



hsm

management

PARA UM MUNDO CADA VEZ MAIS COMPLEXO, TRÊS LIDERANÇAS

LIDERE A SI MESMO, AS RELAÇÕES E OS SISTEMAS

ENTENDER OS PRINCIPAIS DESAFIOS E AS SOLUÇÕES JÁ
ENCONTRADAS NESSAS TRÊS ESFERAS DE LIDERANÇA
É O QUE NOS COLOCA EM ESTADO DE PRONTIDÃO



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",
da Netflix



KARIM R. LAKHANI

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



RON ADNER

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

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



**GARANTA SEU INGRESSO
COM DESCONTO**

Acesse hsmmais.com.br
ou leia o QR code

REALIZAÇÃO

hsm | mci



TRÊS LIDERANÇAS EM UMA REVISTA EXTRAORDINÁRIA

O conceito de liderança integral do Ken Wilber é daqueles que vira a chave de qualquer líder. Não apenas porque destrói a ideia de que existe um modelo ideal de liderança, ou uma abordagem de tamanho único para desenvolvê-la (algo que eu sempre pressenti), mas por colocar pingos nos Is e Is nos pingos: não só liderança é um processo de criação coletiva como todos nós exercemos três lideranças, não uma – liderança de si, liderança nas relações e liderança sistêmica (de sistemas como a empresa e o mundo onde se insere).

HSM Management, que nasceu como uma formadora e atualizadora de líderes para as organizações brasileiras, traz essas ideias do “Einstein dos estudos da consciência” Wilber, porque nunca foram tão sob medida para o contexto como agora: exercer uma boa liderança de si, liderança nas relações e liderança sistêmica é a melhor resposta para enfrentarmos a complexidade destes tempos – simbolizada por uma maravilhosa capa caleidoscópica da designer Débora Bianchi. (E incluam-se em complexidade conceitos afins como instabilidade, ambiguidade, incertezas etc.)

Então, a edição de **HSM Management** que você tem em mãos se organiza por três essas três lideranças, como se fossem três *Dossiês*, e cada parte contém desafios e soluções-chave que estamos enfrentando aí. Trata-se de uma leitura mais do que obrigatória, eu lhe diria, e deliciosa. Por exemplo, em liderança sistêmica o artigo de abertura é da nossa head de conteúdos Poliana Abreu, mostra um novo olhar sobre o desafio macro que vivemos e novas soluções, sintetizadas na palavra “convergência”. Trata-se de fazer convergir as

demandas das tecnologias digitais com as das preocupações ESG (ambientais, sociais e de governança).

Como quem me conhece há mais tempo sabe, muito antes de vir liderar a HSM tive uma relação quase umbilical com a revista **HSM Management**. Era estudante e economizava dinheiro para comprá-la e lê-la no ônibus, no trajeto para a faculdade, porque me dava acesso aos principais nomes, ideias e práticas da gestão.

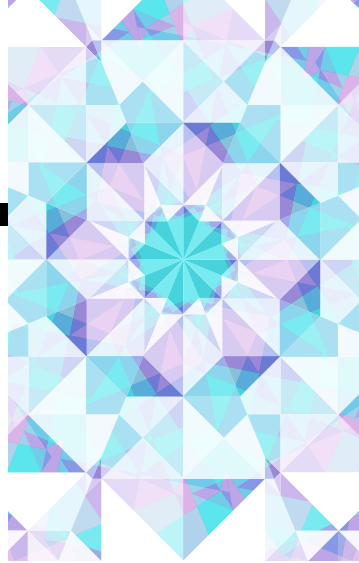
Hoje, com a internet aí para quem quiser navegar, e na era da convergência, será que eu faria isso? Creio que sim, porque precisamos todos de curadoria para separar joio e trigo e respeitar o valor do nosso tempo. A diferença é que, com os imperativos da tecnologia e dos compromissos ESG, uma experiência de cliente mais adequada e ambientalmente responsável seria eu ler a revista no celular. Mas leria, porque a plataforma **HSM Management** é, cada vez mais, esse incrível portal de acesso ao mundo da gestão.

Minha sugestão? Não desperdice esse acesso. Particularmente recomendo o artigo sobre imaginação do Martin Reeves, do BCG, que fala sobre como estruturalmente implementar o hábito da imaginação na sua empresa, e conversa com vários exemplos concretos de como fazer isso. ∞

PS: Já dizia o grande Guimarães Rosa que “vivendo se aprende, mas o que se aprende, mais, é a fazer outras maiores perguntas”. Décadas atrás ele meio que estava antecipando nossa revista: aqui temos uma parte sobre o skilling dos líderes empresariais contemporâneos que usa frases suas (pág. 19) e outra sobre perguntas que a liderança deve saber fazer (pág. 72).

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 Marcia e coleciona discos de vinil.





13 PARTE I

AS FORÇAS E FRAQUEZAS NA LIDERANÇA DE SI

14 LEIA O CONTEXTO

Economistas como Minouche Shafik e Dambisa Moyo vão te ajudar

18 AS HABILIDADES CERTAS

Três inteligências – individual, coletiva e artificial – são o caminho a seguir

20 COMPORTAMENTO HARMÔNICO

Navegar bem nas incertezas é o melhor (ou único?) modo de se comportar

23 REMUNERAÇÃO IMPORTA, SIM

Digam o que disserem, o salário pesa na hora de ir embora – ou ficar

25 COMEÇAR DE NOVO

A prontidão para o recomeço além do que dizem os futuristas

28 CARREIRA+ AOS 50+

Desenvolva um novo olhar sobre essa etapa profissional (Jovens também sofrem etarismo, sabia?)

31 O SEGREDO AOS 70

Luiz Meisler sabe interemprender



35 PARTE II

AS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA LIDERANÇA DOS OUTROS

36 NOVOS PARADIGMAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Comunicação e RH juntos, próximos da governança e visando a prosperidade de cada funcionário

41 É HORA DE ESCALAR A CONTRATAÇÃO

O nó do recrutamento enfim desatado?

44 UM ROBÔ COMO CHEFE?

Embora isso seja possível, líderes humanos não serão extintos

47 INOVAÇÃO EM TRABALHO: BEM ALÉM DO HOME OFFICE

Redesenhe tudo seguindo três máximas – e pegue carona nos programas de diversidade e inclusão

50 UM NOVO COACHING A CADA NOVO DESAFIO DE LIDERAR

Até o agronegócio está fazendo isso para acompanhar as mudanças

ARTIGOS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E REPORTAGENS



53 PARTE III

OS DESAFIOS-CHAVE DA LIDERANÇA SISTÊMICA

54 DÊ SEU LEAPFROG PARA A ERA DA CONVERGÊNCIA

Digital e ESG juntos para todo o sempre

60 VEJA SUA EMPRESA COMO UMA MÁQUINA DE IMAGINAÇÃO

Existem técnicas para isso – e funcionam

70 PARE DE REINVENTAR A RODA

Evite os erros básicos ainda cometidos (à toa) e deixe tempo livre para fazer perguntas

75 APRENDA LOGO A SE INTERNACIONALIZAR

Uma franquia de açai nos ensina a fazer isso

CONTAGEM REGRESSIVA

COM CONSELHEIROS HSM MANAGEMENT

TRÊS LIDERANÇAS A EXERCER

Quando o tema é esse, o que mais tem chamado a atenção dos oito membros do nosso conselho editorial? Com a palavra, Augusto Júnior, Caroline Verre, Júnia Nogueira de Sá, Marcelo Nóbrega, Poliana Abreu, Rubens Pimentel, Vânia Neves e Viviane Mansi



IMAGENS: ACERVO PESSOAL E SHUTTERSTOCK

NOSSOS COLUNISTAS

- 78 **Ellen Kiss:**
Zuckerberg versus Musk: como entender essa luta maluca
- 79 **Edward Tse:**
Empresas privadas e o sucesso econômico chinês
- 80 **Neil Patel e Rafael Mayrink:**
Ken Wilber fará você se sentir um líder de marketing pior
- 81 **Daniela Garcia:**
Nasce e cresce a segunda jornada ESG
- 82 **NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI**



#CARREIRA #LÍDERES

AS TRÊS LIDERANÇAS QUE VOCÊ DEVE EXERCER

6

por Sandra Regina da Silva

Para sermos líderes de qualquer coisa, precisamos, antes de tudo, conseguir liderar a nós mesmos. Concorda? Complementando essa capacidade com a de liderar outras pessoas e com a liderança sistêmica, chegamos à liderança integral, o tipo de liderança com mais chance de sucesso no mundo cada vez mais complexo, conectado e sensível em que vivemos. Os membros do conselho editorial de HSM Management introduzem a tríade de lideranças que será desdobrada ao longo desta edição especial – com um olhar bem prático.

Esta edição especial foi organizada em torno do conceito de “liderança integral” do teórico americano Ken Wilber, que engloba três dimensões de liderança, a de si, a exercida sobre as relações e a chamada liderança sistêmica. Entenda-se como sistema desde a equipe direta, o departamento ou a empresa desse líder até o contexto social e ambiental em que o negócio se insere, passando pelos ecossistemas de negócios e redes de parceiros dos quais faz parte. Assim, Wilber joga por terra tanto a ideia de um modelo ideal de líder como a abordagem de desenvolvi-

mento de lideranças de tamanho único. A hipótese é de essa liderança ser a mais adequada para o contexto VUCA e/ou BANI que vivemos hoje – volátil, incerto, complexo, ambíguo, frágil, ansioso, não linear, incompreensível.

A seguir, os thinkers e practioners da gestão que formam nosso conselho editorial, representantes de diferentes gerações e setores, apresentam seus pontos de vista práticos sobre as três lideranças do modelo integral, como uma introdução ao tema. (Na edição, evitamos ideias repetidas e ressaltamos as complementares.) Confira.



3 KEN WILBER COMEÇA SUA TRÍADE PELA LIDERANÇA DE SI; O QUE VOCÊS PENSAM SOBRE ESSE MOVIMENTO?

Augusto Júnior Conforme os estudos que fizemos no Instituto Anga para construir um arquétipo dos líderes do futuro que norteasse o prêmio e os programas *Young Leaders*, a liderança de si é o ponto de partida para uma liderança mais consciente. Sem autoconhecimento, inteligência emocional ou autoconsciência, a pessoa não consegue ter empatia com os outros, nem influencia a organização. O perigo aí é se perder.

Então, sem a liderança de si, a liderança fica oca, vazia. As consequências diretas são as crises existenciais no meio do caminho. Sempre que falamos de liderança, precisamos ter um sentido para buscar, uma ética de trabalho e uma filosofia de liderança, o que vem de saber liderar a si mesmo.

Viviane Mansi A liderança de si se resume a dois pontos talvez: reconhecer a necessidade de autoconhecimento e dar real importância ao autoconhecimento. Reconhecer onde somos bons e onde precisamos melhorar nos permite tirar vantagem do espaço de vulnerabilidade.

Caroline Verre A autoliderança requer autoconhecimento, e para este “acontecer” é importante ter humildade; isso nos ajuda a reconhecer nossos defeitos e até nossas qualidades, à medida que nos permite interpretar o que outras pessoas a nossa volta (e até abaixo hierarquicamente) nos dizem. Com humildade avançamos no autoconhecimento e, com este, conseguimos tanto aprimorar aquilo em que ainda não temos muita expertise quanto dar mais visibilidade para os pontos fortes. Além disso, com autoconhecimento, também melhora a gestão do tempo – fundamental ao bom líder.

Poliana Abreu Gosto de olhar para quatro principais resultados do autoconhecimento: (1) a autoconsciência emocional – o que resulta em boa autogestão emocional e boa gestão das emoções alheias –, (2) maturidade para repensar as prioridades, algo crucial para líderes, (3) capacidade de colocar foco e energia no que trará crescimento e satisfação pessoal e (4) entendimento do seu jeito de aprender, para conseguir aprender sempre.

Rubens Pimentel Liderar a si mesmo é, de certo modo, usar bem a principal ferramenta de produtivi-

NÃO LIDERAR
A SI MESMO É
O QUE ABRE
CAMINHO PARA
AS CRISES
EXISTENCIAIS



Augusto Júnior, expert
em desenvolvimento e
carreira de jovens



Caroline Verre, gerente
de conteúdo da HSM



Junia Nogueira de Sá,
conselheira, delegada do
Brasil no Women20/G20,
especialista em gestão
de imagem, reputação e
comunicação estratégica



Marcelo Nóbrega,
conselheiro, investidor
de startups e
ex-executivo de RH

dade de que um líder dispõe: o sistema de priorização de atividades, com agenda. Ele tem que organizar seu dia priorizando atividades, além de aprender a dizer ‘não’ para aquilo que não traz resultado. As pessoas leem e-mail e mensagens no WhatsApp o tempo todo, vivem em reunião. Que horas trabalham, fazem relatórios, levantam dados e analisam? Sem priorização, o líder começa várias tarefas e não fecha nenhuma, o que derruba a produtividade. Sem autoliderança, o líder prioriza afazeres de acordo com quem pediu (cargos superiores pesam mais) e conforme o prazo (o que só vale esporadicamente).

Vânia Neves Liderar a si mesmo também é olhar para si do ponto de vista de equilíbrio de saúde mental, algo que os profissionais hoje estão tendo uma dificuldade enorme de fazer, entre tantas demandas e interrupções. A liderança de si mesmo significa que tem que se cuidar antes de querer cuidar dos nossos stakeholders, dos nossos negócios e até dos impactos das nossas empresas sobre o mundo. Qualquer forma de liderança só pode existir depois que a gente consegue trazer equilíbrio primeiro para nós, fazendo gestão de tempo, de saúde etc.

Junia Nogueira de Sá Saber liderar a si precisa considerar que nunca tudo e todos estivemos tão conectados. As pessoas, os lugares, os territórios, as comunidades, os negócios, a política, somos interdependentes e estamos, finalmente, tomando consciência disso. Ser uma liderança significa incorporar essa verdade dos nossos tempos, para entender o quanto minha atuação melhorara (ou piora) o mundo. Parece simples, mas é uma mudança de mindset definitiva na nossa história.

Marcelo Nóbrega Conhecer-se é simples, pelo menos para fins de assumir um papel de liderança. Não é uma imersão na alma, nem mesmo sobre encontrar seu grande e eterno propó-

sito. Você precisa se conhecer a ponto de entender como e quando suas emoções afloram e geram comportamentos contraproducentes. Sabendo disso, você será mais vigilante quanto às suas respostas automáticas indesejadas e, diante de situações ou contextos que funcionam como gatilhos, estará mais apto a não ter aquela reação que traria resultados negativos. Pessoas não mudam, a não ser como consequência de algum trauma. O que podemos fazer é nos ajustar. Esse autoconhecimento pode ser construído a partir do feedback de pessoas com as quais você interage na vida pessoal e profissional. Um ponto importante: você deve evitar os comportamentos que realmente serão obstáculos para o seu crescimento; os demais, releve.

2 QUAIS VOCÊS CONSIDERAM OS MAIORES DESAFIOS EM LIDERAR AS PESSOAS, OS RELACIONAMENTOS?

Junia Nogueira de Sá Vejo dois conceitos-chave em qualquer uma das três dimensões da liderança integral: a empatia e o respeito ao outro. Acho que é esse o caminho que vamos trilhar agora – como acontece em tudo na história da humanidade, vamos trilhá-lo aos trancos e barrancos, com mais dor do que alegria, mais problemas do que soluções no começo. Mas vamos. Não consigo conceber mais que a liderança possa ser exercida sem a empatia – sem sentir o outro, colocar-se no lugar do outro, entender e ouvir o outro. A empatia sem o respeito não serve para nada, e o respeito sem a empatia não funciona.

Esses dois conceitos têm de alicerçar qualquer tentativa ou possibilidade de liderança, em qualquer aspecto, porque não vivemos só em um mundo interconectado, como muitos dizem, mas em um mundo interdependente. Suas ações impactam na minha vida, e vice-versa. As novas gerações já exigem isso...

Poliana Abreu Empatia também significa se esforçar para entender a

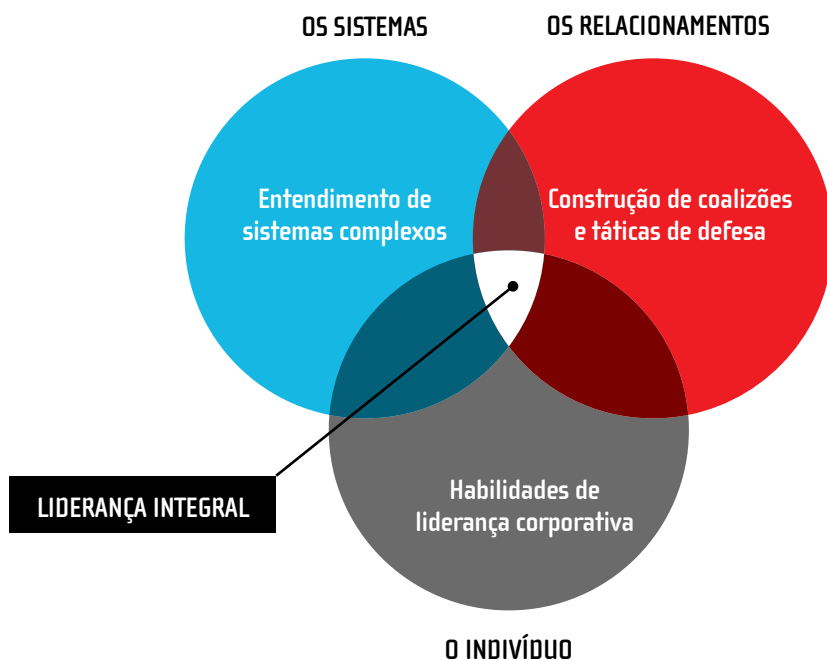
perspectiva do time a ponto de conseguir abrir os caminhos para que todos e cada um possam trabalhar em sua maior potência e na sua integralidade. Não é fácil, mas deve ser a meta.

Marcelo Nóbrega O problema é que para ser bem remunerado no Brasil, a pessoa tem que alcançar uma gerência. Nos EUA, por exemplo, isso não é uma questão, porque um gerente ganha só 3% a mais. Por aqui, muita gente se torna líder sem o talento ou motivação. Ser líder é difícil, demanda esforço e altruísmo. Falo tanto da autoridade sobre a equipe como o exercício da influência com pares e outros níveis da organização. Para ser líder, você precisa ter a motivação correta, que chamamos de “transcendental” – causar um impacto positivo sobre os outros, a organização, a comunidade, o país ou o planeta. Temos motivações no trabalho em outras duas categorias

– intrínseca, aquilo que se gosta de fazer; e extrínseca, recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem feito. A pessoa com essas motivações muito fortes, não deve ocupar uma posição de liderança, pois não trabalhará para o bem comum. Além da motivação, é importante o preparo. O cenário é pior: a maioria dos profissionais promovidos à uma posição de liderança não é preparada para isso e segue trabalhando como sempre fez. Sem se dar conta de que a nova função exige competências diferentes daquelas que o fizeram bem-sucedido na posição anterior. O recém-líder se apega a comportamentos anteriores, porque, afinal, foi o que o promoveu. Se dará conta de que precisa mudar quando receber feedback ou, se levar muito tempo, der ruim com a equipe.

Augusto Júnior Liderar o outro é onde se dá a dinâmica da liderança,

A LIDERANÇA INTEGRAL



FONTE: ADAPTADO DO FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (WEF).

OS ENTREVISTADOS



Poliana Abreu, head de conteúdo na SingularityU Brazil e diretora de conteúdo, marketing e parcerias na HSM



Rubens Pimentel, coach executivo e diretor da Trajeto Desenvolvimento Empresarial



Vânia Neves, diretora global de tech business solution na Vale



Viviane Mansi, diretora de ESG e comunicação - América Latina e Caribe da Toyota

O QUE O LÍDER DO FUTURO DIRIA AO LÍDER DO PRESENTE

OS CONSELHEIROS TRAÇARAM HIPÓTESES E TRÊS DELAS CHAMAM ESPECIAL ATENÇÃO

O líder do futuro, antes de mais nada, nos diria: “Imagine a vida como um jogo em que você está fazendo malabarismos com cinco bolas no ar. Essas bolas, que você precisa manter sempre no ar, são a família, a saúde, os amigos, a vida espiritual e o trabalho. Só que as quatro primeiras bolas são de vidro e, se caírem, podem quebrar. Já a quinta, do trabalho, não quebra; se cair, ela vai bater e subir. Porque você vai arrumar outro emprego, se reinventar e continuar criando o impacto que quiser no mundo”. Quem trouxe essa frase foi a conselheira Vânia Neves, a qual foi dita em uma palestra, nos Estados Unidos, do então CEO da Coca-Cola Brian Dyson, na segunda metade dos anos 1980.

O líder do futuro também nos avisaria, na visão do conselheiro Marcelo Nóbrega, que liderar será ainda mais trabalhoso do que é hoje, porque a complexidade será ainda maior. Os verbos “escutar”, “influenciar”, “negociar”, “flexibilizar” terão de ser muito mais conjugados, porque haverá maior equilíbrio de forças entre empregados e empregadores, e a relação vai ser mais definida por liberdade e confiança.

Por fim, o líder do futuro nos acalmaria, também segundo Nóbrega. “Vocês estão no meio das transformações, mas haverá mais clareza e estabilidade no futuro. Vamos aprender, entender e conseguir desenvolver ferramentas, e aí as novas tecnologias vão nos ajudar de fato. É só ter paciência”, seria a frase desse líder vindo do futuro. A projeção de alguns de que a lei de Moore perderá a validade em dado momento (ou seja, o poder de processamento deixará de dobrar a cada 18 meses, que é a base do frenesi atual) parece corroborar essa hipótese da volta de um ambiente de maior estabilidade.

que não acontece isolada, mas na interação. E a interação tem duas vertentes: de um lado, o quanto eu me conecto e me aprofundo nas relações para compreender as pessoas, com empatia, escuta ativa e vulnerabilidade. De outro, o quanto eu influencio e conduzo as pessoas para o resultado da organização. Esses dois eixos precisam ser intencionais, não dá para o líder ser passivo. Não precisamos de cargo para liderar, mas precisamos conseguir nos conectar e influenciar.

Caroline Verre Muitas das qualidades comportamentais exigidas de um líder de pessoas não aprendemos na escola formal, mas por nossa conta, como a sensibilidade com os outros (aprendemos que é força, não fraqueza) e o lifelong learning, tanto para ser um líder coach, que ensina, como para dar o exemplo.

Rubens Pimentel Um desafio gigantesco está no fato de o líder ter de ensinar o processo de trabalho aos colaboradores que se reportam a ele. E, como o mundo está mais complexo e o modelo de trabalho é híbrido, os líderes precisam estar mais espertos para fazer isso e para organizar fluxos de trabalho. Quando um líder fala para o liderado para ele mesmo priorizar o trabalho, ou então diz que tudo é prioridade, ele é um mau líder. A estratégia de trabalho é função dele, ele é o responsável pelo trabalho de seu time com as equipes laterais, é responsável pela implementação de ferramentas de gestão. Por isso é que não dá tempo de microgerenciar. Se o piloto está servindo batatinha para os passageiros, quem está pilotando o avião?

Viviane Mansi Lideramos melhor quando conhecemos as pessoas, cria-


SE O PILOTO
ESTÁ SERVINDO
BATATINHA
PARA OS
PASSAGEIROS,
QUEM ESTÁ
PILOTANDO O
AVIÃO?

mos respeito e confiança. O grande desafio emergente para liderar pessoas é conhecê-las num ambiente digital, remoto.

Vânia Neves A primeira missão de um líder de pessoas é trabalhar na arte de se tornar dispensável. Para ele mesmo poder crescer, inclusive, e para poder fazer as coisas acontecerem, já que ninguém faz nada sozinho. Precisamos desenvolver pessoas para que, quando o líder sair, tudo o que foi construído fique de pé.

O desenvolvimento de pessoas, então, é um norte importante para o líder. Ele deve fazer com que as pessoas se liderem, que aprendam a viver em aprendizado contínuo e que possam traçar suas metas e seus planos de desenvolvimento.

Se queremos negócios sustentáveis, precisamos ter líderes formando líderes. Garantir a diversidade entre as pessoas lideradas também cabe ao líder de pessoas de hoje.



Como se exerce liderança sistêmica nos dias de hoje de modo prático?

Vânia Neves No momento, estamos falando do líder lidando com o novo aparato pós-pandemia. São novos modelos de negócio sendo criados, com o líder tendo que conectar empresas com uma agenda ESG e trazer a transformação digital como um pilar importante – não existe mais nenhuma empresa hoje que não tenha os componentes digital e ESG dentro do seu negócio (ou que não precise vir a tê-los). Pois é o líder que amplifica isso, qualquer que seja a área que ele lidere.

Vejo o líder hoje tendo que ampliar muito o olhar, saindo da especificidade técnica da empresa para a visão de negócios maior. Na prática, essa liderança sistêmica consiste em pensar que não sabemos nada e que temos de aprender algo todos os dias para trazer — para os negócios — a sustentabilidade, o componente de inovação, o olhar para o que a IA

está mudando, para as possibilidades atuais que podem transformar os negócios do futuro; consiste em entender como a ética e as regulamentações da tecnologia podem impactar uma empresa (e como mexe com a camada de emprego das pessoas). Liderar sistemicamente exige um olhar muito mais questionador.

Junia Nogueira de Sá Volto a frisar duas características essenciais daqui para frente, que são a empatia e o respeito. Quem não exercer isso não vai chegar aonde estamos indo, que é para a consciência absoluta em relação aos sistemas de que fazemos parte. Somos todos diferentes, mas com empatia e respeito nos tornamos todos iguais – e fortalecemos os sistemas. Pode ser até o próximo zeitgeist, por que não?

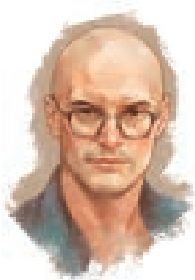
Poliana Abreu Sou internacionalista de formação, então sempre penso no mundo do ponto de vista de uma Organização das Nações Unidas (ONU), que, como ouvi o Silvio Meira dizer uma vez, seria o equivalente ao sistema operacional do mundo se conseguisse ser efetiva. E qual o critério da ONU para tomar decisões? Equilíbrio, consciência dos limites de cada integrante do sistema...

Então, é como se fôssemos cascatear a ONU para nós, embarcá-la dentro de nós, para liderar desse modo consciente e equilibrado. Isso requer constantemente buscar repertório para entender, em cada decisão de negócio, as interdependências e os impactos gerados por esse negócio.

É preciso entender ativamente, e lembrar o tempo todo, que somos parte de algo maior. Isso funciona porque, na verdade, as coisas acontecem como a teoria do caos já nos ensinou: se mexemos em um sistema pequeno, ele pode ter efeitos no sistema maior.

Augusto Júnior A influência do líder na organização e no entorno se mede pelos resultados que a organização gera. Exatamente como um técnico de futebol, que é avaliado pelos

A PRIMEIRA
MISSÃO DO
LÍDER DE
PESSOAS É
TRABALHAR
NA ARTE DE
SE TORNAR
DISPENSÁVEL



KEN WILBER, POR CHATGPT*

Filósofo, escritor e teórico americano, Ken Wilber (1949-) é conhecido por sua abordagem abrangente e integradora da espiritualidade, psicologia, filosofia e ciência, e considerado uma figura proeminente na área de estudos da consciência e desenvolvimento humano. Seu framework "Teoria Integral", forneceu uma inédita visão completa e integrada da realidade, incluindo dimensões da experiência humana internas e externas. Ele é autor de vários livros influentes, como *The Spectrum of Consciousness* (1977), *A Brief History of Everything* (1996), *Integral Psychology* (2000) e *The Religion of Tomorrow* (2017). Com fãs e críticos, Wilber é uma das maiores referências em abordagens multidisciplinares para entender a realidade.

*Com ajuda humana.

12

resultados do time. O que precisamos fazer é ampliar a perspectiva para que não sejam resultados só financeiros, assim como, no futebol, não deve bastar fazer gols, não tomá-los e ganhar títulos. No futebol, ter elenco conta, o exemplo que os jogadores dão em público conta. No negócio, deve haver indicadores de pessoas e do propósito a que se está servindo, além daqueles dos resultados financeiros.

O líder da organização tem o papel de garantir que ela esteja avançando nas três dimensões. Simon Sinek fala em seu livro *O Jogo Infinito* que o líder precisa cuidar dos resultados, mas não só do Ebitda, da margem operacional, mas também dos resultados nos cuidados das pessoas, da causa ou do propósito. Uma chave para isso é que o líder não pode olhar só para o curto prazo nem só para o valor para o acionista; tem que ter uma perspectiva de longo prazo e gerar valor para multistakeholders. O líder da organização deve ser como um acupunturista: enxerga o todo e mexe no ponto que vai influenciar os diferentes elementos.

Marcelo Nóbrega Com a desmaterialização, digitalização e mudança de hábitos, não é mais claro de onde vêm as ameaças para empresas estabelecidas. iFood, Uber e Airbnb surgiram para suprir necessidades mal atendidas. Por que diminui a frequência de refeições fora do lar? Não há um fator único, saímos menos de casa por causa do trabalho híbrido, saúde, comércio eletrônico, apps de delivery e serviços de streaming. Íamos ao shopping para ir ao cinema e comer. Íamos! Restaurantes, shoppings e cinemas estão tentando se reinventar para atrair quem agora se diverte de forma barata, segura e confortável dentro de casa. Que dono de restaurante se antecipou a tantas transformações? Para se liderar sistemicamente é preciso uma leitura permanente do ambiente, cultivando o olhar periférico; e um exercício de reflexão para entender como diferentes movimentos se retroalimentam. Não é só ter foco, embora

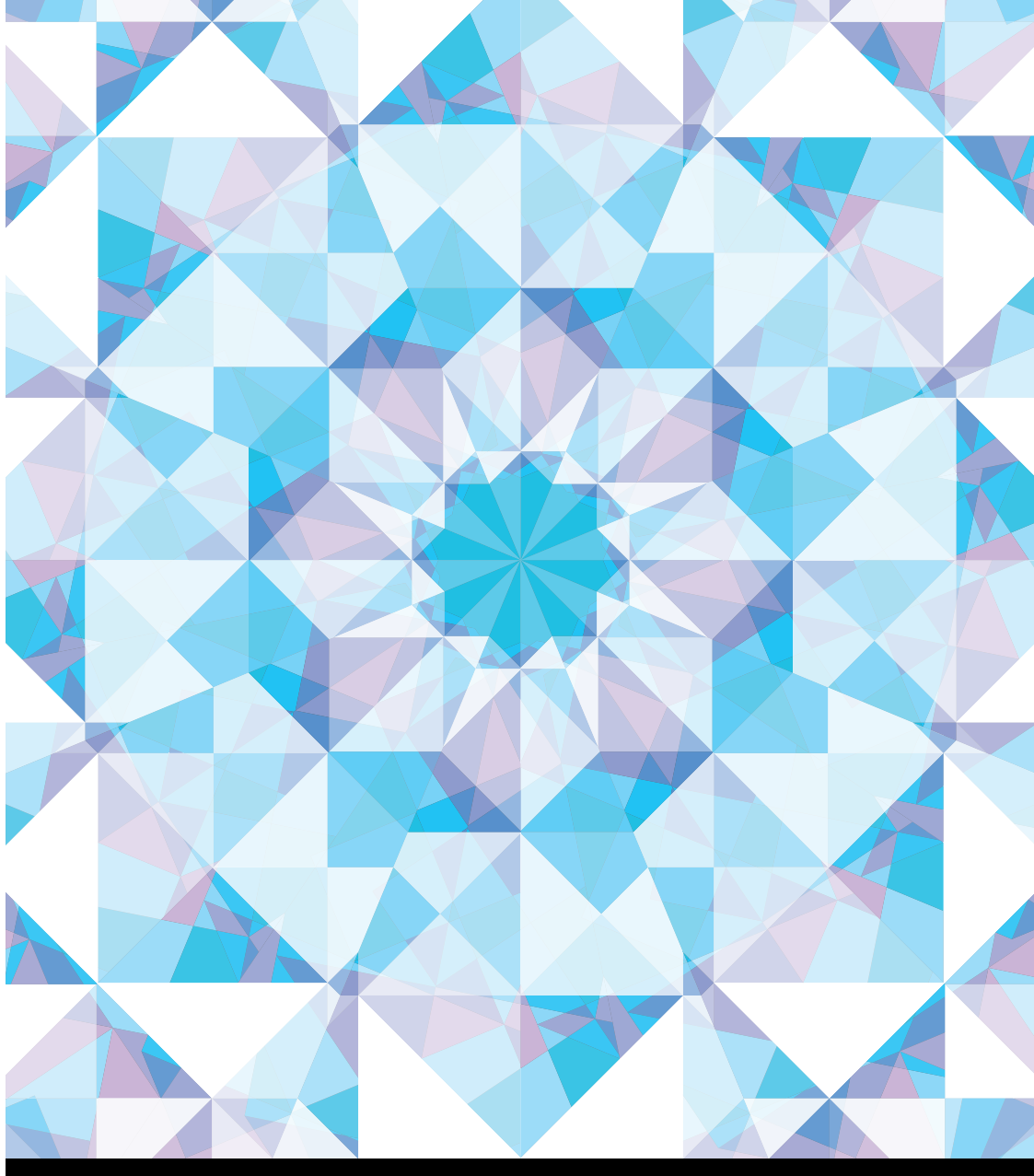
todos peçam foco. Nem dá para ter só pensamento analítico e crítico; o pensamento reflexivo é crucial.

Rubens Pimentel Todo líder deve liderar seu time direto, conectar e alinhar suas decisões com seus pares, num processo conectado com a estratégia da empresa. A organização desse sistema complexo é que irá permitir ao executivo gerar ganhos de produtividade com espaços na agenda para vida pessoal e social. Quanto mais estratégica a posição executiva, mais concorrida a agenda e maior necessidade de organizar eventos e compromissos. Para isso, há uma rede de apoio composta por seus liderados diretos, pares e muitas vezes auxiliares que atuam diretamente na organização de agendas.

Viviane Mansi Se as necessidades das pessoas mudaram e o cenário como um todo mudou no mundo, a resposta para a liderança sistêmica é mudar junto. E a mudança pode ser tão simples quanto o redesenho do próprio cargo de diretor de sustentabilidade – com viés ambiental em um momento, mais social em outro.

Vou dar um exemplo disso. No passado, criou-se a prática da obsolescência programada dos produtos para criar mais demanda em um mundo em recessão profunda depois do crash da Bolsa de Nova York em 1929. Isso era um ato de liderança sistêmica naquele momento. Hoje, se definisse a obsolescência programada de seus produtos, seria uma má liderança sistêmica já que o sistema maior, sob efeito de uma emergência climática e ameaças à biodiversidade, vem pedindo uma economia regenerativa.

Caroline Verre Vou contextualizar a liderança sistêmica no modelo de trabalho que vivemos hoje em dia, que é híbrido, com boa parte das atividades acontecendo online. Na verdade, esses ambientes de home office e do ciberespaço são como novos sistemas. E, sendo assim, trazem desafios novos aos quais o líder sistêmico precisa estar atento. ∞



AS FORÇAS E FRAQUEZAS NA LIDERANÇA DE SI

Se liderar é influenciar, pode parecer estranha a ideia de que precisamos nos liderar. Mas, de fato, temos de conseguir fazer nossas escolhas – profissionais e pessoais – e nos capacitarmos a viabilizá-las, o que depende muito de autoconhecimento, de desenvolvimento de habilidades, de leitura do contexto. E ainda depende de encontros e desencontros entre valores, sentimentos e comportamentos. Presença, curiosidade, autocuidado e a disciplina são as ferramentas-chave para isso.



#ECONOMIA #TENDÊNCIAS

ENTENDA O CONTEXTO GLOBAL COM NOVAS LENTES

14

por Lizandra Magon de Almeida

Duas das economistas mais ouvidas do momento, Minouche Shafik e Dambisa Moyo, ostentam muito em comum: ambas são mulheres, têm origem não ocidental, fizeram doutorado em Oxford e veem disfunções importantes em como a economia global – o contexto em que nossas empresas atuam – tem operado. Para Shafik, são urgentes novos acordos para a educação, o trabalho e o cuidado – sempre com a emergência climática como pano de fundo. Já Moyo mostra grande preocupação com a desglobalização e a queda do crescimento, algo que ela julga perigoso.

Quem quer liderar a si mesmo para se destacar profissionalmente precisa cada vez mais de conhecimento. Ninguém questiona essa afirmação, embora concordar não signifique necessariamente executar. O que poucos ainda entendem é a importância da inteligência contextual para que a aquisição de conhecimento de fato impacte positivamente o desempenho e a vida das pessoas.

“O pensamento contextual não garante a aquisição de conhecimento, mas a ausência de pensamento contex-

tual pode anular, na prática, a maioria das aquisições do conhecimento”, já escreveu certa vez o especialista em educação Robert J. Marzano, autor de vários livros e papers. No aprendizado, o pensamento contextual diz respeito a entender afeto, atitude, foco e significado em torno de cada fato ou informação [veja quadro na pág. 17].

HSM Management traz a você as principais ideias de duas das economistas mais ouvidas atualmente, ambas com olhares bem menos lineares do que o usual: Minouche Shafik, diretora da

London School of Economics and Political Science (LSE) e autora do livro *Cuidar Uns dos Outros: Um novo contrato social*, e a baronesa Nambisa Moyo, que hoje integra a Câmara dos Lordes do Parlamento inglês e é membro do board de empresas como a petroleira Chevron, além de autora do best-seller *O Vencedor Leva Tudo*. Elas não apenas podem fornecer foco e significado para nossos próximos aprendizados, como, ao conhecermos suas histórias pessoais, nos ensinam a incluir seu afeto e suas atitudes em nossas interpretações daqui por diante.

MINOUCHE SHAFIK E O CONTRATO SOCIAL

A tecnologia nos trouxe tantas mudanças desde o fim do século 20, assim como os abismos sociais e os conflitos que obrigam pessoas a tornar-se refugiadas, que a sociedade precisa repactuar seu contrato social. Essa é a tese básica defendida por Minouche Shafik, lembrando que contrato social é o nome dado por sociólogos e filósofos ao acordo que é estabelecido entre a sociedade e o Estado, no qual os indivíduos abrem mão de certas liberdades em prol de uma vida comum.

A experiência de vida de Shafik talvez a tenha feito enxergar isso mais facilmente do que a média dos economistas: é filha de egípcios que migraram para os Estados Unidos quando ela ainda era criança. A instituição que Shafik lidera também favorece isso. Ao contrário de muitas universidades ocidentais que afastam a economia da política, a LSE traz, até no nome, essa conexão indissociável. Seus economistas sempre tendem a enxergar as implicações sociais das decisões macroeconômicas.

O que um novo contrato social precisa abranger? Mudanças nas formas como fazemos as coisas mais básicas, como ensino, trabalho e cuidado, o que inclui as políticas de saúde e seguridade social de forma objetiva, e a compreensão do que seja cuidado de maneira intangível. O desafio é especialmente difícil para países extremamente excludentes, nos quais as elites políticas capturam as instituições e dominam o sistema político,

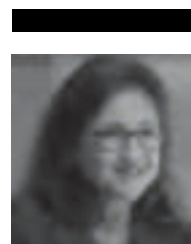
acredita a economista. Países com instituições fracas têm mais dificuldade de repactuar seu contrato social – o que é o caso, segundo ela, de países com regimes políticos presidencialistas, cujos contratos sociais são mais frouxos do que os parlamentaristas – e aí o Brasil está incluído.

Uma notícia relativamente boa é que momentos de crise costumam ser propícios para a discussão de novas bases de convivência social, segundo a economista de origem egípcia. Foi exatamente durante a crise trazida pela Segunda Guerra que se pactuou o bem-estar social atual. E hoje não faltam crises: além da ambiental, vivemos as consequências da pandemia, a guerra na Ucrânia e a ascensão de movimentos sociais de minorias (como #BlackLivesMatter, #MeToo) que, associados a uma profunda transformação tecnológica, muda o mercado de trabalho.

Assim, até para dar esperança às novas gerações temos de redefinir como pensamos a educação, o trabalho e o cuidado e adotar políticas compensatórias onde isso é necessário. Uma das principais propostas práticas de Shafik é a adoção de sistemas de bem-estar que levem em conta a flexibilidade que o trabalho impõe hoje. De modo geral, explica, o setor formal costuma ser regulamentado demais, enquanto o informal não oferece qualquer proteção. “Chegar a um meio termo entre esses dois polos será fundamental novo contrato social”, costuma dizer ela.

Isso pode ser feito com programas de distribuição de renda para populações específicas e por tempo determinado, como o Bolsa Família. Mas Shafik questiona a ideia de programas de renda básica que pretendem garantir um mínimo para toda a população. Segundo ela, é uma premissa do atual contrato social – que deve ser mantida – a ideia de que adultos contribuem para o desenvolvimento geral e crianças e idosos recebem cuidados.

Outra sugestão dela é a de um novo sistema educacional. “O modelo tradicional nunca foi bom, mas se tornou ainda pior agora que acumular conteúdos não basta e é preciso saber resolver



Minouche Shafik,
London School of
Economics and Political
Science



Dambisa Moyo,
Câmara dos Lordes,
Reino Unido

MINOUCHE
SHAFIK
ACREDITA
QUE UM NOVO
CONTRATO
SOCIAL É
OBRIGATÓRIO:
NELE O
LIFELONG
LEARNING É
PROTAGONISTA
NA EDUCAÇÃO
E DEVE HAVER
UMA NOVA
LÓGICA DO
CUIDADO

problemas." Ensinar as pessoas a trabalhar juntas, a aprender a aprender, é a chave. "Devemos ensinar o lifelong learning, e com uma nova lógica de cuidado envolvida." Ela traduz isso na criação de um fundo de financiamento da educação para toda a vida, que garanta não só a formação de nível técnico ou universitário após o ensino básico, mas também bolsas de estudos para qualquer outra formação, cursos livres e técnicos, e futuras recapacitações ao longo da vida.

De acordo com Shafik, não faltam pesquisas comprovando que investimentos em educação trazem altas taxas de retorno para a economia de um país. E, em países como o Brasil, onde a ascensão dos níveis mais baixos da pirâmide para a classe média pode levar nove gerações, esse tipo de política pública é ainda mais fundamental. O problema? Exige visão de longo prazo.

Shafik apoia em especial a criação de uma nova lógica do cuidado. A ideia, explica, é equalizar as chances de o jovem ir ou não para a universidade. No Reino Unido há algumas experiências em andamento, que preveem inclusive que o aluno devolva parte do investimento se chegar a determinado nível de renda. A revisão do que se entende como cuidado, seja no âmbito público ou no privado, perpassa todo o novo contrato. Em vez de continuar a caber à mulher a maior parte do trabalho não remunerado de cuidado de jovens e idosos (que já foi garantia de prosperidade econômica no passado, diga-se), deve-se entender o cuidado como responsabilidade de todos e principalmente do Estado (diferentemente de antes, a sobrecarga da mulher afeta a economia como um todo ao afastar do mercado de trabalho uma legião de pessoas capacitadas).

Em termos macropolíticos, as mudanças passam por um novo pensar sobre a tributação. Uma taxação sobre o carbono, como compensação ambiental, é urgente, assim como o é parar de subsidiar combustíveis fósseis. É uma bobagem sem qualquer justificativa."

Comparar os contextos do pós-guerra e os de hoje pode nos dar uma ideia de quão fácil será implantar o novo contra-

to social? Para a pesquisadora, a grande guerra reforçou as semelhanças e uma sociedade mais igualitária, porque diferentes pessoas lutaram lado a lado, enquanto a pandemia escancarou as diferenças e reduziu a interação social, ainda que tenha trazido a consciência de que ninguém está a salvo. Tanto que as elites, sem verem benefício para si e talvez sem entenderem que a emergência climática afetará a todos, vão resistir a um novo contrato social. Imprensa e academia terão de ser ativistas.

DAMBISA MOYO, PELA GLOBALIZAÇÃO

Independentemente da ideia de um novo contrato social, a economista Dambisa Moyo tem duas grandes preocupações com os tempos que estamos vivendo: a desglobalização e o baixo crescimento crônico. Nascida na Zâmbia, ela é uma beneficiária direta da globalização; recebeu bolsa de estudos para completar sua graduação em química nos EUA, onde fez MBA em finanças e mestrado na escola de administração pública de Harvard. Trabalhou no Goldman Sachs e no Banco Mundial, e integra conselhos de administração de grandes empresas, para os quais o crescimento econômico é um mantra. Em novembro de 2022, recebeu o título de baronesa do governo britânico.

Para Moyo, a globalização tem sido uma força deflacionária, reduzindo os custos trabalhistas e de produção, e o contrário deve acontecer conforme recue. Há evidências suficientes de que os cinco pilares da globalização estão sendo ameaçados pelo crescente protecionismo dos países, disse ela à *Rotman Management*: o comércio de bens e serviços; os fluxos de capital que impulsionam, financiam e alimentam investimentos diretos estrangeiros (IDE); a imigração; o compromisso de todos com regras e padrões globais; e a estatura das instituições multilaterais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional.

Apenas para nos determos ao comércio global de bens e serviços, por exemplo, Moyo comenta que a Organização Mundial do Comércio culpou parcial-

O PENSAMENTO CONTEXTUAL AJUDA A ENTENDER

E TAMBÉM A APRENDER, COMO EXPLICA O EDUCADOR ROBERT MARZANO

Muitos dos fatores essenciais para o sucesso do aprendizado são, ao menos em parte, e talvez fortemente, controlados pelo contexto. Esse é uma soma do momento afetivo do aprendiz; suas atitudes em relação ao objeto do aprendizado (se ela presta atenção ao calor do dia, ao tom de voz de quem fala etc.); até que ponto tem um foco real naquilo; e o significado que gera a partir daquele conhecimento associando-o a outras ideias. Segundo o educador Robert Marzano, “o fraco pensamento contextual por parte de quem aprende – e, eventualmente, por quem ensina também – seria uma das principais razões para o colapso de muitas experiências de aprendizado”.

mente a desaceleração do crescimento (desde 2018) a novas tarifas e medidas de retaliação, observando que o crescimento do comércio global já vinha estabilizado na última década em cerca de 3% anuais. E ela complementa que os tratados comerciais globais estão caminhando para mais negociações bilaterais ou regionais e menos multilateralismo: o Reino Unido tem negociações independentes com os EUA e o Japão, e o Transpacífico; os BRICS estão conversando entre si; o Brasil negocia diretamente com a União Europeia. Aos investidores, Moyo recomenda retirar apostas de mercados emergentes – embora abra uma exceção para os BRICS.

Quanto ao baixo crescimento, em que pesem todas as vozes a favor do decréscimo por conta da crise climática, Moyo diz: “(Ainda) necessitamos de crescimento econômico, por três razões. Primeiro, sem ele, veremos um colapso na humanidade e no progresso, e uma perda de melhorias no padrão de vida. Segundo, há pesquisas consideráveis mostrando que, sem crescimento, não é possível sustentar uma classe média e, sem uma classe média, os direitos políticos são afetados negativamente e a democracia sofre.

O terceiro aspecto é que, sem crescimento econômico, nos encontramos em um mundo sem inovação, o que significa que os governos teriam de confiar muito mais na redistribuição de riqueza do que em gerar riqueza nova. Um mundo sem crescimento seria incrivelmente desafiador para os principais pi-

lares da nossa sociedade: cuidados com saúde, educação e meio ambiente, o que é grave num mundo onde “já tantas pessoas vivem precariamente e são desafiadas em termos de oportunidades de progresso”.

Na visão de Moyo, os líderes mundiais, sejam políticos ou de negócios, deveriam centrar-se em três motores principais do crescimento econômico. O primeiro deles é investimento em infraestrutura. Como exemplo, ela cita versões antiquadas de estradas, portos, aeroportos e digitalização nos EUA apontadas pela Sociedade Americana de Engenheiros Civis – e atualizá-las poderia impulsionar o crescimento econômico. (Imagine no Brasil...) Atualizar inclui uma promissora transição energética e o combate à mudança climática.

A economista zambiana aponta como segundo motor de crescimento a produtividade, que ainda é cerca de 60% da razão pela qual um país cresce e outro não. Nos últimos dez anos, houve declínio da produtividade em muitas economias desenvolvidas, quando, numa era de tecnologia avançada, deveria ter acontecido o contrário.

Por fim, para Moyo, investir em capital humano, em termos de qualidade e de quantidade de força de trabalho, seria um impulsionador do crescimento. “Sem investimentos em educação, continuaremos a ver um obstáculo no crescimento”, comenta ela. No fim das contas, as visões de Dambisa Moyo e Minouche Shafik coincidem, não? ∞

PARA DAMBISA MOYO, OS LÍDERES MUNDIAIS DEVERIAM CENTRAR-SE EM TRÊS MOTORES PRINCIPAIS DO CRESCIMENTO ECONÔMICO: INVESTIR EM ESTRUTURA, EM AUMENTO DE PRODUTIVIDADE E EM EDUCAÇÃO

TRÊS INTELIGÊNCIAS & COMPANHIA

Redação HSM Management

O **skilling**, **upskilling** e **re-skilling** do futuro pode ser sintetizado em duas tríades. A principal é inteligência individual, social e artificial. Também pesa o trio coragem-confiança-respeito, que torna o aprendizado possível, como fruto de erros expostos.

"Eu careço de que o bom seja bom e o ruim ruim, que dum lado esteja o preto e do outro o branco, que o feio fique bem apartado do bonito e a alegria longe da tristeza! (...) Este mundo é muito misturado..."

Essa frase do escritor João Guimarães Rosa (1908-1967) traduz muitas das angústias dos profissionais de empresas hoje, já que o mundo corporativo ficou muito misturado de repente, pois tinha as coisas separadas por muros até não muito tempo atrás.

Para lidar com essa surpreendente complexidade, há uma lista de habilidades do futuro como a elaborada pelo Fórum Econômico Mundial, mas **HSM Management** prefere organizar as necessidades de **skilling**, **upskilling** e **re-skilling** em um conjunto de três habilidades – inteligência individual, inteligência social e inteligência artificial, conceito que vem de um white paper produzido pela TDS. Company. Segundo o paper, assinado

por Silvio Meira, André Neves, Rui Belfort, Filipe Calegario e Vinícius Garcia, cada uma dessas formas de inteligência e o modo como elas interagem entre si são a chave para enfrentar os desafios do século.

A inteligência individual, explica o texto, é a capacidade de alguém, movido por curiosidade, ir atrás de aprender, raciocinar, resolver problemas e se adaptar. Mas a inteligência individual não é monolítica, e sim provavelmente uma coleção de capacidades distintas que se complementam para formar o conjunto de habilidades cognitivas de um indivíduo. "Um empreendedor que inicia um negócio pode ter uma visão única (inteligência intrapessoal), ser hábil em convencer os outros a investir em sua ideia (inteligência interpessoal) e ser capaz de analisar tendências de mercado (inteligência lógica)."

Já a inteligência social é a capacidade de resolução de problemas por grupos de pessoas. "Consideremos um time



de desenvolvimento de software. Cada membro da equipe tem competências e habilidades especializadas; combinados, eles são capazes de desenvolver software de complexidade e qualidade que nenhum deles seria capaz de criar individualmente. Nesse caso, a inteligência social do time é maior do que a soma das inteligências individuais de seus membros.”

A inteligência artificial é a capacidade de máquinas e sistemas de aprender, raciocinar (mesmo que de forma limitada) e se adaptar. Capaz de analisar grandes volumes de dados, de maneira que os humanos não conseguem, identificar padrões e tendências ocultos e tomar decisões com base nesses insights, a IA deve ser usada pelos humanos para criar insights valiosos para informar estratégias de negócios.

Reconhecer, entender e se preparar, estruturalmente, para usar a tríade das inteligências é essencial para tentar navegar na complexidade do mundo moderno, diz o paper. Como cada inteligência tem suas capacidades e limitações, a interação entre elas é que abre novas possibilidades. A inteligência individual entra como a base da tríade, fonte de criatividade, inovação e liderança; a inteligência social, traduzida

em colaboração, cooperação e comunicação eficaz, faz com que as pessoas trabalhem juntas em problemas tão complexos que não seria possível resolver individualmente. E a inteligência artificial que aumenta os humanos individualmente e em grupo vai viabilizar a tomada de decisões realmente bem informada e ágil, ou seja, com maior chance de efetividade.

Uma pequena amostra do aumento individual pela IA é um gestor que, tendo de contratar pessoas, acionou o ChatGPT4 para (1) definir a job description e os ocupantes ideais das vagas, (2) definir as perguntas das entrevistas de emprego e (3) preparar, em conjunto com o Midjourney, uma apresentação em PowerPoint a fim de defender as contratações para a diretoria. Tudo com ajustes humanos, naturalmente.

As três inteligências bastam? Não. Ainda é necessária outra tríade – coragem-confiança-respeito [veja quadro abaixo] e algumas características que aumentam as inteligências individual e social, como as sete descritas por Guimarães Rosa à direita. Importante: uma obra como a de Guimarães Rosa ou qualquer vivência fora dos negócios impulsionam a imaginação, para construirmos o futuro e inovarmos. ∞

7 LIÇÕES DE GUIMARÃES ROSA SOBRE SKILLS

Mestre não é quem sempre ensina, mas quem de repente aprende.

O rio não quer chegar a lugar algum, só quer ser mais profundo.

Quem desconfia fica sábio.

A gente quer passar um rio a nado, e passa, mas vai dar na outra banda é num ponto muito mais embaixo, bem diverso do em que primeiro se pensou.

As pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – elas vão sempre mudando.

Deus é paciência. O contrário é o diabo.

Passarinho que debruça, o voo já está pronto.

TRÊS VERBOS: FALAR CORAJOSAMENTE, CONFIAR EM PESSOAS, RESPEITAR

A SUGESTÃO É QUE OS PROFISSIONAIS AJAM ASSIM, MESMO ONDE NÃO HÁ SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Você presumiria que as melhores equipes são as que cometem menos erros? Amy Edmondson, professora e pesquisadora da Harvard Business School, presumiu, no início de uma pesquisa sobre desempenho de equipes em ambiente hospitalar. Mas o que os dados lhe mostraram foi que os times com melhores resultados eram os que registravam mais erros, não menos. Por quê? Porque nestes as pessoas estavam dispostas a aprender acima de tudo, com a finalidade expressa de evitar erros futuros. O resultado dessa pesquisa foi o famoso conceito de “segurança psicológica” de Edmondson, uma segurança que, de uma forma simples, Sonia Kang, da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, traduz como “a percepção de que você pode falar corajosamente – expor ideias, dúvidas e preocupações ou pedir ajuda – e ninguém irá constrangê-lo”.

Como comenta Kang, que é professora de comportamento organizacional e gestão de pessoas da Rotman School, existem dois componentes-chave para a segurança psicológica: confiança e respeito. “Confiança é acreditar que alguém irá apoiá-lo e não agir para prejudicá-lo. E respeito é valorizar a pessoa por quem é.” Mas, se o ambiente não oferece isso, o que fazer? Como equipes de baixa segurança psicológica são bem menos capazes de enfrentar problemas complexos, é importante que as pessoas tomem a iniciativa de falar corajosamente, confiar nas pessoas [o que é diferente de desconfiar dos dados] e respeitá-las por princípio.

EM BUSCA DA HARMONIA COM O INTANGÍVEL

por Lizandra Magon de Almeida

A história mostra que o ser humano está sempre à procura de se harmonizar com aquilo que o social lhe provoca. Agora, pela primeira vez, a horizontalidade trazida pelas redes e pela tecnologia nos obriga a buscar harmonia com a incerteza.



Jorge Forbes

Ao longo de sua colaboração com *HSM Management*, o psicanalista Jorge Forbes provocou nossos leitores com suas reflexões contraintuitivas sobre o que ele chama de “TerraDois”. De maneira bem simples, TerraDois é o mundo em que vivemos hoje, aquele que foi instituído depois da criação da internet e que trouxe uma visão muito mais horizontal do que a verticalidade hierárquica que marcou a história nos últimos 28 séculos, o que Forbes chama de “arquitetura vertical do laço social”.

Ainda na pré-história, a humanidade tentava se harmonizar com a natureza – uma questão de vida ou morte. Depois, surgiram as religiões mono-teístas patriarcais e a busca se voltou para a harmonia com Deus. Com o Iluminismo, no século 18, veio a busca da harmonia com a razão. Freud, Nietzsche e Darwin, com seus questionamentos dos valores mais arraigados no Ocidente, no fim do século 19 e início do 20, trouxeram a busca da harmonia do indivíduo consigo mesmo. E, enfim, chegamos à nossa batalha atual: a busca da harmonia com o intangível, em um mundo marcado pelas redes. Surge aí TerraDois.

Em TerraUm, a ideologia mudava, mas havia um padrão a ser seguido. Era sempre para o norte que a bússola apontava. Em TerraDois, estamos des-norteados, “desbussolados”. Passamos a conviver com muito mais frequência com o que o filósofo alemão Hegel,

aquele da dialética, chama de questão trágica, remetendo à tragédia grega. “Uma questão trágica ocorre quando opiniões divergem entre si, com igual valor de verdade”, diz Forbes. No mundo atual, as certezas não são absolutas, pelo contrário: dois ou mais lados podem estar certos. Forbes exemplifica: existe o hotel e o quarto no Airbnb, existe o táxi e existe o Uber.

Em TerraDois, muitos diferentes podem ter razão, e aí surge o mal-estar. Sentimos que o chão escapa dos nossos pés, que estamos sempre pisando em areia movediça – essa metáfora tão improvável que os filmes do século 20 nos legaram. Segundo o psicanalista, “de todas as harmonias, essa é a mais frágil, móvel, flexível e instável”.

SAÚDE MENTAL EM XEQUE

Os reflexos dessa incerteza atingem em cheio nossa saúde mental, porque passamos a viver eternamente em dívida. As demandas são muitas, e estamos sempre negociando com o que não conseguimos realizar. “A pessoa só sabe que deve e, por isso, se estressa. Estressando, só piora. No corpo, o sono falha, a azia queima, os músculos doem, a pressão aumenta, o coração dispara, a memória esquece. Na relação com o outro vem a impaciência, a irritação agressiva, a briga, o desgaste, o afastamento, a solidão. Cada um desses fatores retroage sobre a pessoa, aumentando o estresse, abrindo caminho para a depressão.”

TERRAUM TINHA PADRÕES, UM NORTE BEM-DEFINIDO. FOI A HISTÓRIA DA HUMANIDADE POR MILHARES DE ANOS. HOJE, ESTAMOS EM TERRADOIS, EM QUE CERTEZAS NÃO SÃO ABSOLUTAS E REALIDADES SE SOBREPÕEM



Buscar o consenso ou o senso comum, segundo ele, não só não é suficiente: simplesmente não adianta. “Pensa-se com insistência que ontem era melhor. Não era, não. Além do mais, o presente é inexorável. Melhor legitimá-lo, captá-lo em sua nova forma, perceber a imensa chance de viver uma humanidade em uma nova clave. A música mudou”, afirma, e não há como querer que todos cantem juntos a mesma canção.

Como viver nessa realidade? A saída mais fácil tem sido a medicação, a tentativa de educar o desejo e fazer a assepsia das emoções, nas palavras do psicanalista. Mas, segundo ele próprio, é impossível tratar com remédios a incômoda subjetividade humana – e haja subjetividade em TerraDois!

Se a saída não está na medicação, Forbes aponta outros caminhos, que passam pela responsabilidade. Sem um padrão rígido a seguir, cada um precisa buscar respostas, mas assumindo as consequências que as escolhas possam trazer. Em vez de diálogos compreensíveis, estamos no tempo dos monólogos articulados, diz ele.

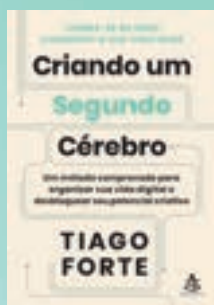
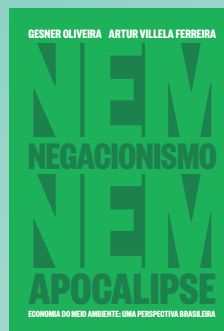
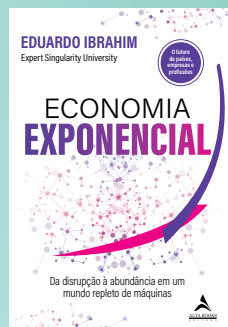
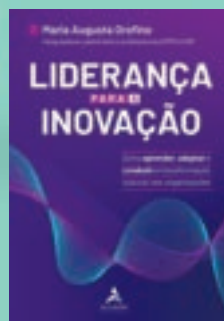
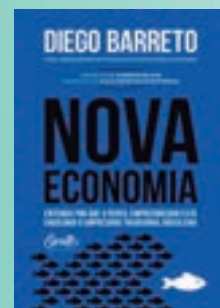
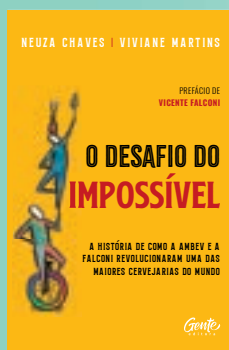
Um passo importante no sentido de aliviar o estresse e de bancar as

próprias escolhas é baixar a ansiedade de reconhecimento. Guarde o mote proposto pelo psicanalista: não se explique nem se justifique. Especialmente nas redes sociais... Não se trata de uma questão de arrogância, mas de humildade, aceitando que “não há um outro a se oferecer compreensão e pedir aplauso”. A única chance de acontecer a validação é na lógica do encontro, da articulação de desejos e escolhas.

Forbes, defendendo a própria classe, afirma que “temos que aprender com a psicanálise a articular as diferenças, na desistência de um senso comum”. Enquanto isso, a cientista Natália Pasternak, uma importante voz em prol da ciência e das vacinas durante a pandemia, lança um livro em que coloca a psicanálise, a homeopatia e a acupuntura na categoria de crenças não científicas. E agora, dr. Forbes? Sendo a psicanálise ciência ou não, cabe a nós bancarmos nossas escolhas, fazendo a síntese não mais entre dois opostos, como ensinou Hegel, mas entre todas as certezas em oferta. Ninguém falou que ia ser fácil, mas, cá entre nós, não é fascinante? ∞

BIBLIOTECA CHAPTER2U

O MELHOR DA LITERATURA DE GESTÃO E LIDERANÇA COM CURADORIA HSM MANAGEMENT



ACESSE O QR CODE AO LADO E CONFIRA:





#REMUNERAÇÃO #BENEFÍCIOS

VOCÊ NÃO ESTÁ ERRADO: SALÁRIO AINDA PESA MUITO

por Paul Ferreira e Iasmin Braz

Liderar a si mesmo deve incluir negociar melhores salários. Uma nova pesquisa sobre remuneração e liderança no Brasil mostra que remuneração ainda é determinante para ficar ou sair de uma empresa – e mais da metade das pessoas em setores de indústria e serviços pensam em sair. Só uma de quatro tem alta disposição para lutar por aumentos.

23

A remuneração está diretamente ligada às competências e ao nível de formação dos funcionários. Pessoas que ocupam cargos de liderança, geralmente, têm um grau de ensino e formação mais elevado. Será mesmo? Nossa pesquisa sobre remuneração e alta liderança indicou que não existe consenso em relação ao pagamento atual dos entrevistados e aos níveis de competência e de formação: 28% acreditam que o salário é compatível com a função exercida, enquanto 26% acham que a remuneração está abaixo.

A remuneração e o poder de negociá-la com a empresa podem variar em diferentes níveis hierárquicos. Na pesquisa, quando olhamos para os dados relacionados à disposição para negociar a remuneração, a maioria dos entrevistados (26%) se mostrou indiferente, enquanto 20% têm baixa disposição para negociação, e 25%, alta disposição.

MUDANÇAS DE EMPRESA EM BUSCA DE MELHOR REMUNERAÇÃO

A tendência mais comum entre os entrevistados é buscar aumento de remuneração associado a um maior bônus de curto prazo (36%). Historicamente, essa preferência é mais acentuada no Brasil do que em outros países com cenários econômicos mais estáveis ou com déficit de programas de seguridade social.

Para os demais entrevistados, a remuneração total não seria o fator decisivo na pretensão de mudar de emprego. Um aumento significativo no salário fixo, mesmo que signifique um aumento moderado na remuneração total (20%), sugere que esses profissionais valorizam a estabilidade financeira, que não seja resultado de metas ou outros tipos de ganhos variáveis. Além disso, cerca de 17% dos

entrevistados também mencionaram que buscam melhores ofertas de compensação total. Além do aumento na remuneração, eles também estão visando melhorias no pacote de benefícios que complementam os salários, o que pode incluir vale-refeição, plano de saúde, seguro odontológico, vale-refeição e até modelo de trabalho.

Esse mix de benefícios, também conhecido como “salário emocional”, tem sido cada vez mais abordado no mercado de trabalho. É uma forma de atrair e reter talentos, afinal esses benefícios são importantes não só nos aspectos profissionais, mas também pessoais, pois podem ajudar a promover o equilíbrio com outros aspectos relacionados à qualidade de vida e saúde.

Os setores de indústria e serviço foram significativamente impactados durante a pandemia: 60% e 53% dos empregados, respectivamente, desejam mudar de emprego. A indústria sofreu impactos globais nas cadeias de fornecimento e mostrou vulnerabilidade na estruturação global. Mesmo com crescimento da demanda, cenários políticos e macroeconômicos incertos não trazem segurança. Da mesma forma, o setor de serviços ainda não voltou aos patamares de antes, porque ainda é impactado pelas mudanças de hábitos que a população adotou no período pandêmico.

Na outra ponta, funcionários dos setores de tecnologia e comércio mostraram menor intenção de mudar de emprego, com taxas de, respectivamente, 33% e 42%. Não espanta, pois na pandemia a indústria tecnológica cresceu, teve grande demanda de profissionais, salários competitivos e flexibilidade no modelo de trabalho. Já o setor comercial foi impactado negativamente pelas restrições da covid, mas aos poucos retoma o crescimento.

MAIS BENEFÍCIOS

Os CEOs são os mais propensos a buscar aumento na remuneração total (90%), enquanto diretores têm tendência menor nesse sentido (76%). Em todos os estratos da pirâmide, o salá-

rio ainda é o principal fator apontado como motivo de mudanças de emprego, mas nem sempre é o único. Apenas 25% dos entrevistados demonstraram interesse em negociar os ganhos no emprego atual, o que pode significar que a remuneração não é o único fator decisivo. Isso ocorre porque, muitas vezes, a perspectiva de carreira de funcionários de alto nível envolve busca constante por responsabilidades e exposições mais abrangentes. Um exemplo disso é que outros fatores apontados na pesquisa foram ausência de perspectiva de crescimento e insatisfação com a liderança direta, o que pode indicar necessidade de adaptação das empresas.

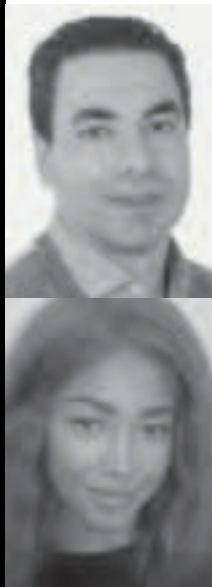
A maioria das organizações tomou medidas para ajudar os funcionários durante a pandemia, nomeadamente expandindo o alcance dos sistemas de benefícios não financeiros. De maneira particular, aumentaram os serviços relacionados à saúde mental, reconhecendo assim que esse é um tópico prioritário. Além disso, implementaram e/ou ajustaram políticas e programas para aliviar o estresse financeiro dos funcionários, compensando os custos de trabalhar remotamente ou fornecendo recursos para educação em casa.

Outro exemplo disso é que, depois de iniciada a pandemia, em 2020, com a normalização de modelos de trabalho mais flexíveis, muitas organizações abriram a possibilidade de trabalho em outros estados, países e de diferentes formas – consequentemente, aumentaram o leque de possibilidades para os funcionários. O modelo de trabalho influencia diretamente a qualidade de vida, seja no tempo gasto com deslocamento, por exemplo, ou na liberdade para morar longe dos centros comerciais, onde os custos são mais elevados. Mas isso não quer dizer que esses trabalhadores queiram permanecer na empresa: 54% das pessoas que estão atualmente no modelo híbrido pensam em trocar de emprego. Já entre aquelas que seguem no presencial, a taxa é de 45%. Trabalho remoto não significa trabalho melhor. ∞

SAIBA MAIS SOBRE A METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por FGV-Eaes, Talenses Group e SG Comp Partners, com amostra de 303 respondentes (246 do gênero masculino e 57 do feminino). Considerando as gerações, a amostra ficou dividida entre 61% da geração X, 30% da geração Y e 9% de outras. Todos os entrevistados ocupavam cargos de alta liderança. A pesquisa utilizou método estatístico e escala Likert.

PAUL FERREIRA é professor em tempo integral de estratégia e liderança da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (FGV-Eaes), diretor do mestrado profissional em administração (MPA) da FGV-Eaes e vice-diretor do Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP). IASMIN BRAZ é estudante em administração de empresas na FGV-Eaes e pesquisadora do NEOP.





#CARREIRA #FUTURODOTRABALHO

VOCÊ PODE PRECISAR COMEÇAR DE NOVO...

por Ricardo Cavallini

Nas discussões sobre o futuro do trabalho, pensa-se em um horizonte de três a cinco anos, no qual faz sentido o “ikigai”, ou seja, a escolha profissional baseada na sobreposição entre (1) o que se gosta de fazer, (2) o que se tem facilidade para fazer e (3) o que o mercado paga para ser feito. Mas muitos de nós vamos trabalhar ao menos mais 30 anos, e essas condições vão mudar – como saber se você aprecia algo que ainda não experimentou? Então, é preciso construir, isto sim, prontidão para mudar.

Em 2003, quando estava estudando na universidade, o jovem chinês Frank Wang construiu um protótipo de um helicóptero de controle remoto. Alguns anos depois, sua empresa, a DJI, passou a ser a maior fabricante de drones comerciais do mundo. Admirados por seu design, tecnologia e inovação, os drones de Wang hoje são usados por uma grande variedade de indústrias e segmentos, da agricultura à construção, do cinema à segurança pública e movimentam empregos – há pilotos de drones – em todas essas áreas.

A iniciativa de Wang é a prova de que o mercado de trabalho muda de uma hora para outra conforme mudam tecnologias, produtos e serviços. Hoje vemos startups lançando aplicativos sem fim e tendemos a achar que isso ainda dará o tom do mercado daqui a 15 ou 20 anos. Daqui a 30, 40 ou 50 anos. Mas será? Se criar um novo hardware pode parecer loucura hoje para a maioria dos empreendedores, talvez deixe de ser em breve.

Um modo fácil de entender que o mundo dos negócios e do trabalho após

**COMO VOCÊ
VAI SABER O
QUE GOSTA DE
FAZER SE NUNCA
EXPERIMENTOU?
COMO
DESCONSIDERAR
A INFLUÊNCIA
DO CONTEXTO
NO SEU GOSTO?
MUITOS ODEIAM
MATEMÁTICA NÃO
PELA MATÉRIA
EM SI, MAS PELA
FORMA COMO ELA
FOI ENSINADA OU
ESTIMULADA**

2030 será bem distinto do atual é olhar para a história. A onda da revolução agrícola mudou a cultura, o comportamento e os negócios, o mesmo ocorreu com a (primeira) revolução industrial e com a onda dos computadores e a onda atual, que convenciamos chamar de era digital (internet, celulares, redes sociais). A próxima onda, em que estamos ingressando agora, será a da inteligência artificial. O que vemos hoje de IA é meio assustador e parece ficção científica, mas é apenas o começo. Seu impacto será sentido principalmente nos próximos 15 anos.

Então, esqueça: nenhuma profissão é, ou vai ser, estagnada. Em todas elas você precisará estudar a vida inteira para ficar em dia e quase certamente vai ter que trocar de profissão, conforme o que estiverem pagando para as pessoas fazerem. Mas o que fazer para ter prontidão de mudar? E o que não fazer?

AMAR NÃO BASTA

Realmente acredito que o aprendizado contínuo já é e continuará sendo uma das principais práticas para os profissionais do futuro. E isso, todos dizem, tem uma implicação importante: quando é preciso estar sempre aprendendo, é preciso amar o que se faz. Quem não ama, não apenas terá uma vida menos agradável, como terá dificuldades para se tornar alguém de destaque na profissão, porque irá concorrer com quem ama e continua aprendendo até em suas horas de lazer. Isso porque, para tais pessoas, aprender é um prazer.

É verdade essa história. Tenho um amigo que trabalha com criação de jogos. Ele ama tanto o assunto que, quando sai de férias, muito provavelmente sua viagem vai incluir tempo para participar de uma competição de jogos de tabuleiros em algum lugar bizarro, como o porão de uma loja de jogos na Cracóvia, Polônia. Como competir com alguém assim?

Daí a validade do conselho “Faça o que ama e nunca trabalhe na vida!”. Uma de suas variações é dizer que a escolha profissional deveria ser algo na intersecção entre o que você gosta de

fazer, o que você faz bem e o que o pagariam para fazer. Em outras palavras, não adianta você ser o maior especialista em falar a língua do “P” se ninguém pagaria por isso. Nem seria uma boa escolha ser jogador de futebol se, mesmo sendo uma paixão, você é um perna de pau dos diabos. Parece um conselho mais ponderado, não?

Mas acredito que é muito pouco prático. Como você vai saber o que gosta de fazer se nunca experimentou? Como desconsiderar a influência do contexto no seu gosto? Muitos odeiam matemática não pela matéria em si, mas pela forma como ela foi ensinada ou estimulada.

Então, um primeiro conselho em termos de prontidão é: disponha-se a experimentar coisas diferentes. Não é incomum que o gosto apareça quando descobrimos ser bons em algo que estamos fazendo.

FUTURISMO NÃO BASTA TAMBÉM

É muito comum ler artigos falando sobre as profissões do futuro. Mas cuidado: eles focam apenas o curto prazo. As previsões focam cargos que terão maior demanda e, provavelmente, pagarão os melhores salários nos próximos três a cinco anos. Na década passada a bola da vez eram as profissões relacionadas com computação e dados, mas dizer que isso será a tônica da próxima década não faz muito sentido.

Basta pensar que uma parte considerável dos custos para fabricar alguns produtos já não vêm da matéria-prima ou da produção em si, mas de marketing, distribuição e armazenamento, atributos que devem ser completamente reconfigurados no futuro.

Então, você estará sempre em uma zona de (in)segurança e (des)conforto. O cenário apontará sempre empregos e profissões realmente novos.

Se você quer saber como desenvolver prontidão para um novo trabalho, eu sugeriria considerar ter mais de uma profissão ao mesmo tempo. E/ou olhar para quem tem.

Principalmente os jovens mudarão de profissão, e será cada vez mais comum ter mais de uma profissão simultanea-

mente. Isso, como eu disse, já acontece, embora seja tratado como algo “menor”. Médicos que também ganham a vida como “influenciadores”, publicitários que são músicos part-time etc.

Ter mais de uma profissão ao mesmo tempo pode ser benéfico em vários sentidos. Cria uma rede de relacionamentos mais eclética, o que ajuda na vida pessoal e profissional. Você aprende em uma carreira coisas diferentes que podem complementar sua qualificação em outra. O aprendizado de uma serve à outra. Pode trazer ideias de uma para a outra e até ajudar financeiramente em possíveis mudanças de rumo.

Perder um emprego, por exemplo, passa a ser menos complicado quando você tem duas ou mais profissões. Pode ajudar a ser mais bem realizado profissionalmente, até porque as pessoas têm vários interesses na vida. Isso faz você trabalhar sua flexibilidade e seu jogo de cintura para se adaptar e se transformar, se reinventar. Por todos esses motivos, exercer uma única profissão pode não ter muita lógica no futuro.

Acho que tudo começa, na verdade, com uma maneira diferente de ver a escolha da profissão – e enfato isso para os seus filhos, sobrinhos, netos etc. Como estamos falando de longo prazo, e não dá para prever qual profissão vai nascer e qual vai morrer, nossa decisão na escolha da carreira não pode ser mais vista como um caminho sem volta ou uma decisão imutável, muito menos única. Faz muita diferença entender que suas escolhas não serão para toda a vida. Espero que saber disso tire um pouco da carga que está sentindo nos ombros. Ter essa leveza no terreno do trabalho é importante.

ESQUEÇA O MEDO

Como estamos discutindo as próximas décadas, a pergunta que precisa ser feita é: será que existirão empregos (como conhecemos hoje) daqui a 30 ou 40 anos? Possivelmente não – ou, se houver, serão muito poucos. Sei que isso é difícil de entender para quem já construiu uma carreira. Uma mudança para o profissional experiente costu-

ma significar abrir mão de muita coisa. Com isso em vista, como decidir arriscar uma carreira consagrada destinando parte do tempo para outra?

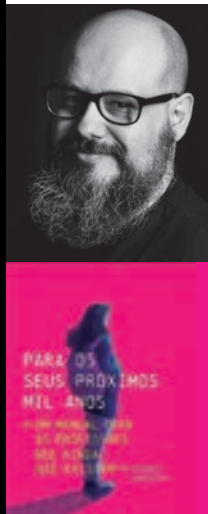
Há também o medo da mudança ou medo do novo para alguém que fez a mesma coisa na vida por décadas. E existe igualmente uma questão prática da relação custo-benefício. Não à toa, mudanças desse tipo acontecem em períodos de grande crise – quando as pessoas perdem (ou podem perder) o emprego e têm a obrigação de recomençar – e em momentos de estresse e burnout. Esses momentos também são grandes incentivadores da mudança profissional, porque o custo pessoal se torna alto demais para não mudar. (O movimento que ficou conhecido como “great resignation”, de demissões voluntárias, foi isso coletivamente.)

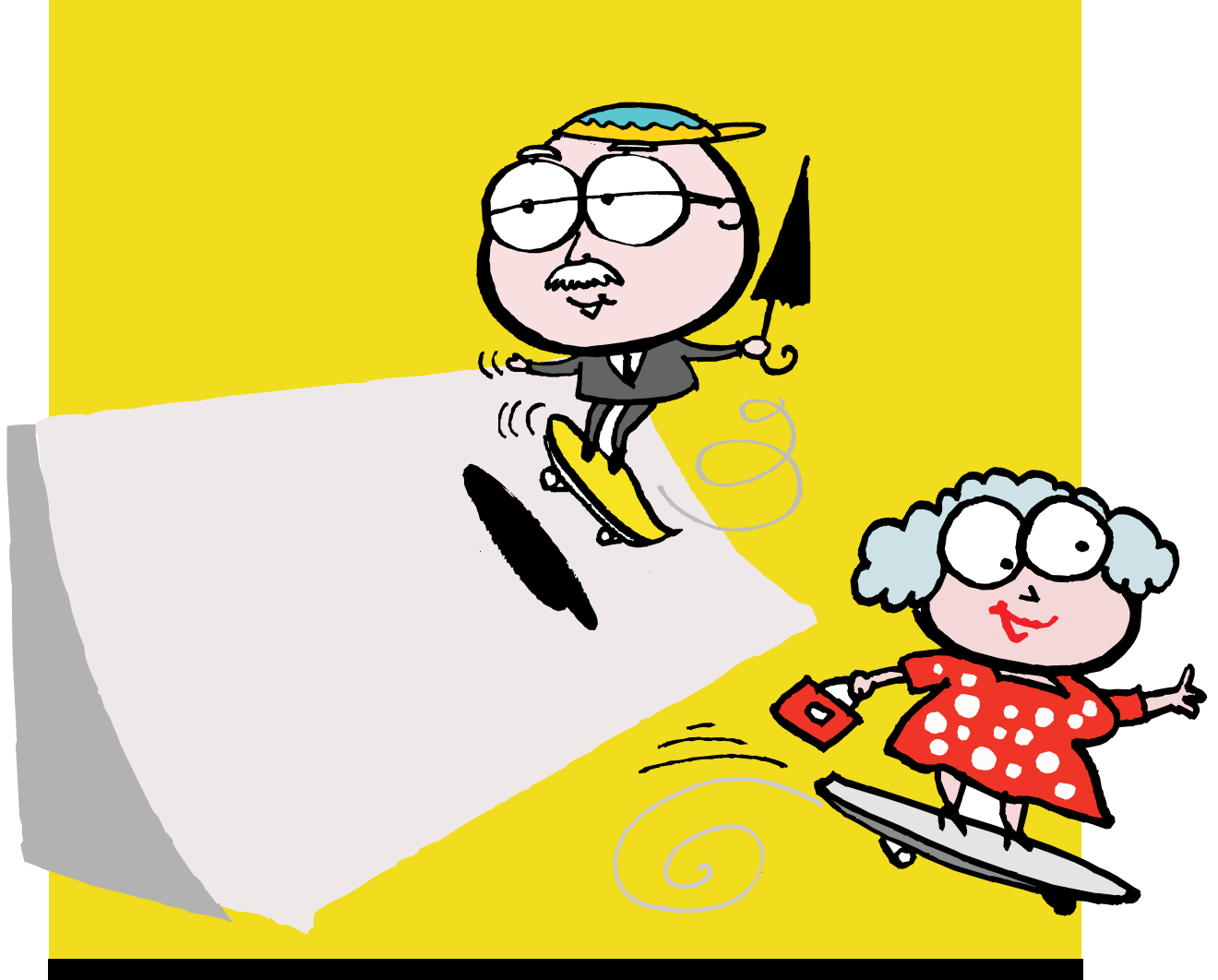
Há 20 anos, um amigo que era programador estava trabalhando na empresa, saiu para almoçar e nunca voltou; ele virou palhaço. Na época achei que ele havia surtado, mas hoje entendo que talvez tenha sido a melhor decisão que ele tomou na vida. E, se na época uma escolha assim era exceção, após a pandemia de covid-19 ela se normalizou. Hoje vejo gente que passou a estudar ou trabalhar com algo completamente diferente – quem era jornalista e virou programador, quem era de vendas e virou psicólogo, quem trabalhava com alta tecnologia e foi fazer e vender pão.

Muitas dessas pessoas já poderiam ter investido nessas frentes de modo planejado, como uma segunda carreira (como hobby ou algo sério), e acabaram fazendo-o no improviso. Mas dá para se estruturar mais. E a boa notícia? Seu conhecimento anterior não será perdido.

O FILME *ROGUE ONE: UMA HISTÓRIA STAR WARS* foi lançado em 2016 com a personagem Princesa Leia (a atriz Carrie Fischer) rejuvenescida por computação gráfica. Ficou estranho e foi criticado. Hoje esse rejuvenescimento é melhor, mais rápido e mais barato, feito num computador caseiro. Algo similar deve ocorrer com novas profissões – então, experimente. ∞

Ricardo Cavallini é fundador da primeira agência digital do Brasil, professor da Singularity University, palestrante e consultor em tecnologia e inovação, além de pioneiro do movimento maker no Brasil. Este artigo foi extraído do livro recém-lançado de Cavallini, *Para os Seus Próximos Mil Anos – Um manual para as profissões que ainda não existem*.





#COMPORTAMENTOS

AMADURECIMENTO PROFISSIONAL ATIVO PARA OS 50+

por Sandra Regina da Silva

Em 1969 o médico americano Robert Butler, gerontologista e psiquiatra, estudou o preconceito contra idosos e cunhou o termo etarismo. Fazia algum sentido então, já que o mercado era dominado por jovens. Mas e agora, que a tendência se inverteu? Ao mesmo tempo que o mercado sofre de etarismo, cabe a cada pessoa construir sua carreira apesar dele – e algumas soluções são sugeridas.

Você já ouviu sobre este conceito de ficção científica antes? É um coquetel químico que rejuvenesce todo o seu corpo, dos olhos ao cérebro, devolvendo tudo a um estado mais jovem. Charlatanismo? Você está certo em ser cético. Mas uma equipe de cientistas que inclui pesquisadores da Harvard Medical School e do Massachusetts Institute

of Technology falou desse coquetel recentemente na revista *Aging*. Segundo ele, seis coquetéis químicos conseguiriam, em menos de uma semana e sem comprometer a identidade celular, “restaurar um perfil de transcrição genômica jovem e reverter a idade transcriptômica”. David Sinclair, de Harvard, diz que os preparativos para os testes em

POR MAIS ALIANÇAS COM OS JOVENS por Augusto Júnior

ELES TAMBÉM SOFREM DE ETARISMO. SE OS JOVENS FOREM MAIS BEM COMPREENDIDOS PELOS MAIS VELHOS, ISSO PODE VIRAR UMA RELAÇÃO GANHA-GANHA PARA AMBOS

Como os jovens veem a convivência com gestores experientes no trabalho? São etaristas? Lidero uma comunidade de jovens lideranças que hoje já são cerca de 300 pessoas atuando em posição de destaque nas maiores empresas do País, antes de escrever o texto fui conversar com alguns deles para ter uma percepção dos desafios que enfrentam. O que ouvi pode facilitar alianças intergeracionais futuras:

Acontecimento 1 - O jovem empreendedor e o questionamento da autoria. No ambiente dinâmico das startups, um jovem compartilhava um caso de sucesso em um evento, quando um interlocutor lançou a pergunta: “Quem está realmente por trás desse projeto?”. Esse caso ilustra uma preocupação comum: a desconfiança na capacidade dos jovens de liderar e inovar.

Acontecimento 2 - Desafios de uma jovem coordenadora de RH em um ambiente de fábrica. Desde que foi nomeada para o cargo, sofre com a desconfiança contínua de um gerente que exercita o microgerenciamento. Esse cenário demonstra a relutância em aceitar os jovens em posições de liderança, atribuindo-lhes estereótipos de inexperiência e incompetência.

Acontecimento 3 - Superintendente jovem em conflito com expectativas hierárquicas, em um órgão governamental. Ele é frequentemente desacreditado por seus subordinados e pares, devido à percepção de sua idade como um obstáculo para liderar. Comentários sarcásticos, como “será que sabe o que está fazendo?”, refletem uma resistência arraigada ao reconhecimento da capacidade dos jovens de liderar.

Nos fatos citados eu consigo identificar ao menos quatro implicações, duas explícitas e duas implícitas.

- 1. Desvalorização do potencial.** A desconfiança em jovens líderes mina seu potencial e sua inovação, afetando a capacidade da organização de se adaptar e crescer.
- 2. Inibição da expressão.** Os jovens podem sentir-se inibidos para partilhar ideias e perspectivas, o que prejudica a diversidade de pensamento e a colaboração.
- 3. Estereotipação e preconceito.** Jovens são frequentemente associados a estereótipos de inexperiência e incompetência, perpetuando preconceitos inconscientes que influenciam decisões e estimativas.
- 4. Dificuldade na gestão intergeracional.** A falta de compreensão entre gerações diferentes pode prejudicar o trabalho em equipe e a harmonia organizacional.

A meu ver, algumas abordagens proativas e inclusivas de empresas e líderes poderiam redirecionar esses conflitos e preparar o terreno para alianças futuras:

Mentoria e desenvolvimento contínuo. Estabelecer programas de mentoria que conectam jovens talentos a líderes experientes, proporcionando aprendizado mútuo. Ou até inovando, como vi uma indústria em Sorocaba que criou o mentoring reverso, usando jovens como consulta para os VPs da empresa.

Avaliação baseada em entregas. Avaliar o desempenho e as competências dos indivíduos com base em objetivos tangíveis, em vez de idade ou tempo de casa.

Criação de espaços de diálogo. Facilitar conversas abertas sobre etarismo e seus impactos, promovendo uma cultura de respeito e compreensão mútua.

Eis meu convite para o encontro de gerações, em que uma ajude a outra. Aceita?

COMO OS JOVENS VÃO SE ALIAR COM OS MAIS EXPERIENTES SE SENTEM NELES A DESCONFIANÇA EM SUA CAPACIDADE DE INOVAR E LIDERAR?

29

AUGUSTO JÚNIOR é diretor de relações institucionais do Instituto Four, fundador da Escola de Carreira, coordenador da Lifeshape Brasil e professor convidado da FDC.



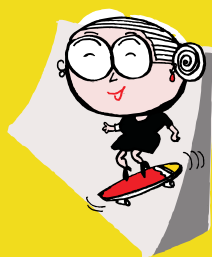


Alexandre Waclawovsky,
Senior 45!60



Fran Winandy,
Acalântis

VOCÊ NÃO
ESTÁ NEM
ESTARÁ SÓ. O
CENSO DO IBGE
CONFIRMOU:
OS 60+ JÁ
COMPÕEM MAIS
DE 15% DA
POPULAÇÃO
TOTAL DO
BRASIL E A
PROJEÇÃO
É DE QUE
REPRESENTEM
30% ATÉ 2050



humanos estão em andamento. Aconteça ou não o tal “milagre”, esse esforço é uma prova do entendimento da ciência sobre a necessidade de manter a capacidade produtiva e a autoestima das pessoas 50+ ou 60+, uma necessidade delas mesmas e da sociedade, o que inclui as empresas.

É algo bem diferente do que vemos hoje. Um dia o indivíduo é um executivo C-level com um ganho mensal que cobre seus gastos; outro dia, não consegue mais se recolocar – ou consegue atuar por um salário que chega a ser um quinto do anterior, muitas vezes um salário de estagiário.

O Censo Demográfico divulgado em 2023 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) confirmou o envelhecimento acelerado da população brasileira – os 60+ já compõem mais de 15% da população total do País. E a projeção é de que representem 30% até 2050. Só que as empresas não parecem ter processado o fato ainda: continuam a expelir quem amadurece, supostamente em busca de energia inovadora jovem e mais barata, seja formalmente, seja por meio de práticas de etarismo (ou ageísmo), preconceito contra um grupo etário – no caso, os de idade avançada –, equivalente a racismo, sexismo, capacitismo ou homofobia que vemos afetar outros grupos minorizados.

Na perspectiva da autoliderança, é a pessoa 50+ ou 60+ que tem de tomar uma atitude – além de reivindicar seus direitos com as empresas, é claro. **HSM Management** ouviu dois especialistas a esse respeito e divide as orientações a seguir, antes e durante.

O QUE FAZER ANTES. Alexandre Waclawovsky tem recebido consultas de pessoas até com 39 anos sobre como se preparar para esse futuro mais desafiador. O primeiro ponto é entender, e aceitar, que há poucas oportunidades dentro do estereótipo dos contratos CLT, porque isso permitirá acelerar a preparação de oportunidades diferentes. Waclawovsky, conhecido como Wacla, nem esperou chegar aos 50 para agir, inclusive: ele conta que

trabalhava na HBO respondendo por inovação e transformação tecnológica para América Latina e, aos 48 anos, resolveu sair. E processou essa experiência escrevendo o livro *Invente o seu Lado I - A arte de inovar numa época de incertezas*. Pouco depois, fundou a Senior 45!60, aceleradora de startups por meio de pessoas experientes – ele mesmo atua como CMO as a service para startups. Ou seja, Wacla se planejou bastante para a virada de chave. Fora isso, ele enfatiza a importância de sempre cultivar relacionamentos e investir em hobbies (que sempre podem virar uma atividade profissional).

Para Fran Winandy, sócia da Acalântis, consultoria boutique que atua com projetos de RH e diversidade etária, não basta deixar de pensar em contratos CLT; é preciso trocar a ideia de emprego pela de trabalho. Winandy complementa com outros preparativos fundamentais: (1) tornar-se um lifelong learner – cada um tem de achar o próprio jeito de aprender permanentemente, (2) Investir no autocohecimento, (3) preparar as finanças e (4) repensar seu próprio preconceito contra líderes e pares mais jovens. De acordo com a especialista, cultivar os relacionamentos não pode ser networking apenas; o convívio maior com familiares e amigos é crucial para o trabalho fluir na segunda fase da vida.

O QUE FAZER DURANTE. Para Winandy, a palavra-chave é inovação. Se o salário é baixo demais, uma alternativa é inovar, propondo às empresas modelos mais flexíveis. Há os que decidem empreender – o que requer muitos cuidados devido aos riscos. E tornar-se conselheiro, mentor, consultor, coach e professor continuam sendo alternativas para profissionais com muita experiência executiva. Para Wacla, trabalhar como executivo em tempo parcial para startups é uma possibilidade ganha-ganha, em que ambos os lados aprendem muito.

Em que contexto for, a aliança com os jovens [veja quadro na pág. anterior] é algo que o executivo experiente precisa aprender a fazer logo. ∞



#LIDERANÇA

UMA CULTURA INTEREMPREDEDORA NAS MÃOS DE UM SETENTÃO

por Sandra Regina da Silva

O executivo Luiz Meisler completou 70 anos e segue na ativa. Os últimos 25, ele passou na mesma empresa, a Oracle, da qual é vice-presidente executivo para a América Latina. Na entrevista a seguir, Meisler fala da cultura corporativa da Oracle (que considera diferente da de outras big techs), dos experimentos bem-sucedidos realizados pela filial brasileira e da relação e do aprendizado mútuo com os filhos, empreendedores de sucesso.

Ele está quase se acostumando a ser chamado de o “pai do Rony” – seu filho, Rony Meisler, é co-fundador da Reserva, incorporada em 2020 pelo grupo Arezzo e uma das marcas mais valorizadas da moda brasileira nos últimos anos. Mas a trajetória de Luiz Meisler é diferente, e também impressionante: ele entrou na Oracle nos anos 1990, quando Rony ainda era adolescente. Jamais saiu da gigante de tecnologia, e virou um desses casos, cada vez mais raros, de pessoas que envelhecem dentro da mesma empresa.

Vice-presidente da Oracle América Latina, Meisler, aos 70 anos, ainda tem muitas ideias para tirar do papel. Ele falou com *HSM Management* sobre os projetos da empresa, a família e a ainda distante aposentadoria.

Como toda empresa de tecnologia, a Oracle precisa inovar. Mas o gigantismo de uma estrutura corporativa costuma trazer maiores desafios. Como é na Oracle?

Ela tem um perfil cultural bem diferente das outras big techs. A Microsoft, por exemplo, que é uma tremenda em-

ONE ORACLE NEXT EDUCATION)

Programa de educação e empregabilidade com objetivo social de capacitar pessoas em tecnologia e conectá-las com o mercado de trabalho por meio de empresas parceiras. O curso é 100% online e gratuito.

PESSOAS INSCRITAS

Brasil
57,7 mil
América Latina
300 mil

PESSOAS FORMADAS

Brasil
3.198
América Latina
59.725

PESSOAS CONTRATADAS

Brasil
2.006
América Latina
9.450

PARCEIROS DE EMPREGABILIDADE

Brasil 50
América Latina 120

32

presa, é superestruturada, então os processos que se aplicam lá fora são exatamente os que se aplicam em qualquer lugar do mundo. As pessoas têm pouco espaço para criar, porque as coisas vêm muito mais prontas. Eu diria o mesmo da Amazon, da SAP, de quase todas as outras.

Cultura diferente como?

É muito diferente. Talvez seja até essa a razão pela qual estou aqui há 25 anos. Se estivesse em qualquer uma das outras, eu já teria sido mandado embora. Tenho muita dificuldade de trabalhar dentro de uma caixinha, sem liberdade de fazer aquilo que eu acho correto, principalmente no que se refere a pessoas e clientes.

A Oracle, então, é muito interemprededora, e eu entendi isso desde o primeiro momento. Quando entrei, ela era uma empresa pequenininha – tinha 200, 300 pessoas –, mas se alinhava completamente ao que eu acreditava que deveria ser uma empresa grande. Sou responsável pela América Latina há 23 anos, e não aprovo nenhum centavo de desconto, nenhum contrato sai da companhia sem aprovação do headquarter, mas eu posso dizer: eu sou o “dono” dela na América Latina. Se você perguntar para minha chefe [Safra Catz], que é a CEO da companhia, como é que nós estamos organizados, eu te garanto que ela não vai saber dizer.

Essa cultura ajuda bastante a inovar, e vem do Larry [Ellison], que é o dono e maior acionista [com 45% do negócio]. A Safra cuida de toda a empresa e o Larry, de tudo que é desenvolvimento de produto. Eles têm um alinhamento espetacular. Os produtos são os mesmos, são globais, mas a empresa delega aos desejos dos executivos a capacidade de definir qual a melhor forma de atuar nos seus mercados, respeitando a diversidade, o que dá uma oportunidade enorme de criar o que a gente acredita que os mercados querem.

Dentro dessa cultura, que tipo de experimentos de gestão foram feitos e deram certo?

Um foi o de contratação às cegas, programa desenvolvido há cinco anos por novos talentos contratados. Até as últimas duas dinâmicas, você não sabe nada da pessoa: é uma tela borrada, nem pela voz dá para reconhecer o gênero. Torna o processo superinclusivo, trouxe pessoas com formações completamente diferentes e, para nós, mostrou uma visão diferente de contratação. O projeto começou aqui no Brasil, escalou para toda a América Latina, mas ainda não para o mundo.

Outro processo que eu destacaria é o de formação e educação. A ideia era: como dar uma educação mínima de empreendedorismo e programação, que é a nossa grande porta de entrada para a tecnologia? E como fazer isso em escala? Aí fechamos o pacote, que é parecido com o do Rony [filho de Luiz] na Reserva, 1P5P, em que a cada contrato assinado damos cinco matrículas na universidade. Hoje temos, globalmente, 300 mil pessoas inscritas. Já formamos 59 mil pessoas e 9 mil delas estão empregadas – não só na Oracle, porque buscamos empresas, concorrentes ou não, para entrar no programa. Esse, sim, escalou para o mundo e até para fora da Oracle. É uma forma de devolver para a sociedade um pouco do privilégio que temos na vida.

Além disso, agora estamos com um programa de certificação no nosso cloud. Estamos crescendo três dígitos, temos mais de 8 mil clientes. A empregabilidade com certificação é um monstro. Nossa tecnologia é diferenciada, mas o conceito todo por trás dela é que é o importante. Nesse programa, os profissionais aprendem um mundo que é completamente diferente, mas que já é parte da vida de todos. Mesmo assim, ainda têm muitos profissionais que resistem a esse conceito, o que é impressionante. Mas acho que é por pouco tempo.

Já que falou de seu filho, o que você aprende com eles? Quais são as trocas?

Hoje eu diria que eu aprendo muito mais com eles do que eles comigo, mas eles vão dizer o contrário, se você perguntar. O Roni é um empreende-

TRÊS PALAVRAS MÁGICAS por Luiz Meisler

UM MANTRA QUE DEVE GUIAR, SISTEMICAMENTE, TANTO A VIDA PROFISSIONAL COMO A PESSOAL

Todo líder precisa ter uma espécie de mantra, que corresponda ao que ele realmente acredita. Precisamos ter a consciência, nessas companhias muito grandes, que somos uma engrenagem. É muito importante quando estamos ali; se não estivermos, virá outro para substituir. O cemitério está cheio de insubstituíveis, não é? Então, tendo essa consciência, temos que fazer o melhor; e o melhor nunca é o que se está fazendo agora. Podemos fazer sempre muito mais.

Eu uso três palavrinhas mágicas que são: humildade, gratidão e generosidade. São as que dirigem a nossa vida como um todo, a profissional e a pessoal. Cada um tem de assumir o seu papel e fazer o que tem que fazer. É essa cultura que tentamos passar, para que a segunda-feira seja um dia de prazer, e não um dia de tortura na hora de ir trabalhar. Ir trabalhar feliz.

dor fora da curva, é um mestre do empreendedorismo. Sempre foi um excelente aluno, um estudioso, curioso. Lê um livro por semana e se aprofunda muito nas coisas, com disciplina – marca nos livros o que interessa, copia num caderninho e, então, implementa. Eu não sou nada disso, minha sorte foi que apareceu o audiobook, que salva minha vida, e não sou disciplinado. Tento ser mais, porque vejo no Roni a vantagem da disciplina. Para o que eu não consigo – e reconhecendo a falha –, conto com as pessoas ao meu redor no meu time, me complementando.

O André [*sócio da rede T.T. Burger*], eu diria, é um empreendedor mais de gente do que de negócio. Tem outra forma de ver o negócio. As pessoas que estão próximas dele são apaixonadas. Se eu pudesse defini-lo em uma palavra, seria coração. Mais preocupado em doar do que em fazer, inclusive está à frente de um movimento em comunidades que atraiu outros empreendedores.

Os dois são bem diferentes, mas conscientes da responsabilidade social. O caráter de ambos é exemplar, com valores fortes. Fico emocionado até, mas devo isso a minha esposa, minha alma gêmea – são 56 anos juntos –, que foi na vida uma educadora general – nesse caso, no oposto do ambiente corporativo, funciona o top down, o comando e controle. Como sempre trabalhei e viajei muito, ela assumiu o papel de uma superempren-

dedora do lar, como Roni disse certa vez. Ela criou um padrão de educação muito bom. A minha família, incluindo as esposas dos filhos e meus netos, é a fortuna que eu tenho. Temos valores que vieram de antes também. Meu pai foi um sobrevivente do pós-guerra, saiu da Polônia e encontrou na Itália a minha mãe, de uma bondade infinita. Juntos vieram para o Brasil, sem nada. Construíram um patrimônio, perderam tudo. É por isso que, quando se fala de inclusão e diversidade, não faz sentido, para mim, ter de ser um projeto para algo tão óbvio, deveria simplesmente ser algo natural.

Você mencionou Safra Catz. Como é ter uma mulher como CEO global?

Ela é uma pessoa fora de série. Esteve recentemente no Brasil, e todos que tiveram contato com ela saíram apaixonados. A Safra entrou na companhia mais ou menos na mesma época que eu, depois de conhecer Larry num curso. Safra o desafiou – e desafiar o Larry é complexo, até porque ele é um gênio –, dizendo que ela podia transformar a companhia num negócio muito mais rentável. Ela o convenceu. Isso em 1998 ou 1999, quando a Oracle faturava US\$ 9 bilhões e tinha 50 mil pessoas. Hoje são US\$ 50 bilhões e 180 mil pessoas. Uma companhia de tecnologia não sobrevive sem um Ebtida de 40%, 50%, porque tem muito reinvestimento. As empresas que fizeram 20%, 30% de margem ou

“HOJE, DIRIA QUE APRENDO MAIS COM MEUS FILHOS DO QUE ELES COMIGO. MAS ELES VÃO DIZER O CONTRÁRIO”

GENO (GENERATION ORACLE)

É o programa de contratação às cegas de estagiários (dados da América Latina).

356
estudantes passaram
pelo programa

60%
são mulheres

100
vagas e
8,7 MIL
inscritos na quarta
turma. No Brasil são:

40
vagas e
4,5 MIL
inscritos

68%
continuam na empresa
após quatro anos do
início do programa

foram compradas ou desapareceram. Na época, a Oracle era uma empresa com essa faixa de margem. E a Safra, em um ano, a levou para um universo novo. Ela cortou US\$ 1,5 bilhão quando o faturamento era de US\$ 9 bilhões. Imagina o impacto? Para eu chegar a ela e ao Larry tinha cinco níveis hierárquicos. Passei a me reportar diretamente a eles em dois anos.

O fato de ela ser mulher ajuda muito. É um exemplo de sucesso, uma inspiração para todos. Ela tem tudo: empatia, carisma, inteligência. É uma advogada que entende muito de tecnologia. Então você vê que a formação não é o negócio mais relevante.

Essa cultura diferente da Oracle sempre foi assim?

Tivemos uma transformação muito grande de nuvem. A empresa vendia produtos e software. Comprou uma empresa [*a Sun*] que vendia hardware. E tinha serviço. Então, vendia e ia buscar outro cliente. Se o produto funcionaria bem ou mal, não era um problema nosso, mas de quem implantava o produto. Cinco, seis anos atrás, identificamos que a cultura ia mudar. Íamos entrar no mercado de subscrição, em que o cliente paga pelo uso. Aí começou um processo de mudança cultural muito forte.

Precisou treinar os vendedores, que estavam acostumados só a vender. Eles teriam que passar a ter a responsabilidade de que aquilo que estavam vendendo seria implantável, dando retorno para o cliente, ou seja, agregando valor para o cliente. No outro modelo, era o cliente que definia o que agregava, e nós só vendíamos. Agora temos que ajudá-lo a criar a equação econômica para agregar valor, e além disso a responsabilidade do sucesso da implementação é toda nossa, somos compensados e recompensados pelo sucesso do cliente. Só nisso tem uma mudança cultural brutal.

E quando perguntam quando você pretende se aposentar?

Estou com 70 anos, e às vezes me perguntam isso. Eu respondo que

não gosto de jogar golfe nem de pescar, adoro tecnologia, então já estou aposentado. Eu sou um apaixonado. Qualquer coisa nova, meio maluca que sai, eu faço esforço e compro, porque eu quero ver, tocar, usar, experimentar. É mais ou menos esse perfil de pessoas que a gente quer, que gosta do que faz. Quem gosta do que faz, naturalmente, estuda.

Para onde o mundo vai?

Vai mudar, mas ninguém sabe como. E não vamos saber por algum tempo até que as nossas vidas sejam mudadas. Por isso, é importante ter curiosidade, pesquisar. É um dinamismo impressionante que existe no mercado, e os jovens estão muito mais capacitados nisso, fazem muito melhor do eu. E isso me desafia, quero me tornar esses jovens...[risos]

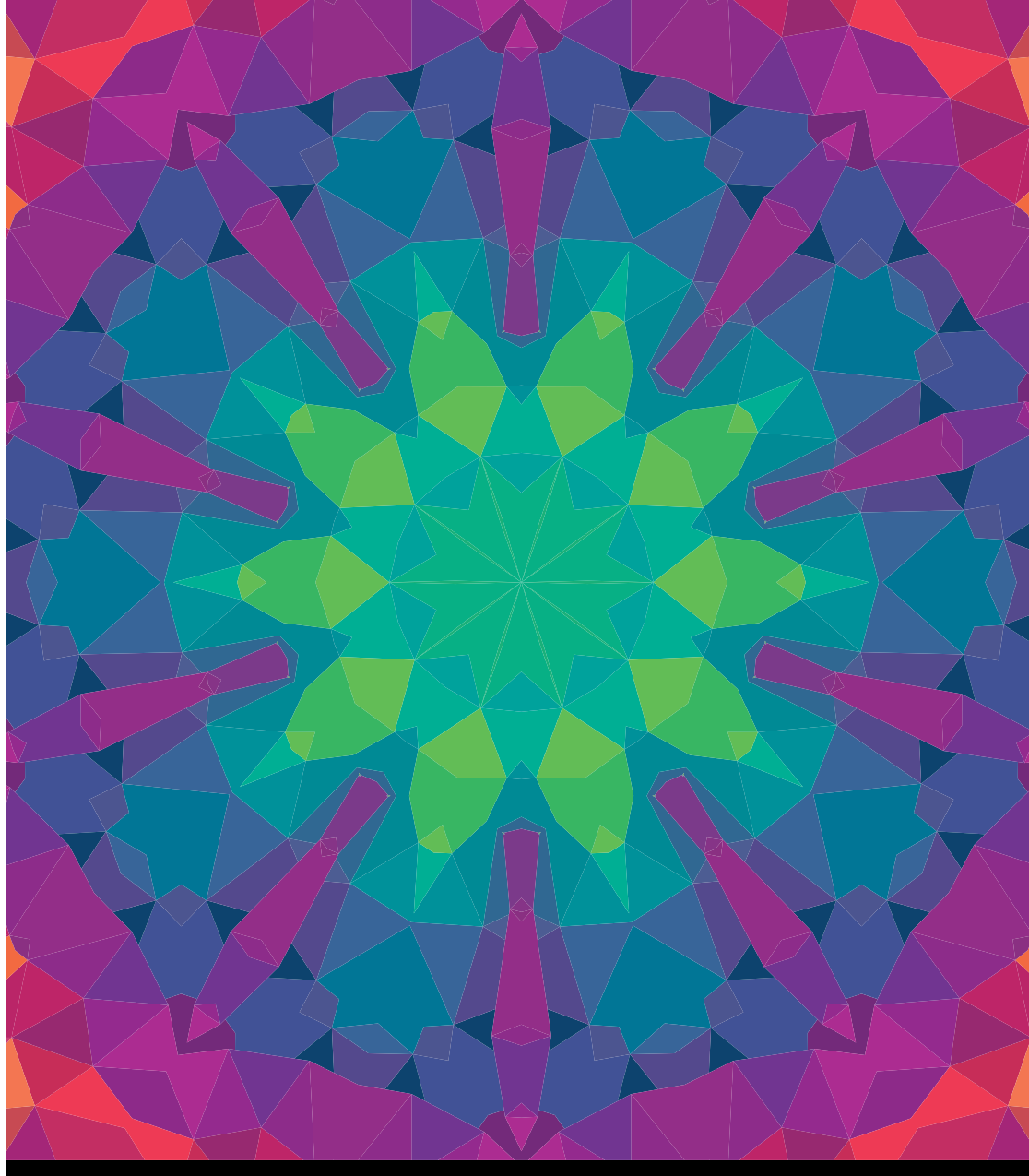
Mas temos barreiras a derrubar. Quando estou com meus filhos e eles estão no celular, tenho que quase gritar para que olhem para mim. Precisamos mudar algumas coisas, para não deixarmos de ser humanos. Essa é a parte complexa... Eles falam que precisam ficar conectados, postar no Instagram. É uma urgência que não existe, porque não acontece nada de mais se eles não ficarem online.

Todo esse cenário tecnológico é uma ameaça ou oportunidade?

É uma tremenda oportunidade para nós, seres humanos, usarmos mais a nossa inteligência, porque a gente usa muito pouco. Acho que esse percentual pequeno que a gente usa a máquina já alcançou e já passou. Mas tem um percentual que a gente não usa, e precisamos usar mais.

O que você considera importante na vida?

Como profissional, é ser insaciável, querer subir na vida, não na parte monetária. Nunca busquei o material como objetivo, até porque tive momentos de ter nada. O material, para mim, é uma consequência de fazer coisas bem feitas. O importante é estar bem com a gente mesmo, ter uma família legal. ∞



AS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA LIDERANÇA DOS OUTROS

Cada vez mais, é a capacidade de interagir de maneira personalizada com seres humanos únicos e complexos que determina a liderança – ou não – nas relações. Mas os desafios vão além da customização de cada aspecto da relação. É preciso influenciar os diferentes stakeholders – para cima, para baixo, para os lados e fora da organização – e com eles fazer negociações ganha-ganha. As vontades e necessidades de cada um têm de dividir o palco com as do líder e as da organização.



#CULTURAORGANIZACIONAL #RH #COMUNICAÇÃO

UMA MANEIRA MAIS ESTRATÉGICA DE ENGAJAR PESSOAS

36

por Vania Bueno

Em vez de associar a gestão dos colaboradores apenas às práticas de RH, o melhor é pensar em processos culturais conduzidos pelas áreas de RH e comunicação que fortaleçam requisitos de ética, cuidado e corresponsabilidade e gerem prosperidade para a organização e para cada indivíduo. RH e comunicação devem estar ainda mais próximos da estratégia e da governança da organização.

A gestão por obediência, aquela do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, impediu que as áreas de comunicação e recursos humanos, mesmo que fossem relevantes, evoluíssem para se tornar estratégicas, como hoje precisam ser.

Então, agora, temos um problema.

De um lado, já estamos imersos na pluralidade e na influência cruzada e exponencial das redes tecnológicas, fruto da macrotransição em curso [veja quadro ao lado], que provocam uma transparência compulsória e um impacto sis-

têmico, que o economista Moisés Naím define como “o fim do poder” – o poder, nesse caso, é a capacidade de influenciar outros a fazerem ou deixarem de fazer algo. Já não é possível exercer tal controle absoluto com o mesmo grau de liberdade. Ainda existem os que mandam, mas quem obedece tem cada vez mais escolhas e protagonismo. É para mediar essas mudanças que a governança corporativa se torna essencial.

Prova disso, nas organizações, é que vemos acionistas, CEOs, membros do conselho e líderes em geral

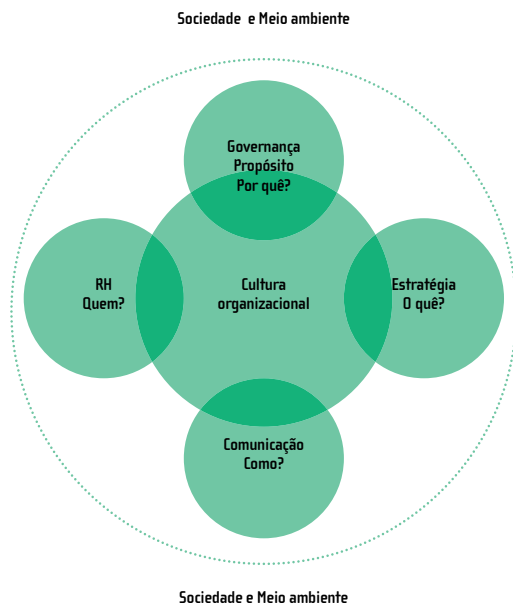
MACROTRANSIÇÃO: DA MUDANÇA GLOBAL ÀS PESSOAS

É HORA DE APROVEITAR PARA REMODELAR PARADIGMAS EM TODAS AS ESFERAS

O que enfrentamos hoje é uma macrotransição. Segundo Ervin Laszlo, um renomado teórico de sistemas, o conceito se refere a uma mudança profunda e abrangente que ocorre em escala global, afetando múltiplos aspectos da sociedade, economia, cultura e meio ambiente. Essa transformação não está limitada a uma única esfera, mas permeia diversos domínios da vida humana e do planeta. Exemplos históricos, como o da (primeira) revolução industrial, demonstram como a macrotransição remodela paradigmas, valores e estruturas em todas as esferas da existência.

A mudança atual exige a reavaliação e a reconfiguração dos sistemas existentes para abordar de maneira eficaz a complexidade e a interdependência dos problemas modernos.

A macrotransição é uma recordação de que as mudanças profundas transcendem fronteiras e têm um impacto duradouro. Ela nos convida a adotar abordagens interdisciplinares e a desenvolver novos paradigmas para navegar pelos desafios do nosso tempo. É o momento de mudar.



sendo confrontados por novos e surpreendentes atores. O poder central está fragilizado. Com as rédeas do “comando e controle” cada vez mais frouxas – é impraticável que a decisão do topo defina o comportamento da organização por decreto. E, com isso, emergem riscos até então desconhecidos. (Ou negligenciados.)

O momento pede uma ação mais estratégica, coordenada e, por que não dizer, atualizada, de RH e comunicação na gestão das pessoas. Se o poder não está mais intramuros – físicos, simbólicos ou imaginários –, e sim na dinâmica caótica de conexões, percepções e compartilhamentos, RH e comunicação não podem continuar a trabalhar como trabalhavam, nem podem se dar ao luxo de se fechar em silos.

Por que unir essas áreas complementares? Um bom motivador vem de Martin Seligman, precursor da psicologia positiva, que vê na gestão da prosperidade individual o fio condutor

para uma mudança bem-sucedida [veja quadro na pág. 38], trabalhando para preencher lacunas da empresa em proporcionar condições e produtividade, aprendizado e bem-estar.

Outro estímulo, utilizado em conjunto com a gestão da prosperidade, pode ser a aproximação entre as duas áreas e a governança corporativa, que se apresenta como um sistema de gestão guiado por princípios, diretrizes, práticas e estruturas que devem orientar e regular a maneira como as empresas operam. Isso permite mediar essas relações mais complexas e muitas vezes incontroláveis, e endereça os desdobramentos do poder central fragilizado, tanto nos riscos como nas oportunidades inéditas que isso gera.

Para os fins deste artigo, o sistema de governança que pode inspirar a mudança da gestão de pessoas não se limita à estrutura ou à tomada de decisões, mas a criar condições para que as decisões tomadas se realizem.

ENTRE CARGOS DE LIDERANÇA, PROCURAR AJUDA PSICOLÓGICA AINDA É VISTO COMO UMA FRAQUEZA E UM RISCO ÀS ORGANIZAÇÕES

Governança e gestão da prosperidade se encontram na demanda por engajamento. Se não há a obediência ao poder central como resposta garantida, é preciso fomentar a colaboração, que vem de inclusão e entusiasmo. Escuta, diálogo, mediação de conflitos, habilidades emocionais. Mas quem aprendeu a fazer isso em um mercado racional-mecanicista e com RH e comunicação operando em silos? Este artigo propõe três caminhos, que passam pelo C-level, pela integração de comunicação e RH, e, por fim, pelo uso da governança como um motor de engajamento.

HUMANOS NA PAUTA DOS CONSELHOS

Entre o topo e a base estão indivíduos carregados de valores, crenças, medos, motivações e peculiaridades. É para cuidar dessa dimensão intangível que as áreas de pessoas e comunicação, antes tidas como de apoio, estão migrando para o coração da estratégia. Quando lidamos com seres diversos, mais do que habilidades técnicas, é necessário coerência para mobilizar indivíduos e grupos. Isso só é possível quando há mais do que tarefas e metas a serem cumpridas. É preciso significado e atitude. tocar o humano em nós.

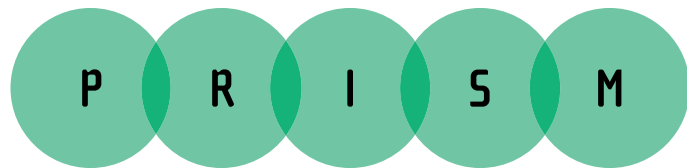
Nesse contexto, é muito preocupante saber que uma pesquisa do Gallup constatou que cerca de 85% das pessoas no mundo (73% no Brasil) se sentem desengajadas do trabalho, o que causa prejuízos significativos para o bem-estar delas e para a produtividade das empresas: estima-se que a perda seja de US\$ 7,8 trilhões por ano. Nesse grupo, 67% não são funcionários com resultados ruins. São pessoas que gostariam de contribuir mais, mas não têm espaço.

Como aspecto agravante do problema, temos a crise na liderança, que herdou um modelo mental que se tornou obsoleto e muitas vezes resiste a complementar a formação técnica com habilidades relacionais. Infelizmente, assumir dúvidas ou demonstrar vulnerabilidades ainda é percebido como risco nas organizações. Falar sobre convivência, empatia e tolerância ao erro ainda é tabu, e a humanização nas empresas pode ser considerada uma ideia excêntrica. Mudar essa mentalidade não será simples nem confortável, mas é urgente.

Pesquisas revelam que engajamento, produtividade e saúde mental são vasos comunicantes, uma analogia que remete à interdependência entre esses conceitos e seus impactos. Ficou comprova-

O PARADIGMA DA GESTÃO DA PROSPERIDADE

Os estudos de Milton Seligman e Gabriella Rosen Kellerman sobre prosperar no trabalho, com base em dados de centenas de milhares de trabalhadores em praticamente todos os setores de atividade ao redor do mundo, identificaram cinco capacidades psicológicas como as mais importantes no local de trabalho. São eles que o RH deve desenvolver. Um acrônimo útil que você pode usar para lembrá-los é PRISM, das iniciais em inglês para prospecção, resiliência, inovação, socialização e motivação.



- P: PROSPECÇÃO.** A capacidade de imaginar futuros possíveis e a habilidade de nos antecipar à mudança.
- R: RESILIÊNCIA E AGILIDADE COGNITIVA.** Base da prosperidade por meio da mudança.
- I: INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE.** Volta a ter destaque no ambiente de trabalho, depois do declínio da linha de montagem.
- S: SOCIALIZAÇÃO.** Capacidade de construir confiança e superar diferenças para alcançar a conexão de que precisamos para o crescimento.
- M: MOTIVAÇÃO, SIGNIFICADO.** O que nos impulsiona para a frente.

Usados em conjunto, eles são os cinco componentes da mentalidade que nos permite antecipar a mudança, planejar adequadamente, responder a contratempores e alcançar todo o nosso potencial.

FONTE: MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BRASIL.

do que o baixo engajamento aumenta os níveis de estresse, o que causa menor criatividade e queda na produtividade. Por outro lado, o alto engajamento gera energia e pertencimento, traz benefícios para as pessoas e para as organizações. É nessa dimensão que o ideal de humanização, os dados das planilhas e o desenvolvimento econômico se encontram. Se mais de 80% da força de trabalho global não está motivada ou em condições de fazer as entregas que a liderança espera nem a inovação que o mundo precisa, como é possível reverter esse quadro?

Aspectos humanos na gestão já vinham ganhando atenção do board, quando a pandemia provocou, em dois anos, transformações que levariam dez. Assuntos como insegurança emocional e saúde mental chegaram às salas dos conselhos e, ao que tudo indica, vieram para ficar.

A INTEGRAÇÃO FUNDAMENTAL

A experiência mostra que um grande obstáculo para a gestão horizontal e colaborativa é a cultura de silos, que separa áreas como núcleos independentes. Essa mentalidade já gerou resultados, mas precisa ser superada. A inteligência está por toda a organização: para acessá-la, a comunicação e o RH devem atuar juntos removendo as barreiras da competição, dos preconceitos e das certezas, e para regenerar conexões comprometidas.

É fundamental começar pela mobilização, reconhecimento e investimento nas áreas responsáveis pela dimensão humana nas organizações: RH (incluindo a parte de remuneração e benefícios e a de treinamento e desenvolvimento – T&D) e comunicação.

Seligman, já citado, aborda no livro *Tomorrowmind*, em coautoria com Gabriella Rosen, a necessidade de maior interação entre RH e T&D para se atingir a gestão da prosperidade. Ele enfatiza que as áreas têm aptidões complementares, mas frequentemente operam de maneira isolada, e é isso que cria lacunas entre o estímulo da produtividade e a garantia do bem-

-estar. Além dessas, e com algumas exceções, as relações do RH com a área de comunicação realmente se estabelecem como prestação de serviços, quase sempre em caráter de urgência e com troca limitada de conhecimento. Repetindo a orientação de Seligman, quanto mais coesa for a integração entre os profissionais de comunicação e de pessoas, maiores serão as chances de resultados expressivos.

Nas últimas décadas, os comunicadores foram submetidos a uma constante adaptação a novas ferramentas. Essa realidade contribuiu para que as áreas mantivessem uma abordagem operacional, concentrando-se na produção de mais e mais canais e conteúdos. Nunca tivemos tantos meios de comunicação, nem enfrentamos tantos desafios como agora. É possível afirmar que todas as empresas enfrentam dificuldades diárias em suas interações. Isso demonstra que tecnologia e fluxo de informações não são suficientes. Há excesso de informação e carência de significado.

Houve uma época em que os dilemas de comunicação eram resolvidos na área de comunicação e por comunicadores. Não mais. Hoje, apesar do trabalho intenso dos profissionais da área, a comunicação ocorre de forma coletiva. Já não se trata apenas de comunicar em nome de outros ou estabelecer a versão oficial dos fatos, como no passado. Agora, trata-se de conviver com diferentes interpretações da mesma realidade, algumas intencionalmente falsas.

Manter a coesão só é possível pela força de uma cultura organizacional sólida, sustentada por valores e práticas que orientem a tomada de decisões em toda a empresa. Isso é possível somente por meio de relacionamentos de confiança duradouros. RH e comunicação desempenham um papel fundamental nesse processo, cuidando da formação, perfil, reconhecimento e apoio às equipes.

GOVERNANÇA, MOTOR DE ENGAJAMENTO

Na era da interatividade, todos os stakeholders devem ser reconheci-

ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL

CONTRADIÇÕES ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EVIDENCIAM UMA GESTÃO DE PESSOAS DISFUNCIONAL

O conceito “esquizofrenia organizacional” é uma metáfora que descreve contradições, inconsistências ou dualidades na cultura, estrutura, comunicação ou comportamento de uma organização. Diferentemente da doença homônima, essa expressão é usada de maneira figurativa para destacar situações que evidenciam as disfunções:

1. Discrepâncias entre discurso e ação: Quando uma organização defende valores que entram em conflito com suas ações. Existe uma desconexão notável entre as declarações e os comportamentos da empresa.

2. Mudanças drásticas e incoerentes: Mudanças abruptas na direção ou na cultura da organização sem explicação clara. Essas mudanças podem causar confusão entre funcionários e stakeholders.

3. Comunicação contraditória: Quando a comunicação interna ou externa da organização transmite mensagens conflitantes, ocorre “esquizofrenia organizacional”. Isso pode prejudicar a confiança e a reputação da empresa.

4. Culturas divergentes: Se diferentes partes da organização possuem culturas ou valores discrepantes, pode-se falar de “esquizofrenia organizacional”. Isso pode ocorrer em grandes empresas com unidades de negócios independentes.

É vital lembrar que “esquizofrenia organizacional” é uma expressão figurativa, não um diagnóstico técnico. Deve ser usada com sensibilidade, evitando minimizar a gravidade da esquizofrenia como doença mental. O conceito destaca inconsistências percebidas nas organizações, ilustrando como podem mostrar características similares à desintegração mental da esquizofrenia, mas em um contexto diferente. **[VB]**

40

dos como agentes da governança. O poder concentrado e controlado do passado está sendo diluído – prova disso é que casos como os das condições desumanas de terceirizados em vinícolas, que em outros tempos poderiam ser ignorados, hoje ganham repercussão porque a governança está também fora da empresa.

Só que essa é uma transformação profunda; requer tempo, persistência e aprendizado contínuo. O que pensar de escândalos corporativos em empresas como Enron, Lehman, Vale e Americanas, as quais, apesar de sofisticados sistemas de governança, se envolveram em erros e fraudes? Isso é assustador porque mina a confiança nos mecanismos de governança. Mas, como ressaltam alguns especialistas no tema, essas graves crises resultaram do fato de elas cumprirem protocolos, mas não possuírem uma cultura organizacional que refletisse os compromissos registrados em atas.

Por esta razão, acredito que a contribuição mais valiosa da governança para a mudança na gestão de pessoas

de que falamos aqui talvez seja fazer com que o propósito da organização, mais do que uma frase bem escrita, se torne o guia do compromisso e da estratégia. A governança corporativa – com seus princípios, diretrizes, práticas e estrutura – pode passar a ser entendida como um motor para promover uma cultura de engajamento, corresponsabilidade e realização. Deve atuar como um antídoto para a esquizofrenia organizacional *[veja quadro acima]*.

É essencial lembrar que a governança não é um destino, mas uma jornada constante de aprendizado, adaptação e melhoria. Ela exige coragem para abraçar mudanças, humildade para reconhecer erros e falhas, e compromisso para construir um futuro mais responsável e sustentável.

AS TRÊS SOLUÇÕES abordadas aqui, com ênfase para a governança corporativa, oferecem um caminho para a melhor gestão de pessoas. A oportunidade da macrotransição está dada. Vamos?∞

VANIA BUENO é fundadora da VB Comunicação na Governança, professora convidada na ECA-USP, ESALQ-USP, EACH-USP, Albert Einstein, Aberje, IBGC e FOC, além de TEDx speaker.



IMAGEM: ACERVO PESSOAL



#INTELIGÊNCIAARTIFICIAL #RECRUTAMENTO

IA GENERATIVA PARA SELEÇÃO E RECRUTAMENTO: FUTURO DESEJÁVEL E PRESENTE REALIZÁVEL

por André Neves

Ferramentas de inteligência artificial generativa já vêm sendo usadas – e em breve serão indispensáveis – nos processos de recrutamento de profissionais. Elas otimizam recursos, economizam tempo e analisam grandes volumes de informações, permitindo ao RH se concentrar nos critérios mais sofisticados e intrincados da seleção.

Uma rede de varejo decidiu recrutar 50 vendedores e optou por utilizar inteligência artificial generativa para otimizar seu processo de seleção. Inicialmente, a IA foi usada para construir uma descrição detalhada do perfil do vendedor ideal, baseando-se nas habilidades, qualificações e características comportamentais mais valorizadas pela empresa. Depois, a tecnologia produziu anúncios de emprego personalizados para diferentes redes sociais e sites de recrutamento, adaptando a linguagem e o conteúdo

ao público-alvo de cada plataforma. A companhia recebeu mais de 5 mil currículos, mas nenhum funcionário precisou analisar todo o montante. A IA generativa fez o grosso do trabalho, selecionando os 200 mais alinhados com a descrição do perfil.

Depois, ela formulou uma dinâmica de grupo. Criou um cenário desafiador, que reflete uma situação típica enfrentada pelos vendedores da empresa, para ser a base para a dinâmica online, que envolveu os 200 candidatos pré-selecionados. Cada pessoa foi

**RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO É
UM TRABALHO
QUE ENVOLVE
BASTANTE
TEMPO,
PESSOAS E
INVESTIMENTO.
A IA
GENERATIVA
PODE
SIMPLIFICAR
E BARATEAR
ESSES
PROCESSOS**

42

convidada a descrever como reagiria à tal situação proposta. Todos os candidatos tiveram a oportunidade de ler e comentar as respostas dos outros, promovendo uma troca de ideias.

Quando a dinâmica terminou, a IA generativa analisou o debate e atribuiu uma nota a cada candidato, levando em consideração tanto as habilidades técnicas como comportamentais. A lista final de classificação foi entregue ao time de recrutamento e seleção da empresa, que convidou os 50 primeiros candidatos para entrevistas com os líderes do setor. Dentre eles, 40 foram contratados. Como ainda havia dez vagas, os 20 candidatos seguintes da lista formada pela ferramenta foram convocados para entrevistas com os líderes até que essas vagas fossem preenchidas. Graças à IA generativa, o processo de recrutamento foi concluído em menos de 20% do tempo que normalmente levaria, e a empresa relatou eficiência e eficácia sem precedentes.

Isso tudo se trata de um exemplo hipotético, desenvolvido pela consultoria TDS.Company para demonstrar o potencial de transformação da IA generativa na área de recrutamento e seleção. Existem exemplos práticos, também. São empresas que estão assumindo o desafio de aplicar a IA em seus processos seletivos. Elas estão trazendo o futuro para o presente.

Nas grandes empresas, recrutamento e seleção são processos que geralmente envolvem várias etapas estratégicas, cada uma projetada para avaliar a adequação dos candidatos às necessidades organizacionais e culturais da companhia. Em suma, envolvem bastante tempo, pessoas e investimento.

O primeiro passo é, em geral, a divulgação da vaga, que ocorre por meio de canais como sites de empregos, redes sociais e plataformas de recrutamento online. A descrição do trabalho deve ser clara e precisa para atrair candidatos com as competências e habilidades adequadas. Em seguida, é feito o rastreamento de currículos. Nessa fase, os recrutadores examinam o histórico profissional, a forma-

ção educacional e as habilidades dos candidatos. Aqueles que são pré-selecionados costumam ser convidados para uma entrevista preliminar, que pode ser realizada online ou presencialmente. É um momento para o recrutador avaliar as habilidades de comunicação, a adequação cultural e a motivação do candidato.

Para quem passa pela entrevista preliminar, o próximo passo pode incluir testes de habilidades, avaliações de personalidade ou dinâmicas de grupo, dependendo do tipo de posição. Essas atividades auxiliam na avaliação do desempenho potencial do candidato e de seu ajuste com o ambiente de trabalho da empresa. Os finalistas podem então ser convidados a uma entrevista final, geralmente com líderes de alto nível ou com o gerente direto. É o momento para aprofundar a avaliação das competências técnicas e comportamentais do candidato e para discutir expectativas e condições de trabalho. Por fim, as empresas normalmente realizam checagens de referências e verificações de antecedentes antes de fazer uma oferta formal de emprego. Este é um passo crucial para confirmar a integridade e a credibilidade dos candidatos.

Ou seja, a seleção de pessoas em grandes empresas é um processo complexo que requer muito tempo e habilidades especializadas. É uma atividade estratégica que pode influenciar o sucesso organizacional e o desempenho individual.

O FUTURO DESEJÁVEL

A inteligência artificial generativa é uma subárea da IA que se concentra na criação de novos conteúdos ou previsões a partir de dados existentes. Diferentemente das abordagens tradicionais de IA, que se baseiam em padrões reconhecidos e em conjuntos de dados para fazer previsões, a IA generativa é capaz de produzir novas informações que não estão explicitamente contidas nos dados de entrada.

A IA generativa abrange diversas técnicas, incluindo as redes generativas

adversariais (GANs), a síntese de texto por meio de modelos de linguagem como GPT-4 e a síntese de imagens ou músicas. Esses sistemas podem ter várias aplicações, desde a criação de obras de arte até a formulação de hipóteses em pesquisa científica, o que lhe dá potencial para transformar uma ampla gama de campos, do entretenimento à saúde e à educação.

Também vale para seleção e recrutamento de profissionais. A IA generativa, como ferramenta auxiliar, apresenta um futuro quase presente, que modifica de maneira significativa o processo, tornando-o mais eficiente e eficaz. A seguir, listamos como a tecnologia pode impactar cada uma das fases.

1. DIVULGAÇÃO DE VAGAS

Ao utilizar técnicas de processamento de linguagem natural (NLP, na sigla em inglês), a IA pode gerar descrições de cargos claras, concisas e atrativas, com base em critérios predefinidos e dados históricos. Além disso, ela pode personalizar essas descrições para diferentes plataformas, considerando o público-alvo e as características únicas de cada canal. Esses sistemas também analisariam o desempenho de anúncios de empregos anteriores para sugerir melhorias na formulação ou na estratégia de divulgação. Assim, as empresas poderiam aumentar a eficiência da divulgação de vagas e atrair candidatos mais qualificados.

2. RASTREAMENTO DE CURRÍCULOS

Os sistemas de IA generativa podem ser treinados para ler currículos e classificar os candidatos com base em critérios predefinidos, como experiência de trabalho, habilidades técnicas e formação educacional. A IA analisaria grandes volumes de currículos de maneira eficiente, reduzindo o tempo necessário para essa tarefa e aumentando a objetividade na seleção de candidatos. Além disso, ela pode ajudar a identificar padrões e tendências nos dados dos candidatos, algo valioso para os recrutadores.

3. ENTREVISTAS PRELIMINARES

Entrevistas preliminares podem ser mais eficientes e eficazes. Por exemplo, chatbots conduziriam essa fase inicial, fazendo perguntas predefinidas e gravando as respostas dos candidatos. Esses sistemas podem avaliar a linguagem, o tom e o conteúdo das respostas para obter melhor compreensão das habilidades de comunicação, da motivação e da adequação cultural do candidato. Além disso, analisariam as respostas a perguntas comportamentais, identificando padrões e tendências que podem indicar potencial de desempenho. Tudo isso ajudaria a padronizar o processo, aumentar a objetividade e permitir que os recrutadores se concentrem nos candidatos mais promissores.

4. AVALIAÇÃO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

A IA generativa pode desenvolver e implementar testes de habilidades e avaliações de personalidade e dinâmicas de grupo. Ao gerar questões de teste adaptáveis, que variam com base no desempenho do candidato, proporcionando uma avaliação mais precisa, ela analisaria respostas a avaliações de personalidade para identificar traços que são indicativos de sucesso em determinado papel ou ambiente de trabalho. Em dinâmicas de grupo virtuais, a IA pode monitorar a interação entre os candidatos para avaliar habilidades como liderança, colaboração e resolução de conflitos. Além disso, forneceria resultados imediatos e detalhados, ajudando os recrutadores a tomar decisões mais bem informadas.

OS PRESENTES REALIZÁVEIS SÃO PRODUTOS, SERVIÇOS OU EXPERIÊNCIAS VINDAS DO FUTURO e aplicáveis no contexto atual. Eles não são apenas a materialização de um futuro desejado, mas propostas viáveis e sensíveis aos aspectos tecnológicos, socioeconômicos, culturais e ambientais do presente. Eis o caso da IA generativa em vários aspectos de nosso dia a dia. Até mesmo para contratar novos funcionários. ∞

ANDRÉ NEVES
é professor do Departamento de Design da Universidade Federal de Pernambuco, PhD em ciências da computação com foco em chatbots baseados em inteligência artificial e pesquisador associado da TDS. Company, empresa do Porto Digital, em Recife (PE).





#INTELIGÊNCIAARTIFICIAL

SEU FUTURO CHEFE PODE SER UM ROBÔ

por Suzyanne Oliveira

44

Se a inteligência artificial está assumindo cada vez mais funções no dia a dia, é bem possível que, em um futuro não muito distante, ela também possa assumir cargos de liderança. Isso não significa que líderes humanos estejam condenados à extinção. Apenas que, mais uma vez, eles terão que se adaptar aos novos tempos – e se dedicar àquelas funções em que as pessoas são insubstituíveis.

A tecnologia tem avançado tanto nos últimos anos que, com o progresso da inteligência artificial e a automação, cabe a pergunta: líderes humanos serão necessários no futuro? Afinal, as máquinas estão realizando tarefas cada vez mais complexas e assumindo responsabilidades que antes eram exclusivas dos humanos. Já vemos exemplos disso em setores como manufatura, logística e atendimento ao cliente.

Em um cenário em que a automação e a inteligência artificial desempenham papel central, uma liderança algorítmica poderia se tornar realidade. Logo, as organizações poderiam confiar em algoritmos sofisticados para tomar decisões estratégicas, monitorar o desempenho e ajustar as operações.

Uma liderança do tipo poderia trazer uma série de benefícios para as empresas. Em tese, algoritmos não têm emoções nem interesses pessoais, o que poderia levar a decisões mais imparciais e orientadas por dados. Além disso, a velocidade e a capacidade de processamento dos algoritmos poderiam levar à maior eficiência operacional e a melhores resultados. No entanto, é claro, existem desafios, como a confiabilidade dos algoritmos, a necessidade de supervisão e a perda da dimensão humana na liderança.

NOVOS PAPÉIS PARA AS PESSOAS

Em um mundo sem liderança humana, as pessoas ainda teriam papel fun-

LÍDER DO FUTURO SERÁ MENTOR

TECNOLOGIAS EMERGENTES PODEM SER ALIADAS, MAS É PRECISO DESENVOLVER NOVAS HABILIDADES

Os líderes humanos se tornariam, dessa forma, facilitadores e mentores, trabalhando em conjunto com as novas tecnologias para obter melhores resultados. Esse líder do futuro precisará desenvolver um conjunto de habilidades:

1. Pensamento sistêmico: a habilidade de compreender e analisar sistemas complexos de forma holística, identificando interconexões e interdependências entre partes e considerando o impacto de decisões em larga escala.

2. Adaptabilidade multicultural: com a crescente diversidade global, ser capaz de se adaptar e trabalhar efetivamente em contextos multiculturais, compreendendo e valorizando as diferenças culturais.

3. Gestão de dados em escala exponencial: com a crescente quantidade de dados gerados, ser capaz de gerenciar, analisar e extrair insights valiosos de conjuntos de dados massivos e complexos.

4. Inteligência coletiva: com a evolução das tecnologias de comunicação, as pessoas podem desenvolver a capacidade de se conectar em níveis mais profundos, compartilhar conhecimentos e habilidades de forma instantânea e colaborar de maneiras ainda mais avançadas, criando uma inteligência coletiva que transcende as habilidades individuais.

5. Realidade virtual totalmente imersiva: a realidade virtual pode evoluir para um nível de imersão ainda maior, proporcionando uma experiência mais envolvente e realista. Isso pode ter aplicações em diversas áreas, como treinamento, entretenimento, educação e comunicação.

6. Criação de mundos virtuais: a capacidade de projetar e construir mundos virtuais complexos e interativos pode se tornar uma nova forma de expressão criativa, permitindo que as pessoas criem ambientes digitais totalmente personalizados para jogos, arte, comunicação e experiências compartilhadas.

7. Pensamento futurista e adaptabilidade: cultivar a capacidade de pensar de forma futurista, antecipar mudanças tecnológicas, adaptar-se rapidamente a novos paradigmas e tecnologias e aprender continuamente para acompanhar o ritmo acelerado das transformações.

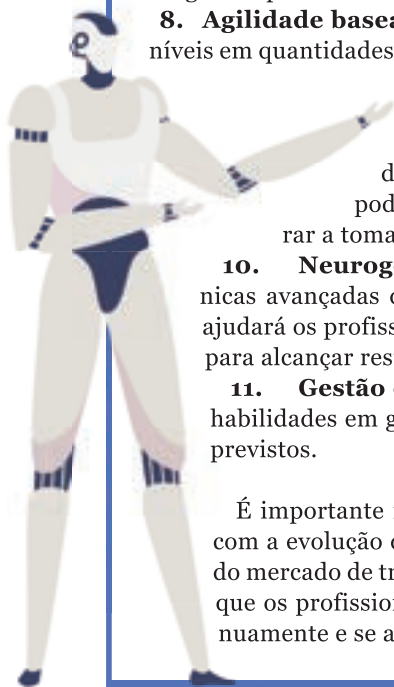
8. Agilidade baseada em dados: com os avanços na análise de dados (que estarão disponíveis em quantidades cada vez maiores), as tomadas de decisão ágeis podem ser impulsionadas por algoritmos de aprendizado de máquina, análises preditivas e técnicas de visualização de dados.

9. Gestão baseada em inteligência artificial: com o avanço da inteligência artificial e da automação, a gestão de projetos e programas pode se beneficiar do uso de algoritmos e sistemas inteligentes para aprimorar a tomada de decisões, identificar riscos e otimizar recursos.

10. Neurogerenciamento e inteligência emocional avançada: estudar técnicas avançadas de neurogerenciamento no contexto da gestão de projetos e programas ajudará os profissionais a entender melhor o comportamento humano e a motivar equipes para alcançar resultados excepcionais.

11. Gestão de riscos e resiliência futurista: os profissionais devem desenvolver habilidades em gestão proativa de riscos e capacidade de adaptação rápida a eventos imprevistos.

É importante ressaltar que a natureza exata do líder no futuro pode variar de acordo com a evolução da tecnologia, com as necessidades das organizações e com as demandas do mercado de trabalho. À medida que nos adaptamos a um mundo em mudança, é crucial que os profissionais estejam dispostos a desenvolver novas habilidades, aprender continuamente e se adaptar aos novos desafios.



damental. Elas poderiam se concentrar em atividades que exigem habilidades exclusivamente humanas, como criatividade, empatia, resolução de problemas complexos e tomada de decisões éticas. Além disso, a interação humana continuaria a desempenhar papel vital na colaboração, no trabalho em equipe e no desenvolvimento de relacionamentos dentro das organizações.

Atualmente, não existe modelo definitivo ou estabelecido para a ausência completa de liderança de pessoas nas organizações. A ideia de um futuro sem líderes tradicionais ainda é algo especulativo. Porém alguns conceitos e abordagens emergentes podem dar um vislumbre de possíveis modelos organizacionais no futuro:

1. ORGANIZAÇÕES DESCENTRALIZADAS Elas têm uma estrutura horizontal, e a tomada de decisões é distribuída entre os membros da equipe. A liderança é compartilhada e baseada em habilidades e conhecimentos específicos, com foco na colaboração e na autonomia individual.

2. HOLOCRAZIA É um modelo organizacional que substitui a hierarquia tradicional por círculos autônomos de tomada de decisão. Os membros da equipe têm papéis claros e responsabilidades definidas, e a autoridade é distribuída entre os círculos, permitindo maior agilidade e adaptabilidade nas decisões.

3. MODELOS DE REDE Baseiam-se na ideia de que as organizações são redes de conexões e interações, em vez de estruturas hierárquicas. Nestes modelos, as decisões são tomadas por meio de colaboração entre as partes interessadas e uma rede de relacionamentos, com foco em transparência, compartilhamento de conhecimentos e aprendizado mútuo.

4. DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL Busca envolver todos os membros da equipe na tomada de decisões, por meio de votação, discussões e participação ativa. Neste modelo, as decisões são baseadas no consenso e na vontade coletiva, promovendo a igualdade de voz.

É importante ressaltar que estes modelos são apenas exemplos de abordagens que exploram a distribuição da

liderança e a colaboração dentro das organizações. O futuro do trabalho e da liderança provavelmente envolverá uma combinação de elementos tradicionais e novas abordagens, adaptadas às necessidades e à cultura de cada organização.

O FUTURO DOS LÍDERES

Embora a perspectiva de um futuro sem líderes tradicionais pareça distante, é importante considerar o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e suas implicações nas estruturas organizacionais. A liderança algorítmica pode se tornar realidade, com benefícios e desafios únicos, mas é crucial lembrar que o valor humano e as habilidades que as pessoas trazem para o ambiente de trabalho continuarão a ser essenciais, mesmo em um mundo cada vez mais tecnológico. A liderança do futuro pode exigir uma combinação equilibrada entre algoritmos e seres humanos, promovendo uma colaboração simbiótica.

Ou seja, isso não significa o fim dos cargos de liderança. Embora as responsabilidades da liderança possam ser desempenhadas, em parte, por algoritmos e tecnologias avançadas, ainda haverá um papel crucial para os profissionais com tais habilidades. Nesse cenário, o líder pode se transformar em uma função mais centrada em habilidades humanas exclusivas, como a capacidade de inspirar, motivar e engajar pessoas. Os líderes desempenhariam papéis estratégicos, promovendo a visão organizacional, definindo objetivos, facilitando a colaboração e promovendo um ambiente de trabalho saudável.

ALÉM DISSO, OS LÍDERES DO FUTURO PODEM SE ENVOLVER EM TAREFAS relacionadas à tomada de decisões éticas e ao enfrentamento de questões complexas, que exigem entendimento profundo das nuances humanas e das consequências sociais. Também teriam papel importante na facilitação da aprendizagem contínua, no desenvolvimento de habilidades e no apoio ao crescimento profissional dos membros da equipe. ∞

SUZYANNE OLIVEIRA trabalha como chief of staff as a service. Cofundou o evento Code Girl e atuou como chief of staff na Labsit e como diretora de product & tech na Credits.





#CARREIRA

É CHEGADA A HORA DE INOVAR EM TRABALHO

47

por Ariadne Gattolini

Fala-se tanto de inovação em gestão, mas, quando se pensa em trabalho, as novidades parecem se limitar ao home office e, no máximo, à jornada de quatro dias. Será que essa nova era de trabalho colaborativo não exige um paradigma realmente novo? Exige e, embora não se saiba ainda qual, três parâmetros podem ajudar empresas e pessoas nessa transição.

Como as empresas podem se transformar em ímãs de talentos? Como podem, nas palavras do especialista da Futuro S/A André Souza, “provocar o desejo dos profissionais de fazer parte dela, de se engajar em seus negócios e de permanecer conectados a sua estratégia”?

Existem muitas perguntas de um milhão de dólares rodando o mundo corporativo atual, mas essa é certamente uma das principais. Já se sabe uma parte importante da resposta. Em pri-

meiro lugar, as empresas devem ceder o protagonismo – ao menos, parcial – ao trabalho. Em segundo, têm de entender o que não funciona mais para conseguir tal comprometimento; compensações e reconhecimento são importantes, mas não podem ser o único instrumento.

Pós-pandemia, as expectativas dos profissionais mudaram: querem ser escutados nas decisões sobre seu trabalho, desejam mudanças comportamentais de líderes em direção à personalização e esperam estímulos constantes.

OS 5 PONTOS DE LYNDA GRATTON

Talvez nenhum pesquisador tenha se debruçado tanto sobre o futuro do trabalho do ponto de vista da organização quanto Lynda Gratton, especialista da London Business School. Embora ela diga ainda não ter todas as respostas, já chegou a algumas bem importantes, que constam no livro *Redesigning Work*, lançado em 2022, e em vários artigos seus. Destacamos cinco:

1. Flexibilidade é “o” paradigma dos novos tempos. (Mesmo que a Amazon mande todo mundo voltar para o escritório.) Tenha a flexibilidade como elemento central para construir confiança.

2. Iniciativas experimentais em torno de uma forma de trabalhar flex são cada vez mais necessárias para materializar novos caminhos. Modele e teste abordagens em sua organização, porque cada caso é um caso.

3. É preciso personalizar, isso significa que é preciso despende tempo e energia em entender cada uma das pessoas, e sobretudo o que impulsiona seu desempenho.

4. É preciso promover a colaboração, com segurança psicológica e outros incentivos. Amizades no trabalho, antes mal-vistas em muitas culturas, agora devem ser cultivadas.

5. Uma meta em qualquer redesigno deve ser garantir que tenha benefícios duradouros.

Há praticamente uma revolução laboral em formação. Ela pode ser interrompida aqui e ali por desequilíbrios entre oferta e procura no mercado de trabalho? Sim, é claro, ainda mais em momentos de recessão econômica. Porém, conforme as novas gerações vão sendo incorporadas às organizações, cada vez mais, quem chega tenderá a partir rapidamente se não se vir contemplado. Como contemplar? Fazer experimentos criativos é a solução, na visão da especialista Lynda Gratton [veja texto lateral à esquerda].

O futuro do modelo de trabalho não trata de aspectos simples como definir os dias de trabalho remoto e semana de trabalho de quatro dias.

“QUEREMOS SER ESCUTADOS”

Este ano, a Zilor Energia e Alimentos, do interior de São Paulo, fez um trabalho diferente com seus talentos jovens: um workshop de design de carreira. Trata-se de uma metodologia desenvolvida por Augusto Júnior com base em 13 anos de trabalho com programas de trainees. “As empresas ainda faziam gestão de carreira nos moldes da revolução industrial, unidirecional, enquanto a revolução tecnológica pede que o funcionário passe de um ser passivo no processo a participativo. E há a revolução do significado, que requer um design capaz de adaptar o que o funcionário quer aos desafios da organização”, diz. Inspiração, reflexão e ação são as três etapas do processo. A Escola de Carreira de Augusto Júnior, que já vem certificando gestores para que façam internamente o design de carreiras e que também atende pessoas físicas, é um dos movimentos que vêm atender à necessidade de escuta e participação, além de personalização.

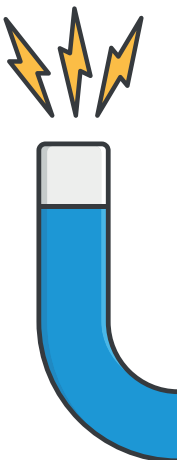
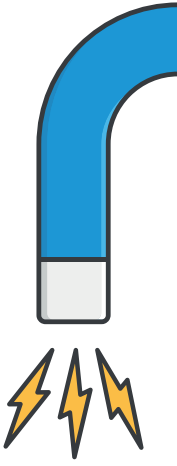
Outro movimento está sendo observado em uma área relativamente nova nas empresas, a responsável pelo ESG, das responsabilidades ambientais, sociais e corporativas. Como afirma a diretora regional de sustentabilidade da Toyota, Viviane Mansi, os cargos ESG costumam variar bastante de empresa para empresa, porque resultam de a

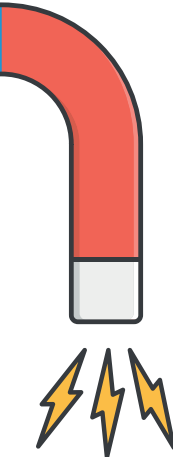
organização olhar para dentro de si e encaixar isso com o que os funcionários têm a oferecer. “Um líder de ESG precisa da capacidade de construir diálogo, pois é uma função transversal às várias áreas da empresa. Ele pode vir da comunicação, como é o meu caso, ou de outras áreas. Esse perfil depende da identidade da empresa e também do engajamento do indivíduo com a estratégia”, diz Mansi. Para ela, a estratégia, entretanto, também tem de levar em conta o país em que a empresa se situa, na avaliação da sua repercussão em torno de sua comunidade.

Incluir diversidade é cada vez mais estratégico nos dias atuais, e ouvir e customizar para fazê-lo é a chave da efetividade. Foi o que fez Daniele Botaro, líder de diversidade e inclusão da Oracle para América Latina, quando lançou um projeto comum para promover as lideranças femininas na América Latina. “Rapidamente, percebi que cada país tem sua característica. Revi minha estratégia de abordagem”, lembra. Em cada local, uma história, uma cultura, suas dificuldades. O diálogo tem de ser individual, e a estratégia, para cada time. Ela ainda reforça o compromisso da empresa de oferecer aos grupos minorizados um ambiente seguro onde os anseios sejam escutados e acolhidos.

O Mercado Livre também tem essa experiência. Nos últimos dois anos, triplicou o número de funcionários negros na unidade do Brasil, chegando a 45% do todo. Além disso, 52% são mulheres (a média geral do mercado é de 40%) e 20% dos colaboradores negros ocupam posições de liderança, partindo dos cargos de supervisão (a média do mercado é de 15%), e 10% estão em posições de alta liderança, quando a média está em 4,7%. Isso teve tudo a ver com o esforço de escuta.

Como conta o diretor de engenharia de software Thiago Oliveira, do Mercado Livre, “não basta ter metas sem ação de fato. O profissional precisa ser bem acolhido, ter um ambiente de trabalho adequado e se sentir feliz na empresa. Não é questão de habilidade. Muitas habilidades podem ser desenvolvidas





aqui, basta que haja vontade de aprender e dedicação”.

MUDANÇAS DOS LÍDERES

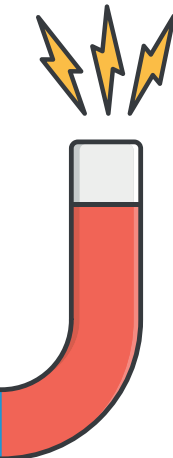
O que se busca nessa nova relação de trabalho colaborativo passa pelo engajamento dos líderes seniores. Assim como na educação infantil, o funcionário vai aprender ao ver as novas medidas na prática, e não apenas em manuais ou palestras vazias.

Uma das principais mudanças esperadas dos líderes é a da coerência entre discurso e prática, em que costuma haver uma lacuna. Daniele Botaro, da Oracle, está convicta de que as transformações partem da liderança e da mudança do processo. “Isso, ao lado da curiosidade do líder pelos funcionários como pessoas, é chave para tornar o ambiente de trabalho realmente diverso”, diz.

Ela cita dois casos específicos que trouxeram ganhos à diversidade. Um deles partiu da simples reescrita de uma descrição de vaga. “Essa era uma vaga preenchida anteriormente por um homem, e sua divulgação atraiu somente duas mulheres. Com a edição da descrição, 89 mulheres se candidataram”, afirma. Outro exemplo foi o questionário para a unidade da Ásia, em que as vagas abertas não foram preenchidas por mulheres. Os recrutadores reelaboraram o questionário por escrito, e esse processo aumentou em 18% as contratações femininas nos dois trimestres seguintes.

Mudar a liderança é mudar metas de liderança inclusive. “Por exemplo, nosso objetivo é ter, na linha sucessória das lideranças da empresa, no mínimo, uma mulher concorrente.”

Se o líder não customizar a avaliação de desempenho, nada funcionará, na visão dos entrevistados. E a customização começa pela avaliação do próprio líder. “Eu não posso avaliar um líder somente pelo resultado financeiro que proporciona. Tenho de avaliar se a liderança promoveu o incentivo e crescimento a todos os membros”, diz Botaro.



ESTÍMULOS CONSTANTES

Autor do livro *Anticarreira*, o headhunter Joseph Teperman está convencido de que o colaborador quer, antes de tudo, exercer sua cidadania e imprimir sua alma ao negócio. “Hoje, a carreira não está baseada somente em ganhos financeiros. O profissional está envolvido em uma série de atividades, está praticando o *lifelong learning* e escolhendo onde quer ficar. E essa visão é para a jornada de vida, não mais para permanecer em uma mesma posição por anos.” O bom entendedor entende: se a empresa não fornecer esse estímulo, o profissional vai procurá-lo em outro lugar.

Para André Souza, da Futuro S/A, a empresa precisa expor o funcionário a desafios mais frequentemente, e também conectá-lo mais com a liderança. “É preciso abrir espaços para encontros”, diz. A fim de proporcionar tais desafios, a Oracle libera os times para se envolver em várias missões na empresa, ampliando as capacidades de conhecimento e interação dos funcionários.

Já na linha da cidadania apontada por Teperman, Thiago Oliveira dá o exemplo de quem dá e busca estímulo constante. O executivo do Mercado Livre faz questão de pessoalmente frequentar as escolas públicas da periferia de Osasco (SP), onde nasceu, para mostrar que há um outro caminho. “Fui instigado por meu pai, técnico de informática, e por minha mãe, professora, a aprender a programar, a estudar sempre. Quero levar essa ideia a outros estudantes negros.”

Quando pensamos em estímulos, vemos a importância de o trabalho ser híbrido e não 100% remoto. Contato é estímulo. “Gosto de ir ao escritório ao menos duas vezes por semana.”

AS TRÊS MUDANÇAS dependem de experimentos. Como o da Hewlett Packard Enterprise (HPE), que acabou com cargos executivos como diretor, VP etc. Agora, para entrar lá é preciso que a pessoa mostre admiração pela empresa; o resto se pode inventar. ∞



André Souza, Futuro S/A



Daniele Botaro, Oracle



Thiago Oliveira
Mercado Livre



Viviane Mansi, Toyota e
Fundação Casper Líbero



Joseph Teperman,
Amrop Brasil



Augusto Júnior,
Escola de Carreira



#DESENVOLVIMENTOPROFISSIONAL #HABILIDADES #COMPORTAMENTOS

COACHING: PARA UM NOVO DESAFIO, UM NOVO DESEMPENHO

por Paula Giannasi

O coaching chegou ao Brasil de modo confuso, mas, se aplicado corretamente, é poderoso para impulsionar carreiras. Para vidas profissionais em constante mutação, esse processo individualizado pode ensinar ao menos três lições: a evitar as distrações cotidianas, a refletir até no olho do furacão, a adquirir comportamentos novos para desafios novos.

50

O IMPACTO DO COACHING SOBRE O DESEMPENHO É ABSURDO, ALGO CADA VEZ MAIS NECESSÁRIO QUANDO GESTORES TÊM DESAFIOS SEQUENCIAIS E CRESCENTES SEM TEMPO DE REFLEXÃO

– Paula, você queria estudar para valer e fez isso nos Estados Unidos. Você queria ter um negócio próprio e o construiu. Você queria ser reconhecida na área de desenvolvimento profissional e hoje é. Você já realizou todos os seus sonhos?

Fizeram-me essa pergunta em 2019 e não soube responder inteiramente a ela então. Hoje saberia. Hoje sei que, se sonhos se realizaram em alguma medida, isso não se deu só com glamour, como a pergunta talvez insinue; foram muitos os desafios e os esforços para buscar aprimoramento.

E mais: aquela mulher que no início da vida sonhava com uma determinada realização profissional e pessoal ainda não está pronta, nem nunca estará. Hoje eu sei que o desenvolvimento acontece em capítulos. Estou apreciando um capítulo novo e muito feliz dessa história. (Aliás, o uso do adjetivo “feliz” deveria ser a principal métrica de sonhos realizados por adultos, não?)

Hoje eu sei também que ao menos um sonho já realizei por completo – ao conseguir transformar em profissão

tudo em que acredito –, minha crença é que desenvolvimento profissional requer instrução, altruísmo, metodologia e sensibilidade. Isso fez minha vida fluir de maneira muito mais leve e me dedico a igualmente fazer fluir a vida profissional das pessoas, para ajudá-las a atingir seu máximo potencial. A cada novo objetivo de carreira que elas têm, faço um programa de coaching para apoiá-las, atendendo sobretudo líderes de agropênia [veja quadro na pág. ao lado].

Outro ponto que eu sei, sem margem para dúvidas, é que os desafios que enfrentei me deixaram mais perto dos meus sonhos; desafios são alavancas disfarçadas. Foi por frustrações, geradoras de desconforto, que resolvi em 2013 me aproximar do coaching, uma ferramenta de desenvolvimento profissional então em ascensão. Era um recurso de desenvolvimento personalizado já muito usado nos EUA e em outros países, mas que estava chegando ao Brasil – e em um movimento, desordenado, confuso. Primeiro, fui ao seu encontro como uma busca pessoal; depois tornou-se um negócio para mim.

AS ALTAS EXPECTATIVAS QUE OS LÍDERES DO AGRO ENFRENTAM

A COMPETIÇÃO GLOBAL VEM ACELERANDO A EVOLUÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO SETOR

Os principais desafios dos líderes do agronegócio brasileiro são impulsionar o crescimento da organização, liderar e gerenciar uma equipe de profissionais, garantir a conformidade regulatória e tomar decisões que tenham um impacto significativo sobre o negócio e o mundo. Isso em um setor que já opera em padrões mundiais e tem todos os holofotes sobre si – por sua importância no mundo, pela concorrência global ou pelos desafios específicos de ESG (ambientais, sociais e de governança). Pode-se dizer que as expectativas do mercado sobre comportamentos e habilidades de líderes de uma companhia do agro – e as próprias – nunca foram tantas e tão elevadas.

Segundo Mauro Lopes, professor e coordenador do curso de MBA em agribusiness da Fundação Getúlio Vargas, o líder bem-sucedido no agronegócio brasileiro – seja ele C-level, diretor ou gerente – hoje precisa “dominar a tecnologia da produção, conhecer o mercado, saber realizar análises de risco financeiro, ter conhecimentos de recursos humanos, meio ambiente, comércio interno e internacional, logística, além de dominar um segundo, ou até um terceiro idioma, como o inglês e o espanhol”. (P.G.)

Que sorte a minha... Como aprendi na própria pele, a mudança que o coaching é capaz de provocar no desempenho é absurda. E conseguir mudar absurdamente se mostra algo cada vez mais necessário em um mundo que nos dá desafios sequenciais e crescentes sem que haja tempo de reflexão.

Comecei pelo começo: preparei uma ampla jornada de leituras para aprofundar meu entendimento da ferramenta. Nos livros, logo percebi que o coaching podia ser um divisor de águas de desempenho profissional para as pessoas, e era isso o que queria proporcionar em minha nova etapa de vida. Meu objetivo passou a ser trabalhar isso com líderes que desejavam progredir na carreira.

Então, escolhi minha primeira formação nessa linha: a metodologia “The inner game”, de Timothy Gallwey. Tem o foco em criar condições de aprendizado e performance gerenciando os obstáculos mentais e emocionais. Gallwey possui uma fórmula:

$$P = p - i$$

**PERFORMANCE =
POTENCIAL – INTERFERÊNCIA**

Interferências são o que nos dificulta atingir uma alta performance profissional, e todos nós estamos sujeitos a elas.

Fui coachee de Gallwey e com ele me tornei coach, ficando, de maneira

divertida e natural, mais consciente dos meus pensamentos, sentimentos e ações. (A diversão é porque essa fórmula nasceu no tênis e eu jogo tênis...)

Em seguida, fiz uma segunda imersão, com um dos coaches executivos mais requisitados pelas empresas mundo afora, Marshall Goldsmith, autor de livros importantes como *Triggers*, *What Got You Here Won't Get You There*. Ele implementa mudanças comportamentais nos líderes com a participação de seus stakeholders para aumentar a eficácia de sua liderança.

Estou convicta: gerenciar as interferências que nos sabotam no dia a dia e mudar comportamentos percebidos em prol de uma liderança mais eficaz são os movimentos que formam a tempestade perfeita do melhor desempenho.

Dominei as metodologias de coaching de Gallwey e Goldsmith, combinei-as com adaptações para o Brasil e hoje as aplico sempre em dez sessões ao longo de seis a oito meses. Ah, continuo a estudar – agora mesmo estou novamente nos EUA para uma nova temporada de estudos e trabalhando em meu livro, que deve ser lançado até o final deste ano. No Arizona, continuo meu processo de mentoria com May Busch, inclusive – ela é a dona do insight das nove capacidades que, se aceleradas, mudam o jogo e alcançam maior sucesso na carreira. Está sendo um novo capítulo muito feliz. ∞

Criada em fazenda no Mato Grosso, PAULA GIANNASI trabalha com coaching executivo, especialmente na área do agronegócio. Tem, entre os clientes, Syngenta, Grupo Sinagro, Agro Amazônia, Ubyfol, Sicoob, Sicredi e Texneo.



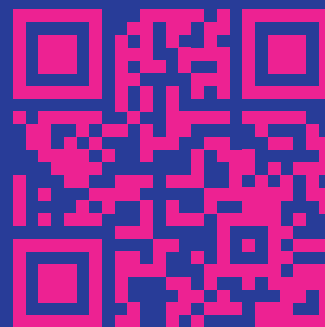
LEARNING VILLAGE

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



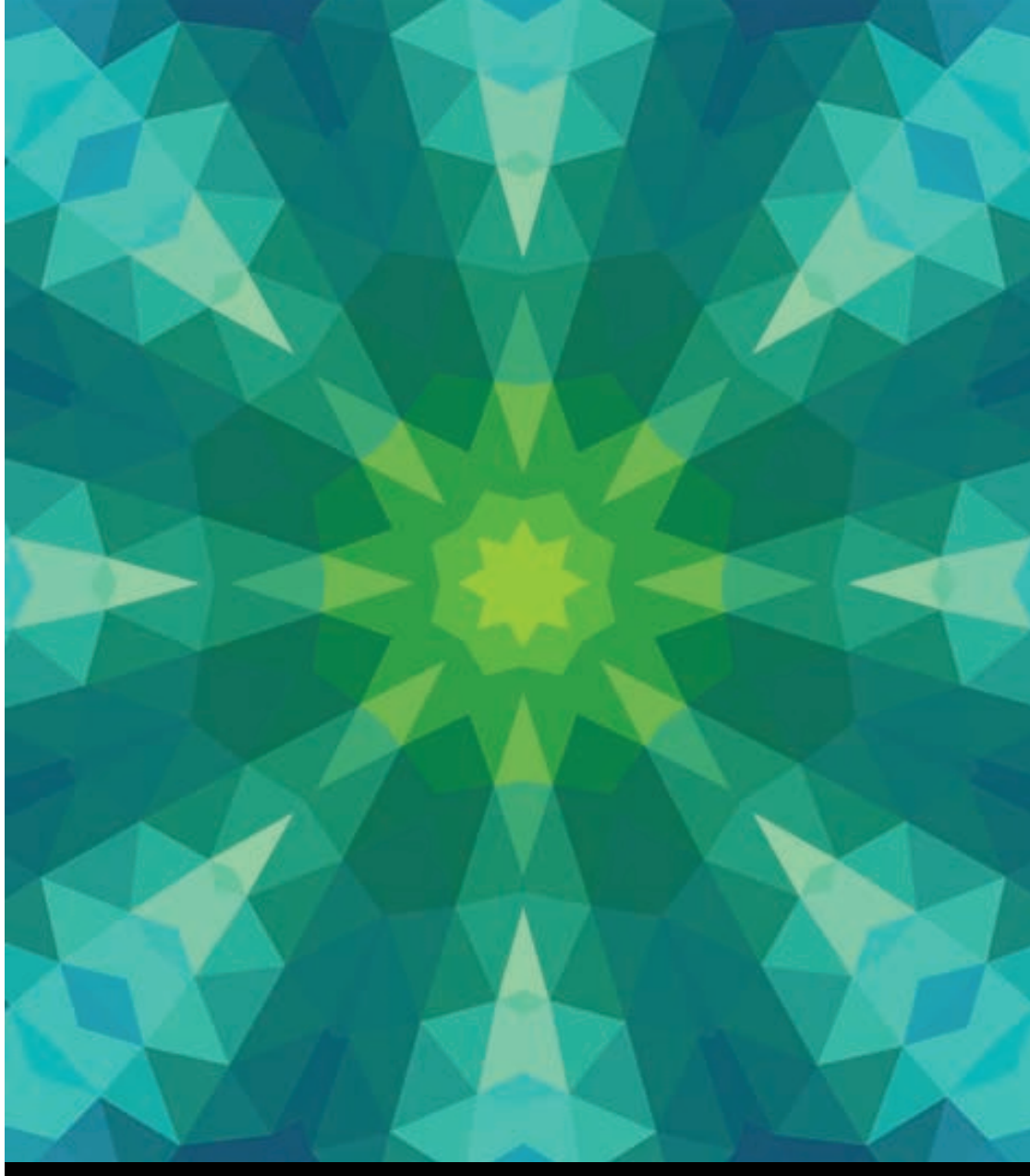
learningvillage.com.br

FOUNDERS

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

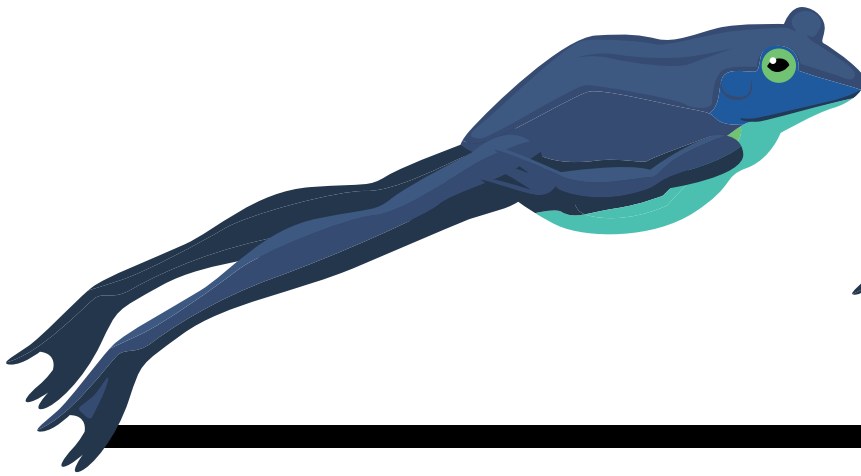
+

 **SingularityU**
Brazil



OS DESAFIOS-CHAVE DA LIDERANÇA SISTÊMICA

Existe um sistema, que é a empresa, dentro de outro sistema, o mercado no qual ela atua, que por sua vez se insere em um terceiro sistema, a sociedade, em uma progressão sem fim, ainda mais quando levamos em conta as fronteiras geográficas. A liderança atual precisa saber: liderar o negócio em si é extremamente desafiador, numa época em que é necessário liderar – no sentido de exercer influência sobre – todos os contextos. Mas é possível.



#MENTALIDADE #ESTRATÉGIA

NAS CORRIDAS PELA TECNOLOGIA E PELO PLANETA, O LEAPFROGGING É ENTRAR NA “ERA DA CONVERGÊNCIA”

por Poliana Abreu

O caminho da liderança em um mundo movido a tecnologias exponenciais não é exercer uma liderança digital, como tantos pensam. Mostra ser, isso sim, uma liderança que entende a interdependência entre tecnologia e sustentabilidade, e busca a economia digital e regenerativa. Assim, o verdadeiro salto que nações e organizações podem dar é unir as agendas de tecnologia e ESG. No âmbito das empresas, quem entender mais cedo esse novo movimento estará se preparando para uma posição melhor no mercado.

54

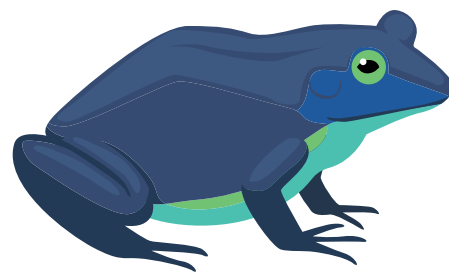
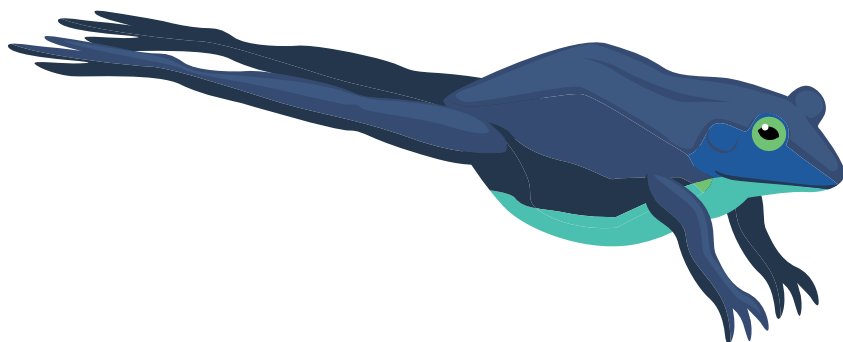
Em tempos marcados por mudanças rápidas e profundas em todos os aspectos da sociedade, com grande impacto no mundo dos negócios e nas competências profissionais, todos temos observado o crescimento de dois movimentos bastante expressivos. Gosto de denominá-los “a corrida pela tecnologia” e “a corrida pelo planeta”.

A corrida pela tecnologia se caracteriza, ao menos nas empresas, como a busca acelerada da transformação digital e adoção de tecnologias que trarão novos saltos de inovação para os negócios. Para ter chance de vencer, os corredores desenvolvem novas estruturas de gestão e novas habilidades que lhes permitam transformar-se verdadeiramente e se manter relevantes no longo prazo. Ao longo dessa corrida, temos assistido ao nascimento e ao fortalecimento dos ecossistemas de inovação aberta, à valo-

rização das startups e ao surgimento de unicórnios e ao fortalecimento das empresas de tecnologia.

Um narrador talvez descrevesse essa corrida principalmente em termos de empresas investindo tempo e dinheiro para chegar ao futuro mais rápido – empresas financeiras, varejistas, logísticas etc. –, mas eu incluiria universidades e escolas de negócios, que estão se reinventando a fim de conseguir formar pessoas qualificadas para o novo cenário. O mais certo seria incluir, além dessas, as edtechs, já que, com a demanda crescente e um sistema educacional que não se antecipou a essa realidade, surgem essas empresas de educação de base tecnológica para tentar escalar o novo mindset educando.

Já a corrida pelo planeta é a tomada de consciência coletiva de que a forma como fizemos negócios até hoje é insustentável. Com agenda um pouco mais



assustadora e menos “sexy” que a da tecnologia, a sustentabilidade corporativa tem mais dificuldade em conquistar “early adopters” e vem levando mais tempo para entrar de fato na agenda do C-level. Por se tratar de um tema complexo, que mexe com estruturas, lógica e modelo mental praticados desde que o mundo dos negócios existe, são poucas as lideranças e organizações com a coragem necessária para fazer desta uma agenda estratégica.

Ainda assim, apesar de menos atrativo para a maioria, o movimento da sustentabilidade corporativa vem ganhando força e relevância em seu status de longo prazo – é cada vez mais visto como o único caminho possível para fazer negócios de 2030 em diante. Nesse caso, lideranças e organizações estão principalmente correndo contra o relógio, para minimizar seus impactos ambientais, construir uma agenda de impacto social positivo e implementar práticas de governança corporativas que sejam coerentes com os novos tempos. As organizações que saíram na frente logo que o ESG (sigla em inglês que se refere às responsabilidades com o meio ambiente, o social e a governança) e a descarbonização passaram a fazer parte do vocabulário empresarial estão mais bem colocadas no momento.

O leitor de **HSM Management** não há de discordar de que os dois movimentos – o da corrida da tecnologia e o da corrida pelo planeta – têm dominado as tendências e as estratégias de negócios. Mas o que poucos estão enxergando é a enorme oportunidade a sua frente: a junção das duas agendas.

Fazer das duas corridas uma só pode levar as organizações ao tão desejado “leapfrogging” – palavra da língua inglesa que remete a uma mudança rápida capaz de pular patamares intermediários de desenvolvimento para chegar a um patamar mais elevado. Trata-se de criar um movimento quase que osmótico entre tecnologia e ESG, com as tecnologias exponenciais servindo às responsabilidades socioambientais e de governança, e vice-versa. As organizações que entenderem que os dois movimentos não devem ser dissociados, com certeza, estarão mais preparadas para responder a um mercado cada vez mais exigente e consciente.

CONSCIÊNCIA E INOVABILIDADE

Para fins didáticos, estou batizando de “era da convergência” o novo paradigma proposto neste artigo, que valoriza a união dos elementos aparentemente opostos de nossos tempos. Estamos vivendo como se fosse necessário escolher, por limitação de recursos ou outro motivo qualquer, o “digital” ou a “sustentabilidade”. Essa é uma mentalidade de trade-off, em que fazer uma coisa au-

ESTA CONTINUA
A SER A ERA DO
CRESCIMENTO
EXPONENCIAL,
ACELERADA
PELAS
TECNOLOGIAS,
MAS COM UMA
NECESSIDADE
URGENTE DE
UM OLHAR
REGENERATIVO
SOBRE O MEIO
AMBIENTE E
UM OLHAR
ÉTICO SOBRE A
SOCIEDADE

56

tomaticamente significa deixar de fazer outra. Então, é como se a corrida pela tecnologia fosse para os partidários das máquinas e a corrida pelo planeta, para os amigos dos humanos (dos seres vivos, em geral).

Aqui estamos dizendo que não é assim, porque assim não funciona. Temos de entrar logo na era da convergência, que é para ser a era dos humanos e das máquinas. Humanos E máquinas, com esse “E” como letra maiúscula. A era do futuro E do resgate da ancestralidade. A era da inteligência artificial generativa E de uma nova compreensão das relações humanas. É também a era do crescimento exponencial, acelerada pelas tecnologias? Claro que sim, mas com necessidade urgente de um olhar regenerativo sobre o meio ambiente e um olhar ético sobre a sociedade.

É curioso notar que cometemos com as tecnologias o mesmo erro que cometemos com esses movimentos maiores do digital e da sustentabilidade. A cada ano, uma nova tecnologia ganha os holofotes, as agendas e os investimentos das corporações e lideranças mundiais, não é verdade? Vimos nos últimos tempos, a ascensão de diversas tecnologias. Já foi a vez do blockchain, do metaverso, da inteligência artificial generativa... só aguardamos a próxima da fila.

Porém esse modo de abordar a tecnologia ignora o fato de que a força e as oportunidades de mudança estão na combinação das tecnologias, não em uma aposta isolada. Todas as tecnologias exponenciais devem se conectar e se fortalecer mutuamente para que uma empresa possa construir futuros que façam sentido. E, além da convergência das tecnologias em si, é preciso fazer a convergência do propósito com elas, o propósito de cuidar do planeta.

E não é difícil. Como já ensinou Ban Kin-moon, ex-secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), “a tecnologia pode ser uma grande aliada na busca por soluções sustentáveis, quando usada com consciência e responsabilidade”.

Se foram utilizadas “tecnologias com propósito”, as tecnologias exponenciais têm o potencial de acelerar e escalar as soluções para todos os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), estabelecidos pelas Nações Unidas. Graças à capacidade avançar rapidamente e ampliar o impacto, a tecnologia pode impulsionar a sustentabilidade de maneiras inovadoras e transformadoras.

Peter Diamandis, cofundador da Singularity University e autor do livro *Abundância: O futuro é melhor do que você imagina!*, argumenta que a convergência de tecnologias exponenciais, como robótica, inteligência artificial, nanotecnologia, biotecnologia e energias limpas, tem o potencial de resolver os maiores desafios da humanidade. Ele sugere que a combinação dessas tecnologias pode levar a um futuro de abundância, no qual as necessidades básicas de todos nós sejam atendidas e o bem-estar humano, maximizado. Pelo olhar de Diamandis, sustentabilidade já deixou de ser apenas questão de preservação e passou também a uma questão de inovação tecnológica e de progresso social.

Andrew McAfee, pesquisador da MIT Sloan School of Management, é outro que argumenta que a convergência das tecnologias exponenciais pode levar a um futuro mais sustentável, com a redução de desperdício, aumento da eficiência, tanto na produção quanto no consumo.

Essa ideia de fazer convergir as agendas das tecnologias exponenciais com a agenda ESG é corroborada ainda pelo surgimento de um novo mercado, o das ESGtechs. Essas startups combinam tecnologia com sustentabilidade para enfrentar os desafios globais, abrindo caminho para um futuro mais sustentável. O mercado de ESGtechs tem experimentado crescimento significativo, impulsionado pela demanda por soluções inovadoras e sustentáveis; projeta-se que movimente US\$ 61,9 bilhões já em 2030, segundo o site Statista. Essas startups têm o potencial de abordar ampla gama de desafios globais, desde

a mudança climática até a desigualdade social e desafios com a governança, pretendendo catalisar mudanças positivas em setores de atividade diversos.

Para além do ecossistema de startups, é notável o crescimento do conceito de inovabilidade dentro de grandes organizações. O termo “inovabilidade” é a junção das palavras “inovação” e “sustentabilidade”. Consolidando a visão de que esses dois caminhos de olhar a gestão são indissociáveis, refere-se à capacidade de uma organização de promover inovação guiada pelos princípios sustentáveis. Trata-se não somente de encontrar soluções criati-

vas que atendem às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras, como também, do que gosto de chamar de “dinheiro novo”.

Como métrica, inovabilidade indica a capacidade de uma organização de inovar de forma sustentável e de alavancar a sustentabilidade em forma de inovação, novos negócios e diferenciação. Sim, é um caminho de enxergar novas oportunidades de mercado e novas fontes de receita. As empresas devem enxergar os grandes desafios sociais e ambientais como oportunidade de inovar, crescer e competir. Note, que a inovabilidade transcende o paradigma “ou-ou”

JÁ TEM SEU POSITIONING PAPER?

ORGANIZAÇÕES VÃO SE POSICIONAR CADA VEZ MAIS, COMO FEZ O CESAR, DE RECIFE

O Cesar, centro de inovação sem fins lucrativos localizado no Porto Digital, em Recife (PE), posicionou-se recentemente em relação à tecnologia da inteligência artificial generativa em um documento de mais de 20 páginas, distribuído interna e externamente, elaborado pelas múltiplas lideranças da instituição. O Cesar aborda cinco aspectos do tema, resumidos a seguir:

1. O impacto disruptivo potencial – “não é mais a ‘inteligência artificial do vovô’, como se lê no documento, e sim “mudar a forma como vivemos, ensinamos, trabalhamos e projetamos coisas, inclusive o desenvolvimento de software”. Portanto, diz o Cesar, é imperativo que ele e todos de seu ecossistema, como parte da sociedade, adaptem-se à maneira como vivemos neste novo mundo.

2. O design com tecnologia de inteligência artificial – o campo da arte generativa cresceu e abriu grandes debates e críticas dos quais o Cesar sabe ser preciso participar. O debate inclui o direito autoral, mas não se limita a isso.

3. A capacidade da IA de aumentar a produtividade é inegável – o Cesar entende que as possibilidades são vastas – um engenheiro de software pode acelerar quase 40% sua produtividade na escrita de códigos –, mas também está ciente de que o desenvolvimento ético, transparente e responsável é fundamental.

4. É preciso reimaginar a educação com a inteligência artificial – líderes e organizações educacionais que desejam prosperar – o Cesar tem o braço educacional Cesar School – devem abraçar a oportunidade de transformar todo o setor de ensino e aprendizagem. Mas, alerta o paper, “o diabo está nos dados”.

5. Os desafios são muitos, mas há uma promessa – o Cesar compartilha preocupações profundas; o melhor caminho a seguir inclui pelo menos três abordagens: (1) o Cesar deve desenvolver projetos em IA de maneira socialmente responsável, tanto no âmbito das empresas atendidas quanto na Cesar School; (2) a indústria tecnológica e o governo devem se unir para discutir, colaborar e encontrar novas maneiras de adicionar mais diretrizes e regulamentações; e (3) as pessoas do Cesar precisam se educar e estar mais atentas para identificar a desinformação que pode vir da IA. O paper termina com a afirmação de que o Cesar quer ser referência global em pesquisa, experimentação, design, inovação e desenvolvimento de novos casos de uso para a inteligência artificial generativa.



ESTEVAM PEREIRA
é cofundador do
grupo Report.

CHECKLIST CONTRA O MONSTRO DO GREENWASHING POR ESTEVAM PEREIRA

O CRESCENTE INTERESSE DOS INVESTIDORES ESG DEU NOVA VIDA À MAQUIAGEM DE INFORMAÇÕES

Muitas empresas não têm mesmo uma história ESG para contar. Elas não fizeram a lição de casa e anseiam por comunicar o tema, correndo o risco de cometer o pecado do greenwashing. Existe toda uma gama de washings, na verdade, abordando diferentes tópicos do ESG: blue (referente ao Pacto Global da ONU), pink (câncer de mama), rainbow (LGBTQIA+), sports, health, ODS, ESGwashing, focado nas gestoras de fundos de investimento que rotulam seus produtos com a sigla sem transparência nos critérios de sustentabilidade adotados. Nesse caso específico, existe um movimento global dos reguladores e autorreguladores para combater a prática.

Fazer comunicação corporativa em tempos de ESG, portanto, não é para amadores. Por isso, segue uma lista de perguntas para estimular o debate e a reflexão:

- O tópico a ser comunicado é uma conquista significativa?
- O problema abordado é relevante para o negócio?
- A empresa investiu recursos significativos (tempo, dinheiro e pessoas) na iniciativa?
- A empresa gastou mais dinheiro na iniciativa do que nas comunicações?
- A empresa já alcançou resultados?
- Você fez um alinhamento com outras áreas dentro da empresa?
- Você envolveu os stakeholders impactados pela iniciativa e considerou seus comentários?
- Outras atividades da empresa são consistentes com a mensagem a ser transmitida?
- Suas afirmações podem ser sustentadas por uma terceira parte confiável?
- É fácil para as pessoas entenderem a mensagem e seu significado?
- A empresa tem dados para corroborar a afirmação?
- A empresa dá mostras de compreender o quadro geral?
- A mensagem é honesta e não autoglorificante?
- As pessoas consideram sua empresa confiável?

Ao responder a tais questões de maneira honesta e transparente, as empresas terão as informações necessárias para matar o monstro do greenwashing no nascedouro.

e promove a abordagem “e-e” de que falamos, pois as soluções precisam ser inovadoras, economicamente viáveis e ecologicamente responsáveis.

OS NOVOS PERFIS DE LIDERANÇA

Se você já concordou comigo que não há outro caminho que não seja conjugar essas duas agendas, pode estar com outra preocupação: quem vai liderar essa convergência da corrida da tecnologia com a corrida pelo planeta? Eu tenho a resposta, mas adianto que não é fácil de encontrá-la em carne e osso. Para a nova corrida em curso, precisamos de um perfil de líder inte-

gral e consciente, ambidestro em um sentido amplo e que consiga fazer a transição do “ego para o legado”.

Permita-se refletir sobre esses três aspectos dos novos perfis de liderança:

Integralidade e consciência.

Nós, seres humanos, somos, por essência, seres integrais, à medida que somos interdependentes, conectados. Somos uma soma de vários “Es”, resultado de muitas convergências – relacionais, educacionais, ambientais, tecnológicas etc. Mas, com a vida moderna, fomos nos desintegrando. Perdendo a conexão com natureza, uns com os outros e com nossa própria intuição. Essas “separações” muitas vezes necessárias

para dar foco, por vezes, acabam por dispersar a energia de criar algo mais forte, verdadeiro e original, que parte justamente das convergências dos valores, conhecimentos e experiências que formam a “integralidade” de cada um.

Em quase 15 anos atuando com educação de lideranças, observo um movimento, embora muitas vezes dolorido, de busca por parte dos líderes de reconexão e resgate de autenticidade. Dolorido inclusive porque requer muita reflexão, pois o risco de pender para o lado tecnológico e fazer washings no campo do ESG é muito grande. *[Veja o positioning paper do Cesar na pág. 57, que materializa a reflexão, e o quadro na pág. à esquerda sobre greenwashing.]*

Para ser um líder autêntico e integral, é necessário falarmos da liderança consciente. Em essência, a liderança consciente é um modelo de liderança que busca equilibrar o sucesso pessoal e organizacional com o bem-estar das pessoas e a sustentabilidade do planeta. Ela se baseia em valores como empatia, autenticidade, integridade e responsabilidade. Um líder consciente está constantemente atento aos impactos de suas ações e decisões, não apenas no curto prazo, mas também nas consequências de suas decisões e atitudes no longo prazo.

Ken Wilber, autor e filósofo contemporâneo conhecido por seu trabalho que integra diversas áreas do conhecimento, e que é o norte desta edição de **HSM Management**, argumenta que o nível de consciência de um líder influencia diretamente o desenvolvimento, o desempenho e a consciência de uma organização. Um líder consciente é capaz de abranger e compreender uma gama mais ampla de perspectivas e complexidades. É capaz de tomar decisões mais assertivas e coerentes, considerando não apenas os interesses imediatos na organização, mas também o impacto a longo prazo e as consequências éticas e sociais.

Ambidestria. Para Charles Galunic e Immanuel Hermeck, respectivamente ligados ao Insead e ao gru-

po empresarial alemão Bertelsmann, “líderes ambidestros são aqueles que têm coragem de enfrentar as tensões paradoxais entre o curto e o longo prazo, ou entre presente e futuro, e também entre a estabilidade e a mudança, ou entre humanos e máquinas, e criar um ambiente propício para que a organização possa prosperar”.

Em outras palavras, ser um líder ambidestro é compreender dualidades e lidar com elas. É entender que existem “futuros” possíveis e que eles são construídos no presente. E, sobretudo, desenvolver a habilidade de pensar no longo prazo, num mundo pressionado pelo imediatismo. (A meu ver, isso faz um líder ser humanista e letrado digitalmente, na mesma medida.)

Do ego ao legado. Gerar impacto demora. Normalmente, quem cria projetos ousados e regenerativos não é quem colhe os frutos – a consolidação dos projetos investidos se dá muito tempo depois das primeiras empreitadas. Então, o líder que trabalha verdadeiramente com as lentes da sustentabilidade precisa esquecer o ego e não esperar que um dia será reconhecido pelo que construiu. Ego, como sabemos, está associado ao foco limitado em interesses individuais, como poder, status, reconhecimento pessoal e acumulação de riqueza material. Querer tudo isso é humano. Mas... pouco efetivo.

A jornada do ego para o legado envolve uma transformação na forma como entendemos o mindset individual e também o coletivo. O especialista em cultura Richard Barrett diz que o desenvolvimento do legado envolve a transformação da cultura organizacional, em que os valores egoístas são substituídos por valores mais conscientes e sustentáveis. As organizações podem incentivar a transição de seus líderes do ego ao legado com ajustes em cultura, estratégia e métricas de performance.

A CONSCIÊNCIA E OS LÍDERES CERTOS permitirão que a convergência entre tecnologias e a agenda ESG se torne o novo paradigma dos negócios. ∞

O LÍDER QUE
TRABALHA
REALMENTE
COM LENTES
SUSTENTÁVEIS
TEM DE ESQUECER
O EGO E NÃO
ESPERAR QUE
UM DIA SERÁ
RECONHECIDO
PELO QUE
CONSTRUIU





#INOVAÇÃO #COMPETIÇÃO #PROCESSOS

A MÁQUINA DA IMAGINAÇÃO E OS MERCADOS

por Martin Reeves e Jack Fuller

Precisa de inspiração extra? Só tem boas ideias quem abre espaço para a própria imaginação fluir. Porém apenas abrir essa torneira e esperar uma torrente de ideias é pouco produtivo. Imaginação funciona melhor quando é canalizada e direcionada, e a boa notícia é que isso é simples de se aplicar no dia a dia. Veja como negócios inovadores e bem-sucedidos nasceram a partir de conexões inesperadas ou frustrações.

Todo esforço imaginativo começa com uma fagulha mental. Para o executivo de finanças Omar Selim, isso veio de seus filhos adolescentes. Selim, então head de mercados globais para clientes institucionais do Banco Barclays, estava se preparando para viajar para Johannesburgo, África do Sul, quando conversava com os filhos no jantar. “Ok, então você viaja amanhã, fica em um hotel cinco estrelas e faz um discurso que ninguém vai prestar atenção”, disseram eles. “É para isso que você dedica a sua vida?”

Essa troca espontânea com os filhos de fato acionou a imaginação de Selim, provocando um questionamento, que coincidiu com uma situação no trabalho que lhe deu um bom tempo para pensar. O Barclays tinha vendido seu braço de asset management para o BlackRock com uma cláusula de não concorrência, o que significava que Selim e sua equipe não poderiam fazer qualquer gestão de ativos. Selim leu e refletiu profundamente sobre sustentabilidade e sobre como finanças poderiam ser transformadas

por dados não financeiros e aprendido de máquina. Influenciado pela conversa com os filhos, ele repensou a instituição para a qual gostaria de trabalhar, estruturando um modelo para um novo negócio de asset management. Esse é o começo da Arabesque, primeira empresa de gestão de ativos a usar inteligência artificial e métricas ambientais, sociais e de governança.

Pequenas novidades, como receber um e-mail inesperado, acontecem todo o tempo. Mas as surpresas relevantes para ativar a imaginação são aquelas que nos transportam para longe do pensamento rotineiro e nos levam a revisões profundas e inventivas. Em particular, há três tipos de surpresas que pode inspirar nossa imaginação: Acidentes – eventos ou consequências que são incidentais ou irrelevantes para o que estamos tentando atingir; anomalias – partes de uma situação, relato ou conjunto de dados incomuns; e analogias – paralelos que percebemos entre conceitos ou experiências e que sugerem novas possibilidades. Porém, para um desses tipos causar impacto, nossas

A PRIMEIRA EMPRESA DE GESTÃO DE ATIVOS A USAR MÉTRICAS ESG SURTIU DE UMA CONVERSA COTIDIANA COM OS FILHOS. IMAGINAÇÃO E INSPIRAÇÃO PODEM VIR DE TODOS OS LUGARES

FAÇA UM DIAGNÓSTICO DA IMAGINAÇÃO CORPORATIVA

SAIBA SE O NÍVEL DE IMAGINAÇÃO EM SUA ORGANIZAÇÃO É FRACO OU EXCELENTE

Depois de totalizar sua pontuação, avalie os resultados:

31-35 pontos = imaginação excelente
 21-30 pontos = imaginação boa
 11-20 pontos = imaginação moderada
 1-10 pontos = imaginação fraca

		Nunca	Raramente – ou menos de uma vez ao ano	Algumas vezes – ou entre uma vez por mês e uma por ano	Habitualmente – ou entre uma vez por semana e uma por mês	Sempre – ou mais do que uma vez por semana
		[1 ponto]	[2 pontos]	[3 pontos]	[4 pontos]	[5 pontos]
	AÇÃO CORRESPONDENTE					
Funcionários reservam tempo calmo para reflexão	Aloca-se tempo para reflexão					
Pessoas em nossa empresa encontram formas inventivas	Atenta-se a frustrações					
O negócio dá aos funcionários oportunidades frequentes de encontrar coisas enriquecedoras e instigadoras fora da empresa e de seus clientes regulares	Engaja-se com os outros					
Funcionários notam, reportam e discutem resultados acidentais ou inesperados de iniciativas ou análises	Há reflexão sobre acidentes					
Se os funcionários encontram uma oportunidade inesperada, exploram como agir sobre ela	Há reflexão sobre acidentes					
Nosso negócio busca e analisa anomalias em profundidade	Investigam-se anomalias					
Funcionários usam analogias e perspectivas surpreendentes quando fazem apresentações	Criam-se analogias					
TOTAL						

FONTES: MARTIN REEVES E JACK FULLER.



EDGAR ANDRADE é head da Startupbootcamp no Brasil.

O BRASIL PROFUNDO IMAGINA por Edgar Andrade

NECESSIDADES ESTÃO ALIMENTANDO A CRIATIVIDADE ONDE POUCO SE ESPERA

No processo de transformação digital radical que estamos vivendo, em que quase tudo o que fazemos será feito de um jeito diferente, existe uma habilidade que precede a imaginação e nossa capacidade de conceber cenários e possíveis caminhos para os futuros possíveis: a criatividade, que transforma imaginação em ação, aplicável no mundo real. Essa habilidade deve ser estimulada e impulsionada, pois com o fim dos problemas simples, de conveniência, nos restam os problemas complexos, aqueles que podem influenciar diretamente o planeta e a vida das pessoas que mais precisam.

Estive em Rio Brillhante (MS) recentemente e conheci Gabriel Montoura, 23 anos. Filho de assentados do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e ex-estudante da Escola Família Agrícola Rosalvo da Rocha Rodrigues, ele estava incomodado com as dores que o pai sentia, diariamente, nas costas ao pulverizar sua pequena lavoura de 1 hectare. Então, criou uma máquina que resolve o trabalho do pai em menos de 5 minutos. Ele desenvolveu um minipulverizador feito com peças de ferro-velho e motor de uma motocicleta de 125 cilindradas.

A centelha mobilizadora e impulsionadora da mudança está em todos os lugares. Está nas favelas, nos rincões do País. Precisamos chegar nesses lugares. É preciso pactuar uma agenda de educação empreendedora que traga essas pessoas para o jogo, com a iniciativa privada assumindo mais responsabilidades e financiando experiências capazes de antecipar futuros inclusivos. É preciso estimular a nossa capacidade coletiva de resolver problemas relevantes do planeta. Aposto que o Brasil será um player global em inovação e sustentabilidade. Mas precisamos colocar a mão na massa para acelerar essas mudanças. Porque ideia que não vira ação, não muda o mundo.

mentes precisam estar preparadas. Um monte de coisas passa por nós todos os dias, mas, para que incendeiem nossa imaginação, precisamos notá-las (aspecto cognitivo) e nos importar (aspecto emocional). Se Selim não se importasse em repensar uma instituição financeira, não teria fundado a Arabesque. Se não tivesse percebido o impacto do aprendizado de máquina em outros negócios, não disporia de um estoque de modelos mentais em que se basear para rever como uma empresa de gestão de ativos poderia funcionar. Quanto mais notamos e damos importância, mais criamos contexto para encontrar a surpresa que provocará nossa imaginação.

IRRITAÇÃO OU AMBIÇÃO

Existem duas maneiras essenciais de manifestar interesse: a ambição e a

irritação. Irritações ou frustrações nos levam à mudança para sair de algo, enquanto as ambições, ou desejos, nos levam a concretizar algo que queremos ou em que acreditamos. Ambas permitem percepções em três estágios: ver, entender e interpretar.

- **VER.** Implica obter informação nova. Se não fizermos isso, nunca haverá surpresas. Se não nos expusermos a novos ambientes geográficos ou sociais, caímos na “mesmice informacional”.

- **ENTENDER.** Trata-se de processar o que vemos até que faça sentido. Podemos ser expostos a novas informações, mas a menos que prestemos atenção para compreender não estamos usando o cérebro. Se não dedicarmos tempo ou esforço para processar o que vemos, estamos esquecendo algo. Sugerimos duas formas de aumentar a habilidade de entender as surpresas.

1. Refletir sobre acidentes/acasos. São as surpresas que surgem do hemisfério esquerdo, fora do modelo mental em que estamos trabalhando. Tim O'Reilly, fundador da O'Reilly Media e líder de pensamento no Vale do Silício, enfatiza: “Pense na imaginação como um processo de abandonar o que conhece, experimentar uma vida nova”. No mundo dos negócios, o exemplo clássico é o Viagra. Desenvolvido pela Pfizer inicialmente como um remédio cardíaco, os pesquisadores observaram um efeito colateral em uma parte do corpo diferente. Eles teriam descartado o medicamento, raciocinaram sobre o incidente e pensaram na possibilidade de contribuir com outra demanda, os problemas de ereção.

2. Investigar as anomalias. Entendemos por anomalia a quebra das expectativas que um modelo conhecido gerou. É preciso esforço para

perceber a dissonância. Como notou o filósofo John Armstrong: “Somos lentos para perceber novas dicas. Investimos nos modelos que já temos, de como as coisas funcionam. Essa familiaridade emocional é algo que relutamos em abandonar”.

Um exemplo bem-sucedido de investigação vem de um projeto do Boston Consulting Group para uma empresa produtora de equipamentos de diagnóstico para hospitais. O modelo prevalente era de investir no pessoal de vendas e economizar no pessoal técnico. Durante o projeto, um executivo percebeu que mais máquinas vinham sendo vendidas em Nova York. Depois, descobriram que a cidade era a única em que os hospitais tinham técnicos alocados. O motivo era não ter engenheiros recebendo horas extras por tempo perdido em deslocamentos no trânsito. A surpresa foi a

IDEIAS PODEM VIR A TODO MOMENTO, EM TODO LUGAR. MAS PARA QUE ELAS SEJAM FREQUENTES E PRODUTIVAS, É PRECISO VER, ENTENDER E INTERPRETAR AS SURPRESAS QUE NOS CERCAM NO DIA A DIA

O CENSO DO IBGE E A IMAGINAÇÃO por Adriana Salles Gomes

SE OS DADOS INDICAM QUE SERÁ PRECISO ATENDER A OUTROS CONSUMIDORES NO MÉDIO E LONGO PRAZO, A IMAGINAÇÃO É QUE VAI MOSTRAR COMO FAZÊ-LO

Somos um pouco mais de 203 milhões de brasileiros, nos informou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) este ano. A essa altura, você já sabe que isso é bem menos do que foi projetado (213 milhões na estimativa de 2021 e quase 208 milhões na prévia de 2022) e que representa a menor taxa de crescimento populacional desde o Brasil Império (1872), quando se começou a fazer o Censo: 0,52% ao ano. Isso tem uma série de consequências para os negócios no longo prazo e, talvez, no médio prazo também.

O fato de morarem menos de três pessoas por domicílio em média, bem como do decréscimo da população em grandes cidades – como Salvador, Recife, BH, Rio e Fortaleza –, é tão surpreendente quanto foi, em 2021, a revelação de que a população do Brasil está mais madura. (Lembrando, entre 2012 e 2021, o número de pessoas abaixo de 30 anos de idade no País caiu 5,4%, enquanto houve aumento em todos os grupos acima dessa faixa etária no período. E a parcela de pessoas com 60 anos ou mais já responde por quase 15% do total.)

Esse cenário pede um uso ainda maior da imaginação – é preciso imaginar mercados diferentes daqueles com que estamos acostumados. Sempre deitamos no berço esplêndido do mercado interno imenso e jovem. Três frentes têm sido propostas como gatilhos de imaginação para as empresas:

1. Internacionalização, ou seja, considerar diferentes mercados, e não só Latam.
2. Regionalização, o que significa não apenas deixar de se concentrar tanto em São Paulo, como ir das capitais para outras cidades do País.
3. Diversidade e inclusão, dando cada vez mais atenção a grupos minorizados.

conexão entre as anomalias. Ao ficarem mais próximos dos usuários, os técnicos desenvolveram conhecimento das necessidades dos clientes. Assim, a equipe de vendas ficou mais produtiva. Os executivos imaginaram um novo modelo de negócio, centrado nos técnicos. Investiram em linhas de comunicação entre engenheiros e equipe de vendas e alocaram os técnicos em outras regiões. Resultado: crescimento de 8% no market share.

- **INTERPRETAR.** Depois de ver e entender, vem o terceiro estágio, o mais profundo. É preciso perceber as ramifica-

ções de cada pedacinho de informação. Pense na diferença entre você e um biólogo experiente caminhando por uma floresta. Onde você vê apenas uma folha, ele pode ver uma árvore rara com um desenvolvimento incomum, o que indicaria mudança climática. Sua visão de mundo como biólogo permite que faça mais conexões.

Se não conseguirmos construir um mundo interior mais profundo e variado, ficamos na “mesmice conceitual”. Existem duas formas de aumentar sua habilidade de interpretar o que você vê e entende.

TORNANDO-SE IMAGINADOR SERIAL por Sandra Regina da Silva

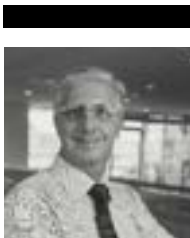
ITALO FLAMMIA COMEÇOU ESSA JORNADA NA PORTO SEGURO E AGORA ATUA NO MERCADO

Em 2019, Italo Flammia deixou a Oxigênio, a aceleradora de startups da Porto Seguro, que fundou em 2015 quando era o CIO da empresa. A experiência já havia rendido investimentos em cerca de 35 startups, porém, mais do que isso, tinha mostrado o caminho de usar a imaginação e a criatividade como matérias-primas de negócios tanto para a Porto Seguro como para ele mesmo.

Atualmente, Flammia, 59 anos, vive de levar a centelhada imaginação a várias partes: a conselhos consultivos de empresas voltados a transformação digital e estratégias de inovação; a executivos aos quais dá mentoria; a empresas que contratam sua consultoria para construir planos estratégicos de inovação, como alunos de cursos na FIA Business School e no IBGC; a startups em que investe. Entre seus clientes, estão Petrobras, Comgas, Braskem, Makro, entre outros. E essa experiência múltipla só faz alimentar ainda mais sua imaginação. “A diversidade enriquece a inovação e o inovador, como costume dizer”, explica.

Observar com ele o caminho da Oxigênio também é uma forma de observar o caminho da imaginação. O embrião foi um programa de inovação interna (closed innovation), quando colaboradores, por livre decisão, dedicavam algumas horas, fora do horário de trabalho, para estudar tecnologias. Era lançada uma hipótese, por exemplo, será que tecnologias de tratamento de imagem podem nos ajudar a melhorar a verificação, a apuração do sinistro de automóvel? Eles deveriam desenvolver um projeto com total autonomia. “Atraía muitas pessoas, do tipo que gosta de ser desafiada, de testar o novo, de ser protagonista.”

Isso gerou uma onda, que fez o projeto sair do escopo de tecnologia e ir para a área de negócios, e nasceu a Oxigênio (open innovation). Em seguida, vieram os investimentos em startups (CVC), trazendo para perto outros agentes de inovação, como universidades, centros de pesquisa, clientes, corretores de seguros, empresas parceiras de tecnologia. Por fim, foi criado um programa de intraempreendedorismo em que a ideia do colaborador não precisava ter nada a ver com o business da Porto. “Quem entrava nele tirava três meses de licença não remunerada e, ao final, decidia se retornava à Porto ou a abandonava para abrir sua startup.” Houve conflitos com gestor, RH, jurídico, já que o colaborador podia ir embora. Mas... o resultado? Mudou o mindset da Porto.



Italo Flammia, IT Flammia

PONTES IMAGINATIVAS por Sandra Regina da Silva

EMERGE SE DEDICA ACABAR COM O ABISMO ENTRE CIENTISTAS E EMPRESAS

Já pensou plantar milho e colher plástico? Quem fez cabeças executivas pipocarem com essa pergunta foi o acadêmico e empreendedor Juan Enríquez, na edição de 2007 da HSM ExpoManagement (hoje, HSM+). No ano em que o iPhone era lançado, o fundador do prestigioso Life Sciences Project da Harvard Business School mostrava o caminho de um empreendedorismo deeptech, ou da inovação de base científica, mas muitos na plateia talvez tenham achado uma imaginação delirante. Agora já temos no Brasil não milho, mas cana-de-açúcar que produz (com seus resíduos) plástico biodegradável. A imaginação vira realidade. E há alguns atores tentando dar escala a esse tipo de imaginação no Brasil, unindo cientistas/acadêmicos e empresas. Um dos quais é a Emerge.

Fundada em 2017, a Emerge tem como principal missão fazer a ponte entre grandes empresas, de um lado, e universidades e centros de pesquisa, de outro, para evitar que as ideias se percam neste berço da imaginação, o que é relativamente comum. “Se uma farma quer desenvolver um novo medicamento, nós prospectamos na academia ou startups baseadas em ciência novos fármacos para atender essa demanda ou quem tem a capacidade para desenvolvê-lo”, exemplifica Daniel Pimentel, sócio e diretor da Emerge, em um trabalho de consultoria remunerado pela contratante.

Foi assim, por exemplo, que a empresa de Daniel Pimentel conduziu a estratégia de hidrogênio verde da NeoEnergia, um projeto de biodiversidade para Aché e um programa de segurança e desperdício de alimentos para a BRF. “Criamos a empresa para ver a ciência sair da bancada e chegar ao mercado”, diz Pimentel. Companhias que já entenderam as possibilidades envolvidas nessa aproximação com a ciência, e têm contratado a Emerge para viabilizá-la, são Natura, Grupo Boticário, Braskem, Ambev, Eurofarma, Novartis e Andrade Gutierrez, entre outras.

A Emerge ainda atua em duas outras linhas de negócio que acabam alimentando o trabalho de consultoria e formando um ciclo virtuoso: (1) fazer parcerias com universidades, com foco em conteúdo, formação e cultura e (2) investir (a partir de veículos de investimento captado com terceiros) ela mesma em deeptechs, como são chamadas as startups de base científica.

Só no primeiro caso, Pimentel conta que ele e o sócio, ambos ligados a universidades, treinaram e capacitaram cerca de 2 mil cientistas para empreender, além de terem mapeado 2,5 mil tecnologias desenvolvidas no mundo acadêmico e já realizaram cerca de 40 projetos. É mais ou menos parecido com o que tem feito Steve Blank, um dos pais do conceito de lean startup, com a comunidade científica dos Estados Unidos.

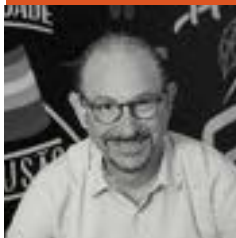
No segundo caso, de investimento em deeptechs, a Emerge aportou recursos no desenvolvimento do plástico biodegradável a partir de resíduo de cana-de-açúcar para substituir matrizes petroquímicas, citado no início deste texto, mas não apenas; ela apoiou o desenvolvimento de extratos e moléculas de plantas que endereçam necessidades terapêuticas, peptídeos que substituem antibióticos, novas proteínas a partir da castanha e até gordura produzida de modo cultivado etc. Em seu ecossistema estão deeptechs como Peptidus, Fitous, OmicBlend e BVS Green.

É o que mudará o ranking? Por que o Brasil tem uma produção científica relevante, e uma economia relevante, mas não somos, em rankings globais, competitivos e inovadores? Na visão de Pimentel, o que falta para reverter esse quadro é levar a criação imaginativa da academia para além de seus muros, de modo a se transformarem em soluções inovadoras comercializáveis.



Daniel Pimentel, Emerge





RICARDO NEVES é CEO da NTT Data Brasil, consultoria que atua em prol da acessibilidade digital. THAÍS CIBIM é head de quality services.

COMO REIMAGINAR O PÚBLICO por Ricardo Neves e Thaís Cibim

TRABALHAR A DIVERSIDADE NOS CONSUMIDORES É UM EXERCÍCIO CRIATIVO

No século 19, o capitalismo ainda dava os primeiros passos. Um trabalhador era visto apenas como um trabalhador. Até que Henry Ford, na virada para o século 20, teve um insight inovador: para conseguir escala para os seus carros, precisaria pagar bons salários e, num movimento de inclusão, transformar trabalhadores em consumidores. O exemplo foi copiado por outras empresas e deu certo.

Hoje, vivemos um momento parecido; a pressão por inclusão agora é para fortalecer públicos excluídos (ou marginalizados) como consumidores. E, como no caso de Ford, essa revolução será liderada pelas empresas e pela tecnologia.

Hoje, boa parte dos sites e aplicativos de organizações de diversos setores exclui uma parcela considerável da população brasileira: segundo o IBGE, estamos falando de 18,6 milhões de pessoas com deficiência. Quem tem alguma deficiência seja visual, auditiva, cognitiva e/ou motora pode estar totalmente excluído do universo online. Isso porque os sites e aplicativos são projetados sem levar em conta a necessidade deles. Falta o que se chama de acessibilidade digital.

Segundo a 4ª edição da pesquisa realizada pelo Movimento Web para Todos, menos de 1% dos sites no Brasil podem ser considerados realmente “acessíveis” a todos os cidadãos. Isso significa que milhões de pessoas dependem de terceiros para a utilização e realização de negócios na internet.

É preciso usar a tecnologia, e a imaginação, para incluir esse mercado. Nós da NTT Data, como consultoria estratégica que atua para aumentar a eficiência e produtividade dos clientes por meio do uso de tecnologias e processos inovadores, dedicamos uma área a habilitar a acessibilidade digital para empresas clientes de todos os setores. O trabalho é realizado por profissionais da área de “quality services”, em sua unidade de “evolving advanced services”. Os profissionais prestam serviços de consultoria e testes de acessibilidade digital, atuando para eliminar barreiras nos canais digitais, seguindo as diretrizes da Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), publicadas pela World Wide Web Consortium.

Parece um trabalho simples, certo? Mas exige especialização, técnica e aprofundamento contínuo – daí a existência de uma área com profissionais totalmente dedicados ao tema. Quanto antes a acessibilidade for inserida num canal, melhor a aplicabilidade e efetividade de seus resultados. O ideal é que o trabalho seja feito desde a concepção de uma nova plataforma, aplicativo ou funcionalidade dos canais digitais das empresas.

Alguns exemplos: uma pessoa cega que deseja comprar passagens aéreas precisará que o site ou aplicativo seja compatível com tecnologia para leitura de tela, dando autonomia para que essa pessoa consiga selecionar, de forma simples, a origem e o destino, a data, tipo de passagem, entre outros campos. O site ou aplicativo deve estar preparado para que qualquer pessoa navegue pelos links das páginas usando o teclado ou mesmo um comando de voz, presente em algumas tecnologias assistivas.

O mercado precisa ser acessível para todos, o que significa que a acessibilidade nos canais digitais não deve ser exclusiva para pessoas com deficiência. Idosos ou pessoas com baixa escolaridade também devem poder ter autonomia de uso, o que significa utilizar palavras e termos simples nas comunicações dos canais. Uma gíria popular entre adolescentes pode dificultar o entendimento para um idoso. Termos técnicos e abreviações também podem causar problemas de compreensão.

Reimagine. As empresas devem investir em acessibilidade digital para além da responsabilidade social. A inclusão digital é também uma questão de negócios – de ampliação de mercado consumidor.

1. Criar analogias pode ser um poderoso estímulo para a imaginação nos negócios. Para extrair uma analogia, primeiro faça uma conexão: identifique modelos mentais que tenham a ver com o que você está considerando. Digamos que você está procurando analogias para corretores imobiliários. Eles ajudam as pessoas a encontrar casas. Esse é um exemplo de ideia geral de dar orientação. Para identificar conexões interessantes, pergunte: onde mais encontramos orientações? Aconselhamento, colunas de recomendação, ferramentas de ensino etc.

Em seguida, escolha um conceito de um novo modelo mental. Por exemplo, você pode optar por um conceito de mentoria do ensino, em que professores observam o desenvolvimento dos alunos. Depois, é hora de introduzir esse conceito de fora no modelo mental do objeto original. Fazer perguntas do tipo “e se” pode ajudar a ativar a imaginação. “E se os corretores de imóveis fossem como mentores, ajudando a de-

envolver nossos lares?” e por aí vai.

2. Você pode incrementar o surgimento de surpresas ao aprender novas visões de mundo: sistemas de conceitos e modelos mentais que trazem outras formas de interpretar o que nos cerca. Novas visões podem gerar surpresas quando comparadas com informações que conhecemos. Por exemplo, se você contratasse o gerente da equipe técnica de Fórmula 1 para sua equipe de logística, ele poderia fazer observações interessantes porque observa o que acontece pelas lentes de uma competição de corrida de alta intensidade. Estudar filosofia, história e literatura enriquece a mente de negócios. As humanidades podem ensinar muito sobre os elementos emocionais do comportamento do mercado financeiro. No romance satírico *The Way We Live Now* (1875), Anthony Trollope descreve uma bolha especulativa na bolsa de valores de Londres, nos anos 1870, promovida por um vigarista convincente e levada adiante por ondas de investidores tragados pela fraude. Quem o leu estava mais preparado quando o fenômeno se

MERGULHE
EM MUNDOS
DIFERENTES,
ABRA-SE
PARA O NOVO.
CORPORAÇÕES
PRECISAM DE
INOVAÇÃO,
E ELA SÓ
ACONTECE COM
IMAGINAÇÃO

67

COMO OTIMIZAR SUA IMAGINAÇÃO

TRÊS PASSOS PARA APROVEITAR MELHOR AS FAGULHAS QUE O DIA A DIA NOS DÁ

1. Separe tempo para refletir A inspiração para soltar a imaginação vem muitas vezes em momentos de reflexão. Não é por acaso que as pessoas têm ideias no banho. Imaginação exige espaços de tempo sem demanda externa. É famoso o espaço do “corte de cabelo” na agenda de Warren Buffett, que na verdade é um código para ele parar e refletir.

2. Preste atenção nas frustrações Em 2008, Shelby Clark ficou preso em uma nevasca enquanto pedalava para buscar um carro alugado. Resmungando, pensou: “Por que passar por todos esses carros parados? Por que não posso entrar nesse ou naquele?”. A frustração o levou a fundar a Turo, primeira empresa de compartilhamento de veículos privados. Ao atentar para o que nos incomoda, preparamos a mente para criar um caminho para deixar isso para trás.

3. Abra-se para as possibilidades À medida que uma empresa cresce, mais espaço mental é tomado pelas questões internas. Como em uma esfera, o volume interno da organização cresce mais rápido que sua superfície de contato. Os processos rotineiros dominam o interior, nos isolando de interações externas e potencialmente inspiradoras. O sociólogo Ronald Burt, ao estudar o comportamento, constatou que pessoas com mais exposição externa tendem a ter mais ideias do que aquelas que interagem sempre com os mesmos colegas, nos mesmos ambientes. Desafiar a rotina é um ótimo propulsor de ideias.



repetiu no mundo real em casos como Enron e Theranos. Estudar humanas nos torna mais capazes de conduzir conversas especulativas, conhecer ideias

diferentes, pensar futuros alternativos. Aumente seu estoque de visões de mundo diferentes para acioná-lo quando for o caso. Podem ser visões sobre engenharia,

OXYGEA: ESTENDENDO A IMAGINAÇÃO DA EMPRESA

por Livia Halak e Paulo Emediato

BRASKEM UNE ACELERAÇÃO, VENTURE CAPITAL E VENTURE BUILDING PARA INOVAR

Quantas vezes será que repetimos a palavra “desafio” desde 2020? Nas reuniões do time, a cada conversa com stakeholders, a cada benchmarking... batemos em várias portas para explicar o que estamos propondo e convidar mais pessoas para agregar na nossa jornada. Mas que “desafio” é esse?

O ano de 2020 ampliou a utilização dessa palavra, quando muitas empresas tiveram que se reinventar diante de um cenário pandêmico, de incertezas e grandes mudanças. Foi também quando a Braskem, maior empresa petroquímica das Américas, mapeou megatendências de disrupção industrial e assumiu compromissos públicos de sustentabilidade para 2030 e 2050. Nesse primeiro momento, o principal objetivo era formalizar uma visão estratégica de longo prazo e ampliar conexões com o ecossistema de inovação e soluções sustentáveis para chegar lá. Considerava-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de soluções voltadas à neutralidade de carbono, economia circular, energia renovável, novos materiais e transformação digital (smart factory, analytics, logística 4.0, big data...). Esforços de pesquisas, provas de conceito e acordos comerciais seriam suficientes para alavancar essa reimaginação do negócio na velocidade necessária? Não.

Se a Braskem precisava disso para ontem de um lado e, outro, muitas startups pelo mundo já apresentavam iniciativas avançadas, mas precisavam de investimentos para avançar, por que não juntar as pontas? O problema era que a Braskem, bem como outras corporações, não possuía governança desenhada para o relacionamento com startups – afinal, movimentos com elas exigem agilidade, flexibilidade e um time dedicado. A aproximação para participar de rodadas de investimentos ou viabilizar uma participação em equity junto a novos negócios seria uma tarefa muito complexa dentro dos limites corporativos.

Enquanto estudávamos caminhos e alternativas possíveis para criar um veículo composto por corporate venture capital (CVC), venture building (CVB) e também aceleração, elaboramos um mapeamento global de modelos criados no mercado, buscando fazer benchmarking com diversos players que desenharam suas estruturas de diferentes formas e como as implementaram. Dividimos a análise entre modelos de CVC e CVB de diversas experiências pelo mundo que queríamos conhecer.

A investigação em CVC foi difícil (a taxa de sucesso em CVCs está bem abaixo dos 50%), mas mapeamos os fatores críticos de sucesso e sobretudo os padrões entre os que não obtiveram êxito. Passamos por referências com a Wayra, ECBF, ZX Ventures, Banco do Brasil, Álvarez e Marsal, Embraer, Dow, Shell, Total, Bayer, KPTL e muitas outras. E foi com a Next47, criada pela Siemens no Vale do Silício, que percebemos que era necessário ter um certo nível de independência da operação de nossa “parent company” para nossa tomada de decisões.

A investigação em CVB foi ainda mais difícil, pois esse lado corporate ainda não está consolidado e muitos estão aprendendo por tentativa e erro. Conversamos



LÍVIA HALLAK é portfolio manager da Oxygea. PAULO EMEDIATO é CMO da Oxygea e responsável por ecossistema. Todo o time Oxygea colaborou com este texto.

teologia ou psicologia, ficção científica, romances heroicos. Ou lugares e tempos distantes, em que os modos de ver a vida nos pareçam estranhos. ∞

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

**FRUSTRAÇÕES,
QUANDO
LIDAMOS BEM
COM ELAS,
PODEM SER
ALIADAS
PODEROSAS
NA GERAÇÃO
DE IDEIAS
INOVADORAS**

com players como Bayer (Leap + CoLaborator), Bosch (Grow), Ambev (Ztech) e Votorantim. Buscamos aprendizados com quem interage diretamente com esse ecossistema como FCJ e Founders Intelligence. Observamos modelos que acabavam perdendo flexibilidade pela conexão direta com a companhia. Compartilhamos dilemas no alinhamento de incentivos e tomada de riscos na transição entre colaboradores e venture founders, entre outras questões que só se descobrem na prática. Foi com a Chemovator, incubadora criada pela Basf na Alemanha, que nos surpreendemos com a independência da operação e resultados de sucesso em pouco tempo.

O que descobrimos? Tanto para o CVC quanto para o CVB, a estrutura 100% dedicada era um elemento essencial para nosso sucesso. Essa nova estrutura serviria como plataforma para dar vazão a projetos internos da Braskem, com potencial para se desenvolver com mais autonomia. Mas reconhecemos que não tínhamos todas as respostas sobre como operar três programas de naturezas distintas (CVC, CVB e aceleração), dedicados ao engajamento e desenvolvimento de startups de forma integrada, que demandam uma curiosidade genuína dos envolvidos e também disposição para aprender e testar as novidades encontradas. Isso serviu para estimular uma maior interação nossa com muitos dos quais nos aproximamos. Então, construímos a proposta, e o modelo operacional foi liderado pelo time de estratégia e consultoria interna na Braskem, sob gestão de Artur Faria e atuação direta de Livia Hallak, uma das autoras deste artigo. Houve a aprovação pelo conselho da Braskem para a criação da Oxygea, e muitas pessoas se envolveram – tantas que não conseguimos citar todas neste espaço limitado. Sem elas, imaginar essa nova área teria sido impossível.

O conceito planejado para o time Oxygea, inicialmente verticalizado e com “caixinhas”, foi se transformando com o tempo, em direção a um modelo mais horizontal e versátil entre as funções. Isso exigiu pessoas com vivência empreendedora e com maior senioridade, e fomos buscá-las. Foi quando Paulo Emediato, o outro autor deste artigo, chegou para assumir a frente de marketing e engajamento com o ecossistema.

Sendo a colaboração algo essencial nesse novo mundo, precisávamos olhar para fora e circular, estabelecendo relacionamentos com o ecossistema. Ao mesmo tempo, precisávamos olhar para dentro, gerando externalidades positivas para garantir o comprometimento com uma estratégia de longo prazo junto aos nossos sponsors, sob uma menor influência direta do core business da corporação e com uma governança mais dinâmica.

Já no primeiro ano estamos materializando a imaginação com pequenas conquistas, enquanto aprendemos e fazemos ajustes de rota. Em paralelo às etapas para operacionalização do fundo, rodamos a primeira chamada do Oxygea Labs, frente complementar de aceleração, inspirada no modelo da YCombinator, que pode investir R\$1,5 milhões em até seis startups ainda em 2023. O programa herdou o legado e inúmeras lições do Braskem Labs, de 2015 a 2022, responsável por acelerar 132 startups focadas em soluções de impacto. Agora na Oxygea, direcionamos o foco para potencializar a tese de sustentabilidade e a transformação digital na indústria, desafios específicos da sponsor, com produto já em estágio mais avançado de validação para receber investimento.

Também tivemos o anúncio da Xtellar, primeira spin-off entre quatro no portfólio - que nasceu como projeto na Braskem. E, por fim, selamos a parceria com a TouchDown Ventures, para nos apoiar nas negociações da frente de CVC, em investimentos Séries A e B na América do Norte, Europa, Israel e América Latina. Há muito ainda por vir.

69

IMAGENS: ARQUIVO PESSOAL

MARTIN REEVES
é sócio sênior do Boston Consulting Group e presidente do BCG Henderson Institute

JACK FULLER é ex-consultor do BCG e cofundador da Casati Health. São coautores de *The Imagination Machine: How to spark new ideas and create your company's future.*





#CONHECIMENTO #TÉCNICAS

PAREM DE IMPROVISAR EM GESTÃO

por Sandra Regina da Silva

O item mais importante de uma “stop-doing list” atual, seja ela qual for, é parar de improvisar em desafios de gestão para os quais já há soluções disponíveis. Muitos gestores estão agindo como se começassem do zero nos oito temas mais comuns do trabalho, como reuniões ou liderança situacional. Há um acervo de técnicas disponível, e utilizá-lo poupa tempo e energia valiosos para enfrentar novas complexidades.

Quais são as criptonitas dos líderes de negócios? Caso você não seja um fã do Superman ou da Supergirl, criptonita é um mineral ficcional que enfraquece qualquer um que tenha nascido no planeta Krypton, e o coach e mentor de executivos Sérgio Chaia usa essa palavra para se referir ao que lhes tira energia e deve ser eli-

minado no processo de cocriação com os clientes – uma receita de performance (o que dá energia é denominado de “red bull” pelo coach).

“Combinar reflexão e ação para saber alocar bem tempo e energia é fundamental para ter melhor performance no cenário que a gente vive hoje”, disse Chaia a **HSM Management**.

O movimento de reflexão e ação precisa ser constante, porque é relativamente fácil sair do compasso com as distrações do dia a dia, mas há ao menos um atalho para ele, e é o tema deste artigo: parar de reinventar a roda.

Isso mesmo. Você não deve gastar tempo e energia arrumando novas soluções para problemas que já têm soluções prontas. Essas novas soluções são criptonita pura, para usar a analogia de Sérgio Chaia. “O Brasil é o reino da improvisação em gestão”, analisa Rubens Pimentel, coach e CEO da Trajeto Desenvolvimento Empresarial. Segundo ele, muitos CEOs, vice-presidentes e diretores encomendam soluções e ferramentas novas para tornar seus dias mais fluidos e organizados, quando existem várias ferramentas já disponíveis que solucionam quase todos os tipos de problemas do dia a dia.

Por que isso acontece? Uma hipótese de Pimentel é que o líder aprende sobre essas ferramentas em um MBA de primeira linha – em Harvard, Kellogg, Wharton, USP, FGV-Eaespp etc. –, mas guarda a apostila na gaveta (ou numa pasta eletrônica) e esquece tudo. Assim, continua fazendo tudo o que fazia antes.

Outra hipótese de Pimentel é que os líderes no dia a dia não prestam a atenção devida a revistas de gestão como esta, livros ou cursos disponíveis na internet que compartilham tais técnicas. Pimentel se lembra até hoje do impacto que o livro *O Pipeline da Liderança*, de Ram Charan, teve sobre ele – e tem até hoje –, ensinando-lhe sobre o que mudar ao galgar os degraus da liderança.

O que falta, nas duas hipóteses? Para ele, falta acreditar que essas ferramentas podem funcionar. Uma crença que só pode se firmar se os profissionais efetivamente as experimentarem e, se necessário, as adaptarem às necessidades.

O CEO da Trajeto Empresarial não tem dúvidas de que muitos dos casos de 12 horas diárias de trabalho, e noites ou fins de semana sem descanso, têm a ver com essa falta de aprendizado aplicado e essa improvisação sem fim.

A pedido de **HSM Management**, ele listou insights das soluções comprovadas para os 11 problemas com os

quais os líderes mais improvisam, para refrescar sua memória. Basta “desengavetar” e aplicar:

1. REUNIÕES. Em geral fazem-se reuniões com muita gente – algumas pessoas são chamadas aleatoriamente, para garantir que não se erre e que todos saibam de tudo que acontece – e com pauta indefinida, ou seja, sem objetivo claro. A ferramenta mais eficaz que a gente tem hoje está no livro do Freddie Koffman, e chama-me Check-in/Check-out. Ela organiza as reuniões para que você chame corretamente os participantes, tenha pauta e, no final, organize os compromissos de tarefas de cada um deles.

Segundo Koffman, isso diminui em mais de 70% o efeito perverso de as coisas combinadas não serem feitas. “Recomendamos isso para todos nossos clientes, está em nossos treinamentos, e os clientes que implementaram adoram”, diz Pimentel.

2. DELEGAÇÃO. A metodologia para fazer isso é comunicação pura. Alguns passos assim genéricos são: dar o contexto, dar o objetivo, definir critérios de qualidade para avaliar o trabalho e definir o prazo final (e os prazos intermediários, quando couber). Só assim, quem delega pode fazer o acompanhamento, a cobrança e as correções ao longo do processo. “Hoje, delegação é uma ‘passação’ de tarefa, coisas que um líder recebe e passa para frente, o que significa que esse líder ainda não entendeu seu papel na equipe”, diz Pimentel.

Abordagem específica da Trajeto sugere aos líderes uma ordem de delegação: devem delegar primeiro responsabilidades, depois as tomadas de decisão que vão ficar na mão da equipe e, por fim, atividades.

3. TOMADA DE DECISÃO. Muitos líderes têm proficiência em tomar decisão, mas existem dois perfis que tropeçam: (1) o líder que toma decisão de maneira intuitiva sem fazer análise, erra muito e deixa a equipe atordoada; e (2) o líder que tem medo de errar, hesita e paralisa o time. Preparar-se para tomar decisão requer desenhar cenários e consequências, ter planos A, B e C, mitigar riscos e não demorar na tomada de decisão. Há



Rubens Pimentel, coach e CEO da Trajeto Desenvolvimento Empresarial



Sérgio Chaia, coach e mentor

O LÍDER PODE SEGUIR UMA ORDEM DE DELEGAÇÃO: PRIMEIRO RESPONSABILIDADES, DEPOIS TOMADAS DE DECISÃO QUE VÃO FICAR NA MÃO DA EQUIPE E, POR FIM, ATIVIDADES

O LÍDER DEVE LIBERAR TEMPO E ENERGIA PARA FAZER MELHORES PERGUNTAS

AS 3 PERGUNTAS MAIS IMPORTANTES DE TODAS

**POR QUÊ?
POR QUE NÃO?
E SE?**

AS 5 PERGUNTAS ESSENCIAIS DO “PAI” DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA, PETER DRUCKER

QUAL É SUA MISSÃO?

QUEM É SEU CLIENTE?

O QUE SEU CLIENTE VALORIZA?

QUAIS SÃO SEUS RESULTADOS?

QUAL É SEU PLANO?

UMA ABORDAGEM: 5W2H

- What – O que? Qual tarefa será realizada.
- Why – Por que? A razão de realizar a tarefa.
- Where – Onde? Onde será realizada.
- When – Quando? Quando será realizada e o seu cronograma.
- Who – Quem? Quem serão as pessoas responsáveis pela tarefa.
- How – Como? Qual será o processo para realizar a tarefa.
- How much – Quanto? Quais serão os custos para realizar a tarefa.



COMO ENCARAR PERGUNTAS

Se tinha uma hora para resolver um problema, Einstein usava...

55 minutos determinando a pergunta adequada a ser feita.

5 minutos para resolver o problema

Voltaire julgava um homem pelas perguntas que fazia, e não pelas respostas que dava.

Sócrates propunha usar uma sequência de perguntas para descobrir a verdade.



no mercado uma série de metodologias de tomar decisão.

4. FEEDBACK. Feedback é uma das práticas de gestão com maior incidência de erros, segundo Pimentel. “As pessoas falam que ninguém gosta de feedback, mas é porque começou errado”, diz o coach. “O nome mudou para one-on-one, mas continua todo mundo fazendo errado do mesmo jeito.” É preciso lembrar que feedback é ferramenta de desenvolvimento de pessoas – desenvolvimento, correção, de alinhamento, realinhamento –, razão pela qual não existe feedback negativo ou feedback positivo. A lógica principal pode ser memorizada pelo chamado “feedback

sanduíche”: você começa por dividir as coisas positivas com a pessoa, faz perguntas para levantar e checar o que precisa de desenvolvimento, monta um plano de ação conjuntamente e acompanha o plano com a pessoa que está recebendo o feedback. Uma boa conversa de feedback demora de meia hora a 45 minutos no máximo. “Alguns me falam que deram um feedback de três horas; beira a insanidade”, diz Pimentel.

5. CONTRATAÇÃO E PROMOÇÃO, DEMISSÃO. Os melhores RHs têm metodologias para isso, mas o fato é que nem todos têm – e deveriam. A base desta ferramenta é primeiro desenhar o que você quer da posição sem saber quem vai



AS 12 PERGUNTAS ESSENCIAIS DE JIM COLLINS

1 - Queremos criar uma empresa de nota máxima e estamos dispostos a nos engajar nisso?

2 - Temos as pessoas certas nos lugares certos?

3 - Quais são os fatos brutais que são reveladores para toda a empresa?

4 - Se nossa empresa desaparecer, quem sentirá falta dela? Ela deixou sua marca?

5 - Qual é a marcha de 20 milhas [32 quilômetros] de cada um de nós?

6 - Onde vamos fazer apostas criativas?

7 - Sobre quais valores essenciais e sobre qual propósito duradouro construiremos nossa cultura nos próximos 100 anos?

8 - Qual é nossa meta ousada dos próximos 15 a 25 anos?

9 - O que pode nos matar? Será que apresentamos algum sinal de um dos cinco estágios de declínio? Como vamos nos proteger?

10 - O que devemos deixar de fazer?

11 - Como você pode aumentar seu retorno sobre a sorte? "Na vida, teremos sorte e azar. Então, a questão não é a sorte em si, mas saber aproveitá-la. Bill Gates, por exemplo, não era o único a conhecer a linguagem da computação, mas soube aproveitá-la", indica Collins.

12 - Somos uma equipe de liderança nível 5 e estamos criando uma cultura de nível 5?

FONTE: O QUE AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS NÃO ENSINAM, DE JOSÉ SALIBI NETO E SANDRO MAGALDI.

5 PERGUNTAS PARA ACHAR A RAIZ DE UM PROBLEMA

1 - Por que a lâmpada de temperatura acendeu? Porque o motor esquentou.

2 - Por que esquentou? Porque o nível de água do radiador estava baixo.

3 - Por que o nível estava baixo? Porque a água pode ter vazado por algum lugar.

4 - Por que a água vazaria? Porque há uma pequena trinca no radiador que permite a perda de água.

5 - Por que há essa trinca? Porque uma semana atrás o carro rodou numa estrada de terra e passou por uma pedra que fez um pequeno dano na capa de proteção e, assim, atingiu o radiador.



A HIERARQUIA DAS PERGUNTAS DE HAL GREGERSEN

Perguntas de uma persona alternativa a sua (quando você assume outra personalidade) destravam a imaginação da audiência e geram novas e interessantes perguntas.

Perguntas que fazem associações aleatórias destravam a imaginação da audiência e geram novas e interessantes perguntas.

Perguntas abertas são melhores que as fechadas e específicas.

Perguntas descritivas (O que funciona? O que não funciona? Por quê?) devem vir antes de perguntas especulativas (E se fosse assim? O que aconteceria se? Por que não?).

Perguntas curtas são melhores do que as longas.

Perguntas simples são melhores do que as complexas.

A alternância entre perguntas simples e perguntas complexas (do tipo que requer síntese criativa) também leva a respostas mais inovadoras.

ocupá-la, que é a chamada "job description". O desenho inclui: as competências técnicas necessárias, que vêm no currículo; as competências de gestão, sobre as quais se perguntam na entrevista; e as competências comportamentais, que exigem prestar muita atenção a detalhes na entrevista. Vale preparar dez perguntas abrangendo essas três áreas de competência, e fazê-las a todos os candidatos ao menos na primeira entrevista, mesmo que sejam entrevistadores diferentes. "Eu normalmente recomendo que o líder direto ao qual o ocupante da vaga vai reportar faça essa primeira entrevista", observa Pimentel. O que acontece hoje pode ser bem dife-

rente disso. "Hoje o que eu vejo é que as entrevistas são bate-papos, o que é um erro. E com cada candidato o papo é diferente, com perguntas diferentes. Como dá para comparar assim?"

Na hora de avaliar, a recomendação é colocar todos os entrevistadores juntos em uma sala para dividir impressões e registrá-las em uma planilha.

A abordagem para promoção e demissão com frequência parece ser reinventada por quem vai aplicá-la. O primeiro entendimento básico é sobre quando que eu devo promover e quando eu devo demitir. Segundo Rubens Pimentel, promove-se quando alguém da equipe já estiver atuando como se

DUAS DORES: NEGOCIAR E MEDIAR CONFLITOS

Todos os problemas descritos aqui causam dores aos gestores, mas dois são mais dolorosos que os demais: negociação e mediação de conflitos. Não só pelos medos relativos à crise econômica (na negociação) e à polarização da sociedade (conflitos). Há dificuldades culturais, segundo o coach Rubens Pimentel, e estas impedem que as diversas técnicas disponíveis no mercado sejam utilizadas plenamente. “Primeiro, no Brasil, a gente só sabe negociar quando tem ascendência sobre a pessoa, quando manda nela – ainda um resquício escravocrata que precisamos superar”, diz Pimentel. “Segundo, os brasileiros costumam olhar para a mediação de conflitos como um esforço para sair todo mundo feliz da sala. Isso não é verdade. Mediar conflito no mundo corporativo é ajudar duas pessoas que estão emperradas na tomada de decisão a tomá-la, por mais difícil que isso seja para uma delas. E o líder deve pensar no [NP] antes de tudo.” Isso compreendido, será mais fácil aplicar a técnica.”

74

estivesse na próxima posição – isso significa mostrar os comportamentos corretos, a comunicação correta, a tomada de decisão correta. E a regra para demissão é exatamente o contrário dessa, ou seja, a pessoa, depois de todos os feedbacks, não consegue (porque não quer ou por alguma limitação) atender às expectativas dos comportamentos necessários ao cargo, incluindo o estilo e o processo de gestão.

Importante: segundo Pimentel, toda empresa deve ter uma metodologia própria para fazer contratação, promoção e demissão, com base nos melhores métodos e princípios existentes no mercado. Isso geralmente cabe ao RH mas outros líderes podem ajudar.

6. COMBINADOS, ACORDOS, ALINHAMENTOS LATERAIS. Já ouviu alguém dizer que uma empresa está trabalhando em silos? Provavelmente sim; talvez você mesmo tenha falado isso um dia. Esse fenômeno é claro e cristalino quando todo mundo parece só defender os interesses de sua área e esquecer todo o resto. “Costumo brincar, quando vejo algo desse tipo acontecer em um cliente, que a pessoa que só cuida da respectiva área devia receber só metade do salário [risos]”. Para fins de raciocínio, Pimentel diz que um gestor deve metade de seu salário ao trabalho que executa em sua área funcional e a outra metade à atividade de conectar, de maneira correta, sua área com as áreas laterais, ou seja, a fazer alinhamentos com os pares.

Para combater o nefasto comportamento de silo – é uma disfunção que atrapalha muito as empresas, sobretudo na competição do século 21 –, é preciso fazer combinados e acordos entre áreas, promovendo um relacionamento fluido que possa gerar melhores resultados, segundo o especialista.

“O que eu recomendo aos líderes meus clientes é a realização de reuniões periódicas com os pares no mesmo nível de gestão, para que se alinhem em acordos e combinados e também para que troquem conhecimento”, diz Pimentel. O principal ponto nessas reuniões é recorrentemente confirmar os acordos e combinados feitos. “Eu costumo dizer que humanos adultos precisam de

duas coisas: coordenação e alguém que os lembre de que as coisas que estavam valendo continuam valendo. É que o dia a dia engole as pessoas com o bombardeio ininterrupto de informações; não se trata de incompetência”, afirma o coach da Trajeto Empresarial.

Equipes mais maduras podem fazer essa reunião de combinados a cada três ou seis meses, mas equipes mais imaturas requerem frequência maior para lembrar os acordos – uma reunião mensal funciona bem, por exemplo. Acordos e combinados são para alinhar qualquer coisa: horários, necessidade de presença etc. E ficaram ainda mais importantes pós-pandemia.

7. COBRANÇA E RECONHECIMENTO. Em tempos em que as pessoas temem cobrar e ser acusadas de assédio moral, tem líder fazendo o trabalho do subordinado só para escapar do momento da cobrança. Isso é grave, porque cobrar é uma das atividades da liderança, e porque essa intervenção do líder desarticula todo o fluxo de trabalho. A principal ferramenta de um líder nesse caso é comunicar-se com clareza e gentileza. E criar na equipe o hábito de receber cobranças e reconhecimentos. Aliás, esqueça a máxima do século passado de que, quando alguém fez bem algo, não fez mais que a obrigação. Todos precisamos de reconhecimentos, diários, por pequenas coisas (sem prêmios); nós nos sentimos observados e seguimos produtivos. (Vale estudar os perfis de comunicação que a metodologia DISC traz.)

8. GERENCIAR AS PESSOAS. Ken Blanchard ensina que times têm pessoas de quatro níveis de maturidade em trabalho: (1) a que tem de ser dirigida; (2) a que precisa ser treinada tecnicamente; (3) a que já sabe decidir as coisas sozinha, mas fica insegura e requer apoio; (4) aquela para a qual delegamos missões tranquilamente. O líder deve saber diferenciar os membros da equipe e deixar em paz os tipos 3 e, sobretudo, 4, dando mais atenção ao 1 e ao 2.

VAI REINVENTAR A RODA? Não, líder. Capriche mais nas perguntas, isso sim. [Veja quadro na pág. 72] ∞



#EMPREENDEDORISMO #FRANQUIAS #INOVAÇÃO

EMPRESA BRASILEIRA SE GLOBALIZA EM APENAS SETE ANOS

por Katia Simões

Rede de lojas de açaí, Oakberry se firma com pontos de venda espalhados em 40 países, alcança R\$ 700 milhões de faturamento anual e começa a se tornar também indústria, fazendo um caminho contrário ao usual. O objetivo é se tornar a primeira marca global de açaí, aproveitando o espírito do tempo a favor de saúde e bem-estar.

Desde o ano 2000, o “ouro roxo” – como o açaí é chamado por alguns – vem migrando do Pará para toda parte. Primeiro no Brasil, depois mundo afora, começou acompanhando a popularização das lutas de jiu-jitsu e MMA, já que os lutadores da família Gracie levam a fruta de suas origens aonde quer que vão. Mas faltava uma marca brasi-

leira para atender à nova demanda e foi aí que entrou a Oakberry.

Georgios Frangulis, CEO e fundador da franquia de fast-food à base de açaí, morava nos Estados Unidos quando decidiu empreender o açaí. Sua hipótese era de que o fruto amazônico se encaixava perfeitamente em sua ideia de negócio: um de boa aceitação em

múltiplos mercados internacionais, com baixo custo e fácil operação (o açaí congelado e envasado tem validade de 12 meses), além, é claro, de suficiente diferenciação em relação aos cardápios de cada localidade. “A Oakberry foi concebida para ser uma marca global. Um dos pilares para desenhar o modelo de negócio foi a certeza de que poderia ser replicado em diversos países e culturas”, conta Ricardo Cherto, um dos sócios de Frangulis e filho do especialista em franquias Marcelo Cherto.

Sete anos mais tarde, é possível dizer que eles estavam certos. Até dezembro de 2023, a rede deverá chegar a 700 lojas, distribuídas entre o Brasil e 40 países com peculiaridades geográficas e culturais bem diferentes, o que confirma o acerto da hipótese. A Oakberry está presente na Austrália e na Arábia Saudita, no México e na Croácia, na China e na Estônia. Embora o Brasil ainda concentre mais da metade das lojas, com 400 unidades, em faturamento representa só 30% do bolo total em 2022 de R\$ 700 milhões. O negócio já é global.

Os tão temidos percalços das aventuras globais não faltaram. Como a globalização era o objetivo-chave, o plano previa lançar a primeira loja nos Estados Unidos, país onde o açaí já tinha alguma entrada. Mas as restrições e necessidades de alto investimento do mercado americano exigiram transferir o local de estreia para o Brasil, onde o mercado de açaí já estava saturado e era pulverizado. Então, para começar bem aqui, o fruto precisaria se destacar na multidão de tigelas adocicadas e sem personalidade que existem em cada esquina – ou seja, precisaria ser tratado com reverência.

“Entendemos que, para ter sucesso no mercado nacional, precisávamos trazer para cá a imagem premium que o açaí tem lá fora – a de um superfruto da Amazônia”, diz Cherto. A Oakberry investiu nisso ao criar o conceito de sua loja, que reunia características do mundo fast-food, como rapidez no atendimento e padronização, mas enfatizava a imagem de “superfruto”, com

alto valor nutricional. Outros padrões eram operações pequenas e localização em pontos com alto fluxo de pessoas.

Os padrões foram implantados desde o início – fosse em São Paulo, Paris ou Nova York, haveria apenas três tamanhos de copos de açaí, com preços tabelados, e sempre os mesmos adicionais disponíveis, como granola. (Bem, quase sempre: no México, há creme de pistache e, na Holanda, semente de cannabis, por exemplo.) Mais uma coisa precisou mudar de um país para outro: o nível de dulçor do produto. Isso varia de acordo com a preferência local.

O BRASIL EM 2016, O MUNDO EM 2018

O primeiro quiosque da Oakberry, com apenas 6 metros quadrados, foi inaugurado em 2016 no então novo Shopping Cidade de São Paulo, na avenida Paulista – como novo, tinha oportunidades mais acessíveis. A segunda loja veio quatro meses depois. E, em um ano, a rede já somava 30 unidades. “Foi uma expansão orgânica rápida”, lembra Ricardo Cherto. Para ele, “o crescimento foi decorrência de terem criado uma marca, nada commodity”. Outro ponto importante a seu ver foi a padronização dos produtos, por facilitar a logística de abastecimento.

O desejo de fazer da Oakberry uma marca global começou a se concretizar logo, em 2018, com a inauguração da primeira loja no Florida Mall, tradicional shopping de Orlando, EUA. Era a grande aposta. “Sabíamos que, se alcançássemos um bom desempenho no competitivo mercado americano, seríamos capazes de instalar operações em qualquer parte do mundo”, diz Cherto. “Para garantir que tudo corresse bem, dividimos as responsabilidades. A franqueadora tinha 50% do negócio e o operador local, 50%.” Seis meses depois, a Oakberry já contava com lojas na Austrália e nos Emirados Árabes Unidos.

Cherto conta que o início da operação nos EUA já alcançou as expectativas. Em pouco tempo, a Oakberry abriu mais dois quiosques na Flórida. Mas não era um modelo bom o suficiente para garantir uma expansão

DO VAREJO PARA A PRODUÇÃO

Com o propósito de ter controle vertical da produção e domínio da cadeia, com manutenção dos padrões de qualidade, certificações e garantia de abastecimento da rede, em 2022 a Oakberry adquiriu uma fábrica de polpa de açaí nas cercanias de Belém, no Pará, de onde hoje sai toda a produção que abastece as unidades da rede no mundo. “Investimos R\$ 90 milhões, o que nos garantiu capacidade produtiva para atender a demanda até 2024, mas já estamos fazendo novos investimentos para suportar até 2030”, revela o sócio da Oakberry Ricardo Cherto. Isso pode até facilitar o desembarque nos varejos internacionais ainda em 2023, a começar por Arábia Saudita e Austrália. [Nos mercados de São Paulo já se encontrava a marca antes.]

PARA VIRAR MARCA DE REFERÊNCIA, A OAKBERRY ESTÁ PRESENTE NA FÓRMULA 1, NO SUPER BOWL E EM DIVERSOS TORNEIOS DE TÊNIS AO REDOR DO MUNDO

sólida, sustentável. Os sócios viram que era preciso rever o modelo operacional. Mostrava-se essencial ter um master-franqueado trabalhando um território, alavancando a marca. “Redesenhamos a estrutura interna, inauguramos um escritório da franqueadora com um líder local e passamos a operar com master-franqueados”, lembra o sócio. “Até hoje, nos estados-chave, o master assume o mercado com a obrigação de abrir um determinado número de unidades em pontos específicos.” O novo modelo atraiu multifranqueados e grandes grupos profissionalizados com foco em franquia. Os sócios optaram por também ter lojas próprias, como a flagship de Nova York, e firmar joint ventures com investidores locais, o que ocorreu na Califórnia. Hoje, o mercado americano tem 40 unidades, só perdendo para o brasileiro.

Mas, a cada mercado novo, uma estratégia de entrada nova. Em países onde o açaí já é um fruto razoavelmente conhecido, como a Austrália, o foco foi introduzir a Oakberry como marca de referência. Já em lugares onde ele é uma incógnita, o trabalho é o de educar os consumidores sobre o açaí, como a Apple educou as pessoas sobre o computador pessoal: a Oakberry apresenta o açaí e chama a atenção para fatores como o seu valor nutricional. “Foi o que fizemos na Estônia. Temos um quiosque na capital, Tallinn, onde frequentemente contamos a história do açaí, apresentamos seus benefícios”, diz Cherto. “Em Portugal, tivemos de reinvestir em reeducação do consumidor, que já consumia o produto, porém de maneira infantilizada.”

As diferentes estratégias requereram que a Oakberry flexibilizasse algumas premissas da operação. No Brasil, os quiosques têm entre 6 e 8 metros quadrados, mas, na Europa, as lojas variam de 25 a 40 metros quadrados. E a loja-conceito nos Estados Unidos tem 60 metros quadrados. Ainda são tamanhos relativamente pequenos, mas ainda assim com muita variação entre eles, porque o tipo de operação também difere. Enquanto no Brasil predomina o sistema de pegar para levar, típico



dos quiosques de shopping, na Europa os clientes vão à loja e se sentam para conversar, passar o tempo e tomar açaí, como em uma cafeteria.

O MARKETING E A PRODUÇÃO

Cherto diz que, mais que uma marca global, agora ele deseja que a Oakberry se torne uma marca aspiracional. Para tanto, redobram o cuidado com os locais onde instalam suas operações. No Catar, a franquia, inaugurada em 2020, fica no Lagoona Mall, um dos principais shoppings da capital, Doha. A loja fatura cerca de US\$ 150 mil por mês, mais que o triplo da média das lojas no exterior, que é de US\$ 42 mil. Se no passado a expansão chegou a ser conduzida para não perder a oportunidade, hoje se gasta muito tempo com o estudo do destino. O sarrafo subiu para o franqueado.

Vê-se o mesmo cuidado com as estratégias de comunicação e marketing. “Fomos a primeira marca brasileira a estar no Super Bowl”, diz Cherto. Além da final da liga de futebol americano, a Oakberry patrocina a equipe de Fórmula 1 Haas e está envolvida com os maiores torneios internacionais de tênis. O controle maior da operação, com a verticalização [veja quadro na pág. ao lado], também revela esse cuidado.

A EXPANSÃO DA OAKBERRY é mais cuidadosa, mas não perde o ritmo. Este ano devem ser mais 150 lojas, sendo 25% delas próprias. ∞

ZUCKERBERG VERSUS MUSK: COMO ENTENDER

Dois gênios da tecnologia prestando mais um favor para a sociedade e dando exemplo de liderança... Só que, no caso, exemplo do que um líder não deve fazer

Tudo começou em junho, numa reunião interna da Meta, em que o diretor de produtos do Threads, lançamento da empresa para concorrer com o X (o novo nome do Twitter), fez uma crítica às loucuras que Elon Musk vinha fazendo na rede social. Depois, um usuário do Twitter disse para Musk tomar cuidado, já que seu rival Mark Zuckerberg estava praticando jiu-jítsu. Musk, já conhecido por seus posts impulsivos, respondeu estar pronto para uma hipotética luta. Zuckerberg aparentemente aceitou, ao postar no mesmo dia, em uma de suas redes, o Instagram, a seguinte resposta: “Me mande a localização”.

O que parecia apenas mais uma piada na cena dos bilionários da tecnologia ganhou outras proporções nos últimos dois meses. As provocações entre os dois é retratada diariamente em veículos de negócios, de tecnologia e nos inúmeros memes que acompanham a rixa na internet. Até o ministro de cultura da Itália se pronunciou, afirmando que o evento não seria realizado em Roma, quando se levantou a hipótese de os magnatas se enfrentarem no Coliseu.

Falando sério ou não, na época, funcionários dos dois começaram a esboçar os contornos de uma partida, e ambos os empresários continuaram a alimentar as chamadas. Zuckerberg postou fotos de si mesmo e seguiu fazendo provocações a respeito da luta e do local do confronto.

Independentemente de qualquer coisa, mesmo que a luta jamais acon-



teça, o aquecimento já está interessante. De um lado temos Musk, conhecido por falar bobeira com muita frequência. Do outro, Zuckerberg, em uma tentativa de reabilitar sua imagem pública para parecer mais ousado. Mas, para nenhum deles, a luta é prioridade. Pelo menos até onde sabemos.

Dois bilionários, gênios da tecnologia prestando mais um favor para a sociedade e dando um bom exemplo sobre liderança... Só que não. Nesse caso, eles só deram exemplo do que não fazer. Um bom líder é aquele que, antes de tudo, é líder de si mesmo, tem autoconhecimento sobre suas forças e fraquezas e é capaz de controlar as próprias emoções, para que as ações não sejam resultado de suas reações. ∞

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



IMAGENS: SHUTTERSTOCK E ALERVO PESSOAL

EMPRESAS PRIVADAS E O SUCESSO ECONÔMICO CHINÊS

A relação entre o governo central de Pequim e as empresas privadas da China ficaram estre-mecidas nos últimos tempos. Mas elas ainda são as grandes responsáveis pelo sucesso do país

Em julho, o governo chinês anunciou novas medidas para impulsionar o crescimento do setor privado, o que gerou reações mistas de empresas. Algumas estão desconfiadas, outras estão otimistas e há as que adotaram o tom de esperar para ver. Esse desconforto é fruto de ações anteriores do governo que impediram o crescimento de algumas empresas privadas, levando a uma percepção de que Pequim é contrária ao setor.

Nos últimos três anos, o governo tomou medidas que afetaram negativamente as empresas privadas. O tão aguardado IPO do Ant Group foi frustrante, e gigantes digitais como Alibaba (dona do Ant), Tencent e Meituan enfrentaram acusações de violação de regulamentos antimonopólio. Preocupações com segurança cibernética fizeram com que a Didi Chuxing fosse deslistada da bolsa e o setor privado de educação recebeu ordens de encerrar as operações para reduzir o aprendizado baseado em repetição e memorização. Essas ações têm contribuído para a percepção de que o governo é hostil à iniciativa privada.

Mas devemos considerar o contexto histórico e o papel geral das empresas privadas na economia da China. Por mais de uma década, elas foram fundamentais no crescimento do país, introduzindo modelos de negócio inovadores e gerando lucros substanciais. Enquanto alguns acham que o governo mostra preferência por

empresas estatais, o presidente Xi Jinping elogiou os empresários privados e enfatizou seu papel de liderança na economia. Em uma conferência de trabalho, ele prometeu criar um ambiente mais favorável para o crescimento e a competitividade.

A abordagem do governo chinês com as empresas privadas nem sempre foi negativa. Embora algumas ações tenham gerado preocupação, Pequim reconheceu o valor de suas contribuições para a economia. As parcerias entre estatais e privadas têm se tornado mais comuns e são cruciais para a autossuficiência tecnológica da China e a ascensão de corporações globais chinesas.

Embora o ceticismo permaneça, devido às mudanças em curso no cenário econômico da China, empresários como Pony Ma, da Tencent, e Lei Jun, da Xiaomi, expressaram apoio às últimas iniciativas do governo. As ações em relação ao setor privado de educação podem parecer severas, mas medidas a favor do antimonopólio e da segurança de dados foram necessárias.

Conforme novas medidas de estímulo econômico entrarem em vigor, o sentimento no setor privado deve melhorar. A interação entre empresas estatais e privadas, juntamente com o compromisso do governo de criar um ambiente de negócios favorável, continuará a moldar o cenário econômico do país e a promover o crescimento sustentável, independentemente de sua estrutura de propriedade. ∞



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

KEN WILBER TE FARÁ SE SENTIR UM LÍDER DE MARKETING PIOR

Aproveite o lado bom dos ensinamentos do guru da liderança integral e veja como pequenos atos podem melhorar um bocado a sua área

Ken Wilber é um pensador, criador da psicologia integral e cujo conceito de liderança integral influenciava esta revista. Mas nós buscamos outra parte do seu pensamento, a integração de todas as áreas do conhecimento (ciência, arte, filosofia, espiritualidade). Antes de tudo: pesquise no Google sobre o modelo “os quatro quadrantes” desse pensador. Pronto? Então vamos lá. Agora faça uma análise dos quatro quadrantes e comece a se questionar como líder. Em quais desses quadrantes você acredita que faz um bom trabalho com as pessoas que lidera? E em quais você deixa a desejar?

Se você tem uma boa autocrítica, não tenho dúvidas que vai se sentir um líder pior do que achava que era. E por que você vai se sentir pior? Porque, naturalmente, na correria do dia a dia, não é fácil liderar pensando de forma integral; pensando que, na sua frente, existe um ser humano complexo, que vai muito além de uma pessoa que precisa te entregar um resultado. Você, por exemplo, escuta atentamente as preocupações e objetivos individuais dos membros da sua equipe? Consegue ajudar a pessoa a se desenvolver, dando orientações claras e feedback construtivo, para que ela seja uma pessoa melhor para a sociedade e para a empresa que trabalha? Trabalha ativamente para criar uma cultura de inclusão e colaboração na sua organização, para que vocês tenham um ambiente saudável? É

E SE AQUELE FUNCIONÁRIO ATRASOU UMA ENTREGA SÓ PORQUE PASSOU A SEMANA ACOMPANHANDO A MÃE NO HOSPITAL – E VOCÊ NÃO SABIA?

ativo em sugerir políticas que promovam a equidade e a eficiência da empresa, aliadas à missão que a organização tem na sociedade?

Pense duas vezes se você tem ajudado as pessoas que lidera a se tornarem, mais do que profissionais fora da curva, excelentes seres humanos! Esses dois aspectos andam juntos. Aqui na NP Digital, por exemplo, nos esforçamos muito para trabalhar todos esses pontos (e, claro, temos muito o que melhorar também). Como é que você vai chamar à atenção alguém que não entregou uma determinada tarefa, sem saber que a mãe daquela pessoa se acidentou feio e ela a está acompanhando no hospital, sem dormir há dias? Como exigir o desenvolvimento de alguém que está, por exemplo, com depressão, mas você não fazia ideia?

Agora, conecte isso tudo com o desafio de marketing da sua empresa: muitos liderados com perfis diferentes, com funções diferentes, com metas difíceis, orçamento curto, turnover alto etc. Coloque tudo isso na balança. Quando você entender quão importante é ter um olhar holístico do seu time, as coisas vão ficar mais leves. Inclusive, não só as pessoas vão querer trabalhar mais tempo na empresa, como você também! ∞

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

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



IMAGENS: ALERVO PESSOAL

NASCE E CRESCE A SEGUNDA JORNADA ESG

A trajetória do autoconhecimento, a visão holística do ser e até mesmo a palavra “consciência” vem tomando novas proporções no ambiente corporativo

A palavra “consciência” vem tomando novas proporções no ambiente corporativo. E é sobre isso que precisamos falar mais. Se empresas são pessoas, pensar em autoconhecimento é pensar no futuro dos negócios.

Tanto quanto parâmetros de sustentabilidade vem aumentando ano a ano para garantir que consigamos atingir nossas metas, a régua da autoconsciência vem subindo na mesma medida, e exigindo que repensemos a nós mesmos a cada dia. Numa linha do tempo básica, conseguimos juntar quatro temas que se conversam: inteligência emocional, inteligência espiritual, IDGs e Teoria Integral. Todas juntas refletem uma boa parte do que andamos procurando nos últimos tempos, e todas colaboram para que a liderança possa seguir a sua jornada de ampliação de consciência.

O que vale hoje é o todo, a interconexão, o estado de plenitude. Não, isso não está fora do ambiente de trabalho. Está cada vez mais dentro e interconectado. Lembra? Negócios são pessoas.

A teoria integral de Ken Wilber é uma estrutura conceitual que reconhece a complexidade da experiência humana. Ela sugere que uma compreensão completa do nosso desenvolvimento deve levar em consideração quatro quadrantes interligados: interior individual, exterior individual, interior coletivo e exterior coletivo. Isso significa que, para alcançar um estado mais completo e saudável de ser, devemos abordar não apenas o aspecto individual, mas também considerar o contexto social, cultural e espiritual em que estamos inseridos.

Já os IDGs, ou objetivos de desenvolvimento interno, são habilidades que precisamos desenvolver para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Os IDGs estão organizados em cinco pilares: ser, pensar, relacionar, colaborar e agir, e nos impulsionam ao autoconhecimento destacando a importância de medir o progresso global não apenas em termos econômicos, mas em resultados pessoais positivos.

A inteligência emocional trouxe à luz a ideia de que a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar nossas emoções é fundamental. O autodesenvolvimento requer uma atenção especial e consciente das emoções, não apenas em termos individuais, mas também em nossas interações com os outros e com o ambiente. Já a inteligência espiritual não está necessariamente ligada à religião, mas à exploração da conexão entre o indivíduo e o significado mais profundo da vida.

Finalmente, a busca pela consciência, propagada por meio da meditação ou outras práticas, é outra dimensão vital. Ao cultivá-la, expandimos a capacidade de observar pensamentos, emoções e padrões de comportamento sem julgamento. Isso nos permite responder de forma mais consciente, em vez de reagir de maneira impulsiva.

A abordagem integrada reconhece a interconexão desses aspectos, resultando em uma compreensão mais profunda de si mesmo. É essencial cultivar essas dimensões ter uma vida plena e saudável e ser uma liderança orientada para o impacto positivo. ∞



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

**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

Acalântis _____ 28	Emerge _____ 60	Meituan _____ 79	Senior 45160 _____ 28
Aché _____ 60	Enron _____ 36, 60	Mercado Livre _____ 47	5G Comp Partners _____ 23
Airbnb _____ 6, 20	Escola de Carreira _____ 47	Meta _____ 78	Shell _____ 60
Alibaba _____ 79	Escola Família Agrícola Rosalvo _____ 60	Microsoft _____ 31	Siemens _____ 60
Alvarez & Marsal _____ 60	da Rocha Rodrigues _____ 60	MIT _____ 28	Singularity University _____ 54
Amazon _____ 31	Eurofarma _____ 60	MIT Sloan Management Review _____ 36	Sociedade Americana de Engenheiros Civis _____ 14
Ambev _____ 60	FCJ _____ 60	Brasil _____ 36	Statista _____ 54
Americanas _____ 36	FGV-Eaes _____ 23, 70	MIT Sloan School of Management _____ 54	Sun _____ 31
Amrop Brasil _____ 47	FIA Business School _____ 60	Natura _____ 60	T.T. Burger _____ 31
Andrade Gutierrez _____ 60	Fórum Econômico Mundial _____ 6, 18	NeoEnergia _____ 60	Talenses Group _____ 23
Ant Group _____ 79	Founders Intelligence _____ 60	NexT47 _____ 60	TDS.Company _____ 18, 41
Arabesque _____ 60	FMI _____ 14	Novartis _____ 60	Tencent _____ 79
Banco Barclays _____ 60	Futuro S/A _____ 47	NP Digital _____ 80	Theranos _____ 60
Banco do Brasil _____ 60	Gallup _____ 6	NTT Data _____ 60	Total _____ 60
Banco Mundial _____ 14	Goldman Sachs _____ 14	O'Reilly Media _____ 60	TouchDown Ventures _____ 60
Bayer _____ 60	Grupo Boticário _____ 60	Oakberry _____ 75	Toyota _____ 47
Bertelsmann _____ 54	Harvard Business School _____ 14, 18, 60, 70	ONU _____ 6, 54, 81	Trajeto Desenvolvimento Empresarial _____ 70
BlackRock _____ 60	Harvard Medical School _____ 28	Oracle _____ 31, 47	Turo _____ 60
Bosch _____ 60	HBO _____ 28	Organização Mundial do Comércio _____ 14	Uber _____ 6, 20
Boston Consulting Group _____ 60	HPE _____ 47	Oxford _____ 14	USP _____ 70
Braskem _____ 60	IBGC _____ 60	Oxigênio _____ 60	Vale _____ 36
BRF _____ 60	IBGE _____ 28, 60	Oxygea _____ 60	Votorantim _____ 60
Cesar _____ 54	iFood _____ 6	Petrobras _____ 60	Wayra _____ 60
Chemovator _____ 60	Insead _____ 54	Pfizer _____ 60	Wharton _____ 70
Chevron _____ 14	Kellogg _____ 70	Porto Seguro _____ 60	World Wide Web Consortium _____ 60
Coca-Cola _____ 6	KPTL _____ 60	Reserva _____ 31	X (ex-Twitter) _____ 78
Comgas _____ 60	Lehman _____ 36	Rotman Management _____ 4	Xiaomi _____ 79
Didi Chuxing _____ 79	London Business School _____ 47	Rotman School of Management _____ 18	Xtellar _____ 60
DJI _____ 25	London School of Economics and Political Science _____ 14	SAP _____ 31	Zilor Energia e Alimentos _____ 47
Dow _____ 60	Makro _____ 60		ZX Ventures _____ 60
ECBF _____ 60			
Embraer _____ 60			

NOSSO CONSELHO EDITORIAL

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Augusto Júnior (Escola de Carreira, Instituto Four) • 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

CoCEO: Gabrielle Teco gabrielle@qura.com.br
[/in/gabrielleteco/](https://in/gabrielleteco/)
CoCEO: Douglas Souza douglas@qura.com.br
Diretora editorial: Adriana Salles Gomes adriana@qura.com.br
[/in/drissalles/](https://in/drissalles/)
Editores assistentes: Felipe van Deursen e Sandra Regina da Silva

Publicidade: negociosB2B@qura.com.br
Atendimento ao cliente: revistahsm.com.br/faq
Assine HSM Management: revistahsm.com.br/assinatura

revistahsm.com.br

Colaboraram nesta edição: Ariadne Gattolini, Karen Santarem, Katia Simões, Lizandra Magon de Almeida, Sandra Regina da Silva

Revisão: Hellen Suzuky, Sandra Regina da Silva e Wendy Campos

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8868, editada pela Qura Editora.

O conteúdo de artigos e colunas é de responsabilidade dos autores, e não representa, necessariamente, a opinião de HSM Management

A HSM é uma empresa do grupo

ânima
EDUCAÇÃO

Como assinante desta publicação, você poderá receber malas diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras, com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato pelo WhatsApp +55 84 9682-7695 ou pelo e-mail atendimento@revistahsm.com.br.

DEMISSÕES MAIS JUSTAS E HUMANIZADAS: ENCERRE A JORNADA DO COLABORADOR DE MANEIRA TRANSPARENTE E 100% DIGITAL



gen.te homologa
offboarding



O desligamento de um colaborador não precisa ser tão complexo. Com o **Gen.te Homologa – Offboarding**, da LG lugar de gente, é possível realizar o encerramento da jornada de forma mais humanizada e transparente, além de otimizar seu tempo e diminuir a chance de processos trabalhistas ocasionados por erros no processo.

Gerencie documentos, grave entrevistas e colete assinaturas eletrônicas, com validade jurídica e em conformidade com a LGPD, através de uma ferramenta completa, 100% em nuvem e integrada a outros módulos da Suite Gen.te.

Lidere a transformação da gestão do capital humano na sua empresa com essa e outras inovações da maior HR Tech do Brasil, desenvolvidas para proporcionar uma boa experiência ao colaborador, desde o recrutamento até o offboarding.



Acesse:
lg.com.br/offboarding
ou escaneie
o QR Code ao lado.

LG  lugar de gente
sistemas humanos



Você quer um cartão de comer ou de benefícios?

Swile é um vale que **veio mudar o cartão de benefícios como sua equipe conhece**. São até 8 categorias que **vão muito além da comida e muito mais vantagens**.

swile

- ✔ Passa em 4M de estabelecimentos
- ✔ 8 categorias em um só vale
- ✔ Pode pagar até com o celular*
- ✔ Resolva tudo em um só lugar

VS

Cartão de comer

- Precisa perguntar se aceita vale
- Um vale só para comer
- Esqueceu o cartão? Xiii
- Cheio de papel e burocracias

E tudo isso começa na sua empresa. Com a sua escolha.

Escaneie o QR CODE
ao lado e saiba mais.



a  mudança
tá na sua Mão.

swile