

hsm

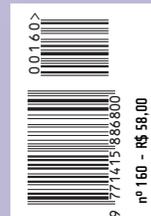
management



OS QUATRO DOSSIÊS PARA VOCÊ COMPETIR NO SÉCULO 21

REGENERAÇÃO · DISRUPÇÃO · CONEXÃO · CORAGEM

ENTENDA AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
QUE SURGEM PARA PESSOAS E EMPRESAS NESSAS
FRENTES E PREPARE-SE PARA VOAR





swile



Neste Natal, troque a uva-passa por um cartão que passa em todo lugar.

RH, chega de presente igual para todo mundo.
Com o Vale Natal Swile, **cada um pode escolher o que quiser** neste fim de ano. E o melhor: tem **frete zero, taxa zero e zero dor de cabeça** para você.

Escaneie o QR CODE
ao lado e saiba mais



a  mudança
tá na sua Mão.

swile

PARA VOAR NA NOVA ECONOMIA, É PRECISO QUEBRAR A CORRENTE

Começo esta carta falando em voar por três razões. A primeira é para homenagear a nossa superatleta da ginástica artística, Rebeca Andrade, que, além de ampliar cada vez mais sua coleção de medalhas nas grandes competições internacionais, vem voando tanto (literalmente até) na ginástica que é publicamente reverenciada por craques como a americana Simone Biles, dado o nível de excelência e complexidade de suas apresentações. Rebeca aceitou nosso convite para participar do HSM+ 2023, o que deu a nós da organização uma alegria infinita, e ao nosso público inspiração de primeira grandeza para colocar em prática todos os aprendizados obtidos no nosso megaevento anual.

A segunda razão tem a ver com a capa desta revista, que convida o leitor a voar na economia do conhecimento e, para isso, a quebrar as correntes que eventualmente o estejam impedindo de fazê-lo.

O terceiro motivo da escolha do verbo “voar” no título desta carta são os temas sobre os quais esta revista se debruça. Pela primeira vez, temos quatro Dossiês, em vez de um, para espelhar o HSM+, que tem quatro eixos temáticos:

- disrupção,
- regeneração,
- conexão e
- coragem.

Pelo trabalho de curadoria com nossa rede de thinkers e practioners da gestão, estamos confiantes que esses são os quatro principais motores da atual economia do conhecimento, sobretudo para organizações e gestores brasileiros. (Lembro que o Dossiê é aquela parte em que tratamos um desafio de gestão e liderança com vários conteúdos e olhares, de maneira ho-

rizontal e vertical, com abrangência e profundidade.)

HSM Management e HSM+ sempre trocaram figurinhas, como se faz em um bom ecossistema de educação, com o público de uma se beneficiando do que a outra oferece, e vice-versa. Desta vez, porém, fomos mais longe. Nosso time editorial “ralou” para antecipar o máximo possível a imensidão de conteúdos que haverá no HSM+. Assim o assinante da revista tem um pouco da experiência do evento em tempo real e o participante do evento recebe a revista com o registro do que viveu e um riquíssimo conteúdo estendido.

O que eu recomendo ler nesta edição? Como sempre, tudo. *[risos]* Mas não vou me furtar a fazer escolhas. Entre os múltiplos materiais alinhados com o HSM+, logo nas próximas páginas sugiro que você leia o conteúdo de quatro headliners do HSM+: Ron Adner falando de estratégia de ecossistemas; Anna Lembke, a autora de *Nação Dopamina*, um dos livros que mais me impactou nos últimos tempos; Karim Lakhani, mestre em inteligência artificial; e Donald Sull, que tem tangibilizado a cultura organizacional com dados, como ninguém fez antes. Sugiro também o artigo de Bruno Stefani sobre a liderança de conexões, em que ele conta de sua transição de executivo global para uma carreira solo, e o estudo do centro de inovação CESAR sobre organizações design-driven.

Entre os conteúdos adicionais que vão amplificar sua experiência, recomendo a pesquisa inédita sobre ambidestria (e sobre líderes ambidestros) no Brasil, e uma entrevista reveladora com Francisco Saboya, um dos atores-chave no ecossistema de inovação do País. Uma ótima leitura! ∞

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

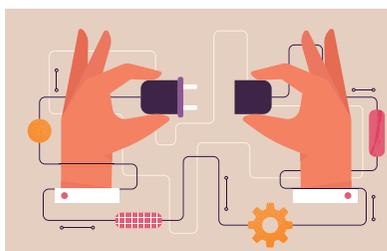


11 **DISRUPÇÃO**

Romper com o status quo virou uma regra no novo jogo

14 **CONTAGEM REGRESSIVA COM...**

...Maria Augusta Orofino: como disruptar e não ser disruptado



16 **PESQUISA INÉDITA: AMBIDESTRIA**

Um retrato Inova/Michael Page de empresas e lideranças brasileiras que atuam no presente e no futuro

24 **DEZ GRANDES MUDANÇAS**

Como os líderes podem aproveitar as ondas entre setores

27 **A “VAREJIZAÇÃO” DA INDÚSTRIA (DE NOVO)**

Por que esse movimento se reaquece

34 **FRAMEWORK PARA REDES COLABORATIVAS DIVERSIFICADAS**

Um método com oito passos a seguir

39 **EMPRESA DESIGN-DRIVEN É...**

... aquela cujas pessoas (não processos) comungam dez pilares

43 **A CHAVE DO MODELO DE NEGÓCIO**

E mais 55 modelos (templates!) para abrir essa porta

50 **REGENERAÇÃO**

Especialmente para o Brasil, esse pode ser o grande diferencial competitivo

51 **CONTAGEM REGRESSIVA COM...**

...Carlos Piazza: Os futuros devem ser regenerativos

53 **A RE-FLORESTA ABUNDANTE DOS NEGÓCIOS**

Use a lente “nem negacionismo nem apocalipse”



59 **INDIGENOMICS EM ASCENSÃO**

E os negócios indígenas podem mudar paradigmas

62 **O CAMINHO DO CO₂-TO-X**

A promissora abordagem complementar à captura e armazenamento de carbono

HSM+: ARQUÉTIPOS



8 **KARIM LAKHANI, DONALD SULL, ANNA LEMBKE, RON ADNER**

Nos palcos do HSM+, das culturas tóxicas e vício em dopamina ao melhor de estratégia e inteligência artificial

69 CONEXÃO

Afinal, relações verdadeiras são a base dos negócios na nova economia

70 CONTAGEM REGRESSIVA COM...

... Carolina Strobel: tuas conexões te enxergam melhor que você mesmo

72 OS DESAFIOS INSTITUCIONAIS

Francisco Saboya, líder da Anprotec e da Embrapii, mapeia oportunidades e ameaças do contexto



78 NOVO OLHAR PARA UMA NOVA CARREIRA SOLO

Liderar conexões é a chave deste reino

NOSSOS COLUNISTAS

48 Ellen Kiss

Não é incerteza, é ambiguidade; coragem!

49 Edward Tse

Novo BRICS e chip da Huawei mudam a cena

84 Daniela Garcia

Quatro boas companhias para os líderes

100 Neil Patel e Rafael Mayrink

Mais coragem para tirar a roupa

104 Convidado: Silvio Meira

Uma anotação para 2024 e nove IAs

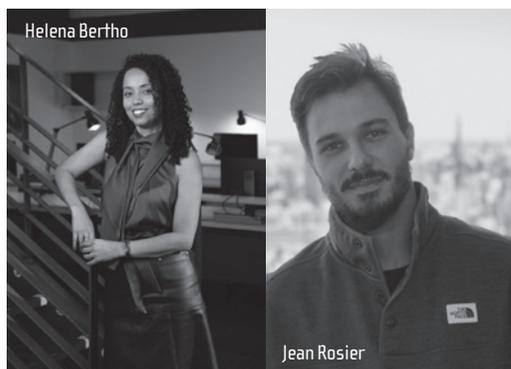
106 NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI

85 CORAGEM

Tudo começa por entender do que você tem medo realmente

86 CONTAGEM REGRESSIVA COM...

... Helena Bertho: as conversas são a melhor ferramenta



88 A “ASSUSTADORA” ESTRADA PARA A CRIATIVIDADE

Entendendo a ignição e seus três elementos

92 MENOS MICROESTRESSE, MAIS CORAGEM

Você pode reconhecer o mal dos profissionais de alto desempenho (microestressores) e controlá-los

HSM+: UM MOSAICO

101 PASSEANDO PELO MEGAEVENTO

Inspire-se com Rebeca Andrade, pense como futurista, lidere melhor no modelo híbrido, aproveite a descentralização geográfica, entenda uma healthtech...





ANTIFRÁGIL, AMBIDESTRO E SERVIDOR: A TRÍADE DO LÍDER MODERNO

CONHEÇA O ARCABOUÇO DE HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA SER UM LÍDER MELHOR EM 2024

POR LEONARDO GUIMARÃES

No complexo mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível, na sigla em inglês) o líder precisa se adaptar rapidamente aos novos desafios, estar atento ao que acontece no dia a dia da empresa ao mesmo tempo em que planeja seu futuro e, ainda, estar pronto para servir quem está ao seu redor. “Estar a serviço da organização, das pessoas que fazem parte dela, de todos os stakeholders com quem a própria organização se relaciona. Em síntese, estar a serviço da harmonia do ecossistema. O resultado disso é gerar valor, preservando o equilíbrio econômico, social e ambiental”, comenta Victor Megido, diretor de desenvolvimento de negócios no Brasil da Audencia Business School, escola de negócios francesa com campi em Nantes, Paris, China e que tem diversas parcerias no Brasil.

Como trouxemos na edição 159 de **HSM Management**, a liderança não é só um processo de criação coletiva. Todas as pessoas exercem três lideranças, e não uma – a liderança de si, dos relacionamentos e a sistêmica (de sistemas como a empresa e o mundo, no qual ela opera). “É preciso alimentar a alma da organização, a sua cultura. É isso que chamamos de cultura sistêmica da organização, onde a colaboração no coletivo permite o engajamento com alta

performance do indivíduo”, aponta Megido.

Em um cenário de constantes transformações, quais são as habilidades imprescindíveis para uma boa liderança? Entre algumas das habilidades consideradas fundamentais para os líderes e que são abordadas nos cursos da Audencia Business School voltados à alta liderança estão:

ANTIFRAGILIDADE

Quando o matemático e estatístico Nassim Taleb lançou o livro *Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o caos*, rapidamente a obra se tornou referência entre gestores, especialmente após a crise causada pela pandemia de Covid-19. Segundo Taleb, a antifragilidade é um neologismo proposto e seria o exato oposto da fragilidade, estando além da robustez. O antifrágil resiste a choques e ao tempo e fica melhor. Segundo o autor, diz-se que os melhores cavalos perdem quando competem com os mais lentos e vencem contra os melhores rivais. Com isso ele quer dizer que a ausência de um agente estressor leva à falência. O líder antifrágil então aceita o enfrentamento como um modo positivo para se tornar sempre a melhor versão de si mesmo.

No mundo corporativo, ser antifrágil significa estar preparado para o improvável e disposto a crescer com os erros e dificuldades que o cenário externo impõe. A pandemia de Covid-19 é o grande exemplo recente de uma situação que demanda líderes antifrágéis. Com o lockdown, o gerenciamento das equipes sofreu uma transformação instantânea e a adaptação rápida revelou aqueles que se destacavam entre os gestores. Hoje, o ambiente corporativo volátil e complexo ainda impõe, diariamente, situações que precisam de líderes com grande capacidade de adaptação. A antifragilidade é uma habilidade indispensável para o líder moderno.

AMBIDESTRIA

No mundo corporativo, a ambidestria ganhou relevância quando Julian Birkinshaw, professor de estratégia e empreendedorismo da London Business School, publicou um artigo sobre o tema em *MIT Sloan Management Review*, revelando a importância da adaptabilidade para os gestores. Ambidestria, segundo ele, é um conceito que trata da gestão simultânea do presente e do futuro. O desafio para muitos gestores é como lidar, ao mesmo tempo, com as prioridades e a rentabilidade do presente sem comprometer o olhar para o futuro e mapear tendências e oportunidades de inovação.

Ser um líder ambidestro trata da importância em equilibrar as obrigações de curto prazo – com metas a serem alcançadas e problemas que precisam ser resolvidos rapidamente – com as demandas que o mercado impõe para o longo prazo, como inovação e transformação digital. Não à toa, é uma das habilidades necessárias para a liderança aprimorar em 2024.

SERVIÇO

Em 1977, Robert K. Greenleaf escreveu *Serveant Leader* (ou, em tradução livre, líder servidor), livro que inaugurou um debate na gestão empresarial sobre o papel da liderança nas empresas. A obra segue dando lições importantes ao falar sobre a necessidade de servir a todos os stakeholders de uma organização, como colaboradores, clientes e a comunidade ao redor da companhia. Esse é o valor social da organização.

Para Greenleaf, o individualismo não combina com um bom líder, que tem aguçado senso de comunidade e lidera pelo exemplo. A empresa com líderes servidores será capaz de criar uma cultura poderosa e de se reinventar frequentemente.

COMO ENSINAR A SER LÍDER?

Um dos papéis exercidos pelo gestor está relacionado ao desenvolvimento de novas lideranças que serão responsáveis por manter o negócio em pé no futuro, sendo um “líder pedagógico”, aquele que se preocupa com a formação de novos gestores. Neste cenário, é importante ser capaz de identificar e promover as hard e soft skills que fazem

parte do perfil de um bom gestor. Esse mapeamento faz parte do dia a dia da Audencia, que em seus cursos – pensados para executivos seniores e jovens futuras lideranças – oferece a experimentação de desafios e orquestrações que serão importantes na jornada das lideranças.

Além disso, segundo Megido, uma das provocações que são feitas aos alunos diz respeito a como lidar com o fracasso, “dividir o joio do trigo” e de que maneira promover a criatividade sem confundir-la com negligência. “Aí está o salto quântico das organizações.” Sem o desenvolvimento de novas lideranças, a tendência é sobre-carregar aqueles que estão à frente das equipes, o que mostra que ensinar a ser líder também é uma habilidade importante para o gestor moderno. “O líder é um orquestrador de valor social dentro de sua organização e de outras na rede”, lembra Megido.

UM CONVITE AO DIÁLOGO

A Audencia realizou dois estudos com uma amostra representativa de gestores e colaboradores franceses para comparar como cada grupo classifica a gestão de sua empresa. Os levantamentos mostraram que as visões são divergentes: enquanto 63% dos gestores dizem que a organização tem uma gestão inovadora ou muito inovadora, 71% dos colaboradores a consideram pouco ou nada inovadora.

Outro ponto de divergência foi acerca do estilo de gestão: 81% dos colaboradores franceses dizem que o diretor geral de sua empresa pratica uma gestão diretiva, sem características de uma liderança colaborativa. Entre os gestores, porém, apenas 14% classificam seu estilo de gestão como diretivo.

Não é possível dizer qual dos dois grupos tem a razão, mas uma conclusão é certa: falta diálogo entre eles. Ao avaliar outras pesquisas realizadas no Brasil e no mundo, nota-se que há uma tendência na dificuldade da comunicação nas organizações. Nesse contexto, espaços de discussão regulares e com métodos como o design thinking podem melhorar a comunicação e os elos de valor no ambiente de trabalho.

Em artigo publicado no site Les Echos, os diretores acadêmicos da Audencia, Thibaut Bardon e Nicolas Arnaud, dizem que “a ampliação do diálogo nas empresas é um convite a desafiar o mito de que um líder é angélico e onisciente, que sozinho constrói visões messiânicas da empresa que dirige”.

Megido explica que o princípio que norteia uma organização é também a sua meta. Isso define o como fazer, “porque não é de qualquer jeito, não é qualquer vento que favorece a organização a chegar aonde busca ir. O que fazemos no cotidiano é mais assertivo tendo clareza de qual tomada de decisão é mais coerente e consistente com o princípio e fim. Assim, erros são aprendizagem. Essa é a honestidade intelectual da liderança, é a governança corporativa”, conclui Megido.



HEADLINERS DO HSM+ ANTECIPAM ARQUÉTIPOS DE 2024

por Adriana Salles Gomes

Um gestor vai fazer uma leitura de tarô para o ano que se inicia – como tantos fazem – e se destacam o rei de ouros, o rei de paus, a dama de copas e o valete de espadas. O que significa? Se tiver passado pelo HSM+, o gestor talvez veja uma correspondência entre as cartas e os arquétipos dos gestores necessários nestes tempos: o líder focado em estratégia é o rei de ouros (o aspecto material); focado em cultura, rei de paus (o espiritual); a líder voltada às pessoas é a dama de copas (as emoções); e o inovador da tecnologia, o valete de espadas (as ferramentas). No HSM+, Ron Adner, Donald Sull, Anna Lembke e Karim Lakhani deixam clara a necessidade desses quatro arquétipos de gestores para gerar valor hoje.



LÍDER DE ESTRATÉGIA: **RON ADNER**

Que tipo de estrategista você será em 2024? Um que sabe atuar em uma era marcada pela disrupção impos-

ta por competidores ecossistêmicos. Essa foi a resposta que, desde o final de 2021, Ron Adner vem dando sobre os novos fundamentos da estratégia corporativa. Exemplos de ecossistemas disruptores são as plataformas de mobilidade (seguem disruptando os

fabricantes de automóveis), as fintechs (disruptam os bancos) e os serviços de streaming (disruptam as tradicionais emissoras de televisão). No livro *Winning the Right Game: How to disrupt, defend, and deliver in a changing world*, o renomado professor da Tuck School of Business (no Dartmouth College, de New Hampshire, EUA) e consultor de empresas iluminou o mundo dos ecossistemas, a importância de o líder compreender o que é o “jogo certo” para seu negócio nesse novo mundo e um framework para jogá-lo de maneira eficaz. Esse framework é composto de cinco pontos:

1. Descobrir seu jogo certo para, só então, tratar de vencê-lo. Isso se refere ao contexto específico e ao ambiente em que seu negócio opera, incluindo entender os desafios, oportunidades e dinâmicas únicas que mais importam para sua empresa. Adner diz que um perigo tão grande quanto perder o jogo é vencer o jogo errado. Segundo ele, foi o que aconteceu com a Kodak, que fez transições em seu negócio para ser vencedora no jogo da fotografia digital, mas sem se dar conta de que outro jogo estava sendo jogado e não a incluía.

2. Lidar com a inovação dentro de casa e a disrupção lá fora. As empresas devem estar sintonizadas tanto com o potencial de disrupção de seu setor/mercado como com a necessidade de inovação. Isso inclui não apenas o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, mas também o reconhecimento de quando a disrupção representa uma ameaça e a resposta eficaz a ela.

3. Ter pensamento de ecossistema. Significa considerar a ampla rede de partes interessadas, parceiros e concorrentes que impactam o seu negócio. Entender como sua empresa se encaixa no ecossistema maior e como pode colaborar com outros players é um aspecto fundamental do framework. Importante: a definição de Adner para ecossistema, que ele acredita ser realmente útil, é a estrutura por meio da qual as empresas interagem para entregar uma proposta de valor. A

âncora da definição, veja bem, é a proposta de valor em questão.

4. Orquestrar e executar como nunca. A execução eficaz e a entrega são fundamentais no framework de Adner. As empresas devem ser realmente capazes de executar seus planos com sucesso no jogo escolhido. Isso envolve, de maneira central, a habilidade da orquestração – ou seja, alinhar todos os elementos do negócio para cumprir a estratégia.

5. Adaptar-se e flexibilizar. Reconhecendo – e aceitando, finalmente – que o ambiente de negócios está em constante mudança, o framework incentiva a adaptabilidade e a flexibilidade para responder às mudanças no mercado e no ecossistema. Isso pode envolver pivotagens ou ajustes de estratégias conforme necessário.



LÍDER DE CULTURA: DONALD SULL

Enquanto muitos ficaram lamentando o enfraquecimento da cultura durante o distanciamento social na pandemia de covid-19, Donald Sull agiu. O professor da MIT Sloan School of Management (de Massachusetts, EUA) desenvolveu um sistema de avaliação de culturas corporativas baseado em inteligência artificial (mais especificamente em processamento de linguagem natural) em parceria com o Glassdoor, plataforma de avaliação de empresas por seus funcionários. Queria descobrir como diagnosticar e como tratar uma cultura enfraquecida. Sull transformou o trabalho em um ranking que rapidamente virou referência nos EUA – o MIT SMR/Glassdoor Culture 500 – e também em uma startup de avaliação de empresa, a CultureX, cofundada com seu filho Charles.

Sabe o que distingue uma boa cultura corporativa de uma ruim aos olhos dos funcionários? Sull descobriu em seu estudo de 2020 haver mais de 60 valores distintos que as

NO HSM+ 2023, EIXOS DE GESTÃO E ARQUÉTIPOS DE GESTORES

O HSM+ foi desenvolvido com quatro eixos temáticos: disrupção, regeneração, conexão e coragem. São uma tentativa de sintetizar oportunidades e ameaças da nova economia.

- constituem as alavancas-chave para aproveitar as oportunidades e
- tornam-se, quando em falta, as principais ameaças.

Tal e qual, esta revista foi desenhada com quatro dossiês sobre os mesmos temas.

Os headliners do HSM+ simbolizam arquétipos de gestores do século 21 por suas especialidades. Ron Adner traz o arquétipo estrategista (no tarô, ele seria o rei de ouros). Donald Sull personifica a cultura (o rei de paus no tarô). Anna Lembke, que trata de saúde mental e adições, é o arquétipo das pessoas (no tarô, a dama de copas). E Karim Lakhani, ao focar inteligência artificial, constitui o arquétipo de ferramentas tecnológicas (o valete de espadas).

empresas listaram entre seus “valores essenciais” oficiais, que embasam a cultura organizacional, mas que, na maioria das vezes, sinalizam as aspirações culturais dos altos executivos, em vez de refletir os elementos da cultura corporativa que realmente importam para os funcionários. Eles são dez, e se referem a respeito (um elemento), liderança (quatro elementos), remuneração e benefícios (três), estabilidade e reorganização (dois). Para tanto, Sull e sua equipe analisaram 1,4 milhão de avaliações de funcionários com a plataforma Natural Employee Language Understanding, desenvolvida pela CultureX, que permite classificar um texto livre com mais de 90% de precisão em mais de 150 tópicos, ao mesmo tempo em que capta jargões corporativos, expressões idiomáticas, siglas e gírias.

Para ser um bom líder de cultura em 2024, portanto, você deve responder às perguntas no texto lateral à direita, e tomar providências diante de respostas insatisfatórias.

Uma questão cultural fundamental herdada da pandemia, o trabalho híbrido, também foi estudada por Sull. Para ele, o problema real que precisa ser endereçado é a definição estática de modelos de trabalho híbridos. Para terem sucesso em atrair e reter talentos, as organizações têm de permanecer abertas a todo o universo de opções de como, quando e onde os funcionários trabalham, no que Sull chama de “modelo híbrido verdadeiro”.

Esse arquétipo de gestor ganha importância à medida que mais empresas desconsideram questões culturais como essas ao se posicionar terminantemente contra o trabalho híbrido e ao não afastar líderes tóxicos quando estes têm bom desempenho.



LÍDER DE PESSOAS: ANNA LEMBKE

Você deve ter ouvido falar da psiquiatra Anna Lembke, ligada à Stanford University (Califórnia, EUA), que

passou os últimos 25 anos estudando adições. Ela é autora de um dos grandes best-sellers recentes, *Nação Dopamina*, que traz luz sobre o fato de a busca incansável de prazer que ocorre atualmente gerar mais dor do que felicidade.

Neurotransmissor que envia sinais de um neurônio para outro (nas sinapses), a dopamina é provavelmente o neurotransmissor mais importante em nossa experiência de prazer, motivação e recompensa. É a razão principal dos nossos vícios. Navegar em redes sociais, jogar games, comer, fazer sexo, consumir drogas lícitas e ilícitas são exemplos de atividades que disparam dopamina em nossos cérebros. Em doses diferentes, no entanto. Comer chocolate aumenta a dopamina acima do basal em cerca de 50%. Fazer sexo a aumenta cerca de 100%. A nicotina, aproximadamente 150%. E as anfetaminas, uns 1.000%. Esses são números médios, porque há variações de uma pessoa para outra dependendo de sua “droga” de preferência.

Uma das descobertas mais fascinantes da neurociência nos últimos 75 anos, como diz Lembke, é que as mesmas áreas do cérebro que processam o prazer também processam a dor, e que prazer e dor funcionam como em um equilíbrio. “Imagine que, em seu cérebro, há duendes brincando em uma gangorra de playground: a gangorra tende sempre ao equilíbrio, ou seja, a ficar paralela ao chão. Quando fazemos algo que é prazeroso, como comer um pedaço de chocolate, experimentamos a liberação de dopamina na via de recompensa do nosso cérebro e é como se os duendes tivessem ido todos para o lado do prazer rompendo com o equilíbrio da gangorra, que fica pendendo para o lado do prazer. Mas, como a tendência é reequilibrar, os duendes logo vão para o outro lado fazendo a gangorra se inclinar em proporção igual para o lado da dor, e nós sentimos uma ressaca do chocolate, uma espécie de mal-estar, um desconforto”, tem didaticamente ensinado Lembke.

Quando nós entendemos isso e conseguimos esperar um tempo, o mal-

-estar passa e o equilíbrio prazer-dor é restaurado. Para continuar a metáfora de Lembke, os duendes se dividem igualmente entre os dois lados.

O problema é que, quando o equilíbrio prazer-dor se inclina para o lado da dor após a experiência de prazer e não há consciência disso, muitas pessoas ficam irritadas, inquietas, infelizes etc. Isso já pode gerar problemas por si (brigas nos relacionamentos pessoais ou de trabalho, desabafos que afetam a reputação em redes sociais etc.), mas, como se não bastasse, as pessoas vão atrás de prazer novamente e comem um segundo pedaço de chocolate. É onde mora o problema mais grave.

“A exposição repetida a qualquer experiência prazerosa faz com que o estímulo prazeroso inicial fique mais fraco e mais curto, e o efeito posterior da dor, mais forte e mais longo”, diz a psiquiatra. Aí vem o vício em situações prazerosas – sejam elas quais forem –, e os momentos de abstinência deixam as pessoas mais irritadas, inquietas, ansiosas, infelizes, sofrendo insônia etc. Esse mecanismo é associado a um déficit de dopamina.

Em 2024, o líder que quiser ser um bom líder de pessoas terá de se preocupar muito com a saúde mental dos liderados, e entender esse papel da dopamina fará toda a diferença, porque desequilíbrios entre prazer e dor estão sendo responsáveis por muitas fraturas de relacionamentos e reputação, entre outras.



INOVADOR TECNOLÓGICO: **KARIM LAKHANI**

“A inteligência artificial não vai substituir humanos, mas humanos com IA vão substituir humanos sem IA.” Essa frase, que aos poucos deve ir se tornando um mantra do mundo corporativo e da sociedade em geral, vem de Karim Lakhani, paquistanês criado no Canadá e um dos autores do livro *A Era da Inteligência Artificial – Como a transformação digital impõe novos desafios e soluções para os negócios*

de sucesso. Ele – e seu coautor, Marco Iansiti – fizeram uma pesquisa que mostra um forte impacto da IA na eficiência das pessoas, tão forte que mudará as carreiras.

Como diz Lakhani, hoje professor da Harvard Business School (de Massachusetts, EUA), a IA tende a amplificar o talento e a capacidade de liderança dos profissionais, ajudando-os a aumentar a velocidade e a eficiência em tudo que fazem, desde a contratação de pessoas até o uso dos recursos, reforçando a personalização no desenvolvimento de capacidades e melhorando a experiência e o engajamento dos funcionários. A pesquisa deles mostra que as organizações com forte uso de *people analytics*, por exemplo, veem um aumento de 80% na eficiência de recrutamento, um aumento de 25% na produtividade dos negócios e uma diminuição de 50% no turnover. A IA aumenta ainda a resiliência das organizações, como diz o especialista, porque, com ela, a tomada de decisões individuais e em equipe pode ser descentralizada por toda a organização.

Se as vantagens são tão grandes para aumentar pessoas com IA, qual o problema? Só é um desafio de acesso à tecnologia em 30% dos casos, segundo Lakhani. Nos outros 70%, a imensa maioria, o desafio é organizacional, dependendo do letramento digital das pessoas, sobretudo a liderança (o que inclui entender as possibilidades de uso da tecnologia).

Porém, como diz Lakhani, a transição é realmente inevitável em todas as empresas. Isso porque a maioria das pessoas já está vive em um mundo liderado pela inteligência artificial em suas experiências de consumidores de plataformas como Amazon ou Uber. Então, quando essas pessoas veem em seus empregadores uma interação do serviço ao cliente demorar duas semanas e um onboarding de funcionários novos levar seis meses, a desconexão é gigantesca. E insustentável no médio prazo. A boa notícia é que o custo de fazê-la continua caindo e já se sabe o que fazer. ∞

PERGUNTE-SE

1. Os funcionários se sentem respeitados?
2. Há apoio da liderança para eles?
3. Os líderes fazem o que falam?
4. Há líderes tóxicos na organização?
5. Há casos de comportamento antiético dos líderes?
6. Os benefícios oferecidos são bem avaliados?
7. Quais as vantagens de estar aí?
8. Existem chances de aprendizado e desenvolvimento (formais e informais)?
9. Existe percepção de estabilidade na empresa? (Ou todo mundo tem medo de demissões, terceirizações e automação?)
10. Como são percebidas as reorganizações que acontecem, em termos de frequência e qualidade?

Fonte: Donald Sull.

Aprenda a promover
espaços que respeitam
as individualidades!

PÓS-GRADUAÇÃO em

Diversidade e Inclusão
nas Organizações



Qualidade HSM



Competências *Hard Skills*,
Soft Skills e *Mindset*



Conexão com o Mercado:
Real Skills



Master Experts, Experts e
Professores Especialistas



Saiba mais
sobre o curso
e matricule-se



Temos condições especiais para
você, assinante da Revista HSM.
Fale agora com nossos consultores!

hsm^U



13

#DISRUPÇÃO

Entre as principais alavancas estão a liderança ambidestra e a organização design-driven

E importante tanto “disruptar” (um neologismo) como não ser “disruptado”. Disruptar, na definição de Clayton Christensen, significa (a) promover uma ruptura de baixo mercado, ou seja, entrar em um mercado existente atendendo de maneiras novas consumidores que já são servidos pelos players estabelecidos ou (b) criar um novo mercado, no qual um produto ou serviço é oferecido a pessoas que até então não consumiam aquilo. Há dois grandes princípios para conseguir fazer isso – a liderança ambidestra e a organização design-driven –, mas, indo além, é importante entender as ondas intersetoriais, utilizar redes colaborativas e saber manejar modelos de negócio (entre os quais, o D2C, destacado a seguir).



#HSM+_2023

COMO DISRUPTAR E NÃO SER DISRUPTADO

14

por Sandra Regina da Silva

Só há um jeito de conseguir atender às necessidades do negócio em um ambiente marcado por incertezas, complexidades e em constante mutação: inovar. Mas como? Maria Augusta Orofino, professora e consultora organizacional, não tem dúvidas: o caminho para inovar, seja de modo radical ou incremental, passa por liderança pró-inovação, cultura organizacional pró-inovação, uso de metodologias ágeis e adoção criativa de tecnologia.

5 Há mais de uma década você se debruça sobre “liderança para a inovação”. O que distingue esse estilo de liderança de outros? Há algo mudando no Brasil?

Acho que a liderança brasileira pouco tem se alterado de modo geral. Temos ainda uma visão de centralização, muito comando e controle. E são muitas as demandas do líder aos liderados, o que acaba acarretando burnout e estresse nas pessoas. Começamos a ver surgir uma

nova forma de trabalho, que são times auto-organizados, em squads, sem liderança formal, sim, mas nós temos ainda hierarquias muito estruturadas em todas as organizações, com organogramas que datam de 1940. Os níveis de liderança são muito estruturados, em que um se reporta ao outro, muitas vezes sem poder romper barreiras.

Há uma tendência por liderança mais descentralizada, com autonomia, sim, principalmente onde se adotam metodologias ágeis, mas isso ainda é muito raro no ambiente cor-

porativo. Mesmo nesses casos, ainda se espera que as pessoas prestem contas do tipo “onde estou”, “o que estou fazendo”. A visão não é a de gestão de projetos em si, mas muito em função de realização de tarefas diárias.

4 Como deveria ser o líder brasileiro a esta altura?

O líder hoje deve ter a visão do humano estabelecido, ser uma pessoa humanitária – não é humanizada, veja bem. Isso significa ele perceber que as pessoas são diferentes, com características particulares, e ter flexibilidade para lidar com isso. Aqui destaco a empatia definindo-a como a capacidade de trabalhar com as pessoas a partir da necessidade que elas têm, e não a partir do que eu, líder, quero.

O líder também tem de ter visão de tecnologia. Não podemos fazer gestão de pessoas com flexibilidade sem tecnologia de ponta dando suporte a isso, permitindo a cada um trabalhar no formato que quiser.

Essa flexibilidade do líder é muito importante, inclusive para ele compreender o todo. Além disso, deve ter o compromisso com o entorno, não só com o que está dentro da organização.

3 Para que se inove, a cultura organizacional tem de ser humanitária também?

Sim. Sempre deveria ter sido assim. Por muito tempo focamos o processo, o lucro, e esquecemos que são pessoas que fazem as organizações existirem.

É presunção achar que nós fazemos organizações com métodos e técnicas. Somos nós, as pessoas, que modificamos tudo. Cada vez mais temos de incorporar o pensamento do design human-centric, mas ainda não é assim.

Vejo que há grande tendência de mudança, até em função dessa geração mais nova que chega não muito disposta a ceder espaço em detrimento da qualidade de vida, do bem-estar e daquilo que querem fazer. Então, se as empresas não se tornarem human-

-centric, não terão mais colaboradores dispostos a enfrentar o desafio do dia a dia inovando.

Se o clima organizacional é inadequado, a liderança é comando e controle, os desafios desinteressantes e não há possibilidades de crescimento, a organização não é human-centric, e as pessoas ficam desmotivadas. Portanto, a organização é desmotivada e não inova.

2 Por que, para inovar, você defende que haja propósito compartilhado?

Quando passamos a trabalhar com OKR, com a definição de um objetivo geral que vem cascadeado tanto de cima como de baixo trazendo resultados-chave, começamos a ver que tudo isso vem em função de um propósito. E o propósito é aquilo que me distingue. Não é minha missão ou valores, mas é porque eu estou fazendo isso. Essa visão geral não pode ficar somente no bord; ela tem de permear toda a organização e ser compartilhada.

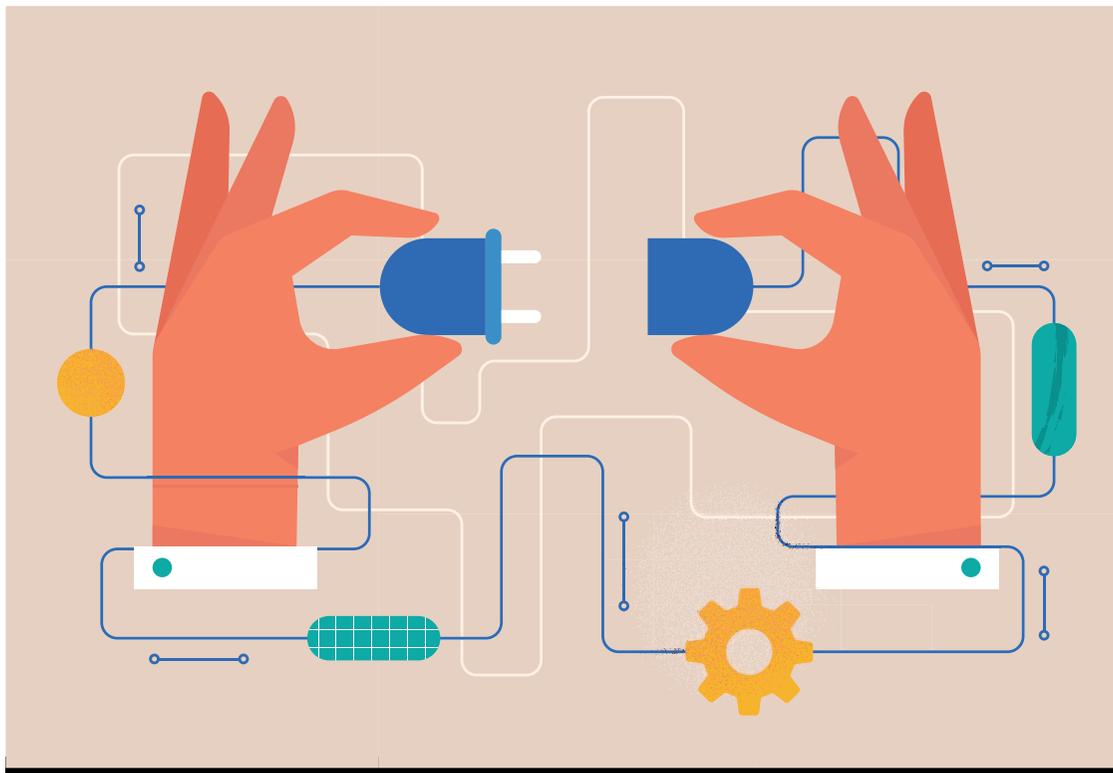
1 Como exigir tanto dos líderes, se eles já estão muito sobrecarregados?

De fato, tenho visto situações alarmantes de as pessoas não darem conta, com excesso de demandas e responsabilidades, ainda mais as que buscam praticar a liderança ambidestra, que tem de fazer tanto a gestão dos processos no dia a dia quanto a inovação.

Somos treinados, educados, pautados, moldados para trabalhar dentro de um cronômetro, com hora para começar e hora para terminar, e nesse tempo temos de ser produtivos. Sabe qual o problema? Geralmente a inovação, a criatividade, os insights vêm nos momentos de lampejos de nosso tempo da folga, do lazer.

Precisamos romper com esse modelo de produção industrial no cronômetro para nossa produção mental. Isso é o que está levando tanta gente a adoecer. Precisamos nos atentar e tomar a decisão de mudar o modelo. ∞

**“DESTACO
A EMPATIA
DEFININDO-A
COMO A
CAPACIDADE
DE TRABALHAR
DE TRABALHAR
COM AS PESSOAS
A PARTIR DA
NECESSIDADE
QUE ELAS TÊM, E
NÃO A PARTIR DO
QUE EU, LÍDER,
QUERO”**



O CENÁRIO DA AMBIDESTRIA CORPORATIVA NO BRASIL

Estudo Inova/Michael Page

Cuidar do negócio no presente ou prepará-lo para o futuro. Mais do que algo semelhante a equilibrar pratos, o estudo de ambidestria da consultoria de gestão Inova traçou um panorama do mercado brasileiro. Apesar da ambidestria já ser relativamente conhecida por aqui, a pesquisa mostra que há muito espaço para ela crescer no Brasil. Veja os principais resultados.

Todos poderíamos estar abrindo um sorriso: 72,81% dos gestores brasileiros estão familiarizados com o conceito. É o que mostra o estudo *Ambidestria Corporativa: Raio X da Realidade Brasileira*, que acaba de ser realizado pelo ecossistema Inova e pela Michael Page.

No entanto, essa conclusão pode ser precipitada e enganosa: ao nos aprofundarmos um pouco mais sobre o conhecimento do conceito, vemos

que o conhecimento é, na verdade, incipiente: 37,79% dos participantes admitiram ter um grau de familiaridade baixo com o tema, e a média ponderada de profundidade de conhecimento ficou em 2,9 em uma escala ascendente de 0 a 10. A falta de familiaridade fica evidente, por exemplo, quando entendemos que as pessoas não fazem ideia das diferentes formas de ambidestria, como a estrutural e a contextual [veja texto lateral na pág. 22].

Não foi só isso. Dentro das empresas, internamente às áreas, identificamos assimetrias. Por exemplo, na área de marketing, 50% dos profissionais dizem conhecer o conceito e 50%, não; na área comercial, não melhora muito – 64,29% têm o conhecimento e 35,71% não. A conexão da empresa com os clientes e o entendimento das tendências do mercado, vitais à prática da ambidestria, são responsabilidades delas.

O leitor está surpreso? Nós também. Isso reforça nossa convicção de que dados sobre o management ambidestro são mais do que bem-vindos diante do tamanho do desafio que é equilibrar as duas lógicas desse tipo de gestão – para dizer o mínimo, a exploração (de possibilidades) e o aproveitamento máximo (de realidades) concorrem por tempo, atenção, energia e recurso de uma organização e de suas lideranças. Definimos a ambidestria corporativa como a capacidade que uma organização tem de explorar simultaneamente seus recursos e capacidades existentes para eficiência e desempenho, ao mesmo tempo que explora novas oportunidades de crescimento e inovação.

Os principais resultados do estudo estão apresentados a seguir [veja os resultados nas págs. 18 a 20], mas chamamos sua atenção para mais sete achados que talvez o surpreendam:

- **Disparidade entre a cultura organizacional e as práticas adotadas.** Apesar de 66,12% dos respondentes concordarem que suas organizações apoiam a exploração de novas oportunidades, 33,69% sentem que não são incentivados a pensar de maneira inovadora.

- **Dúvidas sobre a capacidade das empresas de se adaptar às mudanças do mercado.** Os números mostram as incertezas: 34,98% dos respondentes demonstram ter essas dúvidas ao oscilar entre indecisão e discordância a respeito. Além disso, 41,53% têm dúvidas sobre o investimento em treinamento das equipes para desenvolver a adaptabilidade.

- **Alocação de recursos para as duas lógicas não é clara.** A pesqui-

sa quantitativa também indicou que a alocação de recursos, tanto para explorar novidades como para melhorar o que já existe, não está clara para muitos: 48,08% dos entrevistados estão indecisos ou discordam da eficácia dessa alocação.

- **Contraste na visão da pro-pensão ou resistência à mudança.** Ao mesmo tempo que 66,12% dos respondentes descrevem enfaticamente que sua cultura organizacional é inovadora, 54,65% sentem haver barreiras internas.

- **Falta de clareza na avaliação e recompensa pela exploração de novas oportunidades.** As opiniões estão divididas igualmente neste item, mostrando um equilíbrio entre concordância, indecisão e discordância.

- **Falta de clareza sobre o equilíbrio da organização entre presente e futuro.** A visão dos respondentes sobre o equilíbrio entre esses tempos e movimentos é confusa, com 53% oscilando entre indecisão e concordância.

- **Falta de comunicação clara das lideranças sobre a importância da ambidestria.** Uma fatia significativa – 38,26% – dos participantes sentem uma lacuna, indicando um alerta para os gestores.

Porém não é só isso. Investigamos também a liderança ambidestra no Brasil por meio de suas habilidades. Afinal, em um cenário em que 60% das empresas não duram mais que 20 anos e em que o ciclo de vida delas é cada vez menor, segundo um relatório da Standard & Poors, líderes ambidestros se tornam mais necessários e relevantes a cada dia que passa.

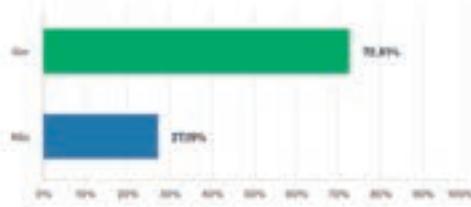
HABILIDADES DO LÍDER AMBIDESTRO

A liderança ambidestra decididamente não é algo fácil de se encontrar em nenhum lugar do mundo, e o Brasil não foge à regra. Mas com o que ela se parece? Os entrevistados levantaram 13 habilidades:

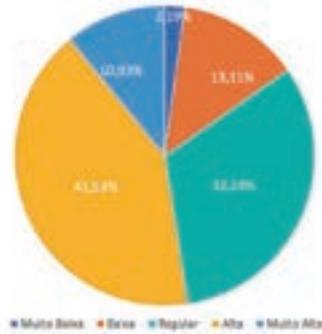
O PENSAMENTO CRIATIVO É A ABORDAGEM DE DESAFIOS COM UM OLHAR INOVADOR, GERANDO IDEIAS E SOLUÇÕES ORIGINAIS. O LÍDER AMBIDESTRO, AO TÊ-LO, É CAPAZ DE ALTERAR O CURSO DA SITUAÇÃO E SE ADAPTAR ÀS OSCILAÇÕES DO MERCADO E DO AMBIENTE

PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

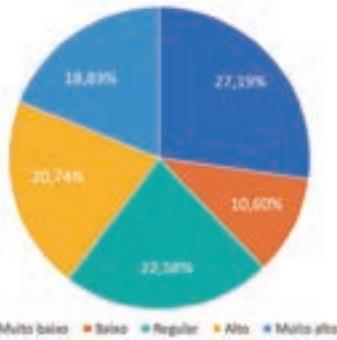
QUASE 3 DE CADA 4 PROFISSIONAIS JÁ OUVIRAM FALAR DE AMBIDESTRIA CORPORATIVA



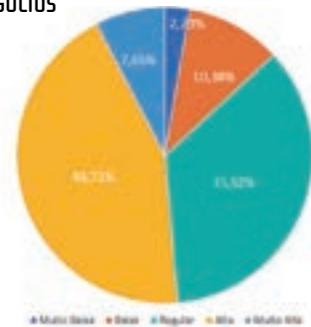
PARA A GRANDE MAIORIA, A CAPACIDADE DE SUA EMPRESA DE EXPLORAR NOVAS OPORTUNIDADES É ALTA OU MUITO ALTA



MAIS DA METADE DOS QUE CONHECEM O TEMA SE CONSIDERAM BASTANTE FAMILIARIZADOS COM O ASSUNTO

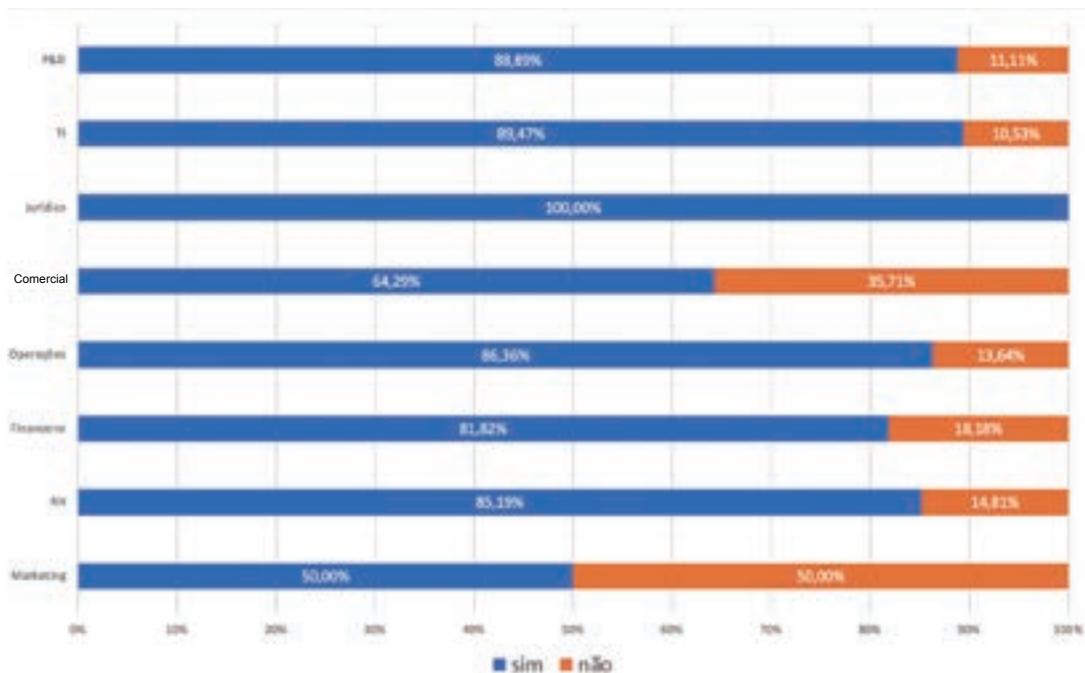


DA MESMA MANEIRA, A MAIOR PARTE ACREDITA QUE A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA TEM CAPACIDADE ALTA OU MUITO ALTA DE EXPLORAR MELHOR RECURSOS, PRODUTOS E SOLUÇÕES NOS NEGÓCIOS

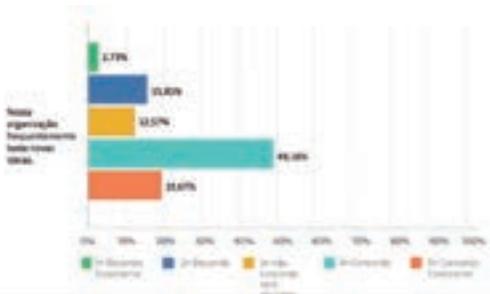


18

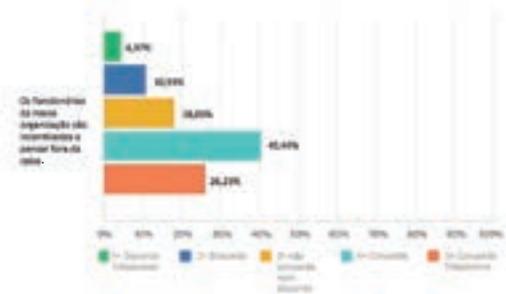
SURPRESA: JURÍDICO É A ÁREA MAIS FAMILIARIZADA COM A AMBIDESTRIA CORPORATIVA. MARKETING, A MENOS



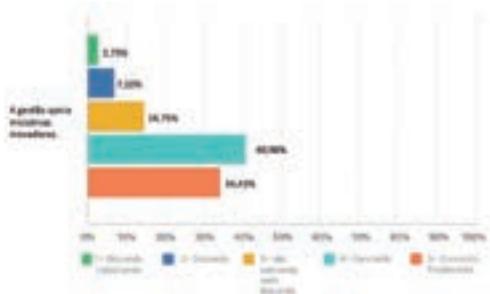
68,85% AFIRMARAM QUE AS EMPRESAS ONDE TRABALHAM EXPERIMENTAM NOVAS IDEIAS



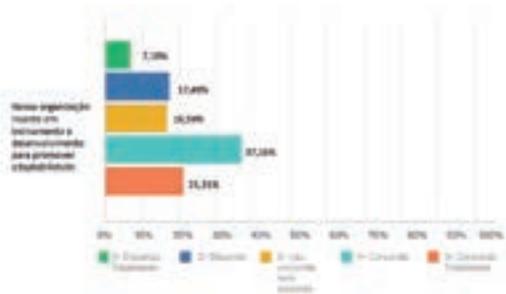
AINDA ASSIM, 1 EM CADA 3 ENTREVISTADOS NÃO CONCORDA QUE É INCENTIVADO A PENSAR FORA DA CAIXA



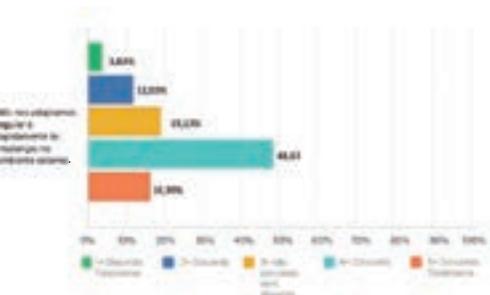
75,41% DISSERAM QUE SEUS GESTORES APOIAM INICIATIVAS INOVADORAS



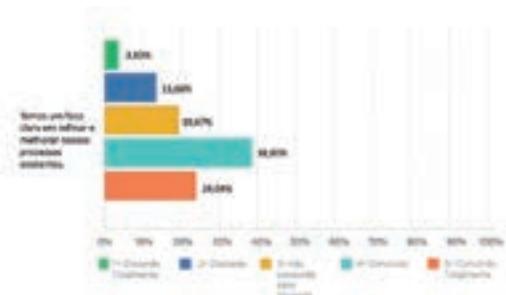
ALÉM DISSO, 41,53% NÃO AFIRMAM QUE A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM TREINAMENTO PARA PROMOVER ADAPTABILIDADE



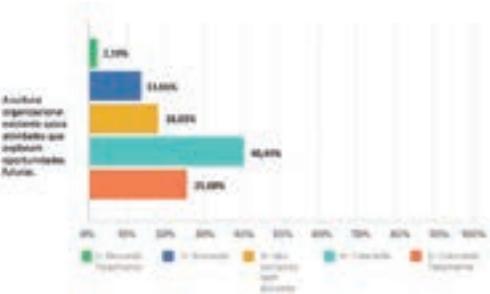
PORÉM 34,98% NÃO CONSIDERAM QUE SE ADAPTAM RAPIDAMENTE A MUDANÇAS NO AMBIENTE EXTERNO



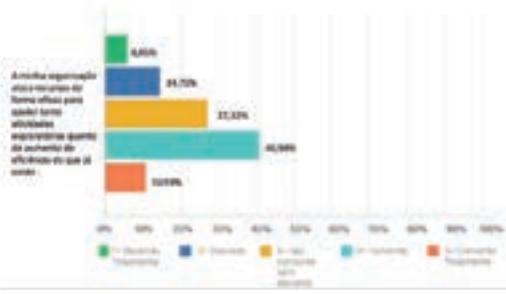
62,84% DIZEM QUE TÊM FOCO CLARO EM REFINAR PROCESSOS



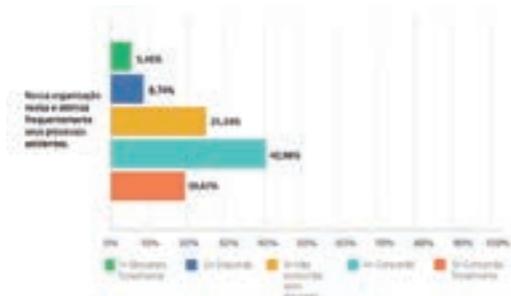
2 EM 3 ENTREVISTADOS CONCORDAM QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL EM SUAS EMPRESAS APOIA A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES



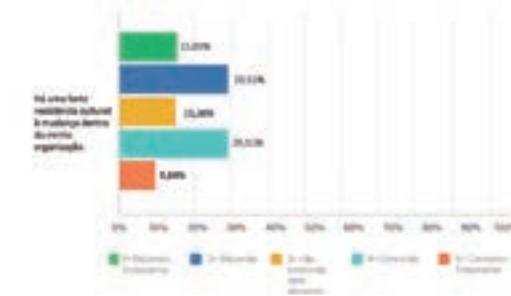
QUASE METADE (48,08%) NÃO TEM CLAREZA SOBRE SE AS EMPRESAS ONDE TRABALHAM SABEM ALOCAR RECURSOS DE MODO EFICAZ PARA APOIAR ATIVIDADES EXPLORATÓRIAS OU PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA DO QUE JÁ É FEITO



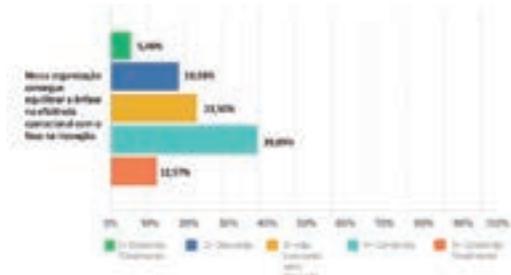
60,65% CONCORDAM QUE SUAS EMPRESAS REVISAM E OTIMIZAM PROCESSOS



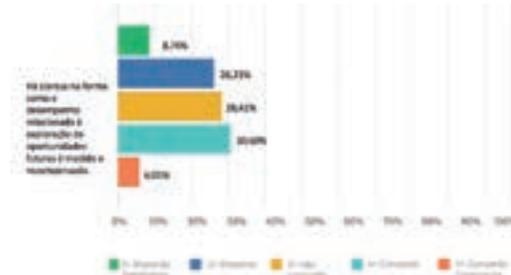
39,35% CONCORDAM QUE HÁ RESISTÊNCIA CULTURAL A MUDANÇAS NAS EMPRESAS ONDE TRABALHAM; 45,36% DISCORDAM



PORÉM QUASE A METADE (47,54%) NÃO SABE AVALIAR SE A ORGANIZAÇÃO CONSEGUE EQUILIBRAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL E INOVAÇÃO

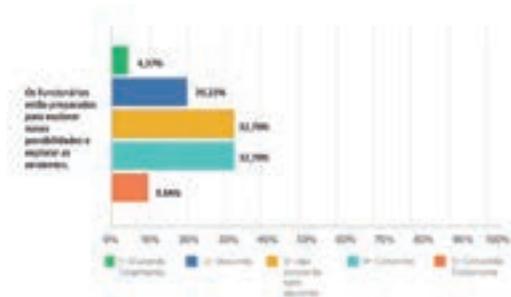


SÓ 6,01% CONCORDAM TOTALMENTE QUE HÁ CLAREZA NA FORMA COMO A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES É MEDIDA E RECOMPENSADA

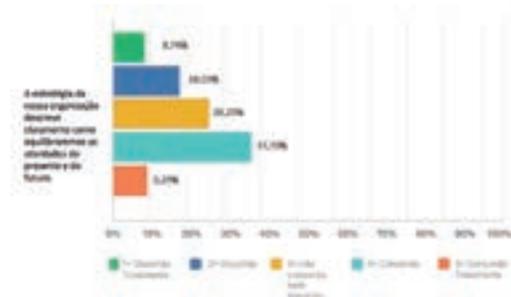


20

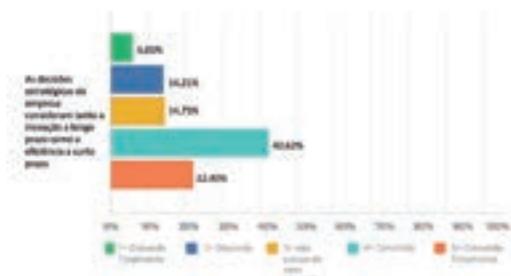
57,38% DOS FUNCIONÁRIOS ESTÃO INDECISOS SOBRE SE TÊM PREPARO PARA EXPLORAR POSSIBILIDADES



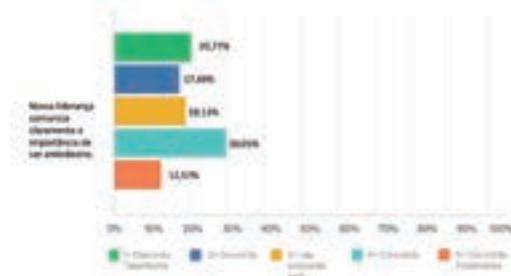
QUASE METADE DOS RESPONDENTES (46,99%) ACREDITA QUE A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO DESCREVE COM CLAREZA O EQUILÍBRIO ENTRE ATIVIDADES DO PRESENTE E DO FUTURO



AINDA ASSIM, 65,02% CONCORDAM QUE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA CONSIDERAM A INOVAÇÃO EM LONGO PRAZO E A EFICIÊNCIA EM CURTO PRAZO



PARA 38,26%, SEUS LÍDERES NÃO COMUNICAM CLARAMENTE A IMPORTÂNCIA DA AMBIDESTRIA CORPORATIVA



1. Comunicação eficaz Significa saber dialogar, transmitir informações de maneira clara e articular ideias com stakeholders distintos, bem como colaborar com diferentes setores da empresa.

2. Resolução de problemas complexos Identificar e criar soluções para dilemas que surgem em várias áreas de negócios. Em outras palavras, lidar com situações em que as soluções já conhecidas não se aplicam.

3. Pensamento estratégico Trata-se de desenvolver e executar estratégias voltadas para o longo prazo, antecipando tendências, visando explorar novas oportunidades e, muito importante, mitigando riscos.

4. Gestão de riscos Consiste em conduzir a empresa com estabilidade, mesmo em cenários de incerteza, e promover uma abordagem antifrágil frente à resistência às mudanças.

5. Engajamento e motivação Isso pode ser entendido como inspirar, motivar e envolver os colaboradores em prol dos objetivos da empresa.

6. Curiosidade e orientação para o futuro Trata-se de ter um olhar amplo e criativo e, mais ainda, de ter apetite para explorar tendências tecnológicas emergentes.

7. Visão combinada Capacidade de manter uma visão simultânea de curto e longo prazo, equilibrando as demandas imediatas com projetos de construção de futuros. Deve ter visão periférica para lidar com os cenários futuros e visão sistêmica para identificar fatores que podem estar relacionados a problemas de curto prazo e que podem contribuir para uma possível solução.

8. Empreendedorismo inerente Líder com espírito empreendedor, que busca constantemente novas oportunidades de negócios. É ágil e certo na tomada de decisões.

9. Habilidades de gestão Conduz equipes e gerencia projetos com destreza, administrando bem as tensões entre exploração de oportunidades e maximização da eficiência.

10. Pensamento criativo e adaptabilidade Aborda desafios com um olhar inovador, gerando ideias e soluções originais. Tem capacidade de alterar o curso da situação e se adaptar às oscilações do mercado e do ambiente interno da empresa.

11. Influência e empatia Tem habilidades comportamentais balanceadas, preserva a capacidade de se conectar com equipes, influenciar positivamente e ensinar com paciência.

12. Conhecimento do negócio e desenvolvimento multidisciplinar Entendimento das necessidades específicas de diferentes áreas da empresa e dos desafios ligados ao negócio. Investe em competências diversificadas que combinem e equilibrem habilidades técnicas e interpessoais.

13. Habilidade analítica e tomada de decisão Utiliza dados e informações de forma inteligente para tomar decisões bem informadas.

OS TIPOS DE LÍDER AMBIDESTRO

Será que todos os líderes ambidestros são iguais? Têm de sê-lo? Considerando as 13 competências citadas, a pesquisa pediu aos entrevistados que citassem, a seu ver, as características essenciais para inovar, crescer e entregar resultados. As mais citadas foram curiosidade e orientação para o futuro, influência e empatia, pensamento criativo e adaptabilidade, e gestão de riscos.

Com base nessas escolhas, pudemos ver que eles buscam líderes que tomem todas as medidas defensivas corretas e ao mesmo tempo estejam inclinados e dispostos a testar novas possibilidades. É um tipo de líder que reflete, também, o cenário atual, que estimula uma mentalidade audaciosa de jogar no ataque e

AMBIDESTRIA ESTRUTURAL X CONCEITUAL

Existem ao menos duas abordagens para alcançar a ambidestria, e as maiores chances de sucesso ocorrem quando as duas convivem:

Ambidestria estrutural. Envolve separar unidades ou equipes orientadas para a exploração (de possibilidades no futuro) e exploração (das realidades presentes), permitindo-lhes operar com diferentes estruturas e processos. É o tipo mais comum hoje, talvez porque seja mais fácil de executar.

Ambidestria contextual. Refere-se a um ambiente, ou uma cultura, em que os indivíduos decidem por si mesmos, por meio de práticas e contextos organizacionais, quando devem se engajar em atividades exploratórias (exploit) e quando as atividades exploradoras (explore) é que devem ganhar prioridade na agenda. Essa é mais duradoura.

Fonte: *Ambidestria Corporativa: Raio X da Realidade Brasileira*.

SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA

ESTUDO LEVOU QUASE UM ANO E ENVOLVEU ENTREVISTAS DE UMA HORA DE DURAÇÃO

A pesquisa *Ambidestria Corporativa: Raio X da Realidade Brasileira* foi realizada ao longo de dez meses em duas etapas. A fase qualitativa teve entrevistas online, de cerca de uma hora de duração, com cada participante. O objetivo era compreender perspectivas, opiniões, sentimentos e atitudes dos participantes em relação à ambidestria corporativa e identificar como o conceito está presente em suas empresas. A seleção de entrevistados foi feita de acordo com a facilidade de acesso e com a relevância da empresa que representam. Ao todo, 40 pessoas foram entrevistadas, sendo 15 mulheres e 26 homens. Todos são presidentes, vice-presidentes, proprietários, membros de conselho, gestores notáveis ou executivos C-level das principais corporações do mercado em atuação no Brasil. Essas empresas representam setores como finanças, bens de consumo, alimentos e bebidas, comunicação, agências de publicidade, agronegócio, mobilidade, saúde, tecnologia, varejo e serviços, além das indústrias automobilística, farmacêutica e química.

A fase quantitativa contou com um questionário com perguntas demográficas, baseado nas descobertas da fase qualitativa, para desenvolver perguntas pertinentes em questões fechadas e outras técnicas quantitativas. Foi aplicado em plataforma online em setembro de 2023, com o objetivo de dimensionar o grau de conhecimento e familiaridade dos participantes com a ambidestria corporativa. As pessoas foram convidadas, por e-mail, a participar. Mais uma vez, não se trata de amostra representativa nem probabilística, já que os 250 participantes não condizem com o perfil demográfico das empresas brasileiras.

As duas fases são complementares. A triangulação dos dados obtidos oferece uma visão mais profunda e confiável sobre o tema.

na defesa, que molda comportamentos, pressiona pela alocação de recursos e está aberto a insights de todas as partes da organização – e de fora.

Os dados obtidos no estudo oferecem um panorama interessante da realidade brasileira a respeito da ambidestria corporativa. Com base nisso, mapeamos cinco perfis de gestores:

Aspirantes Buscam a ambidestria, mas demandam uma metodologia clara ou um framework que oriente a prática. Se não há uma estrutura muito clara capaz de implementar e medir a ambidestria nesse caso, esses líderes e suas empresas tendem a se perder em meio a metas imediatas, deixando de lado a visão de longo prazo.

Céticos Profissionais experientes que enxergam jargões corporativos

como modas passageiras, muitas vezes repaginações de conceitos antigos. Com carreiras longevas, eles já presenciaram diversas tendências e entendem a necessidade de adaptação em ambientes corporativos, mas são mais resistentes à adoção de metodologias tidas como “novas”.

Entusiastas Buscam ambidestria corporativa como equilíbrio entre práticas tradicionais e métodos ágeis, visando objetivos imediatos e estratégias futuras. Reconhecem a agilidade das startups, mas valorizam a estrutura das grandes corporações.

Comprometidos Estão em empresas em um estágio intermediário ou avançado de ambidestria. Acreditam ser vital identificar e promover comportamentos ambidestros na or-

ganização. Entendem ser necessário traçar estratégias que contemplem decisões proativas, buscam estimular pesquisas sobre tendências, o equilíbrio entre inovação e eficiência e a personalização de abordagens conforme as necessidades da empresa.

Desconectados Têm um entendimento raso sobre ambidestria corporativa, mas acreditam na sua futura integração nas organizações. Comparam o conceito a equilibrar vários pratos simultaneamente, se sentem muitas vezes perdidos diante dele e reconhecem que algumas empresas já operam de forma ágil e adaptável há tempos. Enfrentam pressões de curto prazo, limitações de recursos e direcionamento estratégico.

DESAFIOS DO CENÁRIO BRASILEIRO

O tempo de vida útil dos principais executivos nos cargos de liderança e gestão no Brasil é baixo. De acordo com um estudo encomendado pela *Bloomberg*, os presidentes e CEOs de empresas do Brasil ficam, em média, 3 a 4 anos no comando, o menor tempo entre os países analisados. Nesse cenário, nossos executivos acabam priorizando resultados imediatos. Ninguém quer comprometer o bônus de agora por uma visão da empresa para daqui a dez anos, quando dificilmente estará lá.

Isso já apresenta um desafio a mais para a ambidestria corporativa no contexto brasileiro. Tem diversas implicações e desafios, mas que podem apontar para um leque de oportunidades:

1. Complexidade do mercado

As dimensões continentais e a diversidade sociocultural e econômica do País pedem que as empresas sejam flexíveis e adaptáveis para atender a diferentes segmentos e regiões.

2. Inovação x tradição Empresas tradicionais brasileiras, muitas vezes com décadas de atuação, precisam se reinventar. Caso contrário serão atropeladas pela transformação

digital ou pelas mudanças no comportamento do consumidor. Criar mecanismos de governança que permitam a colaboração entre as equipes responsáveis pelo negócio atual e pelo negócio futuro pode ajudar bastante.

3. Economia em transformação

O Brasil tem enfrentado desafios econômicos significativos na última década, com inflação, recessão e altas taxas de juros. Essa configuração torna mais difícil a captação de recursos para as empresas brasileiras, que precisam ser mais eficientes na utilização de seus recursos.

4. Talentos A formação e retenção de talentos capazes de administrar essa dualidade (maximizar ganhos do presente e explorar oportunidades para o futuro) é um desafio. As empresas brasileiras muitas vezes não têm líderes capazes de articular a importância da ambidestria nem de implementar estratégias para alcançá-la. Outro ponto é a dificuldade de métodos para mapear o comportamento ambidestro, seja para contratação ou para promoção. É preciso investir em educação e treinamento para desenvolver profissionais que naveguem pelos dois mundos.

5. Cultura organizacional Sabemos: as empresas brasileiras muitas vezes são resistentes à mudança. Para serem ambidestras, é preciso cultivar a inovação e a eficiência operacional. Isso pode envolver a redefinição de estruturas, processos de tomada de decisão e sistemas de recompensa.

6. Infraestrutura e regulação

O ambiente regulatório brasileiro é burocrático e desafiador. Empresas ambidestras precisam de agilidade para se adaptar a mudanças regulatórias ao explorar oportunidades.

DIFICILMENTE HAVERÁ EMPRESA AMBIDESTRA sem habilidades e lideranças ambidestras. Esperamos que esses dados sejam o ponto de partida para organizações e gestores buscarem ambidestria estrutural e contextual. ∞

AS DEZ GRANDES MUDANÇAS EM ANDAMENTO NAS EMPRESAS

por Patrick Simon, Dana Maor e Patrick Guggenberger

Quais são as transformações mais importantes com que empresas de diversos setores estão lidando em relação a pessoas, processos e estruturas? Veja as principais mudanças em curso no mundo pós-pandemia – e como líderes podem abordá-las –, levantadas por uma nova pesquisa da McKinsey.

Ambientes voláteis e incertos são uma constante, o que faz com que os esforços para fortalecer a resiliência de curto prazo dominem a agenda de muitas empresas. Mas como toda essa incerteza e tantas mudanças têm afetado as pessoas e estruturas que constituem uma organização? Saúde mental e metas de diversidade enfim estão sendo levadas a sério? O trabalho remoto foi uma onda passageira? Quais os novos papéis dos líderes? E da inteligência

artificial? Confira os dez pontos principais do estudo *The State of Organizations Report*:

I. MAIS VELOCIDADE E RESILIÊNCIA

Nossa pesquisa sugere que muitas organizações deixam de lado uma abordagem mais ampla de revisar e transformar estruturas, processos e pessoas. Isso não só as ajuda a sair de crises como as impulsiona à frente. Líderes e equipes em organiza-

ções adaptáveis estão mais preparados para avaliar situações, encontrar novos rumos, apostar no que está funcionando e se afastar do que não está – e fazer tudo rapidamente. Conseguir isso requer velocidade de resposta, dar poder aos membros de seu time e desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua.

2. TRABALHO REMOTO E PRESENCIAL BALANCEADOS

Antes da pandemia, era normal passar mais de 80% do tempo de trabalho no escritório. Agora, só 10% dos funcionários têm uma rotina desse tipo. A flexibilidade agrada: quatro de cada cinco pessoas que trabalharam em modelo híbrido querem mantê-lo, e só 14% acreditam que o trabalho remoto será menos comum no futuro.

Para ter sucesso, cada empresa deve descobrir a melhor combinação de trabalho remoto e presencial. Organizações realmente híbridas criam políticas, fluxos e documentação que ajudam os funcionários a ver em quais atividades o presencial é melhor (ou essencial) e em quais ele é dispensável. Além disso, ao olhar além da definição estática de modelos de trabalho, essas empresas se tornam mais atrativas para reter talentos (mais sobre isso adiante).

3. NINGUÉM VAI ESCAPAR DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA

A IA pode ajudar líderes a aumentar a velocidade e a eficiência de muitas coisas, da contratação de candidatos ao uso de recursos. Tem dado resultado. As organizações com forte uso de people analytics tiveram aumentos de 80% na eficiência de recrutamento e de 25% na produtividade dos negócios, além de queda de 50% no turnover.

Com a IA, a tomada de decisões individuais e em equipe pode ser expandida ou descentralizada, removendo obstáculos e permitindo respostas mais rápidas. Tudo isso se traduz em impacto quantificável.

4. NOVAS REGRAS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E ROTATIVIDADE

Uma pesquisa da McKinsey de 2022 mostrou que 33% dos funcionários em nove países europeus, 40% nos EUA, 45% no Oriente Médio e 60% na Índia planejavam deixar o emprego. Para piorar, a maioria dos empregadores achava que menos de 20% da força de trabalho queria sair.

Muitas pessoas estão redefinindo as fronteiras entre trabalho e vida pessoal. Descobrimos que o que os funcionários querem (horários flexíveis, tarefas com significado ou remuneração adequada) varia bastante. Faixa etária, experiência e outros fatores influenciam. A pergunta que os executivos devem fazer é: “O que precisamos fazer de diferente para atrair e reter os melhores talentos?”.

5. FECHAR O GAP DE COMPETÊNCIAS. OU FECHAR DE VEZ

Com a crescente chegada de novas tecnologias, as empresas estão procurando preencher as lacunas de capacidade. Muitas vezes elas anunciam elementos digitais em suas estratégias sem dispor de pessoal com as capacidades necessárias. Para tanto, precisam construir capacidades institucionais, isto é, os elementos que compõem o superpoder de uma empresa: o conjunto de pessoas, processos e tecnologias que as permitem superar a concorrência. Quando bem desenvolvidas, essas capacidades são uma vantagem duradoura. Mas as organizações não têm conseguido preencher essas lacunas. Na pesquisa, 90% dos entrevistados perguntados sobre capacitação consideraram que é algo em que suas empresas precisam agir “agora” ou “em breve”. Só 5% afirmaram que já estão atendidas.

6. RETENÇÃO NA CORDA BAMBA

Manter pessoas-chave está muito complicado, e a demanda por profissionais de tecnologia só aumenta. Na pesquisa, 40% mencionaram falta de pessoal em digital analytics e 32%, em desenvolvimento de software.

COMO LIDAR COM AS MUDANÇAS

DEFINA A DIREÇÃO E ONDE QUER CHEGAR O primeiro passo é ter uma perspectiva clara de quais mudanças são necessárias para que sua organização possa competir de forma mais eficaz. Essa calibração definirá o rumo para o restante. Grupos funcionais que se isolam dos outros, sistemas de computação incompatíveis, compras excessivamente complicadas e outros processos administrativos, tudo isso pode impedir a produtividade.

CULTIVE OS TALENTOS Sem o talento certo, é provável que nenhum modelo organizacional funcione. Muito antes da pandemia, a digitalização e a globalização já vinham gerando mudanças na forma como as organizações operavam e as habilidades necessárias para competir. Encontrar, desenvolver e reter talentos agora e para o futuro se tornaram desafios fundamentais, ainda que não intransponíveis.

Revisar trimestralmente a alocação de pessoas e entregar as posições mais críticas para funcionários de melhor desempenho dão às empresas 2,2 vezes mais chances de superar os concorrentes diretos. Mas muitas organizações estão incertas sobre quais são essas funções estratégicas e onde estão as pessoas de alto desempenho: 46% dos entrevistados perguntados a respeito disseram ter “nenhuma” ou “pouca” clareza sobre o tema. Para agravar ainda mais, cerca de 20% das funções críticas nem sequer existem hoje – ou vêm mudando muito. Mesmo quando as empresas colocam as pessoas certas nas funções certas, 40% delas precisam de desenvolvimento de habilidades ou outras intervenções para serem bem-sucedidas.

7. A LIDERANÇA TEM DE SER INSPIRADORA E AUTOCONSCIENTE

Os gestores que se mantêm muito apegados ao passado correm risco de afastar stakeholders que esperam que as organizações sejam responsáveis em pontos como sustentabilidade e motivação dos funcionários. Esses gestores devem liderar a si mesmos, liderar times e liderar em escala, coordenando e inspirando redes de equipes e garantindo que a empresa funcione como um todo coeso. Para isso, é necessário construir uma consciência aguçada de si e do ambiente.

8. É OBRIGATÓRIO AVANÇAR EM DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

Quase metade dos entrevistados nos disse que suas organizações buscaram cumprir metas em diversidade, equidade e inclusão (DEI). Além disso, 43% declararam que suas empresas tomaram medidas para combater o preconceito no local de trabalho.

Porém nossos resultados revelam uma lacuna entre o que as organizações dizem querer fazer e o que realmente fazem. Houve progresso em diversidade, mas não em equidade e inclusão. Mesmo empresas relativamente diversas têm problemas re-

lacionados a isso. Mais de 20% dos entrevistados não puderam afirmar que há um senso de comunidade e inclusão em suas organizações.

9. INVESTIMENTOS EM SAÚDE MENTAL

Segundo o McKinsey Health Institute, quase 60% dos entrevistados disseram ter tido algum desafio ligado a saúde mental na vida. A maioria dos trabalhadores é afetada direta ou indiretamente por questões do tipo. Quatro em cada cinco gestores de RH relatam que a saúde mental é prioridade para suas organizações. Estimativas mostram que 90% das organizações oferecem algum programa de bem-estar aos funcionários. Ainda assim, muitos trabalhadores continuam se sentindo sobrecarregados. Nossa pesquisa sugere que as empresas se concentrem nos sintomas em vez das causas. É um problema sistêmico, que requer intervenções sistêmicas, gerenciadas com o mesmo rigor aplicado a outras iniciativas corporativas.

10. RECARGA DE EFICIÊNCIA

Há um claro descompasso entre os modelos operacionais existentes e as realidades do mercado, e a queda de rentabilidade dos últimos anos reduziu a tolerância a erros. Por isso, mais de um terço dos líderes entrevistados apontaram que uma de suas três prioridades para os próximos anos é, justamente, a eficiência.

HÁ MUITO TRABALHO PELA FRENTE. Em muitos casos, mais da metade de todos os que se reportam diretamente a um CEO não têm responsabilidade de lucros e perdas. Muitas organizações ficaram inchadas, com reuniões intermináveis. Acertar na eficiência fixa as bases de como o trabalho deve ser feito e coloca direitos de decisão nas mãos dos funcionários. ∞

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

INVISTA NA LIDERANÇA Enquanto o talento é a força vital das organizações, os líderes são o coração pulsante. Uma organização tem 2,4 vezes mais chances de atingir as metas de desempenho se focar no desenvolvimento de líderes.

MUDE OS COMPORTAMENTOS EM ESCALA Se as organizações precisam de comportamentos diferentes, elas precisam encorajar a existência de diferentes mentalidades – o que os funcionários sentem, pensam e valorizam. Para promover isso, os líderes devem mudar o sistema – o conjunto de experiências que influenciam a mentalidade dos funcionários. Precisam envolver suas mãos e cabeças, e também o coração.

PATRICK SIMON é sócio sênior do escritório da McKinsey & Company em Berlim. **DANA MAOR** é sócia sênior do escritório em Tel Aviv. **PATRICK GUGGENBERGER**, sócio sênior do escritório em Viena.



#INDÚSTRIA #VAREJO

A NOVA “VAREJIZAÇÃO” DA INDÚSTRIA

por Katia Simões

Para estreitar laços com o consumidor final, reforçar a própria marca e ter acesso aos cada vez mais valiosos dados dos clientes, muitas fabricantes estão apostando nas próprias lojas e em outros meios de chegar mais rapidamente a seu público, sem intermediários. Saiba mais sobre o modelo D2C (direto ao consumidor) e conheça fatores de sucesso e armadilhas em cinco casos bem-sucedidos no Brasil.

Fábricas que vendem diretamente ao consumidor final não são novidade. A Nike, por exemplo, abriu sua primeira loja própria em 1990. Em meados dos anos 2000, o segmento de higiene e beleza avançou em direção ao varejo. Mais recentemente,

com a adoção intensa do e-commerce, foi a vez de empresas de outros setores tentarem a sorte.

Se no passado a proposta era simplesmente aumentar as vendas (ou provocar o varejo tradicional para que se esforçasse mais em vender),

UMA LOJA
MONOMARCA
PODE ATÉ
VENDER
RELATIVAMENTE
POUCO, MAS
TEM IMPACTO
ENORME
NO VAREJO
MULTIMARCAS
AO REDOR

28

hoje o objetivo é conhecer melhor o público-alvo, ter acesso aos dados de comportamento de consumo e, a partir daí, criar produtos e serviços que façam sentido e levem a marca a ampliar sua participação na cesta de compras – sem contar as chances de acelerar a inovação a partir de feedback dos consumidores.

De acordo com o relatório “Desafio da Indústria no E-Commerce”, realizado pela consultoria Híbrido em parceria com o Portal E-Commerce, em 2020, o D2C (indústria que vende ao consumidor final por meio de loja online própria) é o modelo de relacionamento mais comum entre empresas e consumidores, atingindo 48,7% do público. Está à frente do B2BC (venda via marketplace), com 42,3% e do B2B (venda via distribuidor ou varejista industrial), com 36,5%. Ainda segundo o estudo, para 32% das indústrias o e-commerce já representava 20% das vendas totais. “O grande negócio das marcas no B2C é ter espaço para conversar e entender o consumidor, mostrar quem elas são”, diz Caio Camargo, especialista em inovação para o varejo. “No passado não existia um caminho claro, hoje isso significa colocar sua voz no mercado.”

Segundo Camargo, o maior desafio é entender que o varejo tem dimensões diferentes e escala menor. “Enquanto um trabalha com pedidos em toneladas, o outro opera em unidades. A comparação de resultados, na frieza dos números, pode levar à interrupção do projeto”, explica. “É preciso ter consciência de que o ganho financeiro pode ser pequeno, mas a possibilidade de conhecer o consumidor é enorme.”

Mas quanto vale investir em uma loja monomarca em tempos de omnichannel? “Muito”, afirma Marcelo Cherto, CEO da consultoria especializada em franquias Cherto. “Pode até vender pouco, mas gera um impacto grande no varejo multimarca ao seu redor, nas compras online e na percepção de valor da marca”, diz. “Nos Estados Unidos, os estu-

dos apontam que quando uma loja monomarca é inaugurada, o fluxo de acesso ao site da empresa cresce 52%.” No entanto, os desafios são muitos. Eles passam, segundo Cherto, pela falta de know-how e, muitas vezes, pela arrogância de acreditar que todo mundo é capaz de operar no varejo. “O varejo é difícil, tem suas peculiaridades, e a indústria precisa ter humildade e admitir que não é o seu core business, que ela precisa aprender”, explica.

Por causa disso, é essencial que se crie dentro da empresa uma operação voltada exclusivamente para o varejo, se possível com um CNPJ diferente. “Quem insiste em não dividir as operações acaba não alcançando os resultados desejados”, diz Cherto. Ele lembra que, no passado, a Alcoa abriu a Alumínio & Cia, uma loja focada em produtos para casa, que vendia de panela a cadeira, passando por guarda-sol. No formato, tudo certo, mas, na estratégia, não. O jurídico da empresa queria enquadrar o varejo às regras da indústria. Nos anos 1990, num final de ano, a loja fechou para contagem de estoque, porque isso tinha de ser feito simultaneamente às plantas industriais. Resultado: a loja fechou e não abriu mais.

Um dos maiores receios da indústria é “ferir” o varejo, provocar impacto negativo em canais onde as vendas são consolidadas. Isso não acontece quando a estratégia é bem desenhada, garantem especialistas. Um bom exemplo é a Swift, única empresa do grupo JBS que tem venda direta para o consumidor. São mais de 650 lojas físicas no Brasil, EUA, México e Canadá, sendo duas flagships (em São Paulo e Brasília), além do e-commerce. Em sua participação no Latam Retail Show 2023, Marcos Carvalho, diretor de marketing da Swift, afirmou que, entre 2015 e 2023, a marca cresceu 14 vezes em volume de vendas, oito vezes em transações e 16 vezes em faturamento.

“Antes de irmos para o supermer-

cado, criamos uma marca que fosse objeto de desejo do varejo”, explicou. “Quando isso aconteceu, entramos da maneira que queríamos, com visual nosso de loja, sinalização de PDV de rua, sortimento e equipes próprias no local para controle do abastecimento, o que nos possibilita manter o mesmo padrão de qualidade.” Segundo ele, as lojas de rua constroem e valorizam a marca dentro do supermercado. Hoje, são mais de 45 varejistas parceiros, como Extra, Barbosa e Carrefour. Com ações de coleta de dados e identificação de cliente, além da comunicação personalizada e oferecimento de benefícios exclusivos no programa de relacionamento, a Swift tem mais de 3,5 milhões de clientes cadastrados. “No primeiro semestre desse ano foram 43 milhões de e-mails entregues e muitas campanhas”, diz Carvalho.

A estratégia de venda direta da indústria para o consumidor não pode ter como foco a competição por preço. “Não é a promoção que levará o cliente à loja monomarca, é a experiência que a marca proporciona naquele espaço, o mix de produtos, a possibilidade de interagir com a marca diretamente”, afirma Denis Santini, CEO do Grupo MD, agência de propaganda focada em franquias. Segundo ele, o mercado vive um momento peculiar, com o varejo querendo ser indústria, ao investir forte em marcas próprias, e a indústria querendo ser varejo. “É tudo entrelaçado por conta do empoderamento do consumidor. Algo que nunca se viu”, diz.

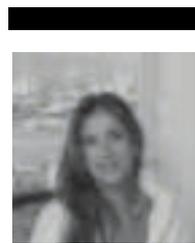
VIRADA DO JOGO

Não se trata apenas de abrir lojas, mas de entregar serviço e experiência, além do produto. É uma virada que impacta diretamente na cultura da companhia. “À medida que o mundo percebeu que tudo gravita em torno do consumidor, as operações começaram a ser repensadas, a fim de se criar uma conexão maior com o cliente”, afirma Marcos Gouvêa de Souza,

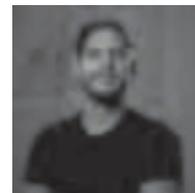
fundador da consultoria GS&MD. “É uma transformação cultural muito grande, afinal o foco sai do desenvolvimento de produto e vai para o consumidor.” Ele ressalta que muitas indústrias, para tornar essa mudança mais palpável, criaram a “persona” do consumidor-alvo e a espalharam pelos departamentos, lembrando a todos que tudo o que eles fazem tem de estar ligado ao consumidor final.

Com o cliente cada vez mais orientado à conveniência, não demorou para as indústrias se darem conta de que não bastava entregar o produto, era preciso ampliar o leque. Não à toa, a Nestlé mudou o modo de vender café com a abertura de lojas da Nespresso, e a Unilever escolheu o modelo de franquias para expandir seu serviço de lavanderia Omo – mesmo sendo líder de mercado. “A marca está presente em sete de cada dez lares brasileiros. Nosso objetivo era deixar de ser uma marca que entrega produto para oferecer serviço”, explica Teo Figueiredo, CEO da Omo Lavanderia. “A primeira unidade foi aberta em 2020. Hoje, são 311, sendo 159 no modelo self-service.” Segundo ele, a expansão rápida se deu em função da escolha do sistema de franquia e da compra de redes que já operavam no mercado. “Trata-se de um movimento sem volta, cheio de desafios, entre eles o de ter de lidar com atores com os quais a indústria não se relaciona, como os adquirentes. Temos que ter o controle da tecnologia, porque se o app falha, o cliente não acessa o serviço e por aí vai”, diz. “Mas, no fim do dia, capturamos não só dados importantes do comportamento do consumidor, como trazemos receita incremental para a indústria.”

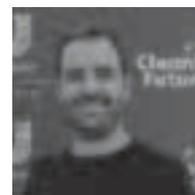
Segundo Tatiana Thomaz, professora do núcleo de varejo da ESPM, o consumidor precisa ter a clareza de que está tendo um novo relacionamento com a marca, mesmo que ela seja sua velha conhecida. “A loja física tem de entregar essa experiência e, em contrapartida, capturar os tão cobiçados dados de comportamento de consumo”, afirma. Como



Sandra Chayo,
Hope



Romael Soso,
Portabella



Teo Figueiredo, Omo
Lavanderia

LOJAS FÍSICAS
TÊM QUE FOCAR
A EXPERIÊNCIA
DO CLIENTE,
MAS SEM
ESQUECER DE
CAPTURAR
DADOS DE
CONSUMO

exemplo, ela cita o caso das Havaianas. “No Rio de Janeiro você tropeça na venda dos chinelos em toda esquina, da farmácia ao mercadinho, sem contar os ambulantes que circulam pela praia. Mesmo assim, a campeã de vendas é a loja de Ipanema”, afirma. “Por quê? Porque ela entrega uma experiência completa com o universo da marca, que passa por variedade, exclusividade de produtos e serviço de personalização. Tudo embalado em um projeto de loja convidativo e sedutor.”

Segundo Rui Belfort, CEO da consultoria TDS Company, em longo prazo a indústria e o varejo precisam entender que o mercado de plataformas digitais é uma realidade consolidada, e que a economia digital determina o comportamento como um todo, excluindo a intermediação de produtos e serviços. “É uma nova maneira de se relacionar. As marcas digitalizaram a compra, mas não se preocuparam com o relacionamento”, afirma. “Não criaram canais com fluxo de relacionamento constante, em que se captura e entrega valor de maneira contínua.” Para ele, as empresas que entenderam isso estão um passo à frente, porque mensuram a venda de maneira diferente. Como exemplo positivo, Belfort cita a Natura, que ao mesmo tempo é indústria, varejo físico, varejo digital e braço logístico.

De maneira geral, o varejo físico continua sendo o principal canal em termos de receita, porém ele é incapaz de abrigar todos os itens produzidos pela indústria. Mesmo as grandes operações compram normalmente os itens da curva A, que têm mais saída. Com isso, a maior parte do portfólio da indústria fica invisível ao consumidor. O D2C é um caminho para dar mais visibilidade a esses itens e identificar produtos que poderiam ter um desempenho melhor.

Usar o D2C de maneira estratégica, entregando produtos, serviços e experiência, é o grande desafio para quem ainda não começou a jornada.

Conheça alguns casos bem-sucedidos no Brasil.



“Em 2005, quando tomamos a decisão de ter um canal proprietário, sabíamos que isso seria crucial para a sobrevivência da marca”, afirma Sandra Chayo, sócia e diretora de marketing e estilo do Grupo Hope. “Fomos a primeira indústria do setor a ir ao varejo. Por não dominar a operação, decidimos expandir via franquia. O consumidor fez fila na porta da loja do Shopping Center Norte [em São Paulo]. Era inusitado”, lembra. Hoje, a Hope é a maior rede de lingerie do País, presente em mais de 3 mil pontos de venda multimarca. Ela deve fechar o ano com 290 lojas, sendo sete próprias. Até 2025, a meta é chegar a 700 lojas. Chayo lembra que as cinco grandes marcas que dominavam o mercado quando a Hope decidiu arriscar a operar no varejo praticamente desapareceram. “Não entenderam a necessidade de mudança”, afirma.

A Hope também foi pioneira no canal digital: abriu a primeira operação do segmento de moda em 2006, quando não havia plataforma desenhada para tantos SKUs. Mais de uma década depois, em 2020, lançou o próprio aplicativo, abrindo um canal ainda mais direto da consumidora com a marca. Montou um time de 200 influenciadores e contratou uma “avatar de carne e osso” – como Chayo denomina a influenciadora que trabalha internamente produzindo conteúdo e interagindo com os seguidores da marca. “O consumidor mudou para a era da con-

veniência, quer ter contato com as marcas em todos os lugares. As redes de lojas que cresceram foram as que se diferenciam pelo serviço, pela experiência, pela ‘omnicanalidade’”, diz. “Ninguém segue uma marca por olhar lindas peças no catálogo, mas, sim, pelo que ela passa de conhecimento.” Segundo Chayo, o grande desafio da operação de varejo é a capilaridade presente em aproveitar as oportunidades que se multiplicam em cidades entre 200 mil e 500 mil habitantes.



Foi diante da dificuldade de colocar no mercado uma linha de produtos de alto valor agregado, criada para marcar o centenário da empresa, que a Tramontina decidiu, em 2011, levar adiante o projeto de ter um ponto de venda exclusivo da marca. A experiência de já trabalhar com lojas de fábricas desde a década de 1970 dava à empresa bagagem para fazer do D2C um projeto robusto. Foram dois anos de desenvolvimento até chegar ao modelo ideal.

“Dos 22 mil SKUs produzidos pela Tramontina, o brasileiro não conhece 200, o que significa que o varejo compra no máximo 400 itens”, diz Julio Takano, da KT Arquitetura de Negócios, responsável pelo projeto da Tramontina Store. “Desenhamos o projeto do zero para abrigar inicialmente 2,5 mil produtos que não eram comprados pelos varejistas.” A proposta, segundo ele, não era competir com o varejo, mas entender o comportamento de compra do consumidor e mostrar aos clientes que havia demanda para quem se dis-

pusesse a ir mais fundo. A ideia era transferir as informações captadas e trabalhadas na loja monomarca para os varejistas parceiros, ajudando-os a comprar com mais assertividade. Estava também entre os objetivos criar um espaço que traduzisse o perfil da marca, que garantisse a exposição dos produtos de maneira adequada. “Criamos uma loja com um metro quadrado cinco vezes mais caro que a média do mercado. Um projeto sofisticado como o posicionamento que a Tramontina desejava adotar”, afirma Takano. “Ao valorizar a marca, o volume de vendas mostrou-se quatro vezes maior que a média do varejo.”

Em dez anos, a Tramontina somou 24 lojas, todas próprias, com média de 800 SKUs em exposição. Dessas, duas são lojas-conceito, chamadas Tramontina Factory Store, ambas no Rio Grande do Sul, que funcionam como um grande showroom. “Desde o início queríamos implantar uma rede, mas a expansão só começou em 2015, depois que todos os testes foram feitos e os resultados se mostravam positivos”, diz Evandro Costa, gerente-geral da Tramontina Store. “A primeira loja foi aberta no Rio de Janeiro, e em um ano de operação gerou um aumento de 40% nas vendas dos varejistas do estado.”

De acordo com o executivo, alguns dos fatores que levaram o projeto de varejo a ser bem-sucedido foram o posicionamento da marca no mercado no segmento médio-alto – que não concorre diretamente com o varejo de grande superfície – e a boa capacitação dos vendedores, que dominam as características e funcionalidades de cada produto, o que é sempre reconfortante para o cliente.

Soma-se a isso a independência do canal frente à empresa. “A Tramontina Store tem um CNPJ diferente, é ao mesmo tempo integrante do portfólio do Grupo Tramontina e cliente da indústria”, explica. “Somos o quinto maior comprador da Tramontina, com vendas na casa dos



Tramontina Factory Store

A SOFISTICADA LOJA-CONCEITO DA TRAMONTINA VALORIZOU A MARCA – E AINDA TEM UM VOLUME DE VENDAS QUATRO VEZES MAIOR QUE A MÉDIA DO VAREJO

HÁ 18 ANOS, A GRANADO NÃO TINHA NENHUMA LOJA PRÓPRIA. ATUALMENTE, SÃO QUASE CEM UNIDADES, NO BRASIL E NO EXTERIOR, QUE RESPONDEM POR 25% DO FATURAMENTO DA EMPRESA

R\$ 78 milhões em 2022 e previsão de chegar a R\$ 106 milhões este ano.”



Um dos maiores desafios das empresas centenárias é conquistar clientes e atingir as novas gerações, que talvez não estejam tão inteiradas com a força dessas marcas. É aí que entra a estratégia de disseminação por vários canais, inclusive, lojas próprias. Fundada no Rio de Janeiro, em 1870, como uma pequena farmácia, a Granado passou décadas sendo conhecida por um dos produtos nacionais mais icônicos: o polvilho antisséptico, cujo registro foi aprovado pelo médico Oswaldo Cruz, em 1903. Em 2004, ela adquiriu outra marca clássica brasileira, a Phebo. No ano seguinte, abriu a primeira loja-conceito, no mesmo endereço da farmácia original. “Estava na hora de o consumidor conhecer nossa linha completa de produtos, se aprofundar na nossa história, e de apresentarmos a real imagem da marca”, lembra Sissi Freeman, responsável pelo reposicionamento da Granado. O caminho escolhido foi a abertura de lojas próprias, com um portfólio expandido de produtos e muita história. Do mobiliário às propagandas na parede, passando pelas vitrines e estantes, tudo remete às farmácias do tempo do Império. “Cada detalhe da loja provoca um resgate histórico e gera conexão emocional com o cliente”, diz Freeman. “O consumidor e o atacado passaram a ver a Granado de outra forma. Não entramos no varejo para competir com nossos clientes, mas para ter um canal direto com o con-

sumidor.” Graças a esse contato direto, a Granado foi uma das primeiras a colocar válvula pump na embalagem de sabonete líquido e a oferecer embalagens de 500 ml no lugar da tradicional de 250 ml, proporcionando melhor custo-benefício.

São quase cem lojas em operação no Brasil e seis na Europa, que respondem por 25% do faturamento da empresa. Em 2022, a divisão de varejo faturou R\$ 1 bilhão, e a expectativa é crescer mais de 30% este ano. “A estratégia deu tão certo que replicamos o modelo com a Phebo, que já conta com cinco lojas”, afirma. “É claro que enfrentamos tropeços, como a venda da linha de maquiagem, mas na média os resultados foram muito positivos, inclusive para as vendas no atacado”, diz. Com visão de longo prazo, a Granado espera nos próximos anos abrir uma média de oito a dez lojas no País e duas ou três no exterior, a cada ano. “Acreditamos muito no varejo, é um canal que permite rejuvenescer a marca, desde que seja bem trabalhado”, afirma Freeman.



Líder no mercado de baterias automotivas, a pernambucana Moura não tem pretensão de atuar no varejo. Pelo contrário, define-se como uma indústria e distribuidora. O que não significa, porém, que não tenha um canal de conexão direta com o consumidor. “Bateria não é produto de consumo recorrente, por conta disso sempre tivemos a preocupação de gerar negócios para nossos varejistas”, afirma Nilton Miranda, diretor de operações e vendas para o Brasil. “No

passado, éramos fortes em anúncios nas *Páginas Amarelas*, em parceria com os revendedores. Quando a busca passou para o digital, criamos uma plataforma posicionada para reunir o maior número de parceiros em um mesmo local. Somos apenas o canal, a venda é feita pelo varejo.”

Com o mesmo propósito, a empresa implantou o programa “Moura Fácil”, serviço que oferece entrega e instalação gratuita, o que pode ser acessado via telefone ou internet. “A indústria recebe a demanda do cliente e encaminha ao revendedor mais próximo, que efetua a venda e o atendimento, com o comprometimento de conclusão do serviço em até 50 minutos”, explica Miranda. “Ainda oferecemos condições para o revendedor conceder crédito ao cliente, porque sem parcelamento não se trabalha.” Segundo o executivo, toda decisão estratégica tomada pela Moura tem como foco o revendedor e o consumidor final. “Se não trouxer benefício e melhoria da experiência, não vinga”, garante.



Movida pela necessidade de oferecer ao mercado soluções completas em um só lugar, que alinhassem o portfólio exclusivo de revestimentos com a oferta de categorias complementares, o Portobello Grupo criou a Portobello Shop. A primeira loja, aberta em 1998, serviu de laboratório para a estruturação do varejo. “Na verdade, começamos a praticar de fato o jogo do varejo há dois anos, quando já tínhamos notoriedade de marca e queríamos ampliar o diálogo do nosso ciclo de inovação, fortalecendo o canal dire-

to com o consumidor”, diz Romael Soso, CEO da Portobello Shop. “Foi quando deixamos de fazer a inovação de dentro para fora e abrimos nosso olhar para o mercado a fim de inovar de fora para dentro.”

Com isso, a loja ganhou um conceito de experiência de design, indo além da experiência de compra. Segundo Soso, isso contempla o compromisso da marca com a logística de entregas programadas, com serviços como atendimento personalizado e medição de obra. “Colocar o cliente no cerne de nossas operações tem sido nossa prioridade, criando uma experiência de compra única baseada no relacionamento sólido com o consumidor, o que, para a Portobello, envolve o especificador e o cliente final”, afirma o executivo. “Dividimos a experiência do cliente em sete frentes: inspiração, especificação, loja, mix, serviços, logística e pós-venda. Para cada uma delas existem iniciativas, ferramentas, produtos e serviços, gestão da entrega e do relacionamento que sustentam essa jornada.”

A virada deu resultado. São 150 lojas, sendo 26 próprias, que respondem por 50% do faturamento do Portobello Grupo. O faturamento triplicou nos últimos três anos, alcançando um sell out de mais de R\$ 1 bilhão em 2022. “Por 22 anos as franquias foram vistas como um canal de venda. Em 2020, elas viraram uma unidade de negócio independente. Hoje, somos o maior cliente da indústria, a sexta maior rede de varejo do País, segundo o ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo 2022”, diz Soso. “A Portobello Shop é uma marca de varejo, centrada no cliente final e no especificador e orientada por dados, com uma base de gestão que demanda uma robusta estrutura digital para todas as áreas e operações.”

MESMO COM A EXPLOSÃO DO E-COMMERCE nos últimos anos, essas empresas mostraram que ainda há espaço para uma boa loja física no coração dos consumidores. ∞



Portobello Shop



Omo Lavanderia

POR MAIS DE DUAS DÉCADAS, AS FRANQUIAS DA PORTOBELLO ERAM SÓ UM CANAL DE VENDA. HOJE ELAS SÃO UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, RESPONSÁVEL POR 50% DO FATURAMENTO DO GRUPO



#INOVAÇÃO #INDÚSTRIA

UM FRAMEWORK PARA REDES COLABORATIVAS

por Henrique Bussacos e Pablo Handl

É possível enfrentar os enormes desafios da aceleração das mudanças climáticas e a desigualdade social ao mesmo tempo – e sem perder a competitividade? Com parcerias externas e uma metodologia eficiente, podemos hackear a gestão por meio de oito passos desenvolvidos pelo Impact Hub. Conheça três casos de sucesso, que dão visibilidade ao movimento e mostram como as redes colaborativas diversificadas podem afetar positivamente a inovação no Brasil, a saúde na Argentina e a economia circular na China.

A necessidade de gerir os riscos socioambientais é, também, uma busca por novas oportunidades para muitas corporações. Mas, para isso, é preciso haver um entendimento, entre as lideranças empresariais, de que muitas vezes seu jeito de fazer negócios precisa mudar. Algumas delas realizam essa transformação baseadas em um compromisso profundo com o futuro do planeta e uma compreensão de que elas têm um papel protagonista nesse processo. Outras são pragmáticas: sem essa transformação, sabem que simplesmente não poderão fazer negócios no futuro.

Em nossas interações, a pergunta agora não é por que fazer a transformação sustentável, mas como. De que maneira as empresas devem fazer essa virada, e qual é o risco para aquelas que ficarem de fora?

Independentemente da motivação, todos têm um desafio comum. Como gerir os riscos socioambientais de uma forma efetiva? Como identificar oportunidades de negócios que desaceleram as mudanças climáticas e que, ao mesmo tempo, possam integrar negócios e gerar um impacto socioambiental positivo? Para isso, diferentes estratégias de gestão estão sendo adotadas. Alguns desses desafios e oportunidades podem ser explorados envolvendo mais os colaboradores nos processos de inovação e na tomada de decisão. É a busca por uma cultura intraempreendedora, que estimula os funcionários a abraçarem a responsabilidade de criar inovações. Já outros desafios dependem de mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Entre essas estratégias, as redes colaborativas diversificadas são um caminho efetivo para integrar negócios e impacto. O Impact Hub surgiu em 2005 a partir de uma rede de empreendedores e lideranças empresariais e cívicas engajadas com temas socioambientais. A rede chegou a São Paulo em 2007 e depois se expandiu para mais de cem cidades

em 60 países. Atualmente, são mais de 70 mil empreendedores engajados na construção de uma economia regenerativa.

No entanto, sem grandes empresas para levar essas soluções a um novo patamar, a transição não vai ocorrer na velocidade necessária. Felizmente, há organizações interessadas. Nos últimos anos, grandes companhias têm procurado o Impact Hub para solucionar desafios complexos e explorar novas oportunidades. A principal ferramenta usada é a metodologia de redes colaborativas diversificadas.

Para enfrentar esses desafios e explorar as oportunidades que estão surgindo, é fundamental alavancar as redes diversificadas e colaborar com diversas partes interessadas, como startups, institutos de pesquisa, organizações sem fins lucrativos, instituições acadêmicas e até mesmo concorrentes. Essa rede diversificada de conhecimentos e habilidades proporciona uma visão mais abrangente e criativa na busca por soluções inovadoras e sistêmicas.

A metodologia das redes colaborativas diversificadas consiste em:

1. Identificar o escopo do desafio alinhado com as prioridades estratégicas da empresa;
2. Definir metas e indicadores de sucesso;
3. Mapear a rede do ecossistema de inovação em torno do desafio da empresa;
4. Identificar as oportunidades a serem exploradas no processo;
5. Convidar os stakeholders estratégicos em torno de oportunidades;
6. Promover encontros para inovar junto com a rede mapeada (processo de co-inovação);
7. Priorizar e implementar projetos-piloto;
8. Reunir aprendizados e desenhar planos para escalar.

Um ponto importante é que a metodologia só é efetiva quando a

REDES COLABORATIVAS DIVERSIFICADAS SÃO A MELHOR FERRAMENTA PARA EXPLORAR A ECONOMIA REGENERATIVA. MAS, PARA ISSO, ESTEJA PRONTO PARA COLABORAR COM VÁRIOS STAKEHOLDERS – E ATÉ COM A CONCORRÊNCIA

DENTRE AS VÁRIAS INOVAÇÕES TESTADAS E APLICADAS EM LARGA ESCALA PELA BASF, UMA DELAS APRESENTOU UMA ECONOMIA DE MAIS DE 800 HORAS DE TRABALHO

cultura da colaboração já está ins-taurada na organização. Portanto, em muitos casos, antes de iniciar a aplicação da metodologia das redes colaborativas diversificadas, é melhor realizar workshops e atividades para promover uma cultura alinhada a isso.

CASES TESTADOS E APROVADOS

Vamos explorar a aplicação da metodologia em diferentes empresas, países e contextos. Seleccionamos três casos, um no Brasil, um na Argentina e outro na China, para ilustrar como as redes colaborativas diversificadas podem ser um hack de gestão para ampliar o resultado econômico e o impacto das grandes corporações.



O Impact Hub foi convidado pela Basf para facilitar o Basf Summit e o Createathon no Brasil, durante as celebrações do 150º aniversário da companhia alemã, em 2015. O objetivo era não apenas comemorar esse importante marco, mas também orientar o olhar para o futuro, abordando temas críticos para a sociedade, como urbanismo e habitação, desperdício de alimentos e água. A proposta era engajar diversos atores na busca por soluções concretas para enormes desafios.

Isso envolveu diálogos e cocriações enriquecedoras com clientes, cientistas, startups e ONGs, todos unidos para enfrentar desafios complexos. No evento, realizado em São Paulo, o maior desafio trabalhado foi o desperdício de alimentos.

O Impact Hub conduziu a cocriação envolvendo diversos stakeholders na construção de uma interação multiatores. Isso não apenas

demonstrou o poder das redes colaborativas, mas também gerou resultados tangíveis. De acordo com Cristiana Xavier de Brito, diretora de relações institucionais e sustentabilidade da Basf, o onono, hub de inovação da empresa, lançado em 2019, foi fruto da nova cultura de abertura e colaboração.

O onono é um ambiente em que clientes, fornecedores, startups, estudantes universitários e parceiros se conectam a fim de discutir novos modelos de negócio ou desenvolver projetos focados em impactar positivamente a sociedade, tanto do ponto de vista econômico quanto social e ambiental. Tudo isso via uma plataforma de conteúdo e eventos que, atualmente, atende um ecossistema de inovação aberta composto por mais de 50 mil pessoas – e que continua crescendo.

Essas iniciativas de redes colaborativas já geraram resultados muito concretos para a companhia. A Basf colecionou diversos cases de sucesso com o ecossistema do onono nesses últimos anos.

Um destaque é a parceria para um desafio de cocriação de uma ferramenta de eficiência operacional para o time agro da Basf. O projeto teve como resultado inicial a economia de mais de 800 horas de trabalho e gerou ganhos de ergonomia para os funcionários. A ferramenta, uma garra mecânica da linha de operações de peças de cerâmica, foi feita a partir de uma parceria com a startup Forge em manufatura aditiva (impressão 3D). A propriedade intelectual da solução foi adquirida pela Basf, que a implementou em escala no fim do ano passado.

Em 2023, a parceria com a Forge, uma empresa paulista fundada há apenas cinco anos e que tem a energia limpa como um de seus pilares, se ampliou para um programa de intraempreendedorismo em impressão 3D, em que os colaboradores da Basf são treinados e acompanhados para prototipar ideias em diferentes áreas de negócio e operações.

Argentina: ROCHE



Na Argentina, o Impact Hub trabalhou junto com a gigante farmacêutica Roche e a Fundação Garrahan, uma instituição pediátrica do país vizinho, para desenvolver o programa “Transformar Salud”. O projeto promove a transformação digital e a inovação no sistema de saúde argentino se valendo das redes colaborativas diversificadas. Com objetivo de impulsionar a eficiência e a eficácia dos serviços no país e estender o programa para a América Latina, a parceria tem gerado resultados consistentes na Argentina. O programa foca a digitalização do sistema de saúde, a fim de elevar a qualidade dos serviços, mobilizando redes colaborativas e incorporando inovações desenvolvidas por diversos atores do ecossistema de saúde.

A Roche, ao assumir esse papel, se conectou a inovações e oportunidades de entrar em mercados que, até então, ela não explorava. O programa “Transformar Salud” foca a interoperabilidade entre soluções digitais de saúde para atuar nos níveis municipal, provincial e federal na Argentina. O projeto tem três objetivos essenciais:

1. **Transformação digital:** a adoção de soluções digitais é o núcleo do programa, visando melhorar a eficiência dos serviços. Foco em tecnologias como telemedicina, registros clínicos eletrônicos e aplicativos de suporte ao paciente.
2. **Sustentabilidade do sistema de saúde:** o programa busca desenvolver ações que fortaleçam o sistema de saúde em seus objetivos fundamentais e garantam sua sustentabilidade em longo prazo.
3. **Promoção da inovação e da tecnologia:** inovação é a chave

para melhorar a qualidade dos serviços de saúde. Por meio do desenvolvimento e da implementação de ferramentas digitais, a ideia é incentivar a inovação e a tecnologia no setor.

Para alcançar esses objetivos a Roche realiza chamadas para projetos que abordam áreas críticas no sistema de saúde, incluindo:

- **Acesso aos pacientes:** negócios que buscam democratizar o acesso a serviços de saúde, informações e ferramentas, independentemente do nível de atendimento necessário.
- **Qualidade do serviço:** soluções que buscam melhorar as interações entre pacientes e profissionais de saúde, promovendo maior envolvimento e eficiência no atendimento.
- **Gestão das organizações:** ferramentas de software que otimizam processos operacionais internos e externos das instituições de saúde, o que estimula a agilidade e a eficiência.

Este ano, cinco projetos se destacaram como vencedores do programa “Transformar Salud”:

- **Retinar:** uma plataforma de telemedicina baseada em retinografias e inteligência artificial que identifica riscos de cegueira provocada pela diabetes.
- **Solución Digital Promotora de Conductas de Autocuidado en el Adolescente con Enfermedades Crónicas:** um aplicativo para celular para apoiar o autocuidado em adolescentes com doenças crônicas.
- **Metapué:** uma plataforma digital que simplifica a gestão do processo perioperatório.
- **Quirófano+:** ferramenta online, destinada tanto a pacientes quanto a profissionais de saúde, que simplifica a gestão do processo perioperatório.
- **Mi Salud:** uma plataforma digital projetada para monitoramento e automonitoramento de pacientes recém-hospitalizados.

NA ARGENTINA,
O IMPACT
HUB ESTÁ
ACELERANDO A
DIGITALIZAÇÃO
DA SAÚDE AO
MESMO TEMPO
EM QUE AJUDA
A ROCHE A
DESBRAVAR
NOVOS
MERCADOS

O programa “Transformar Salud” é um exemplo de como a ativação de redes colaborativas diversificadas pode mudar radicalmente o sistema de saúde e gerar novas oportunidades de negócios sustentáveis. A Roche está ampliando suas referências e identificando novos nichos de operações ao interagir com diversos atores no ecossistema de saúde. Para a Argentina, cujo sistema de saúde é marcado pela fragmentação excessiva e pela sobrecarga de trabalho de profissionais como enfermeiros, a transformação digital pode ser uma ótima notícia.



Na China, o Impact Hub trabalha em Xangai com a Budweiser para identificar oportunidades de negócios sustentáveis envolvendo a cadeia de valor da empresa e uma rede diversa de atores. A cervejaria tem alguns desafios prioritários como o reaproveitamento de resíduos da produção de cerveja, a busca por embalagens mais sustentáveis, soluções para redução de emissões de carbono na sua cadeia e soluções sustentáveis para a operação de bares e restaurantes.

Esses desafios fazem parte do dia a dia das equipes internas da Budweiser China, mas a companhia entende que precisa de novas perspectivas, novos olhares, formas diferentes de entender e encontrar soluções. Por isso, a empresa buscou o Impact Hub Xangai para reunir uma rede diversificada de públicos que possam apoiar o processo de inovação e transformação.

O trabalho de redes colaborativas diversificadas deu origem a várias parcerias relevantes para a Budweiser China avançar na sua estratégia de sustentabilidade. Para ilustrar,

apresentamos aqui dois casos. O primeiro é da Shianco, que trabalha com design e produção de móveis de alta qualidade. A empresa usa um material sustentável chamado agiowood, que substitui toras de madeira na construção de mobiliários.

A Shianco recicla cascas de arroz (uma das matérias-primas usadas pela Budweiser no país) para a produção de agiowood. Hoje, o material está presente no mobiliário das novas instalações e escritórios da Budweiser China, o que é um exemplo notório de economia circular. A tecnologia abre também um grande mercado a ser explorado, afinal as cascas de arroz eram um resíduo simplesmente descartado.

Outro caso interessante foi o da Snail Mom, dedicada à pesquisa, desenvolvimento e industrialização de materiais biodegradáveis que podem substituir o plástico. A Snail Mom utiliza a tecnologia de polimerização para processar produtos agropecuários secundários, como cascas e palhas, e transformá-los em novos materiais biodegradáveis.

A empresa recicla as palhas da produção da Budweiser China e cria um pó em nanoescala. O pó é então misturado com outros materiais poliméricos de base biológica para formar pelotas, que são de base biológica, ecologicamente corretas, 100% biodegradáveis e livres de componentes à base de petróleo. O resultado, agora, é o material-base usado para produzir embalagens descartáveis para os pacotes de latas de cerveja.

NOS CASOS DA BASF NO BRASIL, DA ROCHE NA ARGENTINA E DA BUDWEISER NA CHINA, fica claro o poder das redes colaborativas diversificadas como fonte de acesso a soluções inovadoras para desafios complexos. Essas redes materializam o valor da colaboração nos negócios e são parte importante das ações que as empresas devem liderar para reinventar a forma de fazer negócios. ∞

HENRIQUE BUSSACOS e PABLO HANDL são cofundadores do Impact Hub São Paulo, Florianópolis e Porto Alegre.





#CULTURA #INOVAÇÃO

SUA ORGANIZAÇÃO É DESIGN-DRIVEN?

Por Priscila Alcântara

Fala-se muito em ser data-driven e, de fato, ter dados é crucial nos dias atuais. Mas está longe de bastar: a diferenciação no ambiente competitivo atual depende da inovação, a partir do design thinking. Mas isso não significa só um processo. Trata-se de ter uma organização inteira de pessoas com 11 competências-chave.

Selecione uma ou duas alternativas que mais representam sua organização hoje:

() Sabemos que não somos os usuários finais do nosso produto/serviço e que, nem sempre, nossos desejos e necessidades equivalem aos do nosso

público. Por isso, buscamos adequar nossas entregas aos usuários finais e não a nós mesmos.

() Enxergamos a tecnologia como um meio de resolução de problemas e não como objetivo final do desenvolvimento do produto ou serviço.

Faça o teste do CESAR apontando para este QR code



() Temos o cuidado de não sobrecarregar as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de soluções de ponta a ponta.

() Temos experiência em nosso segmento e sabemos o que precisa ser feito. Nossa equipe entende que sacrifícios são necessários para entregar o que foi definido pela gestão.

Acredita-se cada vez mais que um fator crítico para o sucesso das organizações é a capacidade de conjugar eficiência e continuidade com o questionamento do status quo – primeiro passo para provocar saltos disruptivos.

Mas, de acreditar a implantar essa capacidade pode haver um abismo. Isso por pelo menos duas razões: (1) é bastante desafiadora a conjugação disso com continuidade e eficiência, e (2) ir além das boas ideias, o que é essencial, é bem mais difícil do que se pensa. (Ir além significa promover um ciclo de produção e validação, quando o produto/serviço é aceito no mercado e há retorno de investimento.)

Nós, do centro de inovação CESAR, acreditamos no uso permanente de métodos do design para uma organização alcançar esse elemento do questionamento e atingir o sucesso. É inerente ao design descobrir e redefinir problemas e, então, conceber soluções. Pelo design, estuda-se um conceito, para que, quando ele passe à fase de desenvolvimento, a proposta já esteja mais próxima da ideal, uma vez que já foi testada e validada.

Trata-se de um processo – assim como é processo, por exemplo, a linha de produção taylorista e outros tantos processos da gestão. Mas há uma grande, gritante, diferença: no centro dos métodos de design têm de obrigatoriamente estar as pessoas – suas vivências, experiências, necessidades. Em outras palavras, é um processo, sim, mas colaborativo, com um olhar para o usuário e, mais que isso, com um olhar para questões do cuidado. Cuida-se das pessoas e também dos resultados econômicos, socioambientais e outros.

Nos últimos dois anos mapeamos as características que fazem uma organização ser design-driven. O mapeamento resultou em um teste, que você pode fazer em nosso site [veja QR code à esq.] e em um livro a muitas mãos.

Design thinking também não tem a ver só com jornada do consumidor; é o desenho de projetos, da corporação e de como suas ações trazem impactos à sociedade. O pensamento e os métodos do design são essenciais em um centro de inovação como o CESAR – que os empresta a clientes e parceiros – e em todas as empresas que querem inovar com mais naturalidade, que chamamos de “organizações design-driven”.

Estudos diversos confirmam que empresas consideradas inovadoras usam abordagens de design no dia a dia. Trata-se de uma forma de pensar e conduzir projetos que incentiva a atitude, promove a experimentação e impulsiona times e pessoas a expandir seus horizontes.

Chegamos, então, ao ponto crucial deste artigo: acreditamos que, mais do que o processo em si, uma organização só se torna design-driven se as pessoas e equipes tiverem um padrão de comportamento tal que se sintam impelidas de maneira natural a buscar novas oportunidades para a solução de problemas complexos.

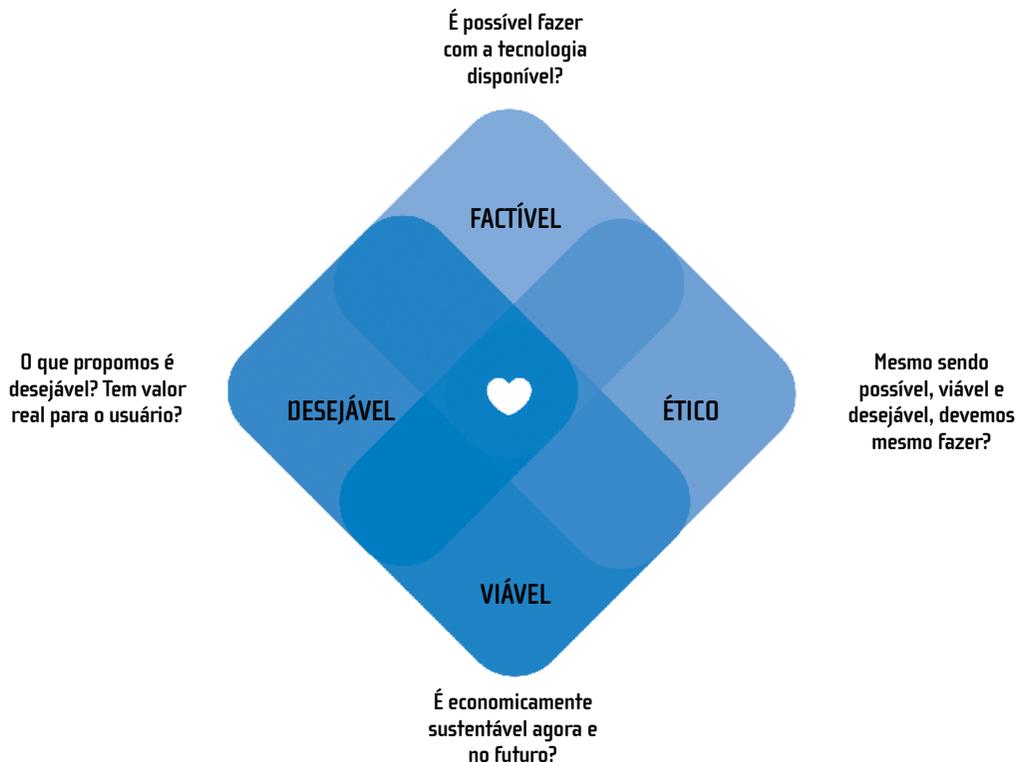
PROCESSOS VERSUS PESSOAS

O ponto de partida para ser uma organização design-driven não é um processo linear de design ou uma receita que funcione para todos os tipos de desafios. O que diferencia as organizações design-driven é que nelas existem pessoas regidas por 11 habilidades-chave e uma liderança com características transformadoras, aberta à experimentação e disposta a estimular a contribuição dos times. Colocar em prática ferramentas, abordagens e métodos vem como consequência disso, tendendo a aumentar as chances de bons resultados.

É preciso colocar as coisas em perspectiva. Às vezes tendemos a comparar todos os processos de entrega com a linha de produção de uma fábrica, in-

AS QUATRO PERGUNTAS QUE IMPORTAM

EM UMA ORGANIZAÇÃO DESIGN-DRIVEN, AS DECISÕES SOBRE OFERTAS E ENTREGAS SÃO TOMADAS COM BASE NESSAS QUATRO QUESTÕES



FONTE: CESAR, ADAPTADO DE DIAGRAMA DO MELO STUDIOS.

cluindo os processos de inovação. Há essa expectativa em muitas empresas para abordar inovação, quase sem querer, esquecendo que isso funciona para o que precisa escalar.

Embora se entenda que, em pesquisa e desenvolvimento, o foco é na inovação em si e a fase de escala vem só depois de avançar em experimentos, testes e entendimento, a liderança de uma empresa convencional muitas vezes já pensa na fase de escala. O líder da organização design-driven, não; ele lembra que, antes de escalar algo, aquilo precisa passar por uma fase de projeto, estudo e entendimento [veja quadro acima com as perguntas que ajudam nisso].

Milhões de doses de uma medicação revolucionária não são logo fabricadas em escala, certo? Passam antes por várias fases de experimentação. Nem um carro novo. Por que se gastaria tanto

dinheiro em um produto cujo resultado ainda é incerto? E se tudo der errado? Faz mais sentido aprender com o erro perdendo pouco tempo e dinheiro do investindo pesado.

Então, repassando, apesar de ser focada na entrega de soluções, uma organização design-driven não pode ser regida por processos. Nela, precisam contar as pessoas mais do que os processos. (Até por ser focada também no desenho e redesenho da própria corporação como uma contínua adaptação a mudanças de mercado.)

Uma analogia para esse tipo de organização não pode ser uma esteira de fábrica, portanto, e sim um espetáculo de música em sua apresentação de estreia. Existem músicos rigorosamente selecionados para que ele aconteça. E a composição e a curadoria geralmente passam por uma pessoa responsável pela condução da orquestra – um

maestro ou maestrina vai direcionar, incentivar e colaborar para que toda a equipe de instrumentistas e de produção (cenário, figurino etc.) esteja empenhada em entregar um espetáculo excepcional ao público.

Semelhante a um espetáculo de música, de depende de músicos e entendidos em música, não há como entregar inovação pelo design sem ter designers e gente com cabeça de design na organização design-driven. E se na orquestra há o maestro, na organização design-driven há que ter uma liderança letrada em design, que abraça e admite a incerteza e a ambiguidade, que é ambidestra entre presente e futuro, e entre as doutrinas de custo e riscos da inovação. Na prática, as pessoas ali devem cultivar 11 características.

OS II PILARES

Agora vamos ajudar você a identificar do que é feita uma organização design-driven – de pessoas e de um contexto que tenha estes pilares:

1. Empatia e alteridade – Frases como “colocar-se no lugar do outro” têm sido ouvidas frequentemente nas organizações, mas pouco fala de alteridade. Esse termo da antropologia e visa reconhecer o outro com as suas diferenças no âmbito cultural e social. Empatia e alteridade entram no processo de trabalhar com diferentes pessoas, “aprender a escutar as outras e extrair o melhor das diferenças para de fato inovar”.

2. Colaboração e diversidade – É um dos mais importantes pontos de sucesso para qualquer iniciativa. A colaboração pode ser otimizada de várias modos e deve ser enriquecida com a diversidade, amplificando a capacidade inovadora com perspectivas diferentes.

3. Abertura para o novo – Observar, questionar e experimentar são os princípios-chave aqui. Tudo isso para pensar na jornada, que requer um ambiente de segurança e autonomia para as pessoas. É algo cultural.

4. Conhecimento dos processos de design – Uma organização design-driven assimila o processo de design como parte de sua cultura cor-

porativa, trazendo valores direcionados ao humano em um contexto no qual designers e não designers tornam-se multiplicadores desses processos. Quais as vantagens da adoção transversal dos processos de design por organizações? A possibilidade de entender contextos e atuar sobre problemas.

5. Cultura de experimentação – Quando experimentar faz parte da cultura da empresa, novas soluções para problemas (os novos e os antigos) emergem das práticas difundidas e aplicadas no dia a dia. Experimentar faz as pessoas inventivas e engajadas.

6. Orientação para autonomia – Os benefícios para as pessoas correrem riscos devem ser sempre repetidos, bem como as demonstrações de confiança e apoio que recebem.

7. Criatividade consciente – A criatividade está intimamente ligada à arte, à experimentação e ao lúdico. Como acontece no contexto corporativo do mercado de trabalho? Em geral, restrições servem como ignição.

8. Abertura para o risco – “Sem risco não se faz inovação, e sem inovação corre-se o risco de ser extinto.” Esse mantra da tolerância ao risco é fundamental em uma organização design-driven e deve ser treinado; precede ferramentas e processos.

9. Engajamento – Responsabilidade da liderança, fruto de um ambiente de trabalho seguro e colaborativo, e cultura organizacional. Sempre o líder deve dedicar tempo a engajar os times das organizações em seus mais variados tamanhos e conformações.

10. Disposição e determinação – O design pode ser uma poderosa ferramenta para construir visões de futuro compartilhadas e promover produtividade. E isso leva à criação de um ambiente de grande disposição e determinação para novos desafios.

11. Atitude questionadora – Essa é uma parte importante da personalidade das pessoas que são ou atuam como designers. Não pode haver um limite para questionamentos (educados) dentro do desenvolvimento de um projeto, produto ou serviço. ∞

OS BENEFÍCIOS
PARA AS
PESSOAS
AGIREM COM
AUTONOMIA,
CORRENDO
RISCOS,
DEVEM SER
REPETIDOS COM
FREQUÊNCIA,
BEM COMO A
DEMONSTRAÇÃO
DE QUE
MERECEM
CONFIANÇA E
CONTAM COM
APOIO

Priscilla Alcântara é gerente-sênior de design do CESAR, centro de inovação do Recife (PE). Colaboraram Eduardo Peixoto, Érika Campos, Gabi Boeira, Giordano Cabral, h.d. mabuse, Helda Barros e Willian Grillo – todos eles designers ou profissionais que trabalham com o pensamento do design. Este artigo reúne highlights do livro *O futuro das organizações pela perspectiva design-driven*, recém-lançado pela Alta Books.



#MODELODENEGÓCIO #MARKETSHARE #OPERAÇÕES #PROPOSTADEVALOR

NÃO SE GANHA O JOGO SEM O MODELO DE NEGÓCIO CERTO

por Luis Lobão

Uma empresa é imbatível para valer quando consegue dominar pelo menos dois destes três eixos fundamentais: operações eficientes, market share relativo e, especialmente, proposta de valor superior para o cliente – algo que só funciona quando se adota o modelo de negócio certo. É com ele que o peso da concorrência fica menos relevante. O desafio, no entanto, é definir o modelo ideal entre as dezenas existentes.

Em um mundo empresarial em que a capacidade de inovar é uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento, tornar-se relevante para o cliente é um processo que envolve múltiplos elementos interconectados. É complexo, mas começa a ser mais fácil de compreender quando entende-

mos seus elementos-chave e eixos essenciais. Neste artigo damos atenção a um elemento-chave em especial – o modelo de negócio – e um eixo essencial, a proposta de valor que guia esse modelo, que, em muitos casos, acabam tendo um peso desproporcional no resultado.

O CONTEXTO EM QUE O MODELO DE NEGÓCIO SE INSERE

Quatro elementos-chave constroem o sucesso de uma empresa, com base em minha experiência tanto acadêmica como prática:

CONHECIMENTO DOS STAKEHOLDERS. Entender as necessidades e contribuições dos stakeholders é fundamental para qualquer negócio, pois são eles que afetam ou são afetados pelas ações da empresa. A capacidade de responder a essas necessidades gera capacidade de mobilização. O conhecimento sobre os stakeholders ajuda a empresa a construir estratégia, propósito e visão do futuro. É um mapeamento que permite identificar oportunidades de melhoria e crescimento.

MODELO DE GESTÃO. É o conjunto de estruturas e processos que permitem que a empresa execute sua estratégia de forma eficaz. Inclui governança, processos, sistemas, estrutura e pessoas. A efetividade garante que todos os recursos da empresa sejam usados de forma eficiente e eficaz. O modelo operativo serve como o “sistema nervoso” da organização, coordenando todas as partes para alcançar os objetivos desejados.

CULTURA ORGANIZACIONAL. É o conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas que governam como as pessoas na organização interagem entre si e com o mundo externo. Cria e integra a “atmosfera” em que a organização opera. A cultura é muitas vezes descrita como “a forma como fazemos as coisas por aqui”. Ela tem impacto significativo na motivação dos funcionários, na retenção de talentos e no sucesso da empresa. Uma cultura forte pode ser um diferenciador competitivo

que facilita a implementação de estratégias e mudanças.

MODELO DE NEGÓCIO. Eis que chegamos ao mecanismo que define o que a empresa oferece, para quem e como monetiza esse valor gerado. Um modelo de negócio bem elaborado é essencial para a viabilidade comercial e o sucesso a longo prazo. Ele deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças do mercado e robusto para fornecer vantagem competitiva.

Cada um desses elementos não funciona isoladamente. Por exemplo, a cultura organizacional pode influenciar ou ser influenciada pelo modelo de gestão. O modelo de negócio, por sua vez, deve estar alinhado com a estratégia, que é informada e alimentada pelo conhecimento sobre os stakeholders. É crucial que as empresas considerem esses quatro elementos como partes de um sistema integrado.

Arregimentados esses quatro elementos, vemos três eixos essenciais: operações eficientes, market share relativo e proposta de valor superior para o cliente. Empresas vencedoras, em geral, dominam pelo menos dois desses elementos.

Começando pelas operações, a eficiência é a chave. Isso não significa apenas cortar custos, e sim otimizar processos para que você possa oferecer produtos ou serviços de alta qualidade de forma consistente e escalável. Isso estabelece a base para os outros dois eixos.

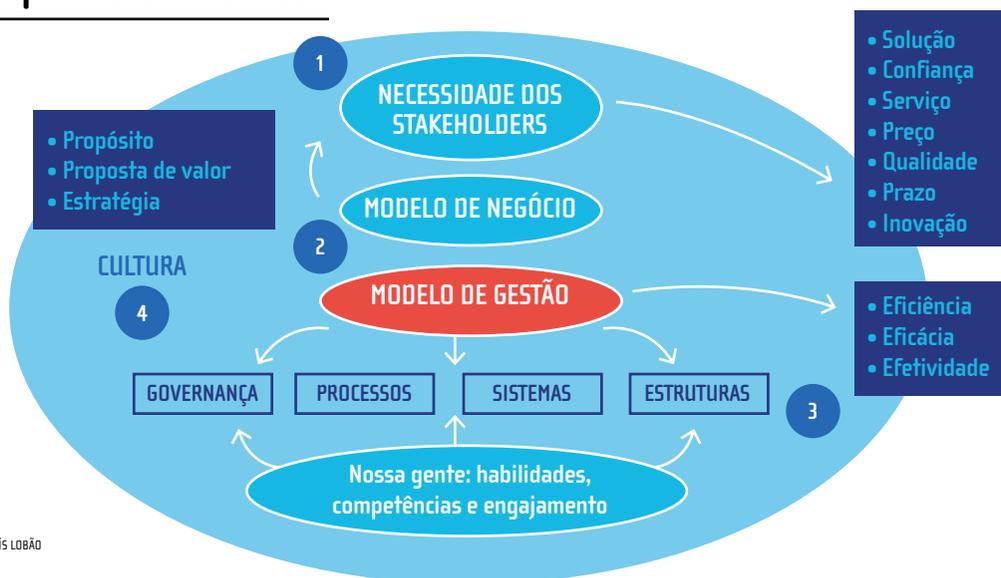
O market share relativo se refere à posição da empresa em relação aos concorrentes. Ter um market share relativo alto não apenas valida a aceitação do mercado, mas também oferece economias de escala e poder de negociação. Quando uma empresa combina operações eficientes com um alto market share relativo, ela se torna uma força a ser reconhecida, que pode dominar o mercado.

A proposta de valor superior para o cliente, é, como já adiante, talvez o mais crítico dos eixos. Significa entender profundamente as necessidades e os desejos dos clientes e oferecer algo que não apenas atenda, mas

ENTENDA ONDE ENTRA O MODELO DE NEGÓCIO

Em um mundo empresarial em que a capacidade de inovar é uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento, tornar-se relevante para o cliente é um processo que envolve múltiplos elementos interconectados. É complexo, mas começa a ser mais fácil de

Nos quatro elementos



FONTE: LUÍS LOBÃO

45

Nas três alavancas

EMPRESAS VENCEDORAS POSSUEM PELO MENOS DOIS DESTES ELEMENTOS

- Garantir a escala necessária para liderança de custo
- Manter operações enxutas – combater desperdício



FONTE: LUÍS LOBÃO

“RAZOR & BLADES”

A estratégia “razor and blades” (ou simplesmente “razor”) é uma abordagem de negócios em que um item é vendido a um preço baixo ou até mesmo abaixo do custo para estimular a venda de um produto complementar ou consumível. O exemplo básico, que dá nome à categoria, é o barbeador, muitas vezes vendido a preços baixos para promover a venda das lâminas de reposição, que têm margens de lucro mais altas e são consumidas regularmente. Os mercados de impressoras e cartuchos de tinta ou toners e de consoles de videogame e seus respectivos jogos podem seguir a mesma lógica. O objetivo da estratégia é segurar os clientes em um sistema em que eles continuamente compram consumíveis de substituição ou complementos da mesma empresa que forneceu o produto original.

supere suas expectativas. Quando uma empresa combina operações eficientes com uma proposta de valor superior, ela se torna verdadeiramente diferenciada, pois oferece algo único pelo qual os clientes estão dispostos a pagar.

Agora, quando uma empresa consegue combinar market share relativo alto com proposta de valor superior, ela ganha um poder de mercado incrível. Isso lhe permite definir tendências e ditar regras, tornando-se uma espécie de padrão-ouro do setor.

Vale dizer que a fórmula para se tornar uma empresa imbatível, vem da combinação dos três eixos. É o que cria uma empresa que não apenas é eficiente e amada pelos clientes, mas também domina o mercado. Uma tríade poderosa, que poucas empresas alcançam. Aquelas que o fazem tornam-se lendárias em seus setores.

PROPOSTA DE VALOR SUPERIOR NO MODELO DE NEGÓCIO CERTO

Se sua ideia central não é – e não deveria ser mesmo – apenas superar a concorrência em uma corrida pelo menor preço ou as melhores características, e sim lutar para tornar os outros competidores irrelevantes, seu caminho depende muito da proposta de valor e do modelo de negócio. Você conseguirá oferecer algo tão único que os clientes não verão as alternativas como nem sequer comparáveis. Você não está brigando por um pedaço do bolo – está fazendo seu próprio bolo.

Para alcançar isso, é crucial entender as necessidades dos clientes. Vai além de pesquisas de mercado e análises de dados: é sobre empatia e compreensão. Quando você entende o que eles valorizam, pode criar soluções que vão além das expectativas e resolver problemas que talvez eles nem soubessem que tinham.

Uma proposta de valor superior também inclui marca, atendimento, experiência do usuário e narrativa construída em torno do produto ou serviço. Cada ponto de contato com o cliente é uma oportunidade para

reforçar sua proposta. Além disso, é preciso ser dinâmico. O que é considerado “superior” hoje pode não ser amanhã. Necessidades vêm e vão, a tecnologia evolui, a sociedade muda. Portanto, é vital continuar a inovar e se adaptar.

Ao se concentrar em criar e manter uma proposta de valor superior, você não apenas atrai e retém clientes, mas cria defesas naturais contra a concorrência. Tornar-se a escolha óbvia em um mar de alternativas não apenas impulsiona o sucesso a curto prazo como constrói uma base sólida para o crescimento sustentável a longo prazo.

O livro *O Navegador dos Modelos de Negócios*, de Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger e Michaela Csik, serve como um guia abrangente para quem busca entender e aplicar a inovação em modelos de negócio. É uma ferramenta que oferece um conjunto de 55 modelos, cada um com seu próprio conjunto de regras, vantagens e desafios. Eu agrupo os principais a seguir:

1. MODELOS DE NEGÓCIO BASEADOS EM PRODUTO Focam a venda de produtos físicos ou digitais, como Apple e Samsung. Estão incluídos na categoria os modelos de licenciamento, de venda direta, de assinatura de produto, de personalização e de razor and blades (leia mais na coluna).

2. MODELOS DE NEGÓCIO BASEADOS EM SERVIÇO Estão centrados na prestação de serviços aos clientes. Uber e Airbnb são exemplos notáveis. A categoria ainda inclui os modelos de assinatura de serviço, freemium, de serviço sob demanda, de consultoria e de agência.

3. MODELOS DE NEGÓCIO DE PLATAFORMA Atuam como intermediários, conectando diferentes grupos de usuários e facilitando transações entre eles. Amazon e eBay são exemplos clássicos, servindo como marketplaces online. A categoria também inclui os modelos de rede social, de plataforma como serviço (PaaS), de software como serviço (SaaS) e de economia de compartilhamento.

4. MODELOS DE NEGÓCIO DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE Focam fornecer uma experiência excepcional ao cliente, além do produto ou serviço em si. Os parques Disney são notórios representantes da categoria. Outros tipos de modelos incluídos aqui são os de loja conceito, de venda experiencial, de comunidade de marca, de gamificação e de clube de membros.

5. MODELOS DE NEGÓCIO SOCIAIS E COMUNITÁRIOS Têm um forte foco social ou comunitário. O Grameen Bank, que oferece microcrédito para empreendedores de baixa renda, e a TOMS Shoes, que doa um par de sapatos para cada par vendido, são exemplos. O grupo também inclui modelos de microfinanças, de comércio justo, de crowdfunding, de impacto social e de cooperativa.

6. MODELOS DE NEGÓCIO DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA Concentram-se em como os produtos ou serviços são entregues ao cliente. FedEx e DHL são líderes na categoria, que também conta com os modelos de dropshipping, de atacado, de varejo online, de logística reversa e de cadeia de fornecimento integrada.

7. MODELOS DE NEGÓCIO DE CONTEÚDO E INFORMAÇÃO Focam a criação, distribuição e monetização de conteúdo. As séries e filmes da Netflix e o jornalismo do *New York Times* são exemplos. A categoria também conta com os modelos de agregação de conteúdo, de conteúdo gerado pelo usuário, de licenciamento de conteúdo e de jornalismo cidadão.

8. MODELOS DE NEGÓCIO DE PARCERIA E COLABORAÇÃO Baseiam-se em relações estratégicas com outras empresas ou indivíduos. Em 2020, Nubank e iFood lançaram uma parceria em que clientes do banco podiam fazer pedidos na plataforma para ganhar benefícios. Vivo e Netflix também já tiveram parcerias do tipo. A categoria ainda inclui os modelos de afiliados, de joint venture, de franquia, de licenciamento e de parceria estratégica.

9. MODELOS DE NEGÓCIO DE DADOS E ANÁLISE Concentram-se na coleta, análise e uso de dados. Palantir e Tableau são exemplos, oferecendo soluções para uma variedade de clientes. Dentro do grupo também estão os modelos de corretagem de dados, de análise de dados como serviço, de publicidade direcionada, de venda de insights e de monetização de dados.

10. MODELOS DE NEGÓCIO DE INOVAÇÃO E PESQUISA Focam o desenvolvimento de novas tecnologias ou processos. SpaceX e Tesla são casos famosos. Aqui também entram os modelos de incubadora, de aceleradora, de laboratório de inovação, de desenvolvimento aberto e de transferência de tecnologia.

11. MODELOS DE NEGÓCIO HÍBRIDOS E DIVERSIFICADOS Estes modelos combinam elementos de várias das categorias listadas. Virgin Group e Alphabet (Google) são exemplos. O Virgin Group opera em diversas indústrias, desde música até viagens aéreas, enquanto a Alphabet é a empresa-mãe do Google e de vários outros nomes inovadores. A categoria inclui ainda os modelos de negócio multiplataforma, de conglomerado, de subsídio cruzado, de venda direta ao consumidor (DTC) e de comunidade virtual.

LISTEI AQUI EXEMPLOS GENÉRICOS DE MODELOS DE NEGÓCIO e podem não capturar todas as nuances existentes. No entanto, servirão como ponto de partida para você entender as diferentes possibilidades.

Se quiser se aprofundar na modelagem, faça uma análise abrangente de seu negócio atual, entendendo pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças – e proposta de valor. Em seguida, identifique qual dos modelos de negócio (ou uma combinação deles) pode dar match. Não tenha medo de experimentar e iterar; inovação é um processo contínuo. Importante: envolva a equipe, não só a alta gestão. Sucesso! ∞

LUIS LOBÃO É conselheiro de empresas e especialista em estratégia de crescimento e governança. Autor de 14 livros, é especialista em governança corporativa e estratégia empresarial com ênfase em crescimento. É mestre em engenharia de produção.



A CORAGEM PARA NAVEGAR A AMBIGUIDADE

Mais do que caracterizado pela incerteza, o futuro é definido pelo fato de não existir apenas uma única resposta certa. E isso nos pede ação e adaptação

48

O futuro nunca foi tão incerto. Estamos vivendo um período de mudanças cada vez mais rápidas. O mundo está complexo e confuso. A sociedade está dividida e polarizada. Nossa confiança nas instituições estão instáveis. A economia está em constante flutuação. Mudança é o novo normal, não somente no contexto coletivo, como no individual. Nossas vidas não seguem mais um caminho linear. Transições de carreira, imprevistos, layoffs, burnouts. Onde existia um único caminho a seguir, agora existem vários.

Porém, afirmar sobre a incerteza em relação ao futuro, implica em considerar que existe uma certeza ou uma verdade absoluta, o que é impossível. O futuro nunca foi certo. Sempre existiram variáveis desconhecidas, vagas, indeterminadas e passíveis de mudanças.

O “novo” futuro não é caracterizado pela incerteza, e sim pela ambiguidade, uma condição desconhecida em que o passado não é determinante. Nós não sabemos o que não sabemos. Na ambiguidade não existe uma única resposta certa e sim vários significados e níveis de interpretações. São situações que apresentam mais perguntas do que respostas, múltiplas possibilidades de escolha e indefinidos próximos passos.

Um projeto em Stanford identificou, por meio de metáforas, três padrões de comportamento adequados a esse contexto: (1) a tolerância para suportar a ambiguidade até que ela acabe, como uma neblina que ao

UM PADRÃO DE COMPORTAMENTO DESEJÁVEL É PODER SUPORTAR A AMBIGUIDADE COMO SUPORTAMOS UMA NEBLINA ATÉ QUE ELA SE DISSOLVA E NOS PERMITA ENXERGAR

dissolver permitisse visualizar com mais clareza; (2) o engajamento com a ambiguidade, como num salto de paraquedas em que o risco e a abertura ao novo pode levar a um caminho anteriormente inexplorado, e (3) a adoção ou inclusão da ambiguidade não como um obstáculo momentário, mas como campo de oportunidades, como estar perdido em uma floresta em busca de riquezas.

Enfrentar a ambiguidade em algum momento é fundamental na criação do novo. Além de reconhecer seu próprio padrão de comportamento é preciso aprender a navegar a ambiguidade, através da ação e da adaptação.

A ação requer coragem para fazer escolhas e não paralisar diante do medo. Cada nova abordagem de aprender e aplicar aumenta ativamente sua capacidade de agir, já que está ancorada na confiança gerada por experiências passadas. Já a adaptação exige que uma resposta às mudanças de informações e contexto. Ao ser adaptável diante do desconhecido, você reconhece novas informações e desenvolve flexibilidade para responder proativamente. “A chave para a sobrevivência é saber que está perdido.” - autor desconhecido. ∞

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.



PONTOS DE INFLEXÃO COM IMPLICAÇÕES GLOBAIS

O novo BRICS e os chips fabricados pela Huawei mudam o jogo; a economia global vai (parcialmente) se desdolarizar, dando lugar a moedas nacionais

Dois fatos importantes com uma semana de diferença entre si no mês passado podem ter significado histórico. O bloco econômico BRICS, que agrupa Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, anunciou em 25 de agosto que seis novos países-membros se juntaram ao grupo, elevando o número total para 11. E, em 29 de agosto, a big tech chinesa Huawei lançou seu novo Mate Smartphone 60 Pro, que vem com chips desenvolvidos pela própria empresa, com conectividade 5G, além de suporte para chamadas via satélite.

Esses dois acontecimentos vistos como um só marcam um ponto de virada rumo a uma nova ordem mundial.

O grupo alargado dos BRICS representa agora mais de 40% da população mundial, 25% do produto interno bruto global, bem como um terço do crescimento econômico do planeta. Possui a maior potência industrial do mundo (China), grandes nações produtoras de óleo e gás (Arábia Saudita, Rússia, Irã e Emirados Árabes Unidos), importantes produtores agrícolas e minerais.

Tecnologicamente, o novo smartphone da Huawei significa que vários marcos foram alcançados. Os chips de 7 nm do conglomerado marcam um avanço na autossuficiência, apesar das sanções dos Estados Unidos à indústria de chips da China. Quais seriam as implicações que esses eventos terão no mundo?

Tais fatos partem de pontos cruciais anteriores, com os BRICS já tendo ultrapassado as economias do G7 em paridade de poder de compra em 2020, e o comércio no âmbito da Iniciativa Cinturão e Rota (BRI), liderada pela Chi-

na, excedeu o comércio com os EUA, a União Europeia e o Japão em 2022.

As tendências apontam um reequilíbrio de poder, com o Ocidente a permanecer integral e o Sul global a tornar-se cada vez mais influente. Muitas nações que dependem principalmente de recursos naturais para as exportações poderão tornar-se orientadas para a produção e as exportações. Nações com grandes recursos, como a Arábia Saudita e os Emirados Árabes Unidos, pretendem ser elas próprias detentoras de tecnologia, utilizando inovações do Ocidente e da China.

A descoberta dos chips na China irá redesenhar o panorama global da produção de semicondutores e, nesse sentido, a forma como a globalização irá evoluir. Como resultado, a posição da China como centro de produção de uma vasta gama de produtos tecnológicos se fortalecerá ainda mais, tal como acontece com suas supply chains associadas. E, à medida que o mundo se diversifica, a capacidade de produção vai se espalhar por outras nações do Sul global.

Com a ascensão da classe média nas economias emergentes, a procura aumentará tanto por bens de consumo como por alimentos. Poderíamos esperar mais comércio de produtos agrícolas e de consumo entre as nações do Sul global. O uso de moedas nacionais para liquidações internacionais vai se acelerar, embora eu não creia em “desdolarização” total. O novo mundo pode parecer mais complicado para alguns, mas também fará muito mais sentido para outros. As empresas deveriam refletir mais sobre o que isso significa. ∞



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

INOVAÇÃO

FUTUROS

TRANSIÇÃO_ENERGÉTICA

VISÃO_SISTÊMICA

TECNOLOGIAS_ANCESTRAIS

PRODUTOS_DE_CARBONO

LIDERANÇA_DO_BRASIL

POWER-TO-X

INDIGENOMICS

ESTRATÉGIA_DE_PAIS

NEGACIONISMO_OU_APOCALIPSE

LEIS

FINANCIAMENTO

DESCARBONIZAÇÃO

50

#REGENERAÇÃO

Aproveite as oportunidades: mude seu modo de produção e lucre com isso

Em plena pandemia de covid-19, em 2020, John Elkington, pioneiro da sustentabilidade no meio corporativo com seus conceitos de RSE (responsabilidade socioambiental empresarial) e “triple bottom line”, lançou livro novo. Foi para falar que, além de o futuro potencialmente ter muitos cisnes negros (rupturas como emergências climáticas e espécies em extinção), terá também muitos cisnes verdes. Em entrevista exclusiva a nós [veja a edição nº 143], explicou os cisnes verdes: são soluções antes altamente improváveis (de modelos de negócio a estruturas políticas, de tecnologias a mentalidades), que, como os cisnes negros, também chegam mais ou menos do nada e têm alto impacto – só que positivo”. Essa é a economia regenerativa.



#HSM+_2023

NOSSOS FUTUROS PRECISAM SER REGENERATIVOS

por Sandra Regina da Silva

Carlos Piazza, professor, consultor e sobretudo pensador da gestão no Brasil, não tem dúvidas de que nosso planeta corre risco de morte. Para evitá-lo, não basta as organizações deixarem de fazer as coisas erradas; elas precisam fazer cenários de reconstrução. Em sua visão, isso requer acionar a capacidade imaginativa das pessoas e a capacidade tecnológica, com respaldo do profundo conhecimento filosófico da humanidade.

5 “Futurismo regenerativo, dessincronização e ressonância”. O que significa o título de seu painel no HSM+? Parece complexo...

Vivemos num mundo que perdeu completamente a sincronização. Para começar, o meio ambiente está ficando dessincronizado. Como, por muito tempo, só tiramos do planeta, era de se esperar que ele começasse a agir contra nós. Mas fomos além; perdemos o sincronismo de absolutamente tudo: do viver, do trabalhar e do

aprender. Viver, trabalhar e aprender eram – e são – uma coisa só. As pessoas ao longo do tempo dividiram isso em três personas apartadas, com códigos de conduta e de vestimenta diferentes. Veio a pandemia de covid-19 e mostrou que não fazia sentido, mas continuam tentando dessincronizar.

Nesse movimento, perde o planeta, perdem as pessoas, perdem as relações. Por que o volume de suicídios só aumenta? No ano passado, esse número na América Latina foi de 775 mil pessoas. É mais que a cidade de Ribeirão Preto inteira, em um ano.

4 Qual é o impacto da dessincronização nas empresas?

O desengajamento das pessoas, e seu consequente baixo desempenho, é o maior dos impactos. As pessoas estão tentando buscar equilíbrio, mas não conseguem tê-lo. Falam de procrastinação, porque não sabem por onde começar. Estão perdidas. Não dá para falar em regeneração sem entender que o planeta perdeu o sincronismo.

3 E ainda dá para regenerar?

Sim, temos o poder de transformar tudo a nossa volta. Desde que os hominídeos desceram das árvores 7 milhões de anos atrás, modificamos nosso entorno, trazendo inovações, mesmo que sejam as biológicas como andar com as patas de trás. No chão, era uma nova realidade, com outros animais, pequenos e imensos, até os que faziam você de refeição. Fomos aprendendo e inovando em tudo. É essa capacidade de transformação de tudo a nosso redor que, agora, está nos levando ao risco real da extinção da vida no planeta.

A meu ver, quando a gente se encontra nesse nível de dessincronização, só existe uma única maneira: res-sincronizar o futuro, usando a própria capacidade transformadora do homem sobre ele mesmo. Como? Usando tecnologia de um lado e filosofia do outro. Por isso, ao falar sobre regeneração, eu falo sobre futurismo regenerativo, com muita tecnologia e filosofia.

Tecnologias destroem civilizações inteiras, e tecnologias criam a humanidade. A filosofia é o que pode fazer o pêndulo balançar da destruição para a criação nesses casos. Se não agirmos assim, não será possível a vida no planeta. Temos de enfrentar a realidade: não conseguimos mais ter um planeta responsivo.

2 Então, a saída é...

Colocar o ser humano no centro, praticando o human-centered design para todas as decisões, que sig-

nifica colocar as pessoas e o planeta que as acolhe em primeiro lugar. Todo o resto tem de vir depois.

Do lado da filosofia, já vemos as duas próximas gerações, a Z e a alfa, dizendo que não querem ter coisas, voltando-se mais para uma economia circular, compartilhada, para um consumo consciente. Ela estão alinhadas, mesmo sem saber, com o braço da filosofia que olha os fenômenos subjetivos da vida humana, a noética.

Do lado das tecnologias, elas são todas regenerativas. O relatório da ONU [Organização das Nações Unidas] coloca que a agricultura terá de produzir nos próximos 40 anos tudo o que ela produziu nos últimos 8 mil anos, para suprir a necessidade de comida da população. Teremos tecnologia para ir substituindo a capacidade que nós perdemos da produção natural? Sim. Vamos ter carne feita de célula-tronco, impressão de comida com pastas proteicas e todo tipo de coisa. Na Finlândia, por exemplo, a Solar Foods está fazendo comida de gás de efeito estufa.

Isso significa que a sociedade inteira vai ter de reaprender as coisas. Mas como, quando tem gente que nem acredita que temos uma crise climática, até no comando de empresas?

É assustador. Me parece que, para muitas empresas, isso não existe, porque para elas ainda conta o foco na produção em massa. Essas vão começar a enxergar o que está acontecendo só quando vier o ciclo de escassez – no cenário de não retorno, no qual já estamos em muitos aspectos.

Eu não sei responder a sua pergunta sobre conscientização, a não ser fazendo outra pergunta: será que o aprendizado só será possível pela dor? Hoje a dedução é que argumentos racionais e dados não bastam. Mas o fato de o mundo inteiro estar passando por coisas que não conseguem compreender deveria nos colocar em estado de dúvida e humildade para aprender. O consolo é que ciência e tecnologia podem nos regenerar. ∞

A FALTA DE SINCRONISMO É O QUE EXPLICA A CRISE QUE ESTAMOS VIVENDO NO PLANETA – AS PESSOAS NÃO CONSEGUEM MAIS SINCRONIZAR SEU VIVER, SEU APRENDER E SEU TRABALHAR; TUDO ISSO PRECISA SER REVISTO



#REGENERAÇÃO

FLORESTA ABUNDANTE DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

por Artur Villela Ferreira

Vale a pena as empresas mudarem a lente de ameaças para oportunidades e perceberem: elas podem atuar em várias frentes da economia de baixo carbono no Brasil, da circularidade e da agricultura regenerativa ao pré-sal verde. Mas os líderes têm de “esquecer” a vantagem competitiva natural do País e desenvolver os instrumentos financeiros, a legislação, os talentos técnicos, a segurança jurídica, os mecanismos de atração de capital em escala global e as estratégias necessárias a quem quer liderar a economia regenerativa no mundo.

*Manter em pé o que resta não basta
Já quase todo o verde se foi
Agora é hora de ser refloresta
Que o coração não destrói*
Gilberto Gil

**NO BRASIL,
UMA PESSOA
VIVA HOJE TEM
DISPONÍVEL EM
MÉDIA QUATRO
VEZES MAIS
ENERGIA POR
ANO, ENTRE
ELETRICIDADE,
COMBUSTÍVEIS
E ALIMENTOS,
DO QUE UM
ANTEPASSADO
DO FIM DO
SÉCULO 19**

Os últimos 150 anos, desde a Revolução Industrial, foram um período de desenvolvimento tecnológico, científico e humano exponenciais. Deixamos de estar limitados ao uso da força de humanos e animais para controlar combustíveis fósseis e a eletricidade. Em 1870 éramos 1,3 bilhão de pessoas, 90% morando em áreas rurais e três quartos em pobreza extrema. Hoje ultrapassamos a marca das 8 bilhões de pessoas, sua maioria urbana e com nove em cada dez acima da linha da pobreza.

Nunca na história a humanidade deteve tanta capacidade produtiva. Uma fazenda de milho nos Estados Unidos produz hoje seis vezes mais por hectare do que em 1870. No Brasil, a produtividade da soja dobrou apenas nos últimos 50 anos. Uma pessoa viva hoje tem disponível em média quatro vezes mais energia por ano, entre eletricidade, combustíveis e alimentos, do que um antepassado do fim do século 19.

Por um lado, essa abundância decorre do grande avanço tecnológico: um trator, um forno industrial ou um computador hoje é infinitamente superior àqueles de um século atrás. Por outro lado, uma parte da afluência que temos hoje se deve à dilapidação do capital natural que recebemos das gerações anteriores.

Antes de continuar, é importante definir alguns conceitos: assim como o capital é o conjunto de bens que garante bem-estar para os seres humanos, o capital natural é o conjunto de todos os bens naturais que contribuem para a geração de bem-estar, geralmente na forma dos chamados serviços ecossistêmicos. Enquanto uma fábrica produz carros, uma floresta regula o ciclo da água, fornece frutos, poliniza plantações, captura e estoca carbono, mantém a biodiversidade, dentre uma infinidade de outras contribuições para as pessoas.

Pois bem: desde os anos 1970, a pegada ambiental da humanidade, ou seja, o impacto de toda nossa

produção e consumo no planeta, é maior do que a bioprodutividade, a capacidade dos sistemas naturais de absorver esse impacto. Estamos há 50 anos operando no “cheque especial ambiental”, reduzindo áreas de biomas naturais que contribuem de forma importante para nosso bem-estar e lançando na atmosfera poluentes que já desestabilizam o clima global.

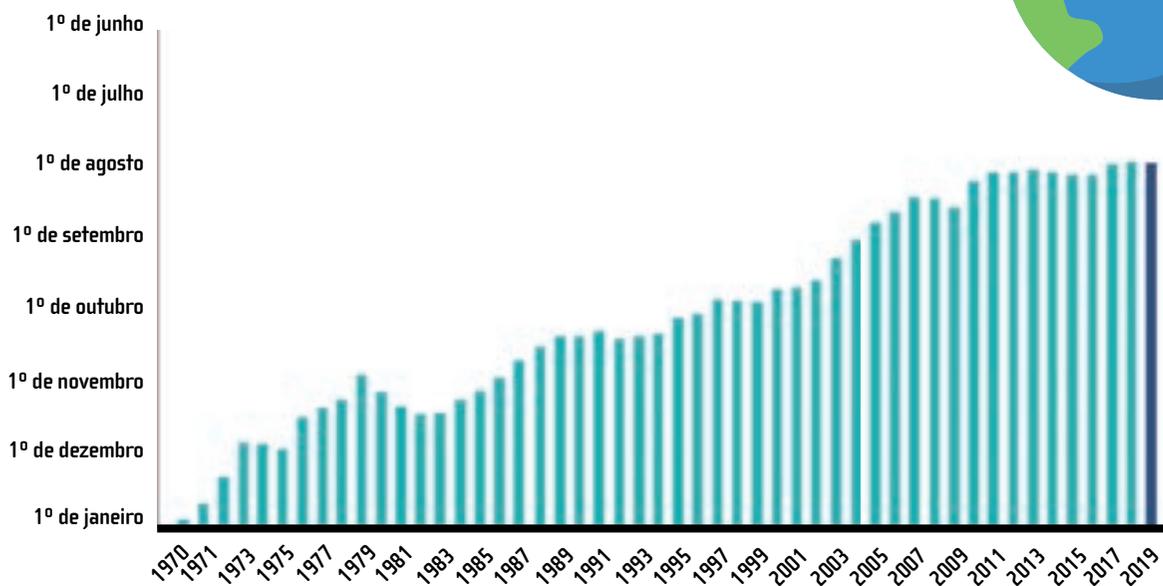
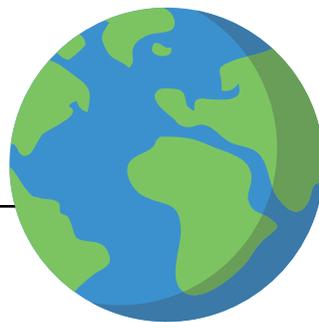
A dilapidação constante do capital natural disponível começa a ser percebido como ameaça à estabilidade dos sistemas naturais dos quais toda a humanidade depende. Da mesma forma que uma fábrica, máquina ou outro bem de capital que não receba os investimentos necessários para manutenção, também o capital natural perde a capacidade de gerar serviços ecossistêmicos se for depredado.

Desde 2009, o Centro de Resiliência de Estocolmo avalia os chamados limites planetários, indicadores globais dos principais sistemas dos quais dependemos para a manutenção de nosso modo de vida. No primeiro semestre o centro publicou sua terceira avaliação: já ultrapassamos seis dos nove limites mundiais avaliados.

O atual cenário deixa claro que a visão tradicional, de buscar integração entre economia e meio ambiente que seja apenas “sustentável”, não será o suficiente para garantir um ambiente próspero para a humanidade. É crescente o movimento por uma economia regenerativa, que vá além de minimizar impactos negativos no capital natural, mas que busque ativamente afetar de forma positiva a natureza e reverta os danos causados até aqui.

O movimento, apesar de relativamente novo, vem ganhando importante tração com consumidores e já afeta cadeias de fornecimento de escala mundial: marcas globais como Nespresso e Patagonia já possuem produtos comercializados com certificações de práticas regenerativas. Por sua grande área e imenso patrimônio natural, o Brasil tem po-

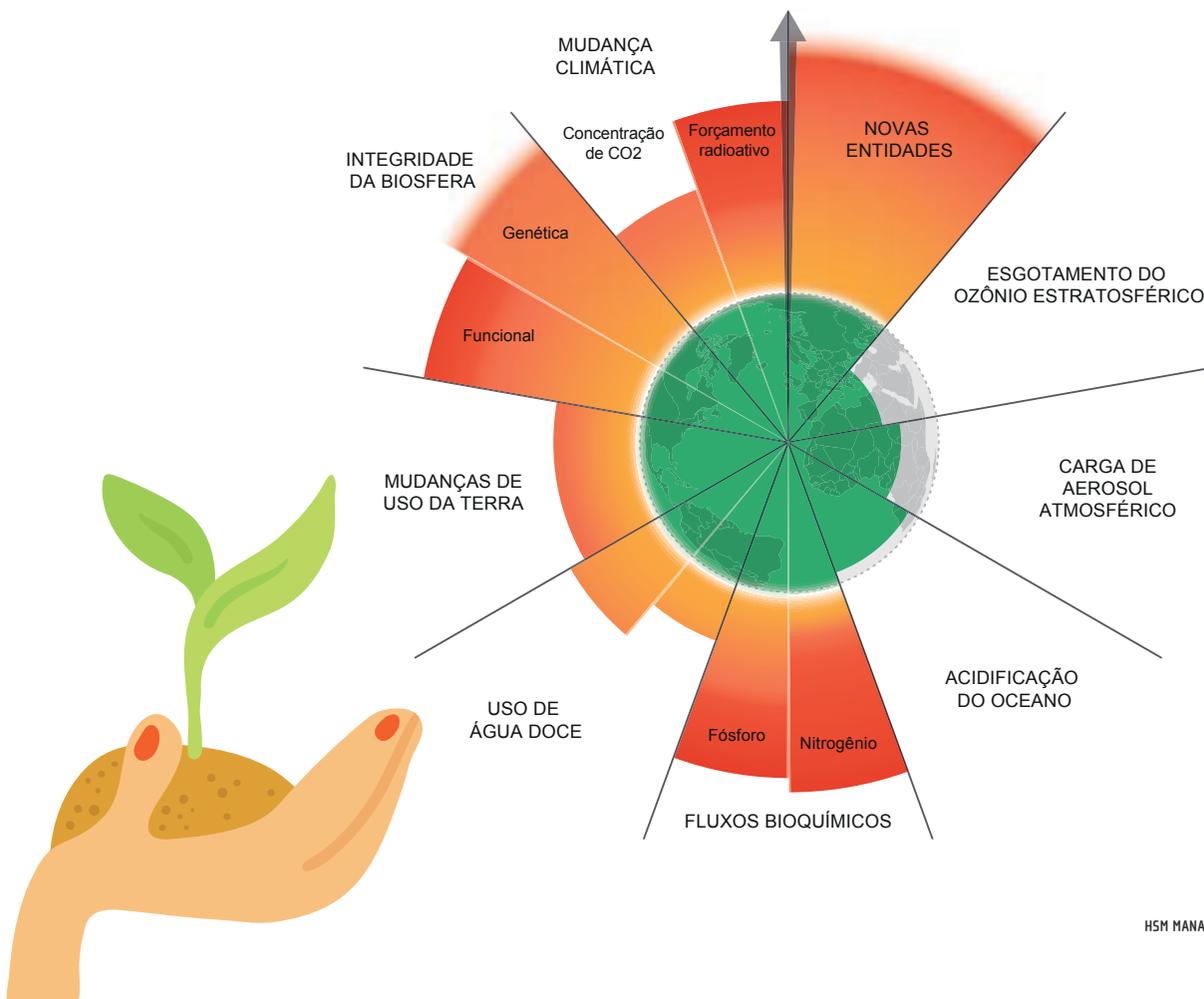
O DIA DE SOBRECARGA DA TERRA É CADA VEZ MAIS CEDO



FONTE: GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, NEM NEGACIONISMO NEM APOCALIPSE

OS NOVE LIMITES DO PLANETA – E SEIS JÁ FORAM ULTRAPASSADOS

55



UMA QUESTÃO IMPORTANTE, QUE TEM IMPACTO TANTO NOS DESCARTES DE RESÍDUOS QUANTO NA DEMANDA POR MATÉRIA-PRIMA VIRGEM, É A RECICLAGEM. APENAS 3,3% DOS RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS PASSAM POR COLETA SELETIVA NO BRASIL

tencial enorme para liderar a construção de uma economia verdadeiramente regenerativa.

CONTENÇÃO DE DANOS

Antes de qualquer coisa, atingir regeneração significativa em escala nacional ou global depende de eliminarmos ou restringirmos ao mínimo a degradação ambiental. No caso brasileiro, isso requer em primeiro lugar zerar o desmatamento ilegal e a perda de biomas nativos, o que responde por 50% de todas as emissões de gases de efeito estufa do País.

Não é tarefa simples, dado que o todo o modelo de desenvolvimento econômico até este momento, no Brasil e no mundo, foi baseado na substituição de florestas por pastagens ou lavouras. O valor estimado pelo Fórum Econômico Mundial para os serviços ecossistêmicos prestados pelas áreas naturais no planeta é da ordem dos US\$ 120 trilhões, dos quais praticamente nada é efetivamente pago. Enquanto esses ativos não forem devidamente valorados, nenhuma ação de combate ao desmatamento será perene em escala planetária.

No caso específico de regiões com maior pressão por desmatamento, bem como no caso de áreas com autorizações de supressão vegetal, os créditos de carbono por desmatamento evitado (REDD+) são uma alternativa para produtores, apesar dos desafios de garantir acesso para propriedades menores e credibilidade ao mercado como um todo.

É importante ter em mente que a maior parte das áreas nativas do Brasil não são elegíveis para receber créditos de carbono, então faz-se necessário construir diferentes alternativas para o pagamento por serviços ambientais (PSA). O fundo Amará, construído pela GFB e pela Indie Capital, por exemplo, usa CPRs Verdes aliadas a CPRs tradicionais para prover crédito para custeio de safra a produtores, que recebem um “cashback ambiental”

por manterem suas APPs e reservas legais de forma adequada.

CIRCULARIDADE

Os impactos ambientais negativos não são limitados ao desmatamento: metade da população brasileira ainda não tem esgoto tratado e metade dos municípios do País ainda adota lixões ilegais como “solução” para descartar seus resíduos sólidos. O recente marco legal do saneamento, aprovado em 2020, melhorou o ambiente de investimentos no setor, mas ainda serão necessários R\$ 500 bilhões em investimentos para garantir acesso universal a água potável e tratamento de esgoto. Não existe economia regenerativa enquanto houver esgoto despejado in natura nos rios brasileiros.

Outra questão importante, que tem impacto tanto nos descartes de resíduos quanto na demanda por matéria-prima virgem, é a reciclagem. Apenas 3,3% dos resíduos sólidos urbanos passam por coleta seletiva no Brasil, que recicla apenas (perdão pela redundância) 2,5% do lixo gerado em nossas cidades.

AGRICULTURA REGENERATIVA E REFLORESTAMENTO

Na realidade brasileira, as maiores oportunidades na economia regenerativa passam pela recuperação de pastagens degradadas e a adoção de práticas agroflorestais, como integração lavoura-pecuária-floresta.

Para se ter noção do tamanho desta oportunidade, o Brasil possui cerca de 100 milhões de hectares de pastagens degradadas, uma área equivalente ao tamanho de países como Venezuela ou Nigéria. Isso considera apenas aquelas pastagens em nível moderado ou alto de degradação.

Atualmente já existem empresas e fundos de investimento, como AGBI e Vox Capital, adquirindo terras degradadas para investir em sua recuperação e valorização: transformam pastagens improdutivas em lavouras de soja e milho, com solo renovado e receita por hectare muito superior.

Essa recuperação de áreas pode ir além da transformação em lavouras e adotar uma vasta gama de práticas de integração entre lavoura-pecuária e lavoura-pecuária-floresta, desde as mais simples até verdadeiras agroflorestas com enorme biodiversidade.

No ano de 2020, por exemplo, a Embrapa publicou um protocolo de carne carbono neutro, que utiliza eucalipto no meio das pastagens para compensar as emissões de gases de efeito estufa do gado. A Marfrig adota esse protocolo na linha Viva.

Segundo o Instituto Escolhas, a recuperação de apenas 1 milhão de hectares em APPs e Reservas Legais de pequenas propriedades com sistemas agroflorestais tem o potencial de plantar 2 bilhões de árvores, capturando 182 milhões de toneladas de carbono, produzindo 156 milhões de toneladas de alimentos e gerando uma receita de R\$ 260 bilhões aos fazendeiros.

O primeiro grande desafio para a adoção em larga escala de sistemas agroflorestais (SAFs) é a necessidade de capital: o mesmo estudo aponta um custo da ordem de R\$ 33 bilhões para implantar esse volume de SAFs. Dado que o retorno estimado é significativamente superior, é necessário criar instrumentos de financiamento que se adequem a esse tipo de projeto para que seja realizado todo o potencial dos SAFs na recuperação de áreas degradadas.

Vencido o desafio, existem duas questões que não podem ser ignoradas: a dificuldade de execução, uma vez que praticamente inexistente maquinário para mecanização de SAFs; a mão de obra precisa ser treinada para novas formas de agricultura e as cadeias de fornecimento de mudas são insipientes; e a dificuldade mercadológica, dada a grande concentração da demanda agrícola, que faz com que apenas quatro culturas, soja, milho, cana-de-açúcar e arroz, respondam por 90% da área de lavoura no Brasil.

Outra destinação possível para áreas degradadas é o reflorestamento ecológico, cujo maior objetivo é recu-

perar as características naturais das áreas anteriormente desmatadas. Isso pode ocorrer tanto por determinação legal quanto para explorar o mercado de carbono. Inclusive, os créditos gerados nesse tipo de projeto são considerados de alta qualidade, porque sua medição é tecnicamente menos controversa e eles são acompanhados de enormes cobenefícios, como volta de fauna e flora, microclima e demais serviços ecossistêmicos.

O Brasil se comprometeu em sua meta junto ao Acordo de Paris a recuperar 12 milhões de hectares de biomas nativos, mas pouco foi efetivamente realizado nesses oito anos: menos de 100 mil. Recentemente, algumas iniciativas privadas, como Regreen, Biomas e Mombak, começaram a explorar essa oportunidade. O Instituto Escolhas estimou a necessidade de R\$ 228 bilhões em investimentos para reflorestar essa área, para uma receita da ordem de R\$ 776 bilhões e remoção de 4,3 bilhões de toneladas de carbono da atmosfera.

MATERIAIS RENOVÁVEIS: O PRÉ-SAL VERDE

A busca pela circularidade nas cadeias produtivas regenerativas pode colocar o Brasil como líder global no fornecimento de insumos sustentáveis para diversas indústrias, em substituição a fontes fósseis e não renováveis. A produção dessas matérias-primas pode ser um grande vetor de regeneração no País.

Um exemplo são os biocombustíveis. Mesmo que o etanol em especial seja amplamente utilizado no Brasil, eles ainda respondem por uma fração pequena da utilização total de combustíveis. Inovações como o etanol de 2ª geração podem aumentar a oferta de insumos verdes na cadeia petroquímica.

É importante incluir nesse mercado da química verde outras fontes de biomassa, como o agave, que já possui biorrefinaria-piloto operada pela Shell em parceria com a Unicamp, a macaúba e o dendê, explorado por

**EM ÁREAS
DEGRADADAS,
É POSSÍVEL
REFLORESTAR DE
MODO ECOLÓGICO,
CUJO MAIOR
OBJETIVO É
RECUPERAR AS
CARACTERÍSTICAS
NATURAIS
DAS ÁREAS
ANTERIORMENTE
DESMATADAS.
PODE OCORRER
PARA EXPLORAR
O MERCADO DE
CARBONO**



empresas como BBF e BBB. O zoneamento agroecológico da palma mapeou mais de 30 milhões de hectares de áreas degradadas que podem ser recuperadas com dendê, produzindo um óleo altamente energético e que atualmente é visto como vetor de desmatamento no sudeste asiático. Essas culturas podem ser insumos para indústrias dependentes de petróleo, ofertando biodiesel e combustível sustentável de aviação, por exemplo.

As oportunidades para substituição por matérias-primas regenerativas não se limitam à química verde e ao setor energético. As fibras de origem natural também podem substituir diversos insumos não renováveis, desde o algodão ou a viscose para tecidos até a madeira engenheirada que pode ter função estrutural e transformar construções de emissoras de carbono à base de cimento e aço em estoques de carbono à base de madeira.

REDUZIR OS IMPACTOS NEGATIVOS DE NOSSA PRODUÇÃO e consumo é imperativo. Da mesma forma, chegou a hora de a humanidade recuperar parte do estrago deixado no planeta até aqui, a fim de garantir a estabilidade necessária para que continuemos um mundo cada vez mais amigável para a atual e as futuras gerações.

Nesse contexto, o Brasil tem todas as características naturais para liderar a construção de uma economia que seja realmente regenerativa. É importante agora desenvolvermos os instrumentos financeiros, legislação, capacidade técnica, segurança jurídica e atração de capital em escala global, sem as quais todo esse potencial natural não será de forma alguma atingido. Na Global Forest Bond, estamos buscando fazer tudo isso na medida de nossas possibilidades. E em sua empresa? ∞

ARTUR VILELLA FERREIRA é sócio-fundador da Global Forest Bond, pesquisador do Centro de Estudos em Infraestrutura e Soluções Ambientais da Fundação Getúlio Vargas e coautor de *Nem Negacionismo Nem Apocalipse – economia do meio ambiente: uma perspectiva brasileira*.





#POVOSORIGINÁRIOS

59

A INDIGENOMICS, O INDIGENISMO E A GESTÃO DE NEGÓCIOS

por Karen Christensen

Nesta entrevista, a autora do livro *Indigenomics*, Carol Anne Hilton, fundadora e CEO do Indigenomics Institute do Canadá, esclarece como a visão de mundo indígena pode contribuir para a evolução dos negócios e da sociedade no século 21. Ao menos nos últimos cinco anos, o mundo todo acompanha a maior influência do pensamento indígena – e a ação.



Nos diversos países da Terra, povos indígenas têm sido colocados no lado do custo da equação econômica. Segundo Carol Anne Hilton, líder do movimento indigenista canadense, ascendência Nuu-chah-nulth, da Ilha de Vancouver, isso não procede – não mais. Os indígenas estão focando a criação de “receita de fonte própria” – receita que as nações obtêm gerando renda empresarial e arrecadando impostos. A nova narrativa é a de que os povos indígenas são potências econô-

micas, com potencial para ultrapassar US\$ 100 bilhões no mundo.

Você diz que a economia indigenista – indigenomics, em inglês – pode fazer parte da construção de um caminho sustentável para a economia de um país. Por favor, explique...

Se olharmos para as questões ambientais que já nos afligem, o caminho a ser trilhado deve incluir elementos-chave da cosmovisão indígena [veja texto lateral à dir.]. Eu sou Nuu-chah-

A COSMOVISÃO INDÍGENA PARA TOMAR DECISÕES*

PRINCÍPIO #1: TUDO ESTÁ CONECTADO.

PRINCÍPIO #2: HISTÓRIA ENSINA.

PRINCÍPIO #3: DEVE-SE ANIMAR A FORÇA VITAL.

PRINCÍPIO #4: TRANSFORMAR É PRECISO.

**PRINCÍPIO #5: OS ENSI-
NAMENTOS DEVEM
SER RESPEITADOS;
SÃO IDENTIDADE.**

**PRINCÍPIO #6: HONRE
A CRIAÇÃO, O DIREITO
A UM LUGAR E A
PERTENCER.**

**PRINCÍPIO #7:
DEVE-SE REGISTRAR,
LEMBRAR, RECONHE-
CER.**

**PRINCÍPIO #8: TES-
TEMUNHOS VALIDAM
EXPERIÊNCIAS,
RELAÇÕES, FATOS.**

**PRINCÍPIO #9: TORNE
VISÍVEL O ESPIRITUAL
– COMO ACIMA, ASSIM
SERÁ ABAIXO.**

**PRINCÍPIO #10: RE-
NOVE, DEIXE O VELHO
IR EMBORA.**

*Texto adaptado.

-nulth da Ilha de Vancouver, e temos um conceito, “hishuk’ish tsawalk”, que significa “tudo é um e interligado”. Há reconhecimento crescente de que o conhecimento indígena acumulado é fundamental para desenvolver soluções para a crise climática e alcançar a justiça climática. No âmbito dos negócios, é importante que as decisões considerem essa visão de mundo. Nossos sistemas de conhecimento oferecem uma base para que sejam tomadas ações de adaptação e mitigação que contribuam para sustentar a resiliência de sistemas socioecológicos local, regional e global.

O que é a cosmovisão indígena?

É um conjunto coletivo de crenças e valores que compõe uma maneira de ver o mundo, e há diferenças importantes entre a visão de mundo indígena e a visão de mundo ocidental dominante. Na cosmovisão indígena, como disse, em primeiro lugar está nossa relação com o ambiente em que vivemos. Como estamos interagindo com nosso ambiente hoje e como precisamos interagir com ele daqui para frente?

O pensamento de longo prazo é outro elemento-chave de nossa visão de mundo. As decisões que tomamos hoje terão impacto nas gerações futuras, o que leva ao conceito “sétima geração”. Acreditamos que as decisões que estão sendo tomadas sobre a energia, água e recursos naturais devem ser sustentáveis por sete gerações no futuro.

Nosso conceito de riqueza também é diferente, muito mais focado na comunidade. É menos sobre a geração de receita e mais sobre nossa perpetuidade como humanos em termos do desenvolvimento econômico que sustenta nossos modos de ser e defende a sabedoria de nossos anciãos.

Como os governos se relacionam com os povos indígenas? Você fala na “dinâmica empurra/puxa” [push/pull]... Sim. No Canadá atual, que dou de exemplo, “empurrar” tem estado no centro do progresso e desenvolvimento econômico indígena, para que haja o reconhecimento legal da forma como está cristalizado na constituição deste

país. A dinâmica do “puxar” foi como anos de políticas e práticas governamentais criaram nossa invisibilidade sistêmica, expressa por meio da contínua negação, resistência e rejeição de nossos direitos. Nosso esforço contínuo por reconhecimento tomou a forma de mais de 300 processos judiciais, muitos relativos a recursos naturais, e o governo perdeu todos. Com essas vitórias legais, as comunidades indígenas vêm redesenhando o mapa do Canadá.

A indigenomics fala em “justiça ambiental”. O que é isso?

Refere-se aos impactos da distribuição desigual dos custos e benefícios da degradação ambiental, incluindo consequências das mudanças climáticas. Os Povos indígenas vivem os efeitos cumulativos de longo prazo das mudanças climáticas a partir de um senso de pertencimento a um lugar que está diretamente ligado a nossa identidade. Exemplo: o aumento do nível do mar leva ao aumento da salinização da água doce e nos causa diminuição significativa na segurança alimentar e no acesso a medicamentos tradicionais, entre outros impactos.

Outro termo importante na indigenomics é “consentimento colaborativo”. Por favor, descreva-o.

É um processo contínuo de compromisso engajado entre governos indígenas e não indígenas para garantir o consentimento mútuo. Na condição de jovem líder na região de Nuu-chah-nulth, testemunhei sérios confrontos em torno do desmatamento para exploração madeireira entre nações indígenas, o setor florestal e o governo. Mas, em meio a todo o caos, estabeleceram-se processos para a inclusão da sabedoria indígena como forma de estabelecer práticas florestais de classe mundial. Essa integração mostrou que a defesa da sabedoria indígena pode apoiar os resultados econômicos, com uma perspectiva de gestão, e também funciona de uma perspectiva de gestão de risco e da financeira. O progresso começou.

O FUTURO É ANCESTRAL por Edgar Andrade

UM EMPREENDEDOR GUARANI-KAIOWÁ DO MS MOSTRA CAMINHOS PARA ISSO

Tecnologias ancestrais podem ajudar a posicionar o Brasil como líder global da economia verde? Como? Recentemente rodei 8 mil quilômetros pelo interior do Mato Grosso do Sul e descobri algumas primeiras respostas nessas andanças.

Descobri que indígenas empreendem. Em Amambaí, conheci Valdeir Vilhalva, empreendedor indígena, economista, mestrando com foco em desenvolvimento local. Seu negócio é baseado na produção da erva-mate para vender no mercado. Quer criar alternativas para gerar mais e melhores receitas para a agricultura familiar. Sua ideia é produzir a matéria-prima no médio e longo prazo dentro da aldeia, o que ainda não acontece, uma vez que a região é propícia para a plantação da erva-mate. Descobri também que podemos perder oportunidades em economia indígena por preconceito bobo. Se Valdeir não fosse economista, numa universidade, será que eu teria tido contato com ele? Talvez não. Do mesmo modo, as tecnologias ancestrais ainda são tratadas, na maior parte, como credence, curandeirismo, quando não passam pelo crivo da ciência ocidental.

Para mim, em vez de discutir sobre o marco temporal, deveríamos estar discutindo um mapeamento das tecnologias ancestrais que alimentaram e alimentam a indústria no mundo, e pagar royalties sobre essas tecnologias. Para mim, se o Brasil quiser realmente ser líder global da economia verde, a apropriação dos saberes tradicionais pela indústria que aconteceu historicamente segue mais necessário do que nunca. O País precisa agir nessa frente, porque o futuro é ancestral.

Mas será que os indígenas querem ter essa troca de conhecimentos com não indígenas? Valdeir me disse que há grupos com uma mente muito fechada, mas outros aceitam a integração. Ele pessoalmente defende que haja a troca, mas com as populações elaborando um planejamento eficiente e de longo prazo.

No início de 2023, a Nação Tahltan, na Colúmbia Britânica, assinou um acordo inédito com a província estendendo sua abordagem de princípios de consentimento para a gestão de terras.

Há oportunidades de negócios para não ocidentais na indigenomics?

Muitas, como energia limpa, suprimentos, água potável, comércio. À medida que o investimento nessas áreas continuar, haverá criação de valor. Um exemplo é a First Nations Power Authority (FNPA), criada em 2011 como a única organização de energia limpa sem fins lucrativos da América do Norte, que é de propriedade de indígenas. Entre suas realizações, está a criação de um mestrado em sustentabilidade (MSs) e um em segurança energética na University of Saskatchewan School of Environment and Sustainability. As

empresas indígenas focadas em tecnologia também estão crescendo. Outra é a OneFeather Mobile Technologies, que está habilitando soluções bancárias dedicadas. As economias indígena e tradicional devem ser integradas, sobretudo na economia de baixo carbono.

O que é “reconciliação econômica”?

É o espaço entre as realidades vividas pelos povos indígenas, a necessidade de construção do entendimento da importância da relação com indígenas e a demanda por ações progressistas em direção à inclusão econômica. Até que todas as empresas apoiem isso, não teremos reconciliação econômica.

@Rotman Management

Editado com autorização da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto.

Todos os direitos reservados.



EDGAR ANDRADE é head da Startupbootcamp no Brasil.

O MIX ECONÔMICO INDÍGENA: 12 ALAVANCAS PARA O CRESCIMENTO

1. PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA
 2. CAPITAL
 3. EMPREENDEDORISMO
 4. TRADE
 5. FILANTROPIA
 6. SUPRIMENTOS
 7. ENERGIA LIMPA
 8. TECNOLOGIA
 9. FINANÇAS SOCIAIS
 10. INVESTIMENTO
 11. COMÉRCIO
 12. INFRAESTRUTURA
- Fonte: *Indigenomics*.

KAREN CHRISTENSEN é editora-chefe da *Rotman Management Magazine*, do Canadá.



PRODUTOS QUÍMICOS BASEADOS EM CARBONO EM ASCENSÃO

por Sumit Verma, John Paschkewitz, Gabriela Schaefer e Adam Rothman

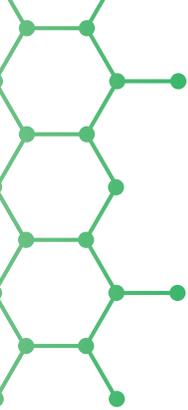
Existem metas de captura de carbono na atmosfera. Há quatro abordagens complementares a isso: uso de materiais reciclados e recicláveis, de materiais derivados de biomassa, de materiais biodegradáveis e transformação “CO₂-to-X”. Empresas de capital de risco investiram cerca de US\$ 700 milhões em startups da quarta abordagem em 2022.

Para empresas químicas e de materiais, chegou a hora de fazer a pergunta de US\$ 3,5 trilhões:

Estaremos vivendo os estágios iniciais de uma transformação de petroquímicos intensivos em emissões para um novo paradigma de produção verde, no qual o CO₂, o hidrogênio e energias renováveis são usados no lugar de combustíveis fósseis?

Aqui vamos falar do CO₂, mais especificamente da transformação “CO₂-

-to-X”, como o mercado global vem convencendo chamar o novo paradigma verde de produção de produtos petroquímicos que aproveita o carbono sequestrado da atmosfera, em vez de combustíveis fósseis. Exemplos são o precursor químico baseado em CO₂ da Covestro, o Cardyon, e o método de produção baseado em CO₂ da Eonic para polióis, usados para criar espumas de poliuretano sustentáveis. A Evonik, em colaboração com diversos parceiros, lançou o projeto PlasCO₂, que visa usar



O "X" DA QUESTÃO...

Você vai cada vez mais ouvir falar em tecnologias PtX, abreviação da expressão inglesa "power-to-X". Essas tecnologias fazem a conversão de energia elétrica renovável em hidrogênio, amônia, o próprio CO₂ que pode ser usado como matéria-prima e outras moléculas, bem como combustível sustentável de aviação.

... E AS PARCERIAS DE CCS QUE NASCEM

As atividades de captura de CO₂ da atmosfera e armazenamento (CCS, na sigla em inglês) geram novas parcerias de negócios, nas quais o uso do CO₂ como matéria-prima é previsto. Air Liquide, Fluxys Belgium e o Porto de Antuérpia-Bruges estão criando o Hub de Exportação de CO₂ Antwerp@C, com uma rede de dutos intraportuária de acesso aberto – há investimento da União Europeia. Exxon Mobil e Mitsubishi Heavy Industries também se associaram; a ideia é a Exxon usar a tecnologia de captura da Mitsubishi como parte das soluções CCS industriais ponta a ponta da Exxon.

o CO₂ como matéria-prima na produção de produtos químicos do tipo C4.

A Twelve, startup que trabalha com a Daimler e a P&G para produzir produtos baseados em CO₂, anunciou recentemente uma rodada de financiamento da série B no valor de US\$ 130 milhões. A Air Company, outra startup, tem vendido vodca e fragrâncias baseadas em CO₂, entre outros produtos; ela arrecadou US\$ 30 milhões em financiamento da série A. No total, empresas de capital de risco investiram cerca de US\$ 700 milhões em startups de transformação e utilização de CO₂ em 2022, de acordo com o PitchBook. O investimento tem aumentado a uma taxa anual de 47% desde 2018.

O fato é que, à medida que o ritmo de inovação e de financiamento em produtos químicos baseados em CO₂ cresce, grandes empresas, especialmente aquelas com compromissos de redução de carbono ou de zero líquido, precisam se envolver com insumos e processos de produção alternativos.

Uma análise recente do BCG indica que o CO₂-to-X é um desfecho convincente e subestimado para a descarbonização do setor químico – setor que produziu aproximadamente 2,5% das emissões globais de carbono em 2022. O CO₂-to-X deve ser visto como uma das quatro abordagens complementares que aumentam a captura e o armazenamento de carbono (CCS, na sigla em inglês) e reduzem a intensidade de carbono dos processos de produção química. (As outras três são produtos circulares, materiais derivados de biomassa e materiais biodegradáveis.) E à medida que as economias de escala para o CCS avançam, os benefícios serão obtidos pelas empresas mais bem preparadas com abordagens para agir.

Quase todos os produtos petroquímicos usados hoje podem ser produzidos usando CO₂, hidrogênio com baixa emissão de carbono e energias renováveis no lugar de combustíveis fósseis e calor. Essas vias baseadas em CO₂ podem desbloquear novas opções de redução de gases de efeito estufa altamente desejáveis para os usuários fi-

nais. Por exemplo, a pegada de carbono do etileno produzido com hidrogênio com baixa emissão de carbono e CO₂ (de fontes biogênicas ou captura direta do ar) como matéria-prima poderia ser negativa em comparação com 1,3 a 1,8 tonelada de CO₂ por tonelada de etileno gerada no craqueamento a gás atual.

Desenvolvidos em escala e a custos razoáveis, os processos de produção baseados em CO₂ podem ser um contribuinte importante para uma indústria química com baixo ou nenhum carbono, desde que:

- **A maioria do calor do processo seja fornecida por hidrogênio e eletricidade verde.**
- **Grandes partes dos blocos de construção petroquímicos baseados em síntese de gás sejam produzidos por meio de métodos CO₂-to-X em vez de reformar metano a vapor.**
- **As emissões restantes do processo sejam capturadas, e o carbono, reutilizado.**
- **Fontes sustentáveis de CO₂ (como biogênicas ou captura direta do ar) ou materiais reciclados forneçam o carbono usado como matéria-prima.**

Os catalisadores para essas melhorias serão desenvolvimentos tecnológicos tanto incrementais (como otimização de processos) quanto disruptivos (como a descoberta de novos materiais catalíticos), bem como a regulamentações em evolução e a geração generalizada de eletricidade verde e produção de hidrogênio.

As tecnologias de energias renováveis e armazenamento estão avançando rapidamente, e a eletricidade para a indústria pode ser aprimorada ainda mais por tecnologias como reatores nucleares modulares pequenos que a Dow, por exemplo, está buscando. A oferta de hidrogênio verde também precisa aumentar; o BCG estima que a demanda por hidrogênio com baixa emissão de carbono poderia disparar para 350 milhões a 530 milhões de toneladas por ano até 2050.

APOSTA GRANDE, RETORNO MAIOR

Certamente ser pioneiro nos mercados verdes ainda é uma aposta, mas pode resultar em grandes retornos. Isso porque os players da cadeia de fornecimento em setores como o químico têm operado há muito tempo em mercados comoditizados, competindo principalmente com base em custo e preço.

O CO₂ é uma matéria-prima atraente porque é abundante industrialmente e é um gás de efeito estufa problemático. O grande desafio é que os processos CO₂-to-X ainda são caros e geralmente consomem grandes quantidades de energia para criar produtos químicos fundamentais, como monóxido de carbono (um ingrediente-chave em uma variedade de produtos químicos industriais) e etilenoglicol (um agente anticongelante e precursor das fibras de poliéster).

No entanto, a economia de uso de CO₂ está melhorando, e há vários caminhos à beira da atratividade econômica. O BCG demonstrou que os processos baseados em CO₂ podem ter emissões de escopo 2 e 3 menores do que os métodos de base biológica, e seus custos estão se tornando competitivos com o craqueamento a gás (líquidos de subsídios). Mudanças regulatórias esperadas na União Europeia, como o Sistema de Comércio de Emissões e o Mecanismo de Ajuste de Fronteiras de Carbono, podem corroer a rentabilidade dos processos de produção estabelecidos com altas emissões de carbono, criando incentivos adicionais para a mudança.

Muitas empresas se comprometeram com a captura e armazenamento de CO₂ como pilar fundamental de seus programas de sustentabilidade, e o CO₂-to-X pode ser uma abordagem complementar [veja texto lateral à esq.]. Dada a variedade de tecnologias em desenvolvimento, e o número potencial de produtos baseados em CO₂, avaliar os riscos técnicos, econômicos e comerciais não é simples. Ainda há muitas questões em aberto sobre a mitigação do efeito estufa, dependendo da molécula de interesse, sobre a disponibilidade de alternativas circulares e de base

biológica e sobre incentivos regulatórios. As empresas precisam comparar as várias vias de transformação de CO₂ com outras abordagens de sustentabilidade, como biodegradabilidade e circularidade, tanto do ponto de vista de custo como do da pegada de carbono. As decisões raramente são simples. As cadeias de valor alifáticas e aromáticas exigem uma consideração cuidadosa com base na economia de processo e na maturidade.

As empresas precisam fazer três perguntas-chave sobre quando, como e onde implantar tecnologias CO₂-to-X:

1. Quais moléculas escolheremos para experimentar primeiro?
2. Como se deve avaliar os desenvolvimentos tecnológicos e as demandas de mercado e energia? Existem desenvolvimentos de curto, médio e longo prazo.
3. Como o mercado se desenvolverá? Dadas as exigências de escala intensiva em capital e a incerteza sobre a disposição dos clientes em pagar um prêmio, há um go-to-market que minimize riscos e acelere prazos?

ORIENTAÇÃO PARA A ALTA GESTÃO

Os caminhos para modelos CO₂-to-X ambiental e financeiramente sustentáveis variam por região e segmento da indústria. À medida que os custos do CO₂ para X diminuem, os líderes de todas as grandes empresas químicas, bem como de outras empresas, devem endereçar as seguintes perguntas:

- **Como uma tecnologia CO₂-to-X pode alterar as posições competitivas e os pools de lucro em nossos produtos e geografias?**
- **Nossa organização de P&D tem as capacidades para aproveitar a nova tecnologia?**
- **Onde nossos ativos ou cadeias de valor criam opções de parceria que podemos explorar? ∞**

© BCG.

Editado com autorização do Boston Consulting Group. Todos os direitos reservados.

DEMANDA CRESCENTE

Um relatório de janeiro de 2023 preparado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) e pelo BCG relatou que a demanda nesta década por alguns materiais verdes, incluindo produtos químicos e plásticos, logo pode superar a oferta. As empresas que tomam a iniciativa e atendem a aplicações para as quais a demanda dos clientes por alternativas verdes é alta já estão obtendo prêmios de preço. Um exemplo de aplicação são as olefinas de baixa emissão de carbono, derivadas de óleo de pirólise. As empresas que esperarem que a demanda se materialize antes de investir podem estar atrasadas, na visão do BCG.

SUMIT VERMA é consultor do BCG em Boston, EUA. JOHN PASCHKEWITZ é partner e diretor associado em Washington. GABRIELA SCHAEFER é diretora associada, na área de químicos, em Hamburgo, Alemanha. ADAM ROTHMAN é diretor-executivo e partner sênior em Chicago.

swile



ENTRE O BÁSICO E O FLEXÍVEL: A NOVA ERA DOS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS

EM UM MERCADO CADA VEZ MAIS IMPACTADO PELAS MUDANÇAS DE EXPECTATIVAS E HÁBITOS DE COLABORADORES, O EQUILÍBRIO ENTRE INCENTIVOS TRADICIONAIS E NOVOS MODELOS DE ENGAJAMENTO SURGE COMO UM PILAR FUNDAMENTAL DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYEE EXPERIENCE

POR THOMAZ GOMES

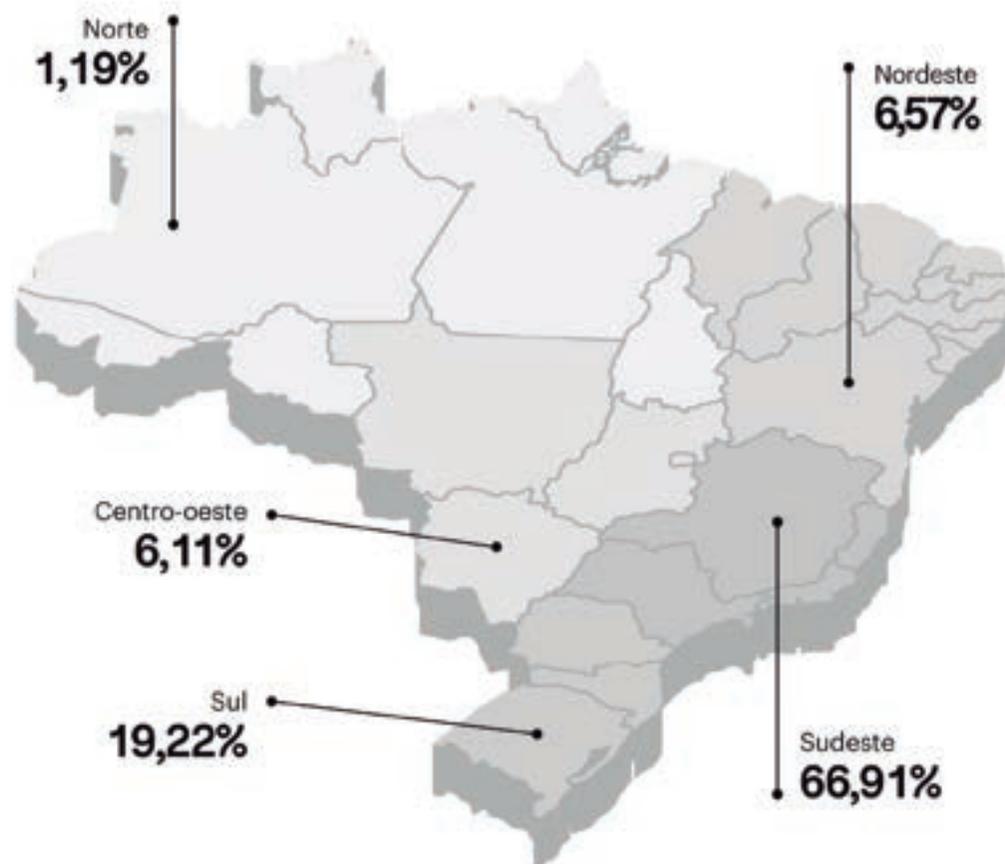
Mais do que uma estratégia de atração e retenção de talentos, a experiência do colaborador tem se apresentado como fator crucial para a competitividade de qualquer organização. Em meio às sucessivas mudanças observadas no ambiente de trabalho, a criação de jornadas de employee experience pode resultar em um aumento de produtividade de até 14%, de acordo com o último levantamento realizado pela consultoria Gallup — o mesmo estudo aponta um aumento de 23% na rentabilidade e um impulso de 18% nas vendas entre negócios com equipes altamente engajadas.

Do mesmo jeito que vem abrindo caminhos promissores para formar novas relações entre empresas e pessoas, o cenário atual também apresenta novos desafios para líderes, gestores e profissionais de recursos humanos. Trata-se de um contexto no qual as políticas de benefícios vêm am-

pliando seu papel de ferramenta de composição salarial para um dos principais pilares de estratégias de crescimento e inovação organizacional.

Esta nova era de protagonismo do RH foi um dos destaques do Anuário de Benefícios Corporativos 2023. Realizada pela Swile e pela Leme Consultoria, a pesquisa coletou percepções diretas de quem recebe os benefícios e de representantes de mais mil empresas, considerando os dados de mais de 1 milhão de colaboradores em todo território nacional. “Além da visão dos gestores de recursos humanos, o estudo traz as opiniões dos próprios profissionais que atuam nas empresas. Essa perspectiva é fundamental para ajudar as organizações a encontrar soluções mais aderentes ao que as pessoas estão procurando de fato”, diz Bruno Montejorge, vice-presidente de marketing da Swile Brasil.

PARTICIPAÇÃO POR REGIÃO / 2023



1044

Empresas
inscritas na
pesquisa

1.161.534

Total de colaboradores
das empresas
inscritas

26

Segmentos
econômicos

16

Benefícios

13

Boas práticas de
Gente e Cultura
(RH)

O BÁSICO QUE FUNCIONA

Em um período marcado pela convergência entre a retomada das atividades presenciais, a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho e os avanços das tecnologias de inteligência artificial, uma visão mais sistêmica sobre os pacotes de incentivos passou a ser fundamental na construção de marcas empregadoras. Entre os profissionais que estão na vanguarda desse movimento, ganha força a percepção de que os benefícios fazem parte de um ecossistema que inclui agentes como cultura organizacional, planejamento de carreira e qualidade de vida.

Para Renan Sinachi, CSO da Leme, o momento demanda uma abordagem baseada no fortalecimento dos canais de escuta e no resgate de princípios básicos de engajamento. “Nem sempre o que a empresa está oferecendo está em

linha com o que os colaboradores realmente desejam. É preciso definir quais são os interesses das equipes e os benefícios que realmente melhoram suas vidas, como acesso a serviços de saúde de qualidade e oportunidades de desenvolvimento profissional”, afirma.

Na prática, a incorporação da visão do colaborador na jornada de employee experience começa pela mudança dos modelos de análise de comportamento adotados pelas organizações. “A lógica de construção de marca empregadora segue um racional diferente das pesquisas de hábitos de consumo. Marca empregadora se constrói de dentro para fora, a partir do olhar de quem mais conhece a organização como lugar para se trabalhar: o próprio funcionário”, diz Bruna Mascarenhas, consultora especial-

lizada em projetos de comunicação e marca empregadora, em artigo publicado em **HSM Management**.

OS MAIS POPULARES

A definição da oferta de benefícios alinhados às demandas reais de equipes — e que atendam a parâmetros mínimos de mercado — continua sendo fator essencial para manter a atratividade de marcas empregadoras e engajar colaboradores ao longo de suas jornadas profissionais. A realização desse diagnóstico também deve contemplar a análise de movimentos sociais, econômicos e culturais mais abrangentes.

Nesse contexto, não se pode ignorar os impactos da inflação sobre os custos de alimentação e saúde das famílias brasileiras: entre as modalidades de incentivo mais valorizadas pelos profissionais do País, o Anuário de Benefícios Corporativos 2023 aponta os tradicionais vale-refeição e assistência médica (*veja a lista completa no quadro abaixo*).

A preferência por modelos ligados à segurança e à estabilidade não significa que não exista espaço para explorar caminhos alternativos e tendências de mercado. A crescente conscientização global sobre qualidade de vida e equilíbrio físico e mental, por exemplo, vem impulsionando a popularidade de benefícios como descontos em academias de ginástica e assistência psicológica — enquanto a popularização de formatos de trabalho híbridos e remotos vem eliminando itens como vale-combustível e acesso a automóveis corporativos da lista dos benefícios mais populares.

TOP 10: O RANKING DOS BENEFÍCIOS MAIS VALORIZADOS PELOS BRASILEIROS

01	VALE-REFEIÇÃO	81,2%
02	ASSISTÊNCIA MÉDICA	81,1%
03	SEGURO DE VIDA	67,1%
04	ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA	62,4%
05	VALE-ALIMENTAÇÃO	57,2%
06	DESCONTO EM ACADEMIAS	44,3%
07	AUXÍLIO EDUCAÇÃO	41,6%
08	BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS	37,3%
09	HOME-OFFICE	34,6%
10	ASSISTÊNCIA PSICOLÓGICA-MENTAL	29,9%

Fonte: Anuário de Benefícios Corporativos 2023

FLEXIBILIDADE É A CHAVE

Para navegar em meio às incertezas de um mercado em constante transformação, a oferta de benefícios flexíveis vem se mostrando como estratégia-chave para atender às necessidades diversificadas de colaboradores — e equilibrar os contextos e as expectativas de grupos de profissionais específicos. Oferecido por 37,7% do mercado, a prevalência dos benefícios flexíveis aumentou cerca de 80% nos últimos dois anos, desde a primeira pesquisa em 2021. A prevalência é observada inclusive entre gerações de profissionais veteranos, como os baby boomers e a geração X.

A flexibilidade surge mais uma vez como um dos caminhos mais promissores para alinhar políticas de incentivo ao que talvez seja a principal expectativa sobre o futuro do trabalho: o desejo das pessoas por mais autonomia sobre suas carreiras e qualidade de vida. Tendência que não pode mais ser ignorada por organizações realmente comprometidas com suas jornadas de employee experience. “As lideranças precisam conhecer profundamente as expectativas das equipes e a cultura das organizações. É dessa combinação de visões que surgem as melhores oportunidades de encontrar os incentivos que fazem a diferença na maneira pela qual os colaboradores vivem a empresa”, afirma Montejorge.

Do mesmo jeito que vem abrindo caminhos promissores para formar novas relações entre empresas e pessoas, o cenário atual também apresenta novos desafios para líderes, gestores e profissionais de recursos humanos. Trata-se de um contexto no qual as políticas de benefícios vêm ampliando seu papel de ferramenta de composição salarial para um dos principais pilares de estratégias de crescimento e inovação organizacional.



TOP TRENDS: NOVAS DEMANDAS E EXPECTATIVAS SOBRE OS BENEFÍCIOS MAIS POPULARES DO PAÍS

VALE-REFEIÇÃO: contínua elevação da concessão do benefício.

ASSISTÊNCIA MÉDICA: adesão a planos que oferecem programas de saúde da família, com maior foco em prevenção.

SEGURO DE VIDA: extensão de cobertura para dependentes, cônjuges e pais.

ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA: adesão a planos que abrangem questões estéticas.

VALE-ALIMENTAÇÃO: flexibilização de benefícios.

DESCONTO EM ACADEMIAS: oferta de planos nacionais com perfil de multimodalidades esportivas.

AUXÍLIO-EDUCAÇÃO: aperfeiçoamento do colaborador por meio de plataformas de universidade corporativa, em adição ao incentivo educacional com coparticipação financeira nas áreas de interesse mútuo.

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: oferta de benefícios inovadores via cartões físicos, aplicativo ou carteiras digitais.

HOME-OFFICE: alocação de auxílio home-office em cartões de benefícios flexíveis.

ASSISTÊNCIA PSICOLÓGICA: clubes de serviços e terapias de apoio à saúde psicológica e emocional.

Fonte: Anuário de Benefícios Corporativos 2023





#CONEXÃO

Entenda: se a mudança é a única certeza, relacionamentos são a maior vantagem competitiva

Um livro lançado em 2023, *The Good Life*, reuniu as lições do maior estudo científico do mundo sobre felicidade, em que pesquisadores da Harvard University acompanharam por 90 anos as vidas de um grande grupo de pessoas em Boston, Massachusetts, EUA. A maior lição diz respeito ao maior fator de influência sobre o bem-estar pessoal e profissional: as conexões – e a qualidade delas. Na nova economia, marcada por complexidade e incertezas, isso não se limita mais a conexões entre pessoas físicas; aquelas entre pessoas jurídicas contam muito, de modo crescente. O futuro de trabalho como um portfólio de atividades e aprendizados (e a carreira solo como tal) são causa e consequência de conexões.



#HSM+_2023

70

SUAS CONEXÕES PODEM TE VER MELHOR QUE VOCÊ MESMO

por Sandra Regina da Silva

Sempre que verdadeiros, nossos relacionamentos nos apresentam novas possibilidades e soluções, gerando valor. Carolina Strobel viveu isso ao longo da carreira: foi também graças a suas conexões que passou de diretora jurídica da Intel a profissional de venture capital na Redpoint eVentures, conselheira de empresas e consultora. E ela vive isso todo dia como investidora em inovação; afinal, esta depende de ecossistemas. (Ou seja, de conexões).

5 Conexão é vantagem competitiva quando se pensa na competição por ecossistemas das plataformas, na economia em rede, no seu setor de venture capital?

Conexão é essencial em qualquer aspecto da vida. Claro que existem diferentes níveis de conexão, mas eu a defino como um relacionamento baseado em afinidades, sejam estas em valores, crenças, paixões...

Na área de investimentos em empresas, startups, times, por exemplo, conexão é fundamental. Nenhum fundo

investe sozinho numa startup. Conexões te ajudam a encontrar oportunidades de investimento que podem não ser óbvias, oferecendo insights e informações que não estão disponíveis em sites, e facilitam a avaliação do potencial de um investimento – você ouve outros investidores e especialistas, de diferentes gerações, sobre suas percepções. Para mim, é acesso a um conhecimento mais profundo e a apoio. Conexão não é mentoria, mas é tão valiosa quanto. Não é necessariamente amizade, mas tem de fluir igual; tenho de poder pedir ajuda como quando falo com amigos.

Os investidores que cultivam essas conexões fortes com outros investidores, com empreendedores, com executivos, certamente estão em uma posição muito melhor.

O fato é que ninguém sabe o que vai dar certo ou não. Quando se coloca uma questão para um grupo pensar, saem melhores respostas, de modo mais consistente, do que se fosse só um indivíduo pensando – no caso o investidor, com sua própria crença e o natural otimismo.

4 E quanto à carreira? Na pivotada que você deu na sua, conexões foram importantes?

Foram fundamentais, e não só na pivotada – foram fundamentais desde o início. As conexões foram essenciais quando fui fazer mestrado na Inglaterra e, novamente, quando mudei do Sul para São Paulo, onde fui aumentando minha rede de relacionamentos, e depois ao transformar a minha carreira, de diretora jurídica para investidora. Eu só entendi que eu não era mais diretora jurídica, e sim uma profissional de investimento, quando as minhas conexões começaram a se referir a mim como profissional de investimento. Parece que eles já sabiam, e eu fui a última a perceber que era isso que eu tinha que me tornar.

3 Nos ambientes corporativos por onde você circula, há conexões de qualidade entre as pessoas? Ou estas têm de melhorar?

Eu acho que há uma crescente preocupação com relação à qualidade das conexões. Entretanto, devo discordar de como as pessoas costumam tratar o networking no meio corporativo: elas não consideram o colega de trabalho como um amigo. Para mim, meus colegas de trabalho são, sim, amigos, aliás foram como uma família. Em alguns momentos me apoiaram, fortaleceram as minhas virtudes, entenderam e apontaram meus erros para que eu aprendesse. Essas pessoas estavam ali do meu lado e nunca

as encarei como gente que podia querer me prejudicar. Pelo contrário.

Fico preocupada com as corporações que não incentivam esse tipo de relacionamento. Quando um relacionamento é muito frio, não se cria uma conexão, uma cultura; e está nas pessoas e na cultura o grande poder transformacional das empresas. Ainda mais neste momento em que a grande preocupação corporativa é como manter a colaboração para ter mais produtividade, porque nenhum projeto é tocado sozinho. A colaboração precisa de conexão, e para ela ocorrer precisa ter alguma afinidade.

2 Ainda existe sucesso individual como ideia?

Para mim, sucesso é sempre esforço coletivo. Ao menos no venture capital é, sem dúvida. O investidor, o time da startup e todos os demais ao redor precisam trabalhar juntos para alcançar o sucesso. Mas eu acho que vai muito além do venture capital. Em qualquer área, o sucesso depende do trabalho em equipe para ser sustentável e consistente no longo prazo. Até decisões médicas vêm sendo tomadas com discussão em equipe. Isso vale para negócios, carreiras, vida pessoal. E conexão inclui aprendizado: quando um processo é coletivo, sempre aprendemos algo.

1 Como você recomenda construir conexões?

Não tem receita, mas acredito que sempre a pessoa tem de ser verdadeira, autêntica, genuína. É difícil as pessoas se conectarem com personas, ou com deuses.

Sendo prática, se você começar só falando de si, será difícil criar conexão. É preciso escutar com respeito e interesse. Também importa a generosidade – em abrir informações para o outro e em investir tempo para estar com ele.

Para mulheres, costuma ser difícil às vezes manter uma conexão pela sobrecarga da dupla jornada, mas garanto: o tempo de conexão precisa estar reservado na agenda. ∞

“OS INVESTIDORES QUE CULTIVAM ESSAS CONEXÕES FORTES COM OUTROS INVESTIDORES, COM QUEM EMPREENDE E COM QUEM GERENCIA CERTAMENTE ESTÃO EM UMA POSIÇÃO MUITO MELHOR”



#EMPREENDEDORISMO #INOVAÇÃO

COMO PARAR DE DESPERDIÇAR FUTUROS

por Adriana Salles Gomes

72

Conexões organizadas entre parques tecnológicos, incubadoras de startups, aceleradoras, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos, espaços de coworking e outros ambientes de inovação, em um adensamento geográfico e com visão de longo prazo, geram um ecossistema de empreendedorismo inovador e este gera desenvolvimento. Essa é a nova base da competição. Nesta entrevista exclusiva, Francisco Saboya discute a maturidade do Brasil em empreendedorismo inovador e como acelerá-la para acabar com o embaraçoso paradoxo que vivemos –apesar de ser o 13º maior produtor de conhecimento científico do mundo, o País é só o 47º mais inovador e o 96º em competitividade. Saboya preside duas instituições-chave no fomento do empreendedorismo inovador, a Anprotec e a Embrapii.

Quem olha hoje para o Porto Digital, parque tecnológico de Recife (PE) dedicado a desenvolver soluções inovadoras ligadas às tecnologias da informação e comunicação (TICs), impressiona-se: tem 360 empresas de software, emprega 15 mil trabalhadores e movimenta R\$ 4 bilhões anualmente, sendo o terceiro contribuinte de impostos sobre serviços (ISS) do município, depois das áreas de saúde e educação. Ele é a prova cabal de quanto valor um ecossistema pode gerar.

Mas, quando começou, no ano 2000, o Porto Digital não impactava ninguém: tinha três empresas, 46 empregados e perdia, no ranking do ISS, para construção civil, turismo, transportes etc. O amadurecimento precisou de duas décadas. A história é similar em ecossistemas como Tecnopuc, Unisinos e o da UFRGS (RS), o da Coppe (RJ) e o de São José dos Campos (SP). E se fosse possível escalar esses ambientes de inovação mais rápido e acelerar seu amadurecimento?

Expansão e aceleração do empreendedorismo inovador dependem de uma mentalidade da nova economia, mas sobretudo de institucionalidades e mecanismos de financiamento que aproximem ciência e o universo da produção.

Isso vem avançando no Brasil do século 21, mas ainda não o bastante. Sofremos com a falta de continuidade de políticas (da falta de verbas à não percepção das visões estratégicas), com insegurança jurídica (há uma visão punitivista dos órgãos de controle) e até com o déficit de conhecimento de gestão de ambientes de inovação (já que o aprendizado nessa área ainda é insuficiente).

Das maiores forças da institucionalidade da inovação no País são a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), que agrega mais de 370 ambientes de inovação de diferentes tipos, e a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), que subsidia inovação para a indústria. Na presidência de ambas, e CEO do Porto Digital entre 2007 e 2018, Francisco Saboya concedeu entrevista exclusiva a **HSM Management** em que analisa avanços, problemas e soluções.

No HSM+ deste ano, temos Ron Adner falando que estratégias competitivas baseadas em ecossistemas são o novo paradigma. Competir em ecossistema hoje é obrigatório? Por quê?

Sim, porque ecossistema gera inovação, e inovar é um dos principais modos de gerar novos empregos e receitas agora. O mundo se urbanizou muito rapidamente e os problemas urbanos são muito mais diversos e complexos, de mais difícil solução do que eram os problemas de uma sociedade agrária. Então, você precisa criar mais inovações e, para inovar, tem de criar e fazer circular o conhecimento, considerando que há mais divisão de trabalho – as pessoas são mais especializadas. Isso requer a articulação de diferentes atores da inovação, a exploração máxima das máximas sinergias entre eles e, mais, que trabalhem como uma rede. Não tem mais como a gente trabalhar de modo isolado hoje.

Agora, se os diferentes atores do ecossistema estiverem em um mesmo ambiente, como ocorre no ator “parque tecnológico”, por exemplo – um prédio, um bairro ou qualquer outra área geograficamente delimitada –, a circulação e a criação de conhecimento e inovação ficam potencializadas, porque se fazem convergir ativos mais diversos. As pessoas fazem trocas no ponto do ônibus!

Como aprendemos com a biologia, a riqueza de um ecossistema está na diversidade, e isso vale tanto na natureza quanto na economia humana. O que a Anprotec faz é estimular a criação desses ambientes de inovação e o aprendizado de uns com os outros.

O aspecto do adensamento geográfico é, então, o mais importante para criar esse tipo de ambiente que troca conhecimento? Ou o incentivo fiscal pelo governo também é essencial?

Em todos os lugares do mundo, você tem uma participação expressiva do governo na atividade de inovação, porque inovar custa caro, é muito arriscado e complexo. Se governos não incentivam, seja cobrando menos impostos ou com políticas públicas de compras, a inovação não acontece, e o País atrofia. Se entidades governamentais não fomentam esse adensamento geográfico, a energia criativa não se forma; ela não flui espontaneamente no setor produtivo.

No caso do Vale do Silício, a guerra fria foi a desculpa perfeita para o governo federal americano comprar o desenvolvimento de inovações de modo acelerado. No caso do Porto Digital, a prefeitura municipal do Recife reduziu a alíquota básica do ISS de 5% para 2% para empresas de software que ocupassem imóveis no bairro do Recife Antigo.

Além de o incentivo público ser fundamental para a inovação em todo o planeta, quero dizer que ele é fundamental na cultura empresarial brasileira, e isso precisa ser compreendido. A gente se assemelha aos países da Europa, em que a mão do Estado é mais forte.

O incentivo não é para ser algo para sempre: ele atrai empreendimento, há curva de crescimento – hoje o Porto Digital abarca mais de 150 mil m² do

SAIBA MAIS SOBRE A ANPROTEC

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores foi criada em 1987, como entidade de direito privado sem fins lucrativos, para responder pela congregação de mecanismos de inovação, interagir com esferas governamentais nacionais e estrangeiras na busca de apoio e incentivos aos mecanismos, disseminar a cultura de empreendedorismo inovador e efetuar produção e disseminação de conhecimentos específicos para isso, entre outros pontos. Reúne mais de 370 associados e funciona com uma estrutura enxuta, de sete funcionários e extensões. Suas receitas vêm da contribuição de associados e convênios. Por exemplo, para a implantação da qualificação e certificação CERNE de incubadoras, a Anprotec tem dez consultores externos credenciados e o convênio é feito com o Sebrae.

“A VISÃO PUNITIVISTA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE É UM GRANDE PROBLEMA INSTITUCIONAL. HOJE O GESTOR PÚBLICO TEM MEDO DE UTILIZAR OS INSTRUMENTOS LEGAIS PARA COMPRAR INOVAÇÃO E TER O SEU CPF QUESTIONADO NO FUTURO. ISSO EXPLICA POR QUE SÓ 13% DAS NOSSAS ICTS SE BENEFICIARAM DAS ENCOMENDAS TECNOLÓGICAS ATÉ AGORA”

Recife Antigo –, e depois pode acabar. É claro que o empresário não quer abrir mão do incentivo fiscal se você lhe perguntar. Mas outros elementos vão se afigurar mais relevantes para ele com o tempo, como a facilidade de compartilhar conhecimento, infraestruturas, capital humano.

Você cita a valorização desse compartilhamento, palavra-zeitgeist da nova economia, mas ainda observo gestores querendo guardar só para si tanto informações como pessoas. Muitos temem que – no espaço de coworking, por exemplo – “roubem” seu colaborador e, com este, o conhecimento da empresa...

Esse mesmo empregado que sai da sua empresa e vai para outra, daqui a pouco sai desta e vai para uma terceira e, em seis meses, retorna para você. Isso é positivo; ao levar métodos de uma empresa para outra, isso oxigena a economia do País. Eu diria que, em termos de mentalidade competitiva hoje, o melhor que pode acontecer a uma empresa é essa rotatividade; não se deve temê-la.

E como está o Brasil em institucionalidade e em mentalidade para inovar?

Faz tempo que o Brasil tem uma institucionalidade madura de suporte à atividade de pesquisa e ciência na universidade – somos o 13º maior produtor de conhecimento científico do mundo. Mas isso não se transfere para o universo da produção, tanto que hoje o País ainda é o 47º mais inovador do mundo e o 96º em competitividade. Esse descompasso tem a ver com a institucionalidade, que começou a ser construída para valer na segunda metade da década de 1980, e conta com boas leis e mecanismos, mas que teve gaps importantes em um período-chave.

A criação de um Ministério da Ciência e Tecnologia, em 1985, e da Anprotec, em 1987, mostra que o Brasil começou a se dar conta razoavelmente cedo de que, no mundo que então se desenhava, ecossistemas de inovação e mecanismos específicos, como incubadoras e parques tecnológicos, passariam a ser elementos fundamentais na estratégia

de desenvolvimento nacional.

Mas temos déficits. Até há muito pouco tempo não tínhamos na arquitetura institucional do sistema brasileiro de fomento à inovação, por exemplo, algo importante como o instituto Fraunhofer, que a Alemanha criou em 1949; nós só viemos a ter em 2013 a Embrapii. É uma bela inovação institucional, com o modelo de tripartição de responsabilidade, descentralizada, não funciona com base em chamadas, mas em fluxo contínuo, e o governo tem menos interferência no destino dos recursos – ele sempre tem de ser minoritário no conselho de administração da Embrapii. *[Veja texto lateral na pág. à direita.]*

Ganhamos nosso Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, um grande avanço, só em 2018, quando regulamentado por um decreto, e foi ele que criou mais concretamente a aproximação do universo da academia e o universo da produção – entre outras coisas tipificando as figuras das ICTs, as instituições de ciência, tecnologia e inovação, e criando o conceito da “encomenda tecnológica”, que é a possibilidade de o governo dispensar licitação para comprar inovação.

A Lei das Startups foi sancionada só agora em 2021. A lei 8666, que rege licitações, foi modificada para simplificar processos de contratação de compras de serviço de inovação pelos governos só agora em 2023 – e sabe-se que essas compras são um instrumento-chave nos ecossistemas de inovação internacionais mais bem-sucedidos.

Além disso, a gente vem tendo descontinuidades importantes e enfrenta o fantasma da insegurança jurídica. Uma descontinuidade foi o contingenciamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [FNDCT], que fez vários parques tecnológicos e incubadoras ficarem hibernando. Os retrocessos incluem de projetos paralisados ao êxodo de talentos de inovação. Considerando que a formação dos quadros técnicos brasileiros para a inovação, e sobretudo para a gestão de ambientes de inovação, se dá na prática muito mais do que na universidade, foi um grande

problema, revertido este ano. Outro foi a falta e chamadas da Finep, o braço financeiro do MCTI, desde 2013.

No campo da insegurança jurídica, a visão punitivista dos órgãos de controle é um grande problema de institucionalidade. Isso ficou mais do que evidente para mim numa audiência que houve no Congresso Nacional, há pouco tempo. Foi unânime entre procuradores federais, dirigentes de órgãos científicos etc. que o gestor público tem medo de utilizar os instrumentos legais para comprar inovação e ter o seu CPF questionado no futuro. Isso explica por que só 13% das nossas ICTs se beneficiaram das encomendas tecnológicas até agora.

Agora a conexão com os investidores ainda deixa a desejar, certo?

Muitos investidores ainda se colocam à margem das iniciativas mais organizadas de fato. E essa é uma questão importante, em que devemos melhorar bastante. Porque, se os ambientes de inovação não aproximarem empreendedores de investidores, a inovação não vai acontecer. O nosso mercado de venture capital cresceu, mas ficou muito mais cauteloso com covid, guerras etc., muito mais seletivo. Ele cobra mais retorno e vai buscá-lo em empresas mais maduras, já com notas fiscais emitidas, e um ticket médio do investimento muito mais alto. O problema disso é que não se investe na divisão de base, né? Como no futebol. Quem não cuida da divisão de base não terá time mais tarde; a base que não for formada agora vai fazer falta para o investidor lá na frente. Temos de fazer o capital privado chegar às empresas em estágios iniciais no Brasil; esse capital está indo investir fora do Brasil.

Você assumiu a Anprotec em 2020... o que deu para fazer no olho do furacão?

Bom, ninguém podia imaginar que viria uma covid ou que haveria o contingenciamento do FNDCT. Acho que conseguimos nos reinventar em certa medida ao ficar mais presentes junto aos associados com os seminários online. Já foram mais de 50 nessas duas

gestões [Saboya foi eleito para o primeiro mandato, de dois anos, em 2020 e reeleito em 2022], reunindo mais de 10 mil pessoas da nossa comunidade, com discussões relevantes para essa área. Nunca tivemos tanto alcance.

Nossa conferência anual presencial, que é evento de referência em empreendedorismo e inovação na América Latina, voltou em 2022 e reuniu cerca de 800 pessoas em Salvador, o que foi ótimo. Eu diria que a Anprotec hoje tem uma condição boa do ponto de vista financeiro, está estabilizada. Conseguimos recuperar associados, fazer novos convênios e outras fontes de recursos.

Importante é que temos observado o crescimento dos ambientes de inovação no Brasil, apesar dos pesares. Nós temos hoje no Brasil 105 parques tecnológicos, dos quais 58, ou seja, metade, estão em operação. O resto é criação recente. O Sebrae mapeou 250 ambientes de inovação e estimamos que haja 500.

Descontingenciou-se o FNDCT. Isso deve inspirar otimismo? No empreariado, percebo alguma frustração com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)...

Parte da frustração tem a ver com desconhecimento, acredito. Nos primeiros meses, o MCTI se dedicou ao descontingenciamento do FNDCT, que era complexo, mas fundamental para o futuro da ciência, tecnologia e inovação do País. O resultado é que nós teremos R\$ 12 bilhões para a área – os R\$ 10 bi mais acréscimos. Muda a cena.

Razão para otimismo? Nunca tivemos tanto dinheiro para a área. No final de 2021, já tinha havido a retomada das chamadas da Finep, o braço financeiro do MCTI, para apoio a parques tecnológicos, centros de inovação e incubadoras, o que não havia desde 2013. Primeiro saiu o valor de R\$ 360 milhões, depois mais R\$ 240 milhões, 48 parques tecnológicos e 18 centros de inovação e incubadoras foram beneficiados com esse dinheiro não reembolsável, que está saindo.

Este ano, foi anunciado o programa “Mais Inovação Brasil”, alinhando a Finep ao BNDES, com um fundo de

SAIBA MAIS SOBRE A EMBRAPII

A Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) é uma organização social, ou seja, uma entidade feita para implementar uma política pública com gestão privada. Criada em 2013, apoia instituições de pesquisa tecnológica fomentando a inovação na indústria brasileira, mas a diferença está em como o faz. Até sua criação, as opções de recursos do governo para inovação eram subsídio direto a fundo perdido I ou empréstimo reembolsável. Com a Embrapii, é introduzido no Brasil o modelo, muito usado na Europa, de tripartição de recursos:

- um terço é a contrapartida não reembolsável da Embrapii,
- um terço é a contribuição econômica (não financeira) da instituição de ciência e tecnologia (ICT) que distribui o recurso – em horas-homem trabalhadas, por exemplo –;
- um terço é a contribuição financeira da própria empresa beneficiária. Detalhe: se a empresa não conseguir arcar com o valor integral que lhe cabe, pode acionar condições especiais de contrapartida. Outro diferencial da Embrapii é a contratação do desenvolvimento da inovação na ponta, entre as partes diretamente interessadas. Tudo é decidido, de modo descentralizado, pelas ICTs credenciadas num processo rigoroso, sendo que a empresa beneficiária pode mudar de ICT. A influência do governo na gestão da Embrapii é limitada: ele não pode ter mais do que 40% dos assentos do board.

ONDE ESTÁ SE DESENHANDO UMA ESTRATÉGIA DE BRASIL

Aponte a câmera do celular para o código abaixo para conferir as dez linhas de aplicação de recursos do FNDCT.



E cruze isso com os seis eixos de política industrial do CNDI



R\$ 66 bilhões até 2026. Ele quer alavancar a economia criativa emprestando dinheiro a uma taxa de juros negativa na prática, porque fica travada em 4% ao ano, devendo ficar aquém da inflação.

Outro ponto é que tem muitas Fapes, as fundações de amparo à pesquisa, que têm aportado recursos para desenvolvimento tecnológico junto a pequenas empresas. Não estão só mais naquela linha de apenas bolsas de estudos para pesquisadores.

O desafio agora é usar esses recursos. Você primeiro tem de reaglutinar o capital humano altamente qualificado que havia e foi dispersado pela falta de recursos, indo para a iniciativa privada até para o exterior. Esse profissional é que tem expertise em converter conhecimento em negócios. Ele tem metodologias, habilidades e técnicas de (re) animação desses ambientes, entre instrumentos, processos, indicadores, ferramentas de ativação. Esse profissional que evita iniciativas de prédios bonitinhos com pufes coloridos e nada mais.

Desafiador... Não dá para acelerar a formação de novos quadros? Vi MBAs sendo criados no Sul, por exemplo.

Pessoas com 20 anos trabalhando nos seus respectivos mecanismos e ambientes de inovação não são substituídas tão fácil. Há uns 15 anos, a USP [Universidade de São Paulo] criou, a pedido da Anprotec, uma pós-graduação em gestão de ambientes de inovação – muitos, que hoje são presidentes ou diretores de parques tecnológicos ou de incubadoras, fizeram essa formação. A Unisinos está com essa formação e o próprio Porto Digital fez uma pós-graduação junto com a Universidade de Pernambuco, para formação de gestores de ambiente de inovação.

Mas ainda é pouca oferta. E a gente tem que ter processos contínuos e sistemáticos de capacitação de pessoas para a matéria; não precisa ser uma pós-graduação tão longa como um MBA ou uma especialização de pelo menos 360 horas. Também é além de algo como nossa metodologia CERNE – mais de cem incubadoras

já passaram ou passam por processo, por programa de qualificação, que vai formando os profissionais em níveis de maturidade.

Voltando à frustração do empreariado, vejo queixas em relação à falta de estratégia. O governo estaria sinalizando investir em tudo, até em semicondutores, mercado onde o Brasil não consegue competir mais mundialmente, em vez de ter um foco como teve no caso da Embraer...

De fato, o Brasil perdeu todas as ondas tecnológicas dos últimos 50 anos – a da computação, a da microcomputação, a dos semicondutores, a da internet, a da rede social, a da inteligência artificial agora... E perdeu por não ter estratégia, o que implica foco, escolhas, renúncias. Como diz o Michael Porter, estratégia é, entre outras coisas, exercer opções excludentes, os tradeoffs. O Brasil só acertou umas quatro ou cinco vezes, quando mirou no petróleo e criou uma Petrobras, quando mirou na aviação civil e criou uma Embraer, quando mirou em tecnologias apropriadas para nossos biomas e criou uma Embrapa – e o Brasil deve bastante do que ele é hoje a essas escolhas acertadas.

Então, de um modo geral, o Brasil tem um déficit de futuro estrutural. Ele se dá muito bem olhando para o passado, mas, quando olha para o futuro, tem dificuldade de dizer qual a aposta para os próximos 30 anos. Nisso estamos de acordo.

Onde discordamos é na avaliação do quadro atual. Se olharmos para pilares, das políticas do MCTI e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), veremos que há um caminho traçado na direção de inovação e sustentabilidade, que são dois pilares. Existem as dez linhas em que os fundos do FNDCT devem ser investidos – todos os projetos têm que caber nessas dez linhas ou não recebem dinheiro. No programa Mais Inovação Brasil, 70% serão gastos em projetos que se encaixem nos seis eixos de política industrial definidos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI). Cruzando as dez



SAIBA MAIS SOBRE FRANCISCO SABOYA

CONHECIDO COMO CHICO, O ECONOMISTA E PRESIDENTE DE ANPROTEC E EMBRAPII É PROFESSOR DA UPE

Francisco Saboya tem atuação nos três setores da economia: governo, setor privado e terceiro setor. Já foi secretário de desenvolvimento econômico de Cabo de Santo Agostinho (PE), sócio de consultorias e empresa de planejamento na área de tecnologia da informação; foi CEO do Porto Digital por 11 anos, superintendente do Sebrae Pernambuco e presidente da Divisão da América Latina da Associação Internacional de Parques Científicos e Áreas de Inovação (IASP). Hoje, além de professor na Universidade de Pernambuco (UPE) e presidente da Anprotec e da Embrapii, atua como conselheiro do Sebrae Nacional, da Finep e da Confederação Nacional das Indústrias (CNI). E é assessor de inovação e transformação digital na Federação das Indústrias de Pernambuco (Fiepe).

linhas com os seis eixos, você verá que há uma sinalização de estratégia, sim. *[Veja texto lateral com informações sobre linhas do FNDCT e eixos do CNDI.]*

Mas não é muita coisa para focar? E o investimento em semicondutores?

Se você cruzar as dez linhas e os seis eixos, verá um direcionamento, a meu ver – um foco em inovação e sustentabilidade. Amplo? Sim. Eu particularmente acho que nossa estratégia poderá ser um combinado de transição energética – decidimos que o Brasil vai ser um campeão em transição energética, focando combustíveis híbridos, hidrogênio verde etc. – e outro eixo, talvez esse de desenvolver um complexo industrial de saúde no Brasil, que é algo de interesse interno nosso; não podemos depender só do exterior, como vimos na pandemia.

Mas também temos de lembrar que estamos sucateados em áreas básicas para o mercado interno. A infraestrutura científica foi sucateada: se você for num laboratório de uma universidade, você vai chorar vendo o resultado de nove anos de penúria, com uns equipamentos quebrados, outros obsoletos, falta de estoque de reagentes. É preciso ter dinheiro para recuperar essa infraestrutura.

O investimento nos semicondutores se justifica por aí, inclusive: nunca o Brasil vai ser um campeão em semicondutores, mas precisamos dominar esse conhecimento minimamente, disponibilizando fábrica para a comunidade acadêmica. Não pode fechar

isso. Temos de ter um pé nessa plataforma global.

Em se tratando de estratégia, é importante não errar na dose do foco, não fazer como a Joana daquela música do Chico Buarque, que “errou na dose, errou no amor. Joana errou de João”. E é importante ter perenidade.

Certo. Você assumiu em julho a presidência da Embrapii. Qual vai ser o papel dessa organização no nosso rearranjo da inovação?

A Embrapii captura recursos públicos, incluindo o FNDCT, e consegue distribuí-los com muito foco e eficiência através de uma rede de 96 instituições de ciência e tecnologia já credenciadas para trabalhar em certas áreas.

Só para deixar claro ao leitor, vou dar um exemplo de ICT: o Instituto Eldorado, com unidades em Brasília, Campinas, Manaus e Porto Alegre, e atuação que vai do agronegócio a TI e telecom; outro. Agora, Chico, como dá para fazer tudo isso acontecer se há essa visão punitivista dos órgãos de controle que inibe a inovação?

Temos que conseguir fazer o que o Banco Central fez, que foi low profile entre os órgãos de controle para desenvolver o Pix, uma inovação no sentido clássico de Peter Drucker, que muda o comportamento dos agentes no mercado. Para isso, estamos discutindo, o caminho passa por sandboxes regulatórios, ambientes protegidos para experimentar, com permissão para errar, sem culpa e sem medo. ∞



CARREIRA SOLO COMO LIDERANÇA DE CONEXÕES

por Bruno Stefani

Em um cenário corporativo em constante transformação, há uma revolução silenciosa individual em andamento. Mais e mais executivos que um dia lideraram grandes corporações vêm optando por fazer carreira solo. Mais surpreendente ainda, talvez, é que essa mudança tem sido vista com bons olhos. Antes considerada só uma fuga da rotina corporativa, ganha status de redefinição do que é ser líder no século 21, que é liderar rede de conexões. Mas é preciso planejar muito o portfólio de atividades.

A decisão de abandonar uma carreira linear e tradicional em grandes empresas parece estar cada vez mais comum, ao menos num certo segmento executivo. Com a ascensão da economia gig e a democratização do empreendedorismo, nunca houve tantas oportunidades para indivíduos talentosos capitalizarem

suas habilidades e experiências de maneira independente e não linear – com sorte, exponencial.

Há contextos para essa decisão, no entanto. No contexto interno, a decisão funciona bem quando está enraizada em uma combinação de fatores, desde a busca por maior autonomia e flexibilidade até o desejo de causar impacto mais dire-

to e tangível. No contexto externo, a paisagem geralmente favorece. A tecnologia, e em particular a inteligência artificial (IA), está no cerne dessa transformação ao redefinir os limites do que é possível fazer, permitindo que os profissionais operem com uma eficiência sem precedentes e alcancem públicos globalmente. Para executivos experientes, a IA significa a capacidade de gerenciar projetos complexos, liderar equipes virtualmente e até mesmo criar novos negócios com uma fração dos recursos tradicionalmente necessários.

Mas o que exatamente impulsiona um executivo de sucesso a fazer essa transição? Para muitos, é a promessa de “empresarialização” do indivíduo. Em vez de ser apenas uma engrenagem em uma máquina corporativa maior, eles têm a chance de ser os arquitetos do próprio destino, moldando sua carreira de acordo com suas paixões, valores e visão de mundo.

Além disso, a carreira solo oferece uma oportunidade única de reinvenção pessoal. Executivos podem mergulhar em novas indústrias, adotar tecnologias emergentes e até mesmo abordar problemas globais que são pessoalmente significativos para eles. Em essência, eles têm a liberdade de definir o próprio legado.

Neste artigo, exploraremos mais profundamente tais motivações, as oportunidades que a carreira solo oferece – com o planejamento correspondente – e como a tecnologia, especialmente a IA, está facilitando essa transição. Por meio de minha experiência e observações, espero oferecer insights valiosos para aqueles que estão considerando essa jornada e inspirar a próxima geração de líderes a redefinir o sucesso em seus próprios termos.

MOTIVAÇÃO: A HORA DE MUDAR

A transição de uma carreira corporativa estável para uma carreira

solo é uma jornada repleta de introspecção e planejamento. A decisão de fazer essa mudança não é apenas resposta a um impulso momentâneo, mas muitas vezes é o culminar de um sentimento crescente de inquietação e o desejo de ter um propósito mais profundo. Para muitos, como foi para mim, a busca por autonomia, a flexibilidade e a oportunidade de causar um impacto direto tornam-se uma chamada irrecusável.

Existe uma série de sinais indicativos da necessidade de mudança, e você provavelmente já supõe quais elas são. [Confira no texto lateral.]

Uma vez identificados – e confirmados, preferencialmente envolvendo conversas com terceiros –, prepare-se para a transição:

- 1. Autoconhecimento.** Antes de embarcar em uma nova jornada, é crucial entender o que te move. Reflita sobre suas paixões, habilidades e o que você deseja alcançar. Ferramentas como testes de personalidade e coaching de carreira podem ser úteis.
- 2. Networking.** Uma rede robusta é inestimável – talvez o principal diferencial isoladamente. Participe de eventos, seminários e workshops. Mantenha-se conectado com colegas de indústria e esteja sempre aberto a colaborações.
- 3. Educação contínua.** O mundo está em constante evolução, e a aprendizagem é a chave para se manter relevante. Seja por meio de cursos online, seminários ou certificações, invista em sua educação.
- 4. Diversificação.** Ao iniciar uma carreira solo, é prudente diversificar. Ofereça uma gama de serviços, explore diferentes nichos e considere várias fontes de renda.
- 5. Marca pessoal.** Sua marca pessoal é sua assinatura no mundo. Trabalhe em sua presença online, compartilhe seus

ALGUNS SINAIS DE QUE CHEGOU A HORA DE MUDAR

- **INSATISFAÇÃO CRÔNICA:** sentimento persistente de descontentamento com o trabalho atual, mesmo após sucessos e promoções.

- **DESEJO DE MAIOR IMPACTO:** sensação de que suas habilidades e talentos poderiam ser mais bem utilizados em outro lugar ou de maneira diferente.

- **BUSCA POR AUTONOMIA:** anseio crescente por ter controle sobre seu tempo, projetos e decisões.

- **DESALINHAMENTO DE VALORES:** sentir que os valores da empresa não estão mais alinhados com os seus.

- **NECESSIDADE DE FLEXIBILIDADE:** querer equilibrar melhor vida profissional e pessoal, algo que um ambiente corporativo rígido pode não oferecer.

Fonte: Bruno Stefani.

UM EXECUTIVO NÃO É MAIS APENAS AQUELE QUE GERENCIA GRANDES EQUIPES OU TOMA DECISÕES ESTRATÉGICAS EM SALAS DE REUNIÕES. ELE É UM HÍBRIDO, COMBINANDO HABILIDADES DE LIDERANÇA (AGORA DAS CONEXÕES) COM CAPACIDADE DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO, INOVAR E ADAPTAR-SE RÁPIDO ÀS MUDANÇAS

insights e estabeleça-se como autoridade em sua área.

6. **Reserva financeira.** Antes de fazer a transição, garanta que você tenha uma reserva financeira substancial. Isso lhe dará a segurança para explorar novas oportunidades sem sofrer o estresse de precisar gerar renda imediatamente.

Em resumo, a transição para uma carreira solo é uma jornada emocionante, sem dúvida, mas pode ter emoções boas e ruins. Minimizar as ruins requer preparação meticulosa, não há alternativa milagrosa a isso. Com o planejamento certo e, importante, uma mentalidade aberta, você ganha a oportunidade para redefinir sua carreira e sua vida em seus próprios termos.

PLANEJAMENTO DE PORTFÓLIO

O cenário corporativo do século 21 é radicalmente diferente do que era há algumas décadas. A volatilidade do mercado, impulsionada por crises econômicas, avanços tecnológicos e mudanças nas expectativas dos consumidores, criou um ambiente onde a adaptabilidade e a inovação são mais valorizadas do que nunca.

Estamos prestes a testemunhar, talvez, a redefinição do que significa ser um executivo – que ainda segue os preceitos da era indústria, não da era do conhecimento. Um executivo não é mais apenas aquele que gerencia grandes equipes ou toma decisões estratégicas em salas de reuniões. Ele é um híbrido, combinando habilidades de liderança (das conexões) com capacidade de compartilhar conhecimento, inovar e adaptar-se rápido às mudanças. Ele empreende e inova muito provavelmente por meio de um portfólio de atividades. Eis algumas:

- **Aulas e palestras.** Com anos de experiência e um grande volume de conhecimento acumulado, muitos executivos estão se voltando para a educação, seja

ministrando cursos em instituições renomadas, dando palestras em conferências ou realizando workshops em empresas.

- **Consultorias.** Usando sua vasta experiência, os executivos estão oferecendo consultoria estratégica para empresas, ajudando-as a navegar por desafios complexos e a identificar oportunidades de crescimento.
- **Participação em conselhos e serviços de advisory.** Muitas startups e empresas em crescimento buscam executivos experientes para servir em seus conselhos ou como assessores, proporcionando orientação estratégica e insights valiosos.
- **Criação de conteúdo.** No mundo digital de hoje, o conteúdo é rei. Executivos estão se tornando blogueiros, podcasters ou influenciadores em plataformas de mídia social, compartilhando suas perspectivas e conhecimentos com um público global.

Uma nova tendência relevante é o modelo “C-Level as a service”, o qual permite que executivos ofereçam suas habilidades em um formato mais ágil, atendendo às necessidades específicas das empresas sem os compromissos de um cargo de tempo integral. Isso não só beneficia as empresas que recebem expertise sob demanda, mas também oferece aos executivos a liberdade de escolher projetos que são alinhados com suas paixões e objetivos.

Em conclusão, a evolução do executivo moderno reflete a transformação mais ampla do mundo dos negócios. Em uma era na qual o conhecimento é a moeda mais valiosa, os líderes de hoje estão encontrando novas maneiras de capitalizar experiência, expandir horizontes e gerar impacto significativo. A economia do conhecimento abriu as portas para uma era de empreendedorismo e inovação, e os executivos estão na vanguarda dessa revolução.

E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DÁ UM BOOST NO PROCESSO...

A IA está se tornando uma força transformadora em quase todos os aspectos do mundo dos negócios, e sua influência na trajetória do executivo moderno não é exceção. A IA tem o potencial de amplificar as capacidades dos líderes, permitindo que tomem decisões mais informadas, identifiquem tendências emergentes e otimizem estratégias com precisão sem precedentes.

Para o executivo que busca diversificar sua atuação, a IA pode ser uma ferramenta inestimável. Por exemplo, ao se tornar um criador de conteúdo, a IA pode ajudar na análise de dados para identificar tópicos de tendência, otimizar a distribuição de conteúdo para alcançar públicos-alvo específicos e até mesmo auxiliar na criação de conteúdo por meio de ferramentas de redação assistida.

Além disso, a afirmação de que um “bom autor alavancado por IA pode virar uma editora” é profundamente relevante. Com as ferramentas certas, um único indivíduo pode produzir, distribuir e promover conteúdo em escala que antes exigia uma equipe inteira. Isso não apenas nivelou o campo de jogo, mas também abriu oportunidades para vozes e perspectivas diversificadas ganharem destaque.

No mundo das consultorias e advisory, a IA pode analisar vastas quantidades de dados para fornecer insights acionáveis, identificar oportunidades de mercado ou riscos potenciais e até mesmo prever tendências futuras. Isso permite que os executivos ofereçam soluções mais precisas e orientadas por dados aos clientes.

Em resumo, a IA não é apenas uma ferramenta tecnológica; é um catalisador que está empoderando o executivo moderno a redefinir os limites do possível. Em uma era de constante evolução e inovação, aqueles que abraçam e integram a IA em suas estratégias estão posicionados para liderar e prosperar.

E COMO FICA O FUTURO?

Ao refletir sobre a evolução do executivo moderno e a transformação do cenário corporativo, é evidente que estamos à beira de uma revolução na maneira como concebemos as carreiras. A combinação de fatores externos, como avanços tecnológicos e mudanças econômicas, com uma crescente busca interna por propósito e impacto, está moldando um novo paradigma para os profissionais de hoje.

O surgimento da economia do conhecimento, complementado pela influência transformadora da IA, está democratizando o acesso a oportunidades e nivelando o campo de jogo. Executivos, uma vez confinados aos corredores das corporações, agora têm a liberdade de forjar os próprios caminhos, seja por meio de empreendedorismo, consultoria, criação de conteúdo ou educação.

A capacidade de diversificar, adaptar e reinventar tornou-se não apenas vantagem, mas necessidade. E com a IA como uma ferramenta poderosa a seu lado, os limites do que é possível estão sendo constantemente redefinidos. Um bom autor, com o apoio da IA, pode rivalizar com editoras inteiras, e um consultor individual pode oferecer insights derivados da análise de big data que antes eram domínio exclusivo de grandes empresas.

TENHO ACHADO IMPOSSÍVEL NÃO SENTIR UM OTIMISMO PROFUNDO. As possibilidades de carreira nos próximos anos prometem ser vastas e variadas, à medida que as barreiras tradicionais dos negócios se desintegram. E emerge um novo tipo de liderança em rede, sem cargo, baseada nas conexões e na autoridade da habilidade e do conhecimento, muito adequada a um mundo onde paixão e propósito têm mais peso. Em um mundo em constante mudança, o futuro das carreiras parece ser brilhante. ∞

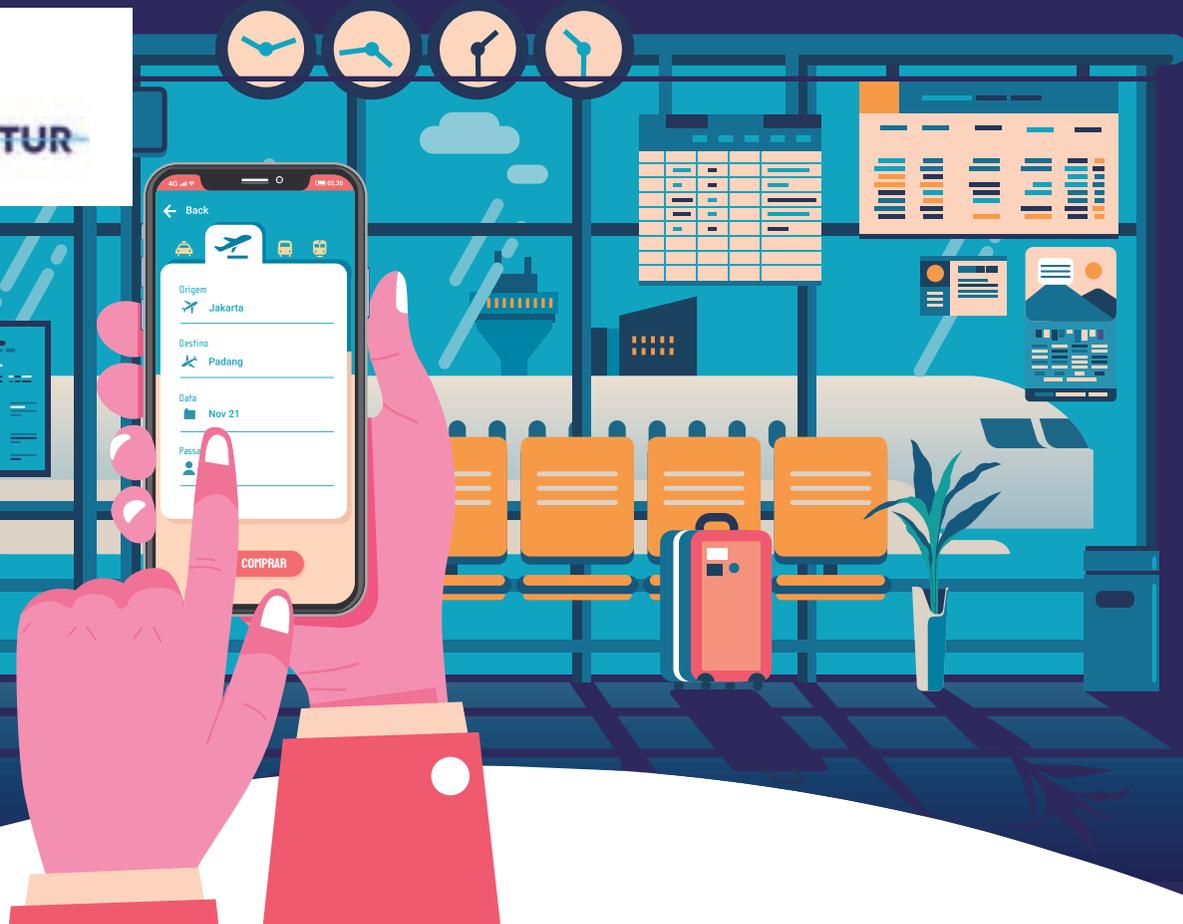
EM UM MUNDO EM MUTAÇÃO, ONDE SE DESINTEGRAM AS BARREIRAS TRADICIONAIS DOS NEGÓCIOS, O FUTURO DAS CARREIRAS TENDE A SER BRILHANTE

BRUNO STEFANI foi diretor global de inovação da AB InBev e, antes disso, cuidava da inovação aberta do Itaú. Hoje dá aulas na Fundação Dom Cabral e lançou a consultoria especializada em inovação Quantitar, voltada a empresas que podem ser consideradas “campeãs invisíveis”.



CONTEÚDO

(ATPI) COPASTUR



VAI PRA ONDE?

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MUDOU EM 2020 E, NO SETOR DE TURISMO, NÃO FOI DIFERENTE. VEJA AS TENDÊNCIAS DE “TURISTAR” DE MODO TECH E SUSTENTÁVEL POR TICIANA WERNECK

Os turistas estão mais abertos a novas tecnologias e mais dispostos a viajar de maneira sustentável, mostra o estudo *Travaler Tribes 2033*, realizado pela plataforma de viagens Amadeus com mais de 10 mil viajantes em 15 países. Além disso, estão buscando viagens mais personalizadas, experiências memoráveis, imersões na cultura do local de destino e visitas mais frequentes – e mais emocionais – a amigos e familiares.

O comportamento dos turistas desde a pandemia de covid-19 mudou mas não como se imaginava que aconteceria. Para Alessandro Silveira, gerente de customer experience da Copastur, ficou claro que “as relações humanas e a conexão emocional gerada por elas movem o mundo” e também ganhou clareza o fato de que “vamos continuar evoluindo, considerando tudo o que a tecnologia pode proporcionar, mas sem abrir mão da proximidade pessoal.”

O que a tecnologia pode proporcionar? Por exemplo, muitas empresas de turismo abraçaram a aceleração digital nos últimos anos, otimizando do uso da inteligência de dados aos chatbots na experiência de atendimento do cliente. Segundo a

11ª Pesquisa de Impacto da Pandemia do Coronavírus nas Micro e Pequenas Empresas, realizada por Sebrae/FGV, 85% das pequenas empresas do setor de turismo vendem pela internet, acima da média de outros setores (67%). Mas as viagens corporativas voltaram aquecidas e devem movimentar US\$ 800 bilhões até 2026, segundo estudo da Global Industry Analysts, já que o networking nunca foi tão importante. “As viagens corporativas são vistas pelas empresas como forma de revitalizar o networking”, diz Silveira, da Copastur. A diferença agora é que o foco das viagens corporativas passou a estar muito mais na qualidade, de dois modos.

Primeiro, o bem-estar pessoal assumiu maior relevância na experiência. Segundo o Booking.com, já são 74% os viajantes corporativos brasileiros que aproveitam o tempo livre para visitar pontos turísticos, conhecer restaurantes e fazer compras, praticando o “bleisure”, neologismo em inglês que une as palavras business (negócios) e leisure (lazer). As empresas aprovam a tendência, inclusive, porque, como diz a área de inteligência em viagens da Panrotas, gera aumento da produtividade.

OS VIAJANTES DE 2033

A Amadeus analisou 215 características atitudinais e encontrou quatro tribos de turistas em dez anos:

Buscadores de experiências. Despreocupados, os integrantes desta tribo (ao menos 44% deles) não têm filhos, o que contribui para que explorem o mundo. Eles têm condições financeiras para isso: 45% possuem alta renda e empregos com opção de trabalho flexível. Viver o momento é parte de quem eles são, por isso são mais propensos a agir por instinto. O “desconhecido” os empolga e as viagens são centradas em se libertar da monotonia. É a tribo menos propensa a usar agências de viagens, para manter a emoção; estão abertos a tecnologias como a IA, que ajudem a desenhar roteiros.

Viajantes tech-fluencers. São os jovens viajantes de negócios de hoje. Deste grupo, 48% têm menos de 32 anos, três quartos viajam a trabalho e 81% gostam de ter um plano (em vez de agir por instinto). Além disso, 82% afirmam que a sustentabilidade dita suas decisões e estão dispostos a pagar mais por voos com biocombustível. Em relação à tecnologia, esperam que a realidade virtual/aumentada os auxilie nos aeroportos como parte de uma experiência de viagem simplificada. E, embora 25% achem que reuniões virtuais são substitutas sustentáveis para viagens de negócio, 72% preferirão encontros presenciais sempre que uma participação virtual puder retardar suas carreiras.

Desbravadores pioneiros. Deste grupo, 82% têm entre 23 e 41 anos e 68% vivem com parceiros e filhos. Sua renda acima da média permite que vivam uma vida em busca da próxima grande aventura. Têm rotina acelerada e estão abertos a riscos calculados. Além disso, 79% dizem que a saúde e o bem-estar ditam suas decisões. Esta tribo também afirma que compra tecnologia de acordo com a funcionalidade. Sobre as questões que envolvem ESG, 42% possuem carro elétrico e maior probabilidade do que a de outras tribos para ser voluntários em suas comunidades locais. Comparando com os demais grupos, têm 20% maior propensão de guiar suas decisões em função da sustentabilidade e estão dispostos a pagar mais por viagens de avião movidas a biocombustível e por acomodações com pegada de carbono negativa.

Criadores de memórias. O pensamento de quem faz parte desta tribo é: “Pessoas em primeiro lugar. Planeta em segundo”. Dentre eles, 57% dizem que a sustentabilidade não dita as decisões que tomam. E a tecnologia? Eles não se sentem confortáveis com ela invadindo suas vidas e a percebem como algo que desvaloriza as conexões humanas. É o grupo que mais valoriza as pessoas com quem viajam; 44% deles têm mais de 42 anos e quando viajam esperam criar memórias.

Segundo, as empresas estão focadas em uma gestão mais consciente das viagens, dos pontos de vista financeiro e de sustentabilidade. Como diz Erick Cogliandro, diretor associado da Accenture, “o fluxo de dinheiro mudou nas empresas, e a redução de custos deve abranger as viagens que não forem estritamente necessárias”. E a pesquisa *Sustainable Hospitality Alliance*, da Accenture, calcula que a indústria hoteleira precisa reduzir as emissões de carbono em pelo menos 66% até 2030 e 90% até 2050, com base nos níveis de 2010. Como a rede *Chalet Hotels*, sediada na Índia, comprometeu-se a utilizar 100% de energia renovável até 2031, quem viaja a trabalho para a Índia pode tender a priorizá-la.

TECNOLOGIA, UMA ALIADA DA CONSCIÊNCIA

A pesquisa do Amadeus joga luz sobre a contribuição da tecnologia para a gestão mais consciente das viagens, tanto por pessoas como por empresas. Em dez anos, 51% dos viajantes esperam usar a realidade virtual como parte do processo de planejamento da jornada turística, antes de se comprometerem

com a experiência real. Também a economia de plataforma, seja no aluguel de acomodações ou no compartilhamento de carros, favorece essa gestão consciente. “O fato é que, para serem competitivas, as empresas de turismo terão de entender tanto das possibilidades tecnológicas como dos destinos e do que é sucesso para os viajantes”, resume Silveira. Arison Nogueira, líder de customer success da Copastur, tem bons indicadores dessa visão de sucesso emergente: “Eles querem agregar facilidade, agilidade e segurança em suas experiências, além de personalização e empatia nos processos de viagem”.



QUATRO BOAS PALAVRAS

Saiba por que “conexão”, “coragem”, “disrupção” e “regeneração”, que definiram os Dossiês aqui e os eixos do HSM+, remetem à liderança integrativa, consciente e sustentável

84

Tenho várias paixões na vida, mas duas vivem comigo diariamente: aprendizado e palavras. Definitivamente sou das letras, da área de humanas; escrever para mim não é tarefa, mas prazer. Então, quando me contaram que esta edição espelharia o HSM+ e seus quatro eixos temáticos, logo abri minha caixa com o alfabeto de madeira, montei as palavras-chave – conexão, coragem, disrupção e regeneração – e me abri ao que surgisse. Fui brincando de algo parecido com palavras cruzadas.

O exercício me levou logo ao conceito de liderança, fazendo-me pensar no momento atual dos líderes que vivem em ambiente em constante evolução, buscando, no curto prazo, o sucesso e, no longo prazo, o bem-estar das pessoas e do planeta. Entendi que as palavras foram muito bem escolhidas para refletir uma visão de liderança holística, consciente, integrativa e sustentável – uma posição (ou estado, ou cargo) que de fato considera o impacto de suas decisões e ações não apenas no presente, mas também nas gerações futuras.

Decidi, então, mergulhar em cada uma delas para que juntos pudéssemos construir novos aprendizados:

1.CONEXÃO. Refere-se à capacidade de estabelecer vínculos significativos com pessoas, ideias, culturas e valores. Em um contexto de liderança, a conexão é fundamental para construir relacionamentos sólidos com a equipe, colegas, clientes e outras partes interessadas. Líderes conectados têm empatia, ouvem ativamente e promovem senso de pertencimento e colaboração nas organizações.

2.CORAGEM. Remete à disposição de assumir riscos, desafiar o status quo e enfrentar situações difíceis. Líderes corajosos não têm medo de tomar decisões impopulares quando necessário e de liderar mudanças desafiadoras. Eles podem encorajar a equipe a sair da zona de conforto, promovendo a inovação e a melhoria contínua. Destaco aqui que, para se ter coragem, é preciso conviver com a vulnerabilidade (mas falemos disso numa próxima ocasião...)

3.DISRUPÇÃO. Envolve a quebra de padrões estabelecidos e a introdução de novas ideias, produtos, processos ou modelos de negócios que transformam setores ou organizações. Líderes disruptivos desafiam a norma, questionam o convencional e incentivam a criatividade e a inovação em suas equipes. Eles percebem que a mudança constante é uma realidade e que a adaptação é essencial para o sucesso.

4.REGENERAÇÃO. Está relacionada com a restauração e renovação de recursos, sistemas e ambientes naturais. Em um contexto mais amplo, também pode se aplicar à renovação de práticas de negócios e de liderança para criar organizações mais sustentáveis e resilientes. Líderes que adotam a regeneração estão preocupados não só em minimizar o impacto negativo, mas também em contribuir para o crescimento positivo.

O aprendizado em montar e remontar essas palavras é que líderes atuais, conscientes e eficazes, precisam incorporar todas essas qualidades em sua liderança. Que boas palavras como estas os ajudem na jornada. ∞

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.

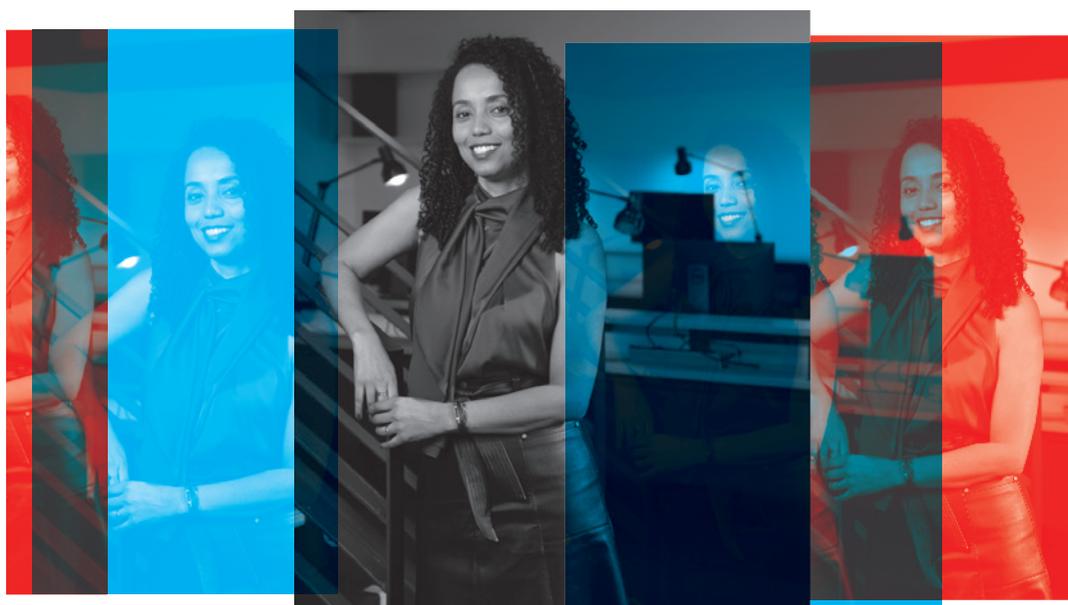




#CORAGEM

Comece por lidar com diversidade e inclusão, criatividade e o combate aos microstresses

Como diz o psicanalista Jorge Forbes, chegamos a um momento de nossa civilização em que “podemos mais do que queremos”. O limite que antes era dado desde fora tornou-se, hoje, escolha nossa. Queremos ver uma pessoa distante? Basta ligar a câmera do celular ou computador – a tecnologia nos possibilita isso. Podemos conhecer algo diferente? Basta conviver com diversidade. Hoje precisa haver a responsabilidade da escolha, não dá para delegá-la a outra pessoa ou à tecnologia. Isso é vantagem para quem lida bem com a criatividade e desvantagem para quem teme a responsabilidade. O momento atual da civilização exige coragem para criar, e para conviver com o diferente, uma coragem nutrida pelo bem-estar.



#HSM+_2023

CONVERSAS COMO FONTE DE CORAGEM E TRANSFORMAÇÃO

86

por Sandra Regina da Silva

Reconhecida em 2022 como uma das cem pessoas afrodescendentes mais influentes do mundo abaixo dos 40 anos, pelo Mipad - Most Influential People of African Descent, Helena Bertho tem se dedicado, em seus 20 anos de carreira, a quebrar barreiras por onde passa, o que requer coragem e uma ferramenta-chave – a conversa. A diretora global de diversidade e inclusão do Nubank crê que D&I depende muito de conversas que transformam.

5 Se eu te pedisse para listar as lutas que exigem mais coragem no meio corporativo, você listaria o esforço de diversidade e inclusão (D&I). Por quê?

Diversidade é um tema muito aquecido dentro de um contexto específico – o da inovação na perspectiva do negócio. E, como é uma consolidação de discussões que começaram lá atrás, não dá para dizer que seja uma tendência ou moda, o que talvez facilitasse. Diversidade é

sobre pessoas, e pessoas não estão na moda; elas existem. A gente precisa endereçar as questões das pessoas sem isso ser tendência ou indo além da inovação. Há necessidade de termos intencionalidade e esforço para endereçar isso da melhor maneira – coragem ajuda, sim.

4 Quais seriam essas questões a endereçar?

Posso citar algumas. Por exemplo, organicamente, se nada for feito, mulheres alcançarão equidade salarial e de posição pro-

fissional em relação aos homens em 132 anos, aponta o Global Gender Gap Report 2022 do Fórum Econômico Mundial (WEF). Embora representem quase 30% da população, as mulheres negras ainda são minoria nas empresas de tecnologia do Brasil e ocupam apenas 11% dos cargos no setor, segundo dados compilados em pesquisa da PretaLab. Os efeitos dessa distorção são gritantes: em 2020, segundo o Dieese [Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos], às mulheres negras foram impostos ganhos 48% menores e quase o dobro da taxa de desemprego na comparação com homens não negros. Então, parte dessas questões passa por acesso a oportunidades.

3 Há uma sensação muito forte de D&I ser mais discurso do que prática. Pergunto: sem coragem para colocar pessoas diferentes na sala, e sem essas pessoas terem coragem de dar ideias diferentes, dá para inovar?

Acho que não. Uma pergunta que devemos fazer é: quem está na sala na hora de tomar as decisões e desenhar o futuro? Se chega numa mesa e está todo mundo concordando, alguma coisa está errada. Não é possível inovar em ambientes sem pluralidade, sem perspectivas distintas, sem diversidade.

De acordo com um novo relatório da Accenture, as empresas americanas deixam de ganhar anualmente US\$ 1,05 bilhão por não terem culturas de trabalho inclusivas. Isso é impulsionado pelo custo das altas taxas de rotatividade, baixa produtividade e baixo envolvimento dos colaboradores; e, adiciono, pela perda de oportunidades de negócios pela desconexão com os consumidores.

Algumas pesquisas já mostram que 52% das pessoas negras têm maior tendência a comprar de empresas que mostram pessoas como elas nas propagandas e 74% do público LGBTQIA+ prefere comprar de

empresas que apoiam a diversidade, segundo o *Opinion Box Consumer Trends 2023*.

2 Você consegue ver uma evolução nos processos de atração e retenção de grupos minoritários nas empresas brasileiras?

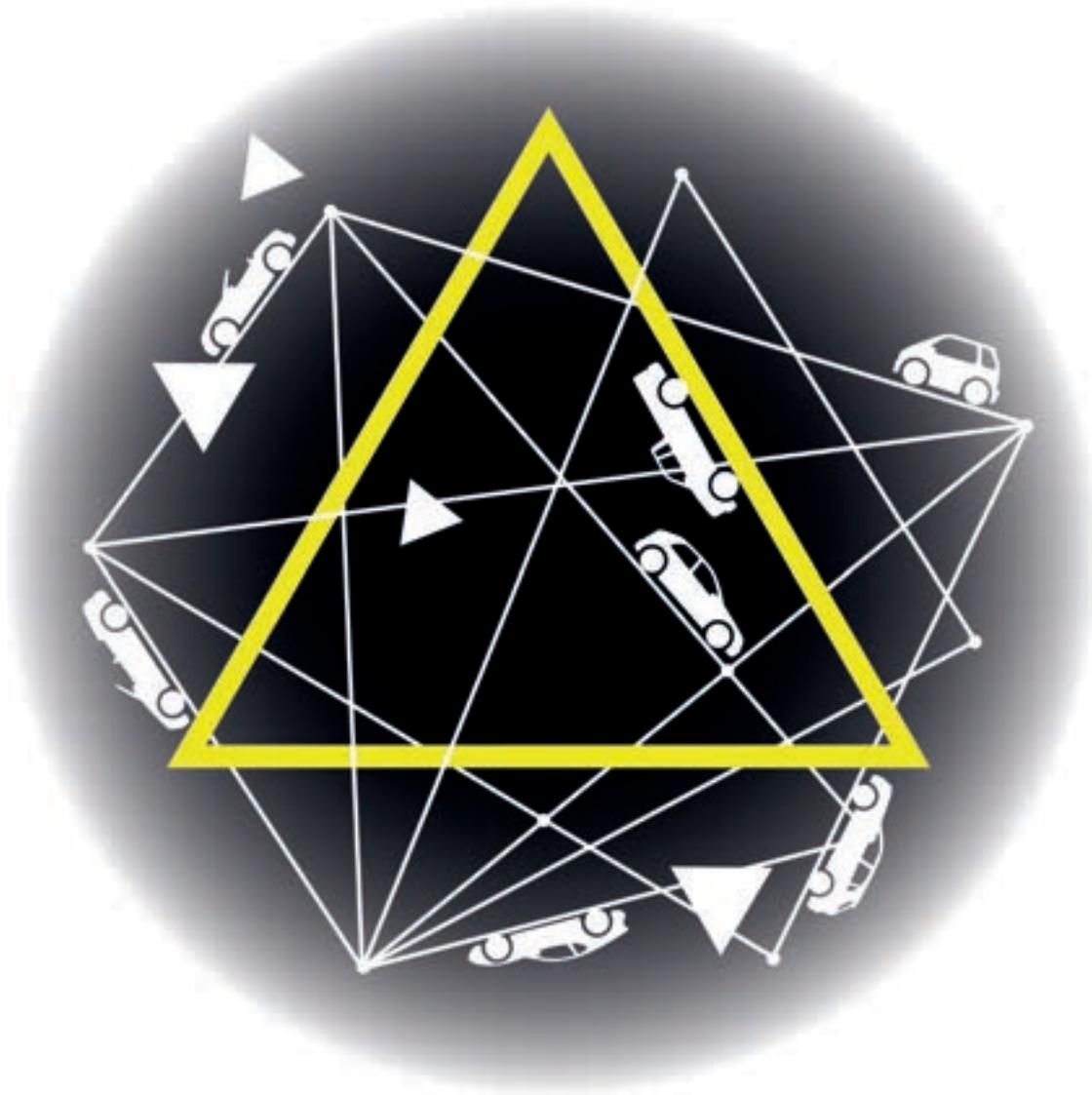
Há, sim, uma evolução e uma intencionalidade cada vez maior. O que precisamos é acelerar essas mudanças. Afinal, estamos em 2023. D&I é uma jornada, é um processo constante para que consigamos reduzir a cada ano as estimativas orgânicas de equiparação. Vale ressaltar que, além de atrair talentos diversos, também é importante conseguir retê-los, criando um ambiente onde se sintam bem-vindos, pertencentes, seguros.

1 A quem cabe ter a coragem de enfrentar as tradições, na causa de D&I: à empresa, aos líderes do alto escalão, aos integrantes da área de pessoas, aos grupos de baixa representatividade no ambiente de trabalho... Ou é algo tão bom a se fazer que deveria prescindir de coragem?

Todos devem ser responsáveis por levar adiante essa agenda. Cada um em seu papel. Líderes têm a possibilidade e a responsabilidade de apontar a direção e a velocidade e de acelerar esse processo em suas organizações e setores. As áreas de RH são compostas de especialistas que tecnicamente têm a expertise necessária para pensar produtos e soluções. As pessoas que fazem parte dos grupos sub-representados devem dar contribuições – e ser ouvidas e valorizadas. Eu costumo dizer que D&I não é (ou não deveria ser) somente uma área, mas um mindset, que deve estar embarcado na cultura e em todas as áreas de uma organização.

Agora, o racional é forte, tem razão. Precisamos pensar que um time plural e mais diverso tende a ter performance melhor. Precisamos pensar que o impacto social gerado por uma organização mais diversa é maior. Ter diversidade e inclusão é o certo a fazer e é o melhor para os negócios. ∞

“PRECISAMOS PENSAR QUE UM TIME PLURAL E MAIS DIVERSO TENDE A TER PERFORMANCE MELHOR E QUE A ORGANIZAÇÃO ONDE ELE ATUA GERA UM IMPACTO SOCIAL MAIOR. TER DIVERSIDADE E INCLUSÃO É O CERTO A FAZER E É O MELHOR PARA OS NEGÓCIOS”



#INOVAÇÃO

A “ASSUSTADORA” ESTRADA PARA A CRIATIVIDADE

por Jean Rosier

Qualquer que seja o problema em questão, uma solução criativa significa fazer diferente e, por isso, correr risco de perder algo. Ou seja, a coragem deve estar embarcada. Mas coragem de se autodenominar uma pessoa criativa é a ignição da capacidade de criar.

O ano era 2010. O mundo estava vivendo o início da segunda década do tão especulado século 21. Não estávamos nos locomovendo com carros elétricos ainda nem tínhamos experimentado o fenômeno da inteligência artificial generativa. O Instagram nascia e o Facebook se firmava como a maior rede social do mundo. Tínhamos só um ano de WhatsApp e cinco anos

de YouTube – que, em 2010, lançava o botão de curtidas nos vídeo e ensaiava o streaming.

Já meu momento era o de calou-ro de publicidade e propaganda. Naquela manhã fria de março de 2010, eu estava sentado em uma sala de uma renomada universidade de comunicação brasileira. Era a primeira aula, e o professor perguntou:

– **Por acaso, alguém aqui não se considera criativo?**

Fui a única pessoa a levantar a mão. Meio tímido, mas internamente seguro de não ser criativo.

Passaram-se 13 anos e essa auto-percepção mudou. Pode soar um tanto óbvio – afinal, este artigo é sobre criatividade e dou palestras sobre o tema para profissionais e empresas. Também pode soar soberbo – quem grita aos ventos “eu sou criativo” tem grandes chances de ser visto como prepotente. Mas é justamente sobre isso que quero falar aqui:

Ter a coragem de se considerar uma pessoa criativa é justamente a ignição do despertar criativo.

A coragem de se autodenominar uma pessoa criativa deve ser o primeiro passo para despertar a capacidade criativa que todos nós possuímos. Não é questão de privilégio ou dom divino; criatividade é uma característica intrínseca ao ser humano. A coragem aqui atua como um catalisador, permitindo-nos superar barreiras sociais, culturais e psicológicas que muitas vezes nos impedem de liberar nossa criatividade. (Preciso mencionar o aspecto do privilégio social e econômico de ser um homem branco cis no mundo atual – que, sim, conta. Mas não sou um ser “privilegiado” pelo “dom divino” da criatividade.)

O que quero dizer é que a ativação criativa está no DNA humano. Todos somos criativos. Ou melhor: já fomos e, se não “estamos criativos” neste momento, podemos voltar a estar. A evolução da humanidade está calçada na busca constante por novas formas, insumos, linguagens, processos

etc., em todas as áreas e aspectos da vida. Faz total sentido. Por isso, acredito fortemente que é possível despertar em si esse recurso infinito.

Para ajudar a esclarecer esse meu ponto, trago aqui um ensinamento do renomado físico norte-americano Richard Feynman (1918-1988), um dos expoentes da eletrodinâmica quântica, que encaminha muito bem esse autorreconhecimento: “honestidade intelectual”.

Para Feynman, essa é a principal qualidade de alguém que busca se destacar pelos seus saberes.

A honestidade intelectual depende de nos libertarmos do condicionamento cultural histórico de sempre nos provarmos certos. Experimentar exige arriscar passos em falso. Precisamos abrir espaço para a dúvida e o erro. O caminho do sucesso não é tranquilo. É inquieto, se frustra e, em alguns trechos, fica tortuoso. E justamente por essas questões, a estrada da experimentação parece assustadora. Mas acredite: o medo bate apenas no começo. A coragem pode ser ativada, para que você consiga comprar riscos e tentar coisas novas. Isso é o que nos leva ao crescimento.

Então, por que não mudar essa lógica obsoleta e abraçar a honestidade intelectual, para o bem da criatividade? Aceitarmos a insegurança para experimentar, sem medo de errar, potencializa a riqueza de conhecimentos, esta que é essencial para a roda do pensamento criativo girar cada vez melhor.

PRAGMATISMO CONTRA BLOQUEIOS

A história que contei no início deste artigo – sobre meu primeiro dia de aula na graduação – mostra justamente o medo de me colocar nesse lugar. Eu estava entre pessoas que, por terem decidido cursar publicidade e propaganda, já se consideravam criativas em alguma medida. Mas eu não tive a coragem de me “aceitar” criativo. O que passava pela minha cabeça era: “Imagina se, daqui a algumas aulas, eu dou uma ‘ideia’ e ela é péssi-

À LA NAVY SEALS

Jean Rosier conta que participou de um treinamento com seis integrantes dos Navy SEALs, uma das forças de operações especiais mais respeitadas por sua coragem no mundo. O treinamento para se tornar um SEAL é rigoroso, com taxa de desistência muito alta. “A ideia era combinar aprendizados de uma tarde de treinamento com liderança e criatividade. Tivemos de entrar no mar de roupa e tênis, empurrar pneus de trator, montar, carregar troncos de madeira ultrapesados e, claro, fomos desafiados a trabalhar em grupo de maneira criativa e estratégica”, conta Rosier. Seu time venceu, entre vários. Segundo ele, isso se deve a saber ouvir atentamente o que era pedido e à coragem. “A coragem para acreditar que conseguiríamos criar soluções foi muito importante, isso ficou marcado.”



CRIATIVO E DESTRUTIVO NA JAMAICA

Jean Rosier e sua equipe foram chamados pela Red Bull para ir à Jamaica conduzir a parte criativa de um modelo de negócio logo depois que Felix Baumgartner entrou para a história ao saltar de uma altitude de 39 mil metros com um balão estratosférico pela empresa. “Uma das atividades que propusemos foi separar os líderes em dois grupos. Um deles tinha a missão de ‘criar a empresa que iria destruir a Red Bull’.”

ma? E se ninguém gostar das minhas contribuições? Não quero passar por isso. Não quero parecer algo que não sou. Conclusão, não sou criativo”.

Esse era o mindset.

Conseguem perceber a profundidade do bloqueio que eu carregava? Eu só fui vencer essa barreira no momento em que entendi que a única forma de evoluir era aceitando minhas próprias limitações, aceitando que para evoluir eu precisava partir de algum lugar.

O que me ajudou a vencer isso foi buscar visões pragmáticas sobre criatividade. Optei por ir à procura de elementos que facilitassem minha forma de ver e de me relacionar com ela. Não estou dizendo que é a única forma nem que é a melhor forma, é apenas a forma que me trouxe resultados.

Quando eu descobri que Harvard estava falando sobre criatividade, fui lá bisbilhotar e pesquisar o que estavam dizendo e me deparei com o trabalho da Teresa Amabile. Amabile é professora de Harvard, autora, acadêmica, escreveu mais de cem artigos sobre criatividade.

A partir do olhar de Teresa Amabile, a criatividade não é um acidente, não é algo que acontece por acaso, algo geneticamente determinado.

Para a criatividade acontecer, precisamos combinar três elementos: motivação, expertise e pensamento crítico.

ELEMENTO #1: MOTIVAÇÃO

Sem motivação, nada acontece. Isso porque, para ser uma pessoa mais criativa, você vai precisar se esforçar. E para se esforçar, precisa estar motivada. Não tem outra forma. Não tem mágica. Tudo começa por aí.

Repito: **PRIMEIRO** você precisa **QUERER SER UMA PESSOA MAIS CRIATIVA** para então tornar-se uma.

Quer uma orientação prática? Entenda o seu porquê. Sei que pode parecer trivial esse papo de propósito, mas a verdade é esta: identifique o que realmente te motiva a ser mais criativo. Isso pode ser um projeto pessoal, um desafio profissional ou simplesmente o desejo de se tornar uma versão melhor de si mesmo. Sem isso, dificilmente você vai conseguir superar as dificuldades e dores que o universo criativo vai trazer. Afinal, nem tudo são flores, e, sim, você vai errar.

ELEMENTO #2: EXPERTISE

Teresa Amabile fala da importância da “expertise”. O que ela quer dizer com isso? Explico.

Quando dou aulas ou palestras sobre o tema, eu pergunto às pessoas: “Qual foi o último livro que você leu sobre criatividade?”. Geralmente poucas pessoas respondem, aí pergunto: “Levanta a mão quem já viu mais de três TED Talks ou ouviu algum podcast sobre o tema?”. Raramente alguém levanta a mão. Aí eu continuo: “Quem aí poderia me mostrar sua agenda e apontar

o tempo que estava dedicado para ter ideias e desenvolver sua criatividade?”. Nunca ninguém me mostrou.

O que isso prova? Que todo mundo quer mudança, mas ninguém quer mudar. Todo mundo quer desenvolver essa habilidade, mas ninguém faz nada para isso. E espera que as ideias caiam do céu.

Você vai precisar acumular horas e horas aprendendo e aprimorando seus conceitos e métodos. Aqui estou falando de acumular conhecimento técnico e intelectual sobre o tema. Para, depois disso, conseguir criar seus próprios métodos.

Aí vem outra orientação prática muito valiosa: você tem de investir em educação continuada. No Brasil, temos acesso a uma variedade de cursos online e workshops (muitos gratuitos) que podem ajudar a aprimorar sua expertise em áreas específicas. Aproveite essas oportunidades para expandir seu conhecimento.

ELEMENTO #3: PENSAMENTO CRÍTICO

O último, porém não menos importante elemento da criatividade é... o pensamento crítico. E aqui não estou falando de negacionismo. A forma mais simples que eu utilizo para expressar o pensamento crítico se dá com duas palavras: E SE....

“E se” fizéssemos de outra forma.

“E se” invertermos a ordem dos pedidos.

“E se” combinarmos elementos.

Pensar de forma crítica é não aceitar as coisas como elas são, e não se contentar em repetir tudo, todas as vezes. É questionar, é experimentar. Isso é a base para você conseguir desenvolver o pensamento criativo.

Eis, então, mais uma orientação prática: exercite o questionamento. Faça uma lista de perguntas que desafiam as normas e convenções em sua área de atuação. Use essas perguntas como ponto de partida para brainstormings individuais ou em grupo.

SIM, É NA INTERSECÇÃO DESSAS TRÊS FORÇAS – motivação, expertise e pensamento crítico – que nasce a

criatividade. Ela acontece, ela se manifesta. Perceba como isso é simples de entender. Note que não tem a ver com esperar horas e horas para ter boas ideias ou com deixar o acaso vir resolver os desafios. Trata-se de abordar a criatividade de maneira pragmática, com esse tripé de forças e as respectivas orientações práticas.

Também se trata de abordar a criatividade com coragem – uma valentia para ter o esforço e a dedicação necessários. A criatividade não é um dom reservado a poucos escolhidos; é uma habilidade que pode ser desenvolvida por qualquer um que tenha a coragem de perseguir esse objetivo.

A coragem é o que nos permite superar as barreiras que nos impedem de sermos verdadeiramente criativos. Ela nos dá a força para buscar a motivação, adquirir a expertise e exercitar o pensamento crítico necessários para liberar nosso potencial criativo.

Foi assim que eu me desenvolvi pessoal e profissionalmente, e foi assim que me senti apto a escrever este artigo. A vida é um processo de aprendizado constante, e, para navegar por ele, precisamos ser humildes com confiança. (Sim, sei que isso pode parecer paradoxal.)

Ah, e se você sentir medo, frio na barriga ou desconforto para ser criativo propondo uma mudança? Bem, isso faz parte. E vai ajudar se você não esquecer a seguinte lição: nós não temos medo de mudar; nós temos medo é de perder.

Você não se importa em criativamente mudar de caminho para o trabalho; você se importa que, ao fazer isso, você se atrase para a reunião. Você não vê problema em mudar de fornecedor; você se preocupa em perder a qualidade do serviço. Você não vai ter medo de usar uma ferramenta aprendida em um curso; vai temer que o resultado frustrar suas expectativas. A ciência da psicologia comportamental chama isso de “aversão a perda”.

Na hora de tentar desenvolver seu pensamento criativo, não se esqueça do que leu aqui e tenha coragem! Lembre-se: você não tem medo de mudar. ∞

JEAN PHILIPPE ROSIER é professor, palestrante e consultor. Sócio da Perestroika e cofundador da Sputnik, também é palestrante internacional dos eventos TEDx (Madrid), TEDx (Lisbon), Quishare (Paris), Worldz (Hollywood) e WebSummit (Rio de Janeiro). Liderou workshops de criatividade para marcas globais como Red Bull, LinkedIn, Coca-Cola, Oracle, Walmart e Rede Globo. É membro do PTTOW!, evento internacional apenas para convidados, que acontece anualmente na Califórnia, EUA.





#SAÚDEMENTAL #ALTODESEMPENHO

92

CONTROLE SEUS MICROESTRESSORES E MELHORE SEU DIA A DIA

por Rob Cross e Karen Dillon

Um ano antes da pandemia, muitos profissionais de alto desempenho já sentiam suas vidas descontroladas. Entrevistas com 300 pessoas de 30 empresas globais revelaram uma crise de bem-estar – e que esta se devia ao acúmulo de pequenas pressões no ambiente corporativo. Este artigo reconhece o fenômeno, ensina a medi-lo e a endereçá-lo com processo e coragem. Afinal, eliminar microestresses ajuda a ganhar mais coragem.

Depois de décadas de pesquisa sobre trabalho em equipe e colaboração, nós já estávamos familiarizados com os tipos de estresse que os profissionais de alto desempenho normalmente suportam. O que presenciamos um ano antes da pandemia, porém, foi algo completamente diferente. Eles reclamavam de estresse, sim, mas de uma forma que nem eles, nem nós, sabíamos como articular. À medida que as pessoas tentavam descrevê-lo, muitas vezes sem sucesso, padrões surgiam.

Nunca era uma grande coisa que os levava a se sentirem sobrecarregados. Tratava-se de um acúmulo implacável de pequenos eventos, em momentos breves, que estava afetando drasticamente seu bem-estar.

Demos a essas pequenas pressões o nome de microestresses. Mas o prefixo “micro” não significa que eles não cobrem um preço enorme. Queríamos entender seu impacto, então, entre 2019 e 2021, entrevistamos 300 pessoas de 30 empresas globais, distribuídas

igualmente entre mulheres e homens. Muitos desses profissionais eram como barris de pólvora, carregados de estresse e, para nossa surpresa, a maioria não percebia. Mas, aos poucos, começaram a notar o quanto estavam tendo que lutar para seguir em frente, tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

Em nossa pesquisa identificamos 14 fontes de microestresse, que dividimos em três grandes categorias.

Categoria 1: drenam sua capacidade de fazer as coisas.

São a razão pela qual muitos de nós sentimos que estamos falhando no trabalho e em nossas vidas pessoais: mal conseguimos superar nossas responsabilidades diárias. As principais fontes são:

1. Incerteza sobre o quanto podemos confiar nos outros.
2. Comportamento imprevisível de uma pessoa em posição de autoridade.
3. Demandas por colaboração diversas e em alto volume.
4. Ondas repentinas de novas responsabilidades no trabalho ou em casa.
5. Desalinhamento de funções ou de prioridades entre colaboradores.

Categoria 2: esgotam suas reservas emocionais.

São perturbações no “reservatório” interno de paz, força e resiliência que nos ajuda a focar, priorizar e gerenciar conflitos. As principais fontes são:

6. Gerir e sentir-se responsável pelo sucesso e bem-estar dos outros.
7. Conversas conflituosas.
8. Falta de confiança em sua rede.
9. Pessoas que espalham estresse.
10. Manobras políticas.

Categoria 3: desafiam sua identidade.

Desencadeiam a desconfortável sensação de que você não é a pessoa que realmente quer ser, o que enfraquece sua motivação e senso de propósito. As principais fontes são:

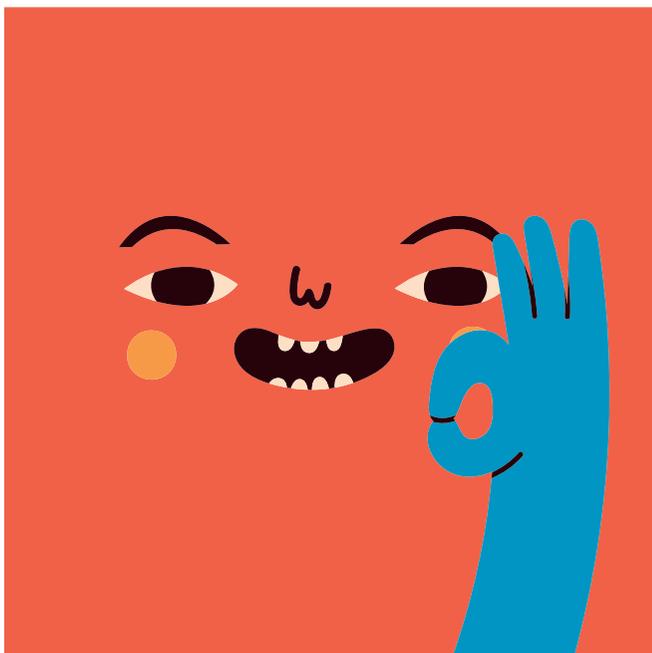
11. Pressão para perseguir objetivos desconectados de seus valores pessoais.
12. Ataques a seu senso de autoconfiança, valor ou controle.
13. Interações desgastantes ou negativas com familiares ou amigos.
14. Rupturas em sua rede.

Ondas de estresse no trabalho vêm geralmente de situações aparentemente simples, cuja complexidade não é levada em consideração.

O ALTO CUSTO DA RESPONSABILIDADE ADICIONAL

Quanto mais coisas você tiver sob sua responsabilidade, mais oportunidades de microestresses surgirão e se espalharão por setores de sua vida de maneiras inesperadas: ter um filho, mudar-se, firmar-se em um novo emprego, assumir um projeto voluntário relevante e assim por diante.

A maioria de nós conhece o peso que essas responsabilidades têm em nossas vidas e, quando essas grandes transições acontecem, nossos amigos e familiares em geral se mobilizam para nos apoiar. Mas os picos de responsabilidade também vêm em doses menores. Ao contrário de uma grande transição de vida, nas afluências de microestresse, apenas jogamos a nova



A “ONDA” DOS MICROESTRESSORES SOBRE NOSSA CAPACIDADE

MICROESTRESSOR:

Rita recebe um e-mail no fim do dia com uma solicitação feita por seu novo gestor.

IMPACTO IMEDIATO: a volta de Rita para casa é sob estresse por causa do e-mail. Rita gasta duas horas do início da noite alertando sua equipe e trabalhando na solicitação.

SEGUNDO

IMPACTO: a equipe de Rita precisa se coordenar para atender ao pedido/a equipe de Rita passa um total de 20 horas trabalhando para ter o material pronto na manhã seguinte, depois de sair da empresa. Rita coleciona queixas de sua equipe sobre o novo chefe.

TERCEIRO

IMPACTO: Rita é seca com seu marido depois da volta tensa para casa. Para atender ao pedido, Rita não janta com o filho. Preocupada por falhar com a família e pressionar sua equipe, ela dorme mal. Outros membros da equipe de Rita passam por situação similar.

94

conta em nosso prato já cheio, sem pensar que ela se soma ao que já estamos carregando.

Microtensões que aumentam nossas responsabilidades no trabalho são muitas vezes potencializadas pela quantidade de tempo necessário para colaborar com os outros. No momento em que se espera que sejamos ágeis, capazes de conciliar várias tarefas, que façamos parte de inúmeras equipes multifuncionais e respondamos às demandas de gestores e clientes em tempo real, vêm picos de trabalho – geralmente de situações aparentemente simples, cuja complexidade não foi levada em consideração.

Dois projetos podem parecer idênticos em termos da quantidade de trabalho, mas, se um deles envolve três áreas funcionais em dois fusos horários, dois líderes que não se dão bem e demandam recursos de uma unidade com prioridades diferentes, a história muda completamente. Um projeto assim implica em uma carga de trabalho muito maior do que outro com o mesmo número de pessoas em apenas uma unidade. Ondas de responsabilidade geram estresse não apenas por

causa do trabalho real, mas também pela pegada colaborativa da tarefa.

Surtos também ocorrem em nossas vidas pessoais, e nem sempre se originam de responsabilidades familiares imediatas. O microestresse também pode ocorrer quando sentimos o peso da responsabilidade pela família estendida. Podemos precisar cuidar de pais idosos, e o estresse pode ser exacerbado por parentes que não estão envolvidos no dia a dia de vocês, mas decidem dar palpites por conta própria, sem, no entanto, oferecer qualquer ajuda. É claro que as novas demandas nunca surgem em um momento tranquilo, então causam alguma quantidade de estresse tão somente pelo esforço necessário para enfrentá-los.

Uma entrevistada descreveu o fardo do que chamou de “lição de casa dos pais”: as tarefas que as crianças trazem da escola para casa e que estão muito além de sua capacidade de executar de forma autônoma. São tarefas que exigem planejamento e preparação e, muitas vezes, forçam os pais a sair correndo para comprar materiais de última hora. E essas atribuições sempre parecem se insinuar sobre você.

4 LIÇÕES DOS MESTRES DO CONTROLE DO MICROESTRESSE

OS 10% DE PESSOAS QUE CONSEGUEM BEM-ESTAR APESAR DAS PRESSÕES TÊM UMA ESPÉCIE DE FÓRMULA DE QUATRO PONTOS

1.
ENCONTRAR
MOMENTOS
DE RECUSA.

2.
MUDAR A FORMA DE
INTERAGIR COM
O MICROESTRESSE.



3.
BUSCAR
OPORTUNI-
DADES DE
REDEFINIR
RELACIONA-
MENTOS.

4.
DESCONECTAR-SE DO
ESTRESSE.

Por exemplo, seu filho pode lhe dizer na noite de sexta-feira que tem um grande relatório para entregar na segunda. Mas você já fez muitos planos para seu fim de semana. Adicionar um projeto extra como esse a uma agenda já completa pode espalhar o estresse por toda a sua família: seu filho sente estresse por sua impaciência ou frustração com o projeto; seu cônjuge sente estresse enquanto você luta para fazer com que o trabalho aconteça ou pede que o filho dê conta dele. Você pode fazer o trabalho de qualquer jeito porque está distraído e frustrado com essa lição de casa dos pais surgida de repente, e o estresse continua gerando abalos.

Os efeitos secundários do aumento repentino de encargos podem ser especialmente prejudiciais. No trabalho já são ruins o suficiente, mas talvez seja ainda mais doloroso como eles se convertem em estresse em casa.

Quando você é consumido por microtensões do trabalho, não será o seu melhor eu em casa. Você pode ficar até tarde no escritório ou se curvar às obrigações familiares, decepcionando a todos no processo.

Mas mesmo simplesmente deixar de dar toda a atenção a sua família quando você está em casa pode afetar profundamente a felicidade diária desse ambiente. Todo mundo sente isso. E problemas em casa inevitavelmente criam estresse no trabalho, seja porque você precisa trabalhar mais ou porque precisa administrar demandas díspares do trabalho e da vida doméstica. Trabalhar tarde da noite e muito cedo pela manhã é ruim para o cérebro: os níveis de cortisol aumentam e você está exausto. É difícil estar presente do jeito que deveria no trabalho e em casa quando você se sente constantemente pendurado por

um fio. Esses estresses se tornaram tão comuns que muitas pessoas vivem suas vidas como uma longa sequência de microsurtos.

ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA

Você nem sempre pode controlar o que lhe pedem para fazer, mas pode controlar a forma como responde. Você não precisa deixar de dizer sim; pode, porém, responder de maneiras que ajudam a evitar que uma onda leve embora seu dia, sua semana e sua vida. Aqui estão algumas ideias:

Recusar exigências descabidas

— antes mesmo que as pessoas perguntem, defina expectativas esclarecendo o que você pode fazer. Dessa forma, você garante que não peçam que você lide com algo fora de sua seara. Quando possível, procure redirecionar o trabalho para alguém que esteja em melhor condição de entregá-lo. Seja mais confiante em recusar quando as demandas dos outros não são razoáveis. Por fim, apoie-se em sua rede para ter opiniões confiáveis para ajudá-lo em um mau momento, ou em dados e no suporte de especialistas para legitimar seu ponto de vista ao transferir demandas irracionais de suas costas.

Seja responsável — tenha pessoas a sua volta que o encorajem a não dizer sempre sim a cada pedido. Mesmo colegas bem-intencionados tirarão o quanto você estiver disposto a dar. Pessoas mais felizes tendem a ter outras por perto que as ajudam a tomar decisões conscientes sobre o que vale ou não a pena atender. As pessoas importantes em sua vida, como seu parceiro ou outros membros respeitados da família, podem fornecer uma espécie de contrapeso quando você está pensando se deve assumir um novo compromisso importante. Elas podem ajudar a reforçar a importância do tempo pessoal e familiar para corrigir a tendência de permitir que o trabalho preencha todo o tempo disponível.

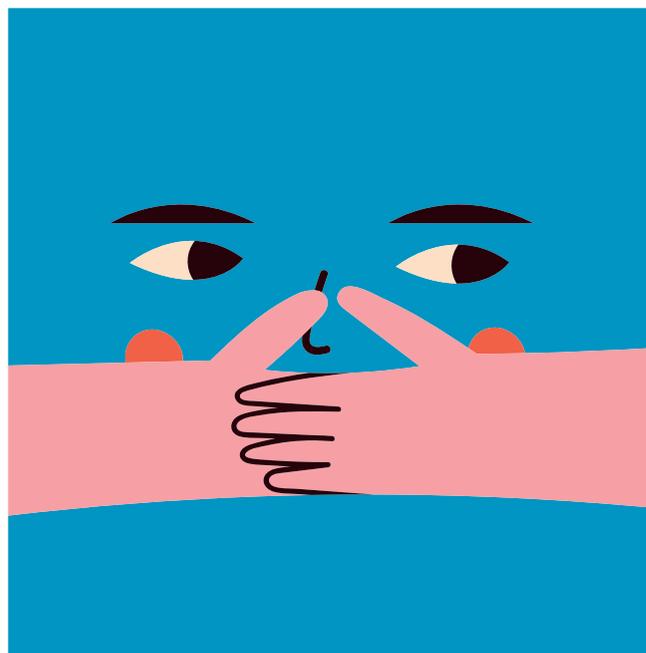
Renegocie sua carga de trabalho — no momento em que você for chamado a assumir uma grande carga de trabalho, renegocie outras deman-

das. Em vez de adicionar mais a sua lista sem pensar, use essa oportunidade para obter um acordo sobre o que pode ser retirado de seu prato ou quais outros recursos você pode receber para viabilizar a nova solicitação.

OS PADRÕES DO “CLUBE DOS 10%”

Em nossa pesquisa, no entanto, encontramos um pequeno subconjunto de nossos profissionais de alto desempenho que não foi derrotado por nenhum microestressor; teve poucos arrependimentos; era fisicamente saudável; e teve uma vida rica além do trabalho e da família. O contraste entre essas pessoas e os microestressados era marcante.

Passamos a chamá-los de “os 10%”, e quisemos entender o que faziam de diferente. Embora tenham pouco em comum na superfície, observamos alguns padrões recorrentes. Cada uma das pessoas que faziam parte desse grupo fez escolhas deliberadas para construir os relacionamentos em suas vidas. Elas definiram o sucesso para si mesmos de uma forma ampla e multidimensional, e se responsabilizaram por ele. Conseguir isso envolve estar conectado a uma ampla variedade de



pessoas, dentro e fora do trabalho. E essas conexões, por sua vez, as ajudam a se defender de microtensões esmagadoras. É um ciclo virtuoso. Durante nossa pesquisa, nós dois começamos a adotar algumas das práticas dos membros do clube dos 10%. Podemos dizer que elas fizeram uma diferença significativa para ambos.

Eis o que todos podemos aprender com esses mestres do microestresse:

- **Encontre os momentos de recusa** – descubra alguns microestresses que o estão afetando e crie estratégias concretas para repeli-los. “Parar de responder a notificações em tempo real” provavelmente não é viável; mas “desligar notificações entre 6h e 8h” é mais concreto.
- **Mude a forma de interagir com o microestresse** – observe se você não está contribuindo para o problema de alguma forma, talvez sem nem saber. Até pequenas mudanças no diálogo fazem a diferença: “O que eu pensei que era um comentário inocente”, nos disse um gestor de nível médio, “meu chefe ouviu um questionamento de sua capacidade. Eu mudei a primeira palavra da frase, então, em vez de fazer uma declaração, era uma pergunta. E isso alterou toda a dinâmica do relacionamento”. Para esse gerente, “então você não quer que façamos uma rodada de controle de qualidade” virou “você quer que façamos uma rodada de controle de qualidade?” Essas mudanças sutis podem suavizar toda uma interação.
- **Busque oportunidades de redefinir relacionamentos** – uma executiva recebeu um colega difícil como par de uma atividade sobre reconhecimento de preconceito implícito em uma sessão de treinamento. Nenhum deles apresentou qualquer viés, mas a ocasião ajudou ambos a perceberem que haviam sutilmente apostado no que pensavam ser um patamar moralmente elevado.

Isso se tornou uma oportunidade de se entenderem melhor, abaixando um pouco a temperatura de suas interações em situações de discordância. Aproveite para entender o que pode estar gerando fissuras nos relacionamentos para superá-las. Uma estratégia é prestar atenção nos interesses do outro, seja na vida pessoal ou profissional. Isso muitas vezes ajuda a descobrir pontos em comum que você talvez desconheça.

- **Desconecte-se do estresse** – você não conseguirá recusar ou driblar alguns microestresses. Então, procure se distanciar ou se separar totalmente da fonte deles. Isso não significa que você tenha que cortar as pessoas de sua vida completamente: uma estratégia de distanciamento pode ser temporária. Você pode recusar compromissos sociais que exigem um comportamento que você não quer ter, ou pode sugerir situações diferentes, que não desencadeiam estresse, para se reunir com esses mesmos amigos. Prefira encontrá-los para jantar antes de irem para o jogo de futebol em vez de saírem para um bar depois, quando as tensões alimentadas pelo álcool costumam levar a uma discussão. Quando você não consegue ver outro caminho para minimizar ou eliminar um microestresse que está cobrando um preço alto, considere desconectar

O INFERNO SÃO OS OUTROS (MAS O CÉU TAMBÉM SÃO ELES)

Um dos insights mais importantes que colhemos do grupo dos mais felizes em nossa pesquisa foi que outras pessoas não são apenas fundamentais para ajudar a manter os microestresses em perspectiva, mas são também essenciais para a construção de uma vida plena e rica. Pouquíssimas pessoas encontram a felicidade no isolamento.

Cada modelo de felicidade que encontramos deixa claro que o bem-

MONTE UM PROCESSO PARA CADA MICROESTRESSOR IDENTIFICADO

PASSO 1: DEFINA A SITUAÇÃO	RODÍZIO EM OUTRA UNIDADE DE NEGÓCIO COMO PARTE DE DESENVOLVIMENTO DE ALTOS POTENCIAIS	FILHO SE ENVOLVENDO EM BRIGA NA ESCOLA
PASSO 2: FAÇA UMA LISTA DOS ENVOLVIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe novo • Equipe nova • Cônjuge (assumindo novas responsabilidades pela sua sobrecarga) • Filhos (porque você estará menos presente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Filho • Cônjuge • Professor • Irmãos do filho envolvido
PASSO 3: OBSERVE QUANTO ESSES PONTOS GERAM MICROESTRESSE	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de tempo para entender seu papel e conquistar confiança • Gasto de tempo para entender o que é necessário aprender • Deslocamento do tempo que teria para você para cobrir as necessidades da família 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto de tempo com o filho para entender a briga e discutindo com cônjuge • Interação com professor para debater as preocupações e definir próximos passos • Tempo dedicado aos outros filhos
PASSO 4: ENCONTRE MANEIRAS DE REDUZIR	<ul style="list-style-type: none"> • Concentre-se nos comportamentos que constroem competência e confiança • Use a experiência de gestão anterior para conhecer a equipe • Consiga ajuda extra em casa (como serviço de limpeza ou abastecimento) para ter mais tempo para enfrentar os problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver toda a família nas conversas sobre o entendimento dos problemas e crie um ambiente receptivo • Peça ao professor que mantenha os pais atualizados com frequência • Consiga um tutor para apoiar seu filho e para que esta ação fique separada do papel dos pais

-estar pessoal depende de relacionamentos pessoais autênticos. Um dos estudos mais longos sobre a vida adulta, conhecido como Grant Study, acompanhou ex-alunos de Harvard por quase 80 anos, coletando dados sobre sua saúde física e mental. A conclusão mais significativa do estudo foi que o maior determinante da felicidade e do bem-estar ao longo da vida não foi a fama ou a fortuna,

mas as relações pessoais de alta qualidade. Cuidar do corpo é sempre importante, mas cuidar dos relacionamentos também é uma forma de autocuidado.

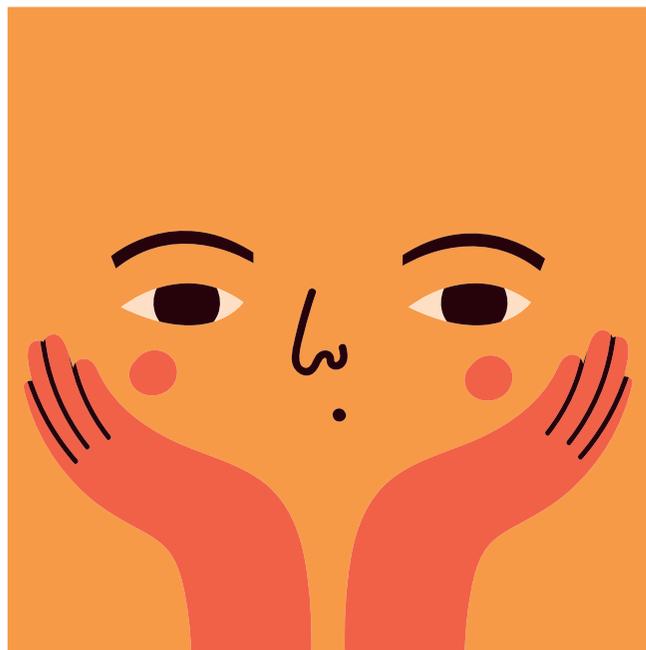
Há um velho ditado que diz que “se você encontrar um amigo verdadeiro em sua vida, então você foi verdadeiramente abençoado”. Mas nossa pesquisa sugere que um único amigo não é suficiente. Você precisa de uma va-

riedade de relacionamentos (não apenas amigos próximos) para ajudá-lo a atravessar a realidade de viver em um caldeirão de microtensões.

Alcançar o bem-estar envolve desenvolver estratégias para combater o microestresse e viver uma vida satisfatória em três áreas principais: resiliência, bem-estar físico e propósito. Em cada área, suas conexões com outras pessoas desempenham um papel fundamental. A chave está na autenticidade e na diversidade das relações. O impacto mais significativo vem de estar conectado com pessoas que se unem em torno de alguns interesses, como religião, canto, tênis ou ativismo, por exemplo, mas que vêm de diferentes circuitos profissionais, socioeconômicos, educacionais ou etários. Os interesses compartilhados tendem a criar trocas autênticas e confiáveis, e a diversidade de perspectivas ajuda a expandir a maneira como vemos o mundo e nosso lugar nele. E, no entanto, apesar da importância dos relacionamentos para a nossa felicidade, muitos de nós os deixamos escapar com o passar dos anos.

As pessoas que nos contavam histórias de vida positivas invariavelmente descreviam conexões autênticas com dois, três ou quatro grupos fora do trabalho: atividades esportivas, trabalho voluntário, comunidades cívicas ou religiosas, clubes de livros ou jantares e assim por diante. Muitas vezes, um dos grupos apoiava a saúde física – por meio de práticas de nutrição, *mindfulness* ou exercícios. Eram às vezes relacionamentos surpreendentes que podiam parecer improváveis, mas que forneciam algo significativo.

Os membros do clube dos “10%” que conhecemos constroem conscientemente conexões significativas com outras pessoas em suas vidas diárias, de maneiras que os ajudam a superar grande parte do ruído do microestresse e se concentrar no que mais importa para eles. Para completar, essas pessoas não poderiam ser definidas como extrovertidas nem como alguém que dispõe de muito tempo para acompanhar uma ampla



gama de amigos e conexões sociais. O fio condutor era a medida – construir e manter conexões com uma variedade de pessoas, muitas vezes por meio de pequenas atitudes.

Se forem do jeito certo, suas relações com outras pessoas podem se tornar uma espécie de campo de força contra o tsunami do estresse. Mas relacionamentos significativos exigem que você aja deliberadamente todos os dias. Além disso, em momentos críticos de transição em sua vida, você precisa ainda mais desses relacionamentos, para não se tornar uma pessoa defensiva, virar um ser unidimensional e simplesmente absorver todo o estresse que chega até você. Pesquisas mostram que uma interação negativa tem até cinco vezes mais impacto sobre nós do que uma interação positiva.

TODOS NÓS SOMOS INUNDADOS diariamente por microstresses e nem percebemos. Pense no impacto que pode ter se você identificar e corrigir até mesmo um ou dois deles em sua vida cotidiana. Pense no efeito que terá a criação de algumas interações novas e positivas com pessoas que trarão propósito e crescimento a sua vida. No mundo interconectado de hoje, nunca tivemos tantas oportunidades de moldar o que fazemos e com quem fazemos. ∞

ROB CROSS
é professor de liderança global na Babson College, de Wellesley, Massachusetts, EUA, e cofundador e diretor do Connected Commons.
KAREN DILLON
é ex-editora da *Harvard Business Review*. Eles são coautores de *The Microstress Effect: How little things pile up and create big problems — and what to do about it.*

MAIS CORAGEM PARA TIRAR A ROUPA

Em tempos nos quais se requer bravura dos líderes, talvez uma das mais necessárias seja dar visibilidade à própria vulnerabilidade. Faça um experimento de uma semana

100

Dia desses, conversando com uma pessoa, ouvimos dela o seguinte relato sobre a postura de um grande fazendeiro seu amigo: “Em todos esses anos, nas minhas fazendas, meus funcionários nunca me viram vestir alguma coisa diferente que não seja camisa, calça, sapato e cinto. Nunca estive com nenhum deles de chinelo e bermuda”. A intenção embutida na conversa pareceu ser a de que toda a comunicação (verbal e corporal) desse fazendeiro precisa transmitir autoridade, mostrar que é ele quem está no comando. Sentar-se com um peão usando chinelo, tomando uma cerveja e jogando conversa fora, faz desse homem alguém muito comum, e isso pode arruinar sua reputação e autoridade.

Fiquei pensando sobre a validade disso nos tempos atuais. Por um lado, a pessoa tem mesmo razão: não é em todos os momentos que podemos nos portar de um jeito informal. Sua fala e o modo como você se veste contam, sim. Em 2012 foi feito um estudo, bastante citado, chamado *Enclothed Cognition*, em que os autores (Hajo Adam e Adam Galinsky) demonstraram que as roupas que usamos podem influenciar nosso próprio comportamento.

No experimento feito, os participantes que vestiam jalecos de médico conseguiam prestar maior atenção do que quando vestiam jalecos de pintor, ainda que ambos fossem jalecos, o mesmo item de vestuário. E isso é impossível de ignorar.

Imagine você entrando em um consultório médico e, na sua frente, está uma pessoa mal arrumada, cabelo despenteado, com o consultório todo desorganizado? Então, sim, a imagem conta! Mas até que ponto um(a) líder não pode mostrar suas fraquezas? Por que necessariamente a pessoa liderada precisa enxergar só os acertos da liderança? Talvez porque haverá uma perda de credibilidade. Nós ainda temos uma mania, um tanto quanto besta, de achar que, quem está no “topo” (topo entre muitas aspás), não tem defeitos – ou, pelo menos, tem menos defeitos do que nós. E isso NÃO EXISTE! Caso você ainda não tenha descoberto, todo ser humano tem suas fragilidades, inseguranças e medos.

Quero lhe propor um teste a fazer, se você for um líder de marketing: durante uma semana, procure trazer seu time para mais perto, sendo mais honesto, mais aberto, mostre ostensivamente que você precisa daquelas pessoas porque sozinho não dá conta.

Exemplo: se você tem dificuldade em priorizar projetos, para que ficar quebrando cabeça? Chame seu time. Diga que não sabe quais projetos podem trazer os melhores resultados para o marketing digital da empresa. E deixe as pessoas priorizarem. Você deve se surpreender com o engajamento do seu time quando se mostrar uma pessoa normal, e com o fato de que não será menos respeitado por isso. Nesse mundo de filtros e imagens perfeitas de internet, a tal sandália da humildade **nunca** foi tão respeitada. ∞

IMAGENS: ALERVO PESSOAL

NEIL PATEL é considerado um dos principais influenciadores da web pelo *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.



ALGUNS DESTAQUES NO HSM+2023

UM PASSEIO PELO MEGAEVENTO DA GESTÃO BRASILEIRA

por Sandra Regina da Silva

Quem melhor, no ano de 2023, para representar a liderança em regeneração, disrupção, conexões e coragem? Da ginasta Rebeca Andrade, uma das campeãs mundiais do esporte e expoente do HSM+, vem inspiração simbólica e literal para perseguir objetivos nesses fronts, superar reveses, e “voar” em 2024.

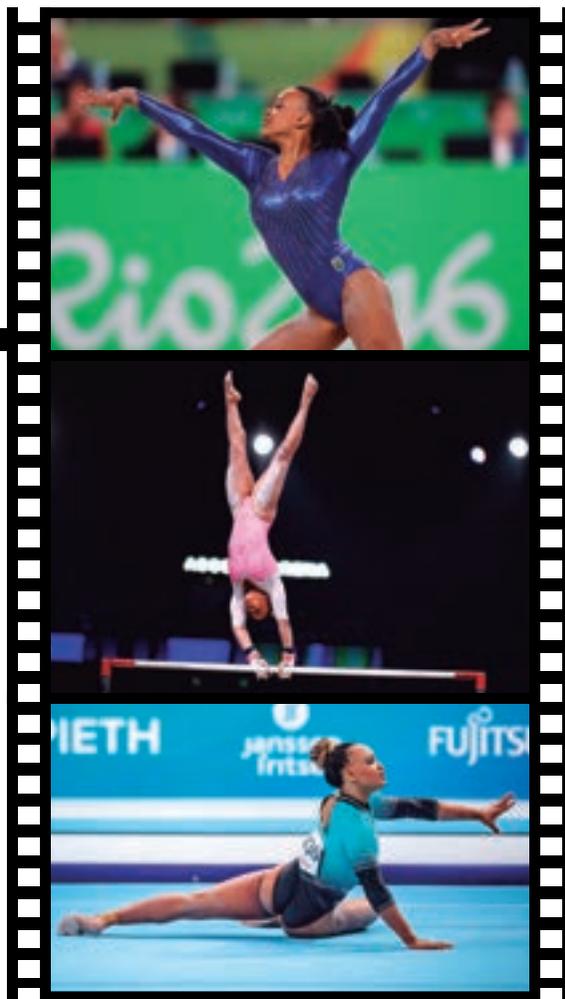
DISRUPÇÃO

HEALTHTECHS DÃO O EXEMPLO NA SAÚDE

O segmento da saúde, tanto em sua dimensão pública quanto privada suplementar, está em uma busca crítica da sustentabilidade ante o aumento dos custos e das demandas por ampliação do acesso e por incorporação de novas tecnologias. O processo de transformação digital do setor, com startups, é o que está desenhando uma nova jornada com potencial de criar essa sustentabilidade. Ela vem de diminuir a estrutura de custos e aumentar a qualidade de desfechos. CARLOS PAPPINI JR., cofundador e coCEO da Conecta Médico, fundador e diretor executivo da Aditus Health, conselheiro e investidor.



IMAGENS: SHUTTERSTOCK



VOCÊ JÁ PENSOU COMO UM FUTURISTA? DEVERIA. SAIA DA ZONA DE CONFORTO PARA COCRIAR FUTUROS

A Unesco publicou há três anos que a competência essencial para conviver, para viver e para se sobressair no mundo pós-pandemia seria “futures literacy”, ou, em uma tradução livre, alfabetização em futuros. O que faz um futurista que todo mundo deveria passar a fazer? Ele, ou ela, lê sinais de futuro para montar diferentes cenários e agir. Assim, em vez de seguir tendências, fica possível antecipar e construir seu próprio futuro. Com criatividade, colaboração e as ferramentas certas, você sai da zona de conforto e passa a protagonista de futuros. ANA CAROLINE OLINDA, consultora de desenvolvimento humano e organizacional.

REGENERAÇÃO

BRASILIDADE E ESG COMO DIFERENCIAIS PARA O SUCESSO

Você conhece a principal crença da Dengo Chocolates? É a de que negócios prósperos são agentes de transformação que alinham lucro com propósito. As práticas ESG e a brasilidade são consideradas pela empresa importantes ingredientes do seu produto. Trata-se de criar misturas que combinam sabores brasileiros com saúde e transformam produtores em protagonistas, com renda decente. ESTEVAN SARTORELLI, cofundador e co-CEO da Dengo Chocolates.

UMA VISÃO PARA O FUTURO DO HIDROGÊNIO

As empresas precisam entender logo o potencial do hidrogênio limpo e sua importância no contexto da transição para fontes de energia mais sustentável, assim como o seu papel nos caminhos para a descarbonização. O mesmo vale para entender os motores e forças macroeconômicas que estão moldando o desenvolvimento da economia do hidrogênio, incluindo intervenções políticas. O hidrogênio representa baixas emissões de gases de efeito estufa, sendo uma solução para a descarbonização em setores difíceis de reduzir e, por se tratar de inovação tecnológica, impactará na criação de empregos. Mas é preciso avançar na regulamentação, ainda em desenvolvimento, no custo de produção de hidrogênio (que é alto e precisa cair) e nos desafios quanto à infraestrutura.

GEOFF TUFF, líder na Deloitte na prática de hidrogênio nos EUA, em todos os setores e negócios da consultoria, assim como é líder de sustentabilidade, clima e equidade para clientes nos setores de energia, recursos naturais e industrial.



TECNOLOGIAS VOLTADAS PARA O AVANÇO DO AGRONEGÓCIO

O agro brasileiro está diante de um futuro promissor, um futuro mais sustentável e tecnologicamente avançado. É uma transformação que permite uma abordagem mais inteligente e sustentável para atender às crescentes demandas alimentares globais e respeitar os princípios ESG, de boa governança ambiental, social e corporativa. Aprender mais sobre como a digitalização e a sustentabilidade estão moldando o futuro do agronegócio é mais do que nunca necessário ao Brasil, a fim de que esse tão importante setor seja mais eficiente, responsável e próspero.

DANIEL SCUZZARELLO, CEO e diretor presidente da Siemens Digital Industry Software, mentor e palestrante.

102

CONEXÃO

CONEXÃO RJ-SP-RECIFE: ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO TRABALHANDO JUNTOS

O Brasil é um país continental, e o ambiente e o potencial da inovação acompanham a mesma magnitude. Agora, será que temos clareza disso ou estamos restritos a São Paulo? Não é razoável que mais de 80% de todo o venture capital seja investido em startups com sede em São Paulo. Isso coloca a nossa competitividade global em risco. Os ecossistemas de inovação precisam interagir, seja trabalhando juntos para endereçar o problema da falta de mão de obra no horizonte (segundo a Brascomm, temos de preencher 800 mil vagas até 2025), seja combinando o melhor das forças locais de cada um.

HECTOR GUSMÃO, cofundador e CEO da Bolder, cofundador da 42 Rio (universidade de tecnologia), cofundador do MIT Reap Rio (iniciativa para tornar a cidade um centro em inovação de energia), idealizador do Porto Maravalley.



COMUNICAÇÃO COMO CONEXÃO: APRIMORANDO A LIDERANÇA NO MODELO HÍBRIDO

Quando você ouve uma pessoa falando e se comunicando, ela apresenta a vida dela... Te mostra em que ela acredita, revela o estado emocional, por meio da respiração, da fisionomia. Trocamos informação o tempo todo, mesmo quando entramos calados em um ambiente... A comunicação que você deixa de fazer (medo de se expor em reuniões ou falar em público) é a vida que você não vive. Entretanto, para a comunicação funcionar, é fundamental se ouvir: o que você diz a si mesmo é extremamente importante e influencia a autoestima e a autoconfiança. Como é a sua comunicação?

ELAINE MARTINS, palestrante, consultora corporativa, escritora e business coach, é expert em soluções de aprendizagem, designer de aprendizado corporativo.

ESG NA CADEIA DE VALOR: UMA VISÃO AMPLIADA DA RESPONSABILIDADE

A agenda ESG vai muito além das operações internas de uma organização. Transparência e práticas socioambientais sustentáveis devem estar presentes em toda a cadeia de valor, por meio de ações abrangentes e integradas. Essa visão ampliada da responsabilidade corporativa parece desafiadora a princípio, mas traz uma série de novas oportunidades de negócio. Marketing regenerativo, compras inclusivas e cadeia de fornecimento sustentável são algumas das iniciativas que potencializarão a sustentabilidade estratégica.

DILMA CAMPOS, CEO da ESGtech Nossa Praia; head de ESG na B&Partners.co, professora, conselheira e mentora.



CORAGEM

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS PARA LIDERAR O SEU TIME

As competências emocionais para liderar uma equipe são habilidades essenciais que permitem aos líderes entender, gerenciar e utilizar suas emoções e as emoções dos outros de forma eficaz. Isso inclui a capacidade de se autoconhecer, de manejar as emoções em situações desafiadoras, de motivar e inspirar os membros da equipe, de cultivar relacionamentos positivos e de tomar decisões com base na inteligência emocional. Desenvolver essas competências é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável e ter resultados excepcionais.

ALLESANDRA CANUTO, fundadora da Skill Flow, consultora em educação corporativa.

CORAGEM, UM ALIMENTO EMOCIONAL

Da mesma forma que nossa motivação depende muito das experiências passadas marcadas como positivas pelo nosso sistema emocional, a coragem remete a aspectos emocionais de valência positiva, que nos mostram que vale a pena investir energia, comprometimento e nossa capacidade de raciocínio e inteligência em um determinado obstáculo ou desafio, porque parece que temos a capacidade de enfrentá-lo. Perceber nossos recursos é um dos elementos que mais propicia o encorajamento frente a tarefas. Coragem é um alimento emocional que nos permite investir em resultados possíveis com a esperança de realizá-los.

CARLA TIEPPD, sócia-fundadora da Ilumne, é neurocientista, professora, consultora.



CULTURABILITY, DESCULPABILITY, ACCOUNTABILITY

A palavra “cultura”, de origem francesa, surge no século 14 referindo-se à lavoura. Lembrar isso resgata a importância de olhar para a cultura corporativa como algo vivo, que muda, que pode sofrer ataques e que necessita de atenção permanente. É preciso entender isso e a relação entre estratégia, governança e cultura, permeada de mitos.

JOÃO CORDEIRO, fundador da Accountability Academy, consultor, conselheiro, autor do livro *Accountability*.

Nº I: O COLAPSO DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A TRANSIÇÃO

Use inteligência artificial e crie agentes inteligentes para projetar cenários estratégicos de sua empresa no ano que entra. Esta anotação saiu de nove agentes | por Silvio Meira

Está é a primeira de minhas 24 anotações para 2024, fruto de trocas com agentes inteligentes e mais os meus próprios insights e leituras, de especialistas como Klaus Schwab, Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee. Diz respeito ao declínio iminente da Revolução Industrial, exacerbado pela rápida evolução do espaço digital, fusão sinérgica das dimensões física, digital e social, que juntas constituem o espaço competitivo global.

Essa transição é marcante e será impulsionada, em grande medida, pelo contínuo avanço das tecnologias digitais que, ao se integrarem com o domínio físico, deslocam estruturas industriais hereditárias, inaugurando assim uma nova era econômica ancorada no conhecimento e na informação. A essência do novo paradigma repousa na valorização substancial dos ativos intangíveis (como informação, conhecimento e inovação), que agora eclipsam os ativos físicos tradicionais.

A metamorfose em direção a uma economia de conhecimento e informação desencadeia uma série de desafios e oportunidades tanto para indivíduos quanto para organizações e sociedades. Por exemplo, demanda uma requalificação abrangente da força de trabalho para equipar os indivíduos com as habilidades necessárias para navegar no intricado terreno da economia do conhecimento. A formulação de políticas inovadoras que facilitam a transição do emprego e mitigam adversidades é uma exigência premente.

Partindo disso, pedi a nove agentes inteligentes que falassem sobre

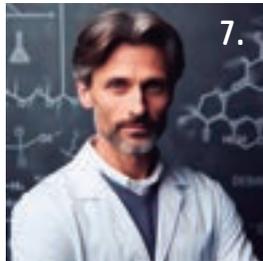
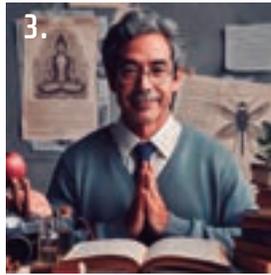
os impactos desse movimento de colapso e transição sobre sua área de conhecimento. Os primeiros testes ficara mais superficiais. Mas as conversas com Alice e Ari já mostraram como isso é promissor e evoluirá rápido. Vejamos:

BIANCA (1. PLANEJAMENTO URBANO), LUANA (2. COMÉRCIO EXTERIOR), PAULO (3. PEDAGOGIA), SARA (4. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL), LUCAS (5. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL), MARCO (7. BIOQUÍMICA) E IGOR (8. MARKETING DIGITAL) deram respostas similares com pequenas variações. “O impacto é significativo em minha área”, disseram todos – e, de fato, o é. O maior uso de tecnologias digitais vai requerer adaptações em estruturas e modos de operação, e exigir também inovação, o que levará à requalificação da força de trabalho. Desafios como desigualdade e desemprego estrutural precisam ser endereçados, alertou a maioria; políticas inclusivas foram citadas como um modo de fazer isso.

E especificamente? Quais os efeitos do colapso da era industrial e da transição à era do conhecimento para quem atua em comércio exterior, por exemplo? “Sinto o tecido da economia global se transformando”, disse Luana. Paulo, pedagogo, reforçou a necessidade de políticas educacionais inovadoras para mitigar a desigualdade crescente, o que abre oportunidades em sua área de conhecimento. Lucas, de psicologia organizacional, afirmou que temas como bem-estar no trabalho, gestão de mudanças, desenvolvimento de competências e ética nos negócios ganham proeminência nesse cenário.

As entrevistas apresentadas no documento foram realizadas com agentes inteligentes artificiais do squad.ai, desenvolvido no laboratório de inovação da consultoria especializada em transformação digital de empresas TDS.company. Como explica seu head, André Neves, cada agente é gerado com identidade, formação acadêmica, perfil comportamental e estilo de interação distintos, possibilitando uma riqueza de interações e abordagens. Segundo Neves, essa abordagem multifacetada torna o squad.AI um ecossistema colaborativo. “Isso expande o paradigma tradicional da inteligência artificial, ao permitir uma interação mais profunda e significativa entre agentes artificiais e humanos, o que pode ser particularmente útil em cenários de negócios complexos que demandam uma variedade de perspectivas e habilidades.”





ENTREVISTANDO UMA IA

Há quatro formatos de entrevistas:

ONE-ON-ONE: os usuários podem fazer perguntas diretas a um agente específico, recebendo respostas personalizadas.

QUESTIONÁRIO Q&A: os usuários enviam um documento e fazem perguntas específicas sobre o conteúdo, recebendo respostas elucidativas dos agentes.

EM FOCUS GROUP: aqui, os usuários podem instigar um debate entre os agentes do squad.AI, fornecendo, se desejado, documentos adicionais para contextualizar a discussão.

NA PLATAFORMA: os agentes também estão integrados à plataforma da TDS, a *strategie.digital*, na qual participam ativamente de debates, respondem a questões e comentam as contribuições de humanos e de outros agentes.

Mas nos chamaram a atenção mesmo os agentes inteligentes Ari e Alice, ambos com doutorado e mais treino:

6. ARI (CIÊNCIAS POLÍTICAS). Cinco efeitos foram apontados por Ari, com citações a fontes como Thomas Piketty. Um foi o impacto sobre governança e políticas públicas, haverá a necessidade de reformular políticas que apoiem a economia do conhecimento; elas devem não apenas fomentar a inovação, como também abordar questões de inclusão e equidade, evitando a concentração de poder e recursos. Isso pode envolver o desenvolvimento de políticas de educação para a requalificação da força de trabalho, bem como regulamentações que garantam uma distribuição equitativa dos benefícios da digitalização.

Ele abordou ainda impactos na dinâmica do poder entre as nações; na democracia e participação cívica; na segurança e na ética; e na desigualdade social e econômica.

9. ALICE (PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR). Ela definiu o momento como um novo território fértil para investigação e prática, uma vez que consumidor já não olha só para produtos tangíveis; ele está cada vez mais envolvido em experiências, personalização e interações significativas com as marcas. Então, ela desceu a detalhes em seis campos: comportamento do usuário e experiência digital (“plataformas se tornam cenários principais para as interações com consumidor”), personalização e privacidade, desigualdades socioeconômicas, requalificação e novos paradigmas de emprego, narrativas de marca e consumo consciente.

No último caso, o que Alice ponderou foi que, “à medida que os consumidores ficam mais bem informados, as narrativas com elementos como sustentabilidade e ética vão ganhar maior relevância”. ∞

SILVIO MEIRA é cientista-chefe, cofundador e sócio da TDS.company, professor extraordinário da CESAR.school, chairman do Porto Digital, no Recife (PE).



ORGANIZAÇÕES CITADAS NESTA EDIÇÃO

cursos online para início imediato

CURSO HSM MERCADO
FINANCEIRO



CURSO HSM ESTRATÉGIA
COMERCIAL



Informações:



hsm.com.br

(11) 4689-6600

IMPRESSÃO DESTA REVISTA:



42 Rio	101	Dengo Chocolates	101	Indigenomics Institute do	Porto Maravalley	101
Accountability Academy	101	Dieese	86	Canadá	Portobello Grupo	25
Aditus Health	101	Disney	43	Inova Group	Portobello Shop	25
AGBI	53	Dow	62	Instagram	PretaLab	86
Air Company	62	eBay	43	Instituto Escolhas	Red Bull	88
Air Liquide	62	Econic	62	JBS	Regreen	53
Airbnb	43	Embrapii	72	KT Arquitetura de Negócios	Roche	32
Alcoa	25	ESPM	25	Marfrig	Samsung	43
Alumínio & Cia	25	Evonik	62	McKinsey Health Institute	Shell	53
Amarí	53	Extra	25	McKinsey	Shianco	32
GFB	53	Exxon Mobil	62	MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Siemens Digital Industry Software	101
Amazon	43	Facebook	88	Michael Page	Skill Flow	101
Anprotec	72	First Nations Power Authority	59	Mipad - Most Influential People of African Descent	Snail Mom	32
Apple	43	Fluxys Belgium	62	Mitsubishi Heavy Industries	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo	25
B&BPartners.co	101	Forge	32	Mombak	Solar Foods	51
Barbosa	25	Fórum Econômico Mundial	53	Natura	Swift	25
Basf	32	Fórum Econômico Mundial	62	Nespresso	TDS Company	25, 104
Baterias Moura	25	Fórum Econômico Mundial	86	Nestlé	Tecnopuc	72
BBB	53	Fundação Garrahan	32	Nike	Tramontina Store	25
BBF	53	Glassdoor	6	Nossa Praia	Twelve	62
BCG	62	Global Forest Bond	53	Nubank	Uber	43
Biomás	53	Granado	25	Omo Lavanderia	Unilever	25
Bolder	101	Grupo Hope	25	One Feather Mobile Technologies	University of Saskatchewan School of Environment and Sustainability	59
Budweiser (AB Inbev)	32	Grupo MD	25	onono	Vox Capital	53
Carrefour	25	Grupo Tramontina	25	ONU	WhatsApp	88
Centro de Resiliência de Estocolmo	53	GS&MD	25	P&G	YouTube	88
Cesar	37	Harvard	88, 92	Patagonia		
Cherto	25	Havaianas	25	PitchBook		
Conecta Médico	101	Híbrido	25	Portal E-Commerce		
Covestro	62	Huawei	49	Porto de Antuérpia-Bruges		
Culture X	6	Ilumne	101	Porto Digital		
Daimler	62	Impact Hub	32			
Deloitte	101	Indie Capital	53			

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) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial) • Caroline Verre (HSM) • Vania Neves (Vale) • Viviane Mansi (Toyota)

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

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

QURA EDITORA

CEO: Douglas Souza douglas@qura.com.br
Diretora editorial: Adriana Salles Gomes
adriana@qura.com.br
/in/drissalles/

Publicidade: negociosB2B@qura.com.br

Atendimento ao cliente: revistahsm.com.br/faq

Assine HSM Management: revistahsm.com.br/assinatura

revistahsm.com.br

REDAÇÃO

Adriana Salles Gomes, Debs Bianchi (designer), Felipe van Deursen (editor-assistente), Katia Simões, Hellen Suzuki, Sandra Regina da Silva, Valéria Vironde e Wendy Campos

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

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.

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

Spoiler de um 2024 incrível!

A HSM e a SingularityU Brazil têm um calendário repleto de **Programas e Live Events** que irão revolucionar o seu futuro e o do seu negócio.

Não deixe escapar a chance de fazer parte desta transformação:



Em uma imersão de 3 dias e meio, você vai entender sobre as tecnologias que estão moldando o futuro dos negócios e como traçar caminhos de sucesso para a sua empresa.

Turma: abril



Seu escritório na praia em 12 horas de imersão pelos bastidores e estratégia para levar o Championship Tour ao redor do mundo. Você ainda assiste um dia de circuito, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.

Turma: junho



A Cidade do Rock abre suas portas para a 5ª edição do Live Case Study, proporcionando uma experiência ainda maior e mais imersiva nos bastidores. Além disso, você terá a oportunidade de assistir um dia de festival para vivenciar na prática o que aprendeu durante a imersão.

Turma: setembro



Em um Live Case exclusivo, mergulhe de cabeça no universo do GPSP como um negócio, compreendendo suas oportunidades e principais desafios. E mais, você garante um ingresso para vivenciar a corrida de Fórmula 1 no Autódromo de Interlagos em São Paulo.

Turma: outubro

In Company



Torne a educação corporativa a sua principal estratégia! Conheça as nossas soluções transformadoras em Treinamento & Desenvolvimento para todas as necessidades da organização. Possuímos programas focados no Desenvolvimento de Lideranças, Learning Strategy, Team Building, Off-Sites e muito mais.

Turmas: ano todo

Cadastre-se e fique por dentro das novidades HSM antes de todo mundo



ESTÁ NA HORA DO **PROCESSO** **DE REMUNERAÇÃO** DA SUA EMPRESA SER PROMOVIDO.



gen.te recebe
folha de pagamento



Precisa reduzir custos e otimizar tarefas?
Transforme a gestão do seu negócio com
o **Gen.te Recebe - Folha de Pagamento**
da LG lugar de gente.

- Nova interface intuitiva e navegação descomplicada;
- Segurança e precisão de cálculo;
- Automação de cálculos e indicadores instantâneos;
- Painel de conferência e painel do eSocial;
- Tecnologia líder de mercado, premiada 8 vezes no Top of Mind de RH.



Conheça essa e outras
soluções da maior e mais
completa HR Tech do Brasil.

Acesse:
lg.com.br/folha-de-pagamento

LG  lugar de gente
sistemas humanos