

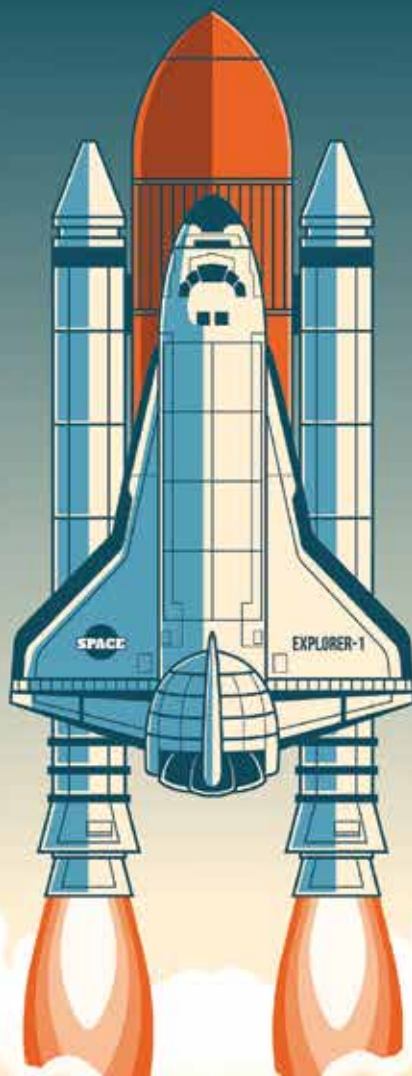
hsm

MANAGEMENT



24 BOOSTERS DE GESTÃO PARA 2024

UMA SELEÇÃO DE INICIATIVAS LOCALIZADAS QUE PODEM
GERAR GRANDE IMPACTO NA PERFORMANCE GERAL



ANO NOVO, HSM MANAGEMENT NOVA!

Em vez de termos seis encontros marcados ao longo de 2024, faremos uma jornada contínua, como pede o lifelong learning na nova economia!

TODO
BIMESTRE
(no mês ímpar)



DOSSIÊ
HSM



HSM
BOOKREADER



TODO MÊS



TODA
QUINZENA

PODCAST
FORBES UNDER
30 INNOVATION
BY SINGULARITYU
BRAZIL



TODA
SEMANA



NEWSLETTER
HSM THE UPDATE

TODO DIA

PLATAFORMA WEB



PLATAFORMAS
SOCIAIS



hsm
MANAGEMENT

Dia sim, o outro também. Semana sim e de novo na seguinte. Doze vezes sim para todos os meses do ano. É assim que os conteúdos HSM Management entram na sua vida agora.

Mudança de hábitos nunca é fácil, mas consumir nosso novo serviço de curadoria do melhor do management mundial ficará fácil quando você se lembrar da lógica da era digital – “tudo ao mesmo tempo agora”. Porque, se vale para desafios, vale para soluções. Este “mapa” de formatos e periodicidades das entregas mostra como atualizar seu repertório de management de 2024 em diante!



*Poliana
Akreu*

Diretora de
conteúdo da HSM

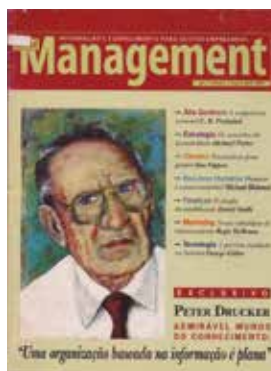
EM 2024, ATRAVESSAREMOS O RIO RUBICÃO – JUNTOS

“**H**oje a situação está difícil. Amanhã será ainda mais difícil. Depois de amanhã será um dia lindo. Mas a maioria das empresas vai morrer amanhã à noite, sem ter a chance de ver o sol nascer depois de amanhã.” (Jack Ma)

Essa frase do fundador do Alibaba Group sempre soou como maldição de bruxa de uma peça do Shakespeare. Não parece? Mas com o tempo sua sabedoria foi se impondo para mim. Tem a ver com resiliência – ou, mais precisamente ainda, com desempenho sustentável, que é o tipo de desempenho que todos nós deveríamos buscar.

Trago a citação aqui por ter muito a ver com esta edição. a última nesse formato tradicional, impresso e digital. Desde 1997, entra e sai bimestre, saímos transformados da leitura de **HSM Management**, prontos para o depois de amanhã. A imersão é tal que já foi comparada a livros, a um HSM+, a um MBA... Mas é preciso entender o contexto. **HSM Management** nasceu e floresceu em tempos de escassez de conteúdo de gestão de excelência no Brasil. Como já comentei aqui, toda a minha formação, e de tantos executivos que admiro, passou por ler religiosamente esta revista [*lembro-me dos exemplares acima*], que trazia o que não se encontrava em nenhum outro lugar, e muito rápido.

Agora, a situação mudou, para o extremo oposto: temos abundância, para não dizer excesso, de conteúdo – de qualidade variável, é verdade, mas é um excesso. Então, a função de **HSM Management** tem de passar a ser a de filtragem, curadoria. E deve fazê-lo muito mais rápido, em um trabalho



non-stop – diário, semanal, mensal, bimestral. Pois é isso que passamos a oferecer este ano, em vários formatos, prioritariamente digitais. Assim como, nos anos 1990, atravessamos o rio Rubicão para entregar a produção **HSM Management**, com redações no Brasil, na Argentina e correspondentes nos EUA e na Europa, estamos atravessando agora nosso segundo rio Rubicão para entregar a curadoria **HSM Management**. Nas duas vezes, nos sentimos como Júlio César desafiando o Senado. (No caso, o status quo dos hábitos de consumo de conteúdo.) Acho que poderemos novamente mudar a história da nossa Roma corporativa.

O conteúdo desta edição nos ajuda a atravessar muitos Rubicões para chegar ao dia ensolarado de depois de amanhã que Jack Ma descreve. O *Dossiê*, estampado na capa, traz catalisadores-chave de desempenho, usando a terminologia Jim Collins – a nossa redação preferiu chamá-los de boosters, como nos games. São pequenos mecanismos aceleradores. Eu citaria todos, mas não cabe. E ainda damos uma entrevista exclusiva com o “pai da complexidade” Dave Snowden e temos artigo do corporate hacker Courtney Guimarães falando de metaeconomia. Boost 2024! ∞

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.



NESTA EDIÇÃO

ARTIGOS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E REPORTAGENS - JAN/FEV 2024

DOSSIÊ

31 BOOSTERS: COMO CATALISAR SUA PERFORMANCE

O conceito desenvolvido por Jim Collins, analisado por Julian Birkinshaw e uma mandala como apoio visual



34 BOOSTER 01 AMBIDESTRIA

Gerenciar presente e futuro tem templates.

38 BOOSTER 02 WORDING & NAMING

Por que vale a pena despende tempo na escolha das palavras.

40 BOOSTER 03 PETER DRUCKER

O raro caso em que uma pessoa é, em si, um booster.

42 BOOSTER 04 INFLUENCERS GENUÍNOS

Aprenda a montar um portfólio de mentores coletivos.

46 BOOSTER 05 CONSOLIDAR O APRENDIZADO

Abrace o conceito de "famar" em seu lifelong learning.

48 BOOSTER 06 HUB DE INOVAÇÃO

Se ainda não interage com um, você não sabe o que está perdendo.

53 BOOSTER 07 FRAMEWORK PARA MUDAR

Detalhamos o de três Rs: ressignificar, redefinir, resgatar.

56 BOOSTER 08 ERROS EM CIMA DO TAPETE

Entender as "fuckup nights" ajuda a entender por que e como.

58 BOOSTER 09 CONECTOR PARA SEU SISTEMA

Você precisa atuar em um ou vários ecossistemas. E ele precisa de conector.

60 BOOSTER 10 LÍDER COREÓGRAFO

É o líder orquestrador (não maestro) de pessoas. Esta é sua hora.

62 BOOSTER 11 SOMBRA NO CONSELHO

Jovens podem trazer sua energia aos boards de modo seguro.

64 BOOSTER 12 STORYTELLING

Com estes sete tipos de história fica mais fácil você contar a sua.

67 BOOSTER 13 TRABALHO HÍBRIDO

Engana-se quem pensa que morreu; requer tecnologia certa.

71 BOOSTER 14 MISSÕES IMERSIVAS

Ser tirado do seu dia a dia impacta muito – perambule.

73 BOOSTER 15 MENTE DE PRINCIPIANTE

Começar do zero importa; desaprenda e reaprenda.

75 BOOSTER 16 ESTRUTURA LIBERTADORA

Existem mais de 30; aplicá-las muda o trabalho em equipe.

77 BOOSTER 17 CANVAS

Transpor três barreiras te leva ao seu próximo modelo de negócio.

79 BOOSTER 18 CODIFICAR

Crie o hábito de escrever white papers em sua organização.

81 BOOSTER 19 INOVAR EM PESSOAS

Uma empresa capixaba mostra o caminho das pedras.

86 BOOSTER 20 FELICIDADE

O programa com tal finalidade é mais poderoso do que se pensa.

88

BOOSTER
21

EMOÇÕES

Gerir a paisagem emocional do time é possível. E desejável.

90

BOOSTER
22

DESENHE-SE

O profissional deve desenhar sua carreira e seu aprendizado.

92

BOOSTER
23

ENTENDER O JTBD

O “job to be done” é o trabalho que seu produto faz para o cliente.

94

BOOSTER
24

VEÍCULO PARA INOVAR

O jet ski é melhor que um navio – leve, rápido e fácil de descartar.

96

GOVERNANÇA CORPORATIVA É HARDWARE – ATÉ PARA INOVAR

Sem ela, nenhum software (booster) roda bem.

NOSSOS COLUNISTAS

101

Poliana Abreu

Há algo de errado no reino corporativo

102

Neil Patel e Rafael Mayrink

Nem só de gestão de dados vive o marketing

103

Daniela Garcia

Bons líderes hackeiam o próprio sistema

104

Ellen Kiss

2023 foi caótico – e 2024 também será

105

Edward Tse

O que os consumidores chineses buscam

106

NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI

15 METAECONOMIA

Conheça o novo ciclo econômico, construído em 25 anos de digitalização, interconexão e a convergência de forças específicas.

21 VELOCIDADE, SUSTENTABILIDADE, SAÚDE...

Quatro startups, que vendem casas, colchões, cosméticos e plataformas de dados, materializam a ação micro na metaeconomia.



29 INOVAÇÃO NA JUSTIÇA

O Brasil tem o segundo governo mais digital do mundo, e o poder judiciário mostra poder de fogo para inovar.

5



CONTAGEM REGRESSIVA COM...

09 ...DAVE SNOWDEN

O QUE DIZ O “PAI DA GESTÃO DA COMPLEXIDADE”

O especialista galês mostra seu arsenal para lidar com o complexo – da liderança distribuída a sua matriz de decisões, do “estuarine mapping” a um novo ágil.





GESTÃO PARA GERAÇÃO DE VALOR COM INOVAÇÃO

NO CENÁRIO ATUAL, VALOR SIGNIFICA FOCAR A EXCELÊNCIA E A MELHORIA CONTÍNUA PARA GARANTIR RELEVÂNCIA NO FUTURO

O zeitgeist, conceito associado ao filósofo alemão Friedrich Hegel, é um desafio cada vez maior para as organizações atuais. Ele significa “espírito do tempo” e designa todo o clima intelectual, sociológico e cultural de determinada época, representando o que é mais valorizado por pessoas e organizações naquele momento. Como abordado em matéria de **HSM Management**, o zeitgeist ganha tração à medida que aborda o que gera desconforto nas pessoas – pois o que gera desconforto traz implícita uma demanda. Isso vai formando um inconsciente coletivo que impulsiona a sociedade para uma nova mentalidade.

Nas empresas, independentemente do porte ou segmento, um dos desafios é alinhar o espírito do tempo à tomada de decisão. Porém o surgimento de consumidores e investidores ativistas e a voz cada vez mais ativa dos stakeholders fazem com que esse alinhamento seja cada vez mais desejável. O caminho é desafiador, já que o atual zeitgeist demanda das empresas uma mudança de paradigma. As companhias terão de continuar gerando valor, mas de for-

ma diferente, acessando novos ecossistemas de negócios para que continuem a ter relevância no futuro.

Mas, afinal, o que significa gerar valor? Para Leonardo Marques, professor associado da Audencia Business School, escola de negócios francesa com campi em Nantes, Paris, China e Collaborative Campus no Brasil, em São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba e Belém, o conceito de geração de valor evoluiu nos últimos anos e passou a abranger não apenas clientes, mas todos os stakeholders de uma empresa – investidores, sociedade no entorno da companhia, governo etc. Por parte dos gestores, gerar valor envolve ter uma liderança que trabalhe com inovação e aposte na gestão criativa, contando também, quando necessário, com a ajuda da tecnologia. “Algumas atividades podem não gerar valor imediato ao cliente, mas geram para a sociedade, o que agrega reputação à companhia e acaba beneficiando a relação com o cliente”, exemplifica o especialista em supply chain management.

O exemplo usado por Marques ainda mostra a importância da agenda ESG (ambiental, social e de governança,

na sigla em inglês) nas empresas que querem gerar valor para os clientes. Uma pesquisa da Data-Makers com 170 CEOs e executivos C-level de empresas que atuam no Brasil em diferentes setores mostrou que 90% dos entrevistados consideram o tema ESG “extremamente importante” ou “importante” para suas organizações. Só a minoria (42%), porém, considera o desempenho de suas empresas “razoável” no tema.

O especialista da Audencia diz que “repensar valor para múltiplos stakeholders, não apenas para os consumidores finais ou acionistas, significa trazer o ESG para o coração do processo estratégico da companhia”. Para que esse conceito amplo de geração de valor seja aplicado nas empresas, a gestão precisa estar alinhada à visão da organização para o curto e longo prazos, a chamada ambidestria. O primeiro artigo sobre o tema foi publicado há alguns anos em **MIT Sloan Management Review** e revelou a importância de os gestores serem capazes de se mover rapidamente em direção a novas oportunidades e ajustar-se a mercados voláteis, agregando valor às organizações por meio da gestão simultânea do presente e do futuro. A tarefa é desafiadora. Para muitos líderes, um dos obstáculos 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.

Para a Audencia Business School, a ambidestria é potencializada no coletivo. Marques e Nicolas Arnaud, diretor de programas acadêmicos da escola de negócios – em uma entrevista que você confere ainda neste artigo, concordam que a capacidade de equilibrar o presente e o futuro vem da junção de competências de uma equipe. “Existem colaboradores com talento maior para a gestão do dia a dia, com atenção maior aos detalhes, enquanto outros são mais visionários e sentem a necessidade de construir e propor ideias”, aponta Marques. Ele, porém, alerta: deixar um colaborador restrito a um só papel – de propor soluções para o futuro da companhia ou tocar atividades cotidianas – pode gerar desmotivação.

Com o objetivo de provocar o gestor a entender e antecipar as implicações econômicas, ambientais, psicológicas e sociais das decisões com uma abordagem inovadora, a Audencia Business School criou o executive master Chief Value Office – voltado para a alta liderança – além de um MBA que tem como público-alvo os jovens talentos que, no futuro, estarão em cargos de liderança. Por meio de vivências dentro e fora da sala de aula, os gestores ganharão habilidade para exercer a visão sistêmica e, assim desenhar, medir e comunicar o processo de criação de valor. Desta forma, estarão mais bem preparados para o atual espírito do tempo e também para enfrentar os desafios impostos pela gestão ambidestra.

O PAPEL DA TECNOLOGIA

No cenário atual, em que a inteligência artificial ganha tração nas empresas, a adoção de novas tecnologias vai

impactar positivamente a geração de valor. Antes, porém, de considerar a adoção de uma nova ferramenta, a empresa precisa se perguntar como aquilo vai gerar valor aos stakeholders. “A tecnologia é apenas uma ferramenta que está a serviço da estratégia”, diz Marques, que complementa: “se implemento uma nova tecnologia que é muito mais intensiva em uso de energia, por exemplo, posso estar ferindo outro indicador importante de geração de valor, o de eficiência energética”.

EMPRESAS-CIDADÃS

HSM Management entrevistou Nicolas Arnaud, diretor de programas acadêmicos da Audencia Business School, para entender a conexão entre a geração de valor e o papel das lideranças no novo contexto empresarial. Para o executivo, as empresas são “cidadãs do mundo” e precisam se preocupar com os impactos sociais e ambientais que causam. O francês ainda cita o setor automotivo na Europa como exemplo de ambidestria para os gestores, que precisa, segundo ele, formar uma equipe plural e com competências complementares para alavancar os resultados de curto e longo prazos.

Confira o bate-papo na íntegra:

HSM Management: No contexto empresarial, o que significa gerar valor?

Nicolas Arnaud: A geração de valor significa aumentar a produtividade para alcançar lucratividade. Portanto, ela anda lado a lado com o crescimento da empresa. Na perspectiva empresarial, gerar valor também significa aumentar o valor psicológico dos produtos e serviços, para torná-los cada vez mais atrativos para os clientes.

Porém, no mercado atual, as empresas não podem se preocupar apenas com a criação de valor financeiro. Uma companhia é, em seu contexto, uma cidadã do mundo e deve se preocupar com seu impacto social e ecológico.

Como gestores podem desenvolver a habilidade de focar atividades cotidianas enquanto executam o planejamento de longo prazo?

Este é um desafio para qualquer gestor. É preciso ouvir os clientes e o mercado, que estão evoluindo em suas aspirações. A indústria automobilística da Europa pode ser um exemplo nesse aspecto: a União Europeia definiu um horizonte de transição para veículos 100% elétricos. Com isso, o segmento evoluiu ainda mais rapidamente e os clientes respondem comprando cada vez mais carros elétricos. As montadoras estão prolongando a vida útil dos veículos movidos a combustão ao mesmo tempo em que alargam sua gama de produtos e apostam na versatilidade: o mesmo carro pode ser equipado com motor a combustão ou elétrico.

Como as empresas podem ajudar os líderes a desenvolver essa ambidestria?

Nossos ambientes de negócios estão mais complexos do que nunca, e a resposta parece estar na gestão dessa complexidade. Os gestores precisam saber se cercar de colaboradores com competências diferentes e complementares para pensar valor neste novo ambiente incerto, volátil, complexo e ambíguo. Buscar o diálogo se torna algo orgânico na organização, é como se fosse um “design thinking contínuo”, para assim encontrar novas soluções durante a jornada; essa é uma atitude antifrágil e ambidestra.

Como fazer líderes se sentirem agentes de transformação nas empresas?

A transformação deve ser patrocinada pela alta liderança,

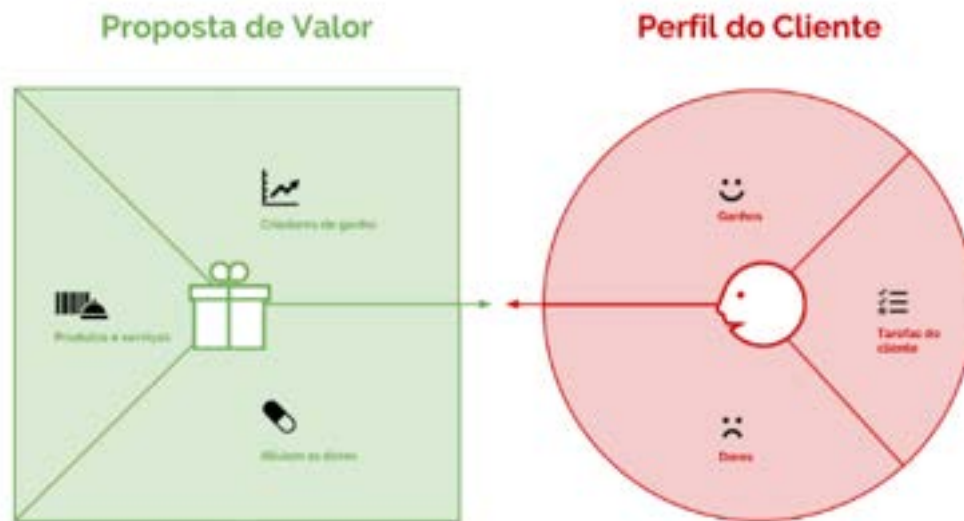
enfim deve vir de cima. Para que uma companhia passe por uma transformação, os gestores precisam, frequentemente, se transformar também e se convencer de que têm a responsabilidade de contribuir positivamente nos desafios de transformação ecológica e social.

Onde as estratégias ESG se enquadram nesses conceitos?

O ESG está, gradualmente, se introduzindo em todas as áreas e questões econômicas, em inovação, financiamento, colaboração, vendas, desenvolvimento, consumo etc. Todas essas atividades precisam ser repensadas para permitir o desenvolvimento de modelos de negócios alinhados aos limites do planeta e à justiça social. É um novo paradigma.

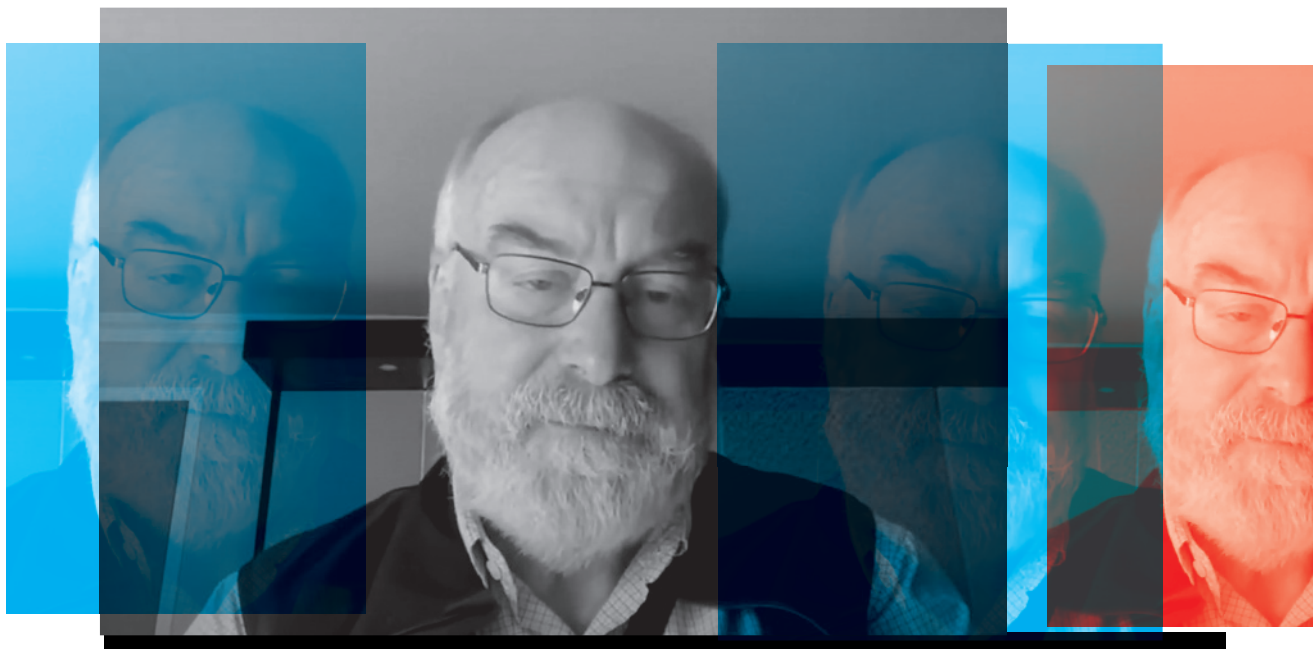
PERCEPÇÃO E O CANVAS DA PROPOSTA DE VALOR

Segundo Philip Kotler, o valor percebido é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas por ele no mercado. Valor é percepção da realidade, a partir daquilo que a sociedade define como algo que tem valor (o espírito do tempo). Quando se fala de design thinking, usa-se muito o canvas da proposta de valor.



Segundo Victor Megido, diretor de novos negócios da Audencia no Brasil, essa simples ferramenta é importante porque ajuda a mapear e a conectar o que é realidade e o que é percebido como tal pelo cliente. Isso permite entender o job to be done, conceito criado por Clayton Christensen, e também como isso se traduz em dores e ganhos para o cliente. As relações de valor devem oferecer uma escala de benefícios ampla para as pessoas com quem a organização se engaja e relaciona: seja no âmbito técnico demandado pelos clientes nas peculiaridades do processo produtivo e dos materiais; seja no âmbito funcional, pelas prestações de serviços de altíssimo nível; seja no âmbito emocional, pela capacidade de atender também às necessidades e aos desejos mais profundos da pessoa. O ponto é: nesta era avançada do capitalismo, para fazer parte do clube dos campeões, é preciso ter compliance e qualidade.

Fonte: Audencia Business School



LIDERANÇA

COMO GERENCIAR A COMPLEXIDADE – ANTES QUE SEJA TARDE

9

por Adriana Salles Gomes

Há anos o galês Dave Snowden se dedica a familiarizar os executivos seniores com a complexidade. O fenômeno da covid-19 acelerou o entendimento, mas não necessariamente as mudanças. Nesta entrevista exclusiva, Snowden, que esteve no Brasil para um workshop com a Chie Integrates no fim de 2023, apresenta seu arsenal para lidar com o complexo – da liderança distribuída a sua matriz de decisões, do “estuarine mapping” a um novo ágil.



Imagina-se que o pensamento sistêmico seja o recurso mais avançado que temos para decidir melhor hoje nas organizações, como oposição à administração científica. Mas o sr. diz que não é bem assim. Por quê?

Existem várias diferenças entre o pensamento sistêmico e a ciência da complexidade. Para começar, um é pensamento e o outro é ciência. Assim, o grande problema é que o pensamento sistêmico sempre começa com o questionamento para onde queremos ir, um

jeito de lidar com a incerteza querendo definir o destino final e tentando fazer com que as pessoas se auto-organizem para alcançá-lo. Resulta em idealismos.

Na complexidade, começamos pelo “estuarine mapping” – você mapeia o que realmente pode mudar antes de pensar em mudar as coisas – e, depois, você identifica um lugar aonde ir em seguida. *[Veja texto lateral sobre lean na pág. 13.]* Mais adiante, identifica outro, e assim por diante. Você inicia a jornada apenas com um senso de direção, sem metas que o fechem às novas descobertas no caminho. Essas metas,

num ambiente incerto, geralmente não são alcançadas, e você tenderá a perder oportunidades porque estará focado.

Um modo de entender essa gestão de complexidade é ver, sério, a animação *Frozen [risos]*. Anna e Elsa estão na segurança de sua cidade natal, tudo é previsível, e seus planos estão sendo executados conforme os prognósticos – metas funcionam naquele contexto. Até que Elsa percebe sinais fracos de que algo está mudando, estes são ignorados e aí ficam fortes. Como as duas reagem? Vão fazendo uma coisa, depois outra, e mais outra... agilmente.

Preciso dizer que o que muitos apontam como ultrapassado hoje – a administração científica, as metáforas militares [da primeira metade do século 20]– pode ser útil. O Taylorismo é atacado como desumano, mas é humano. Na década de 1920, [Frederick] Taylor humanizou o local de trabalho ao dar segurança para as pessoas nas linhas de produção – e ele não tirou o arbítrio humano em relação às incertezas. Quando eu dividi o palco com Peter Drucker para ensinar liderança, critiquei Taylor, e ele teve a generosidade de não me humilhar publicamente por isso –, mas eu aprendi minha lição e me redimi levando o Drucker para jantar.

Quanto aos ambientes militares, eles são menos hierárquicos do que as pessoas pensam: um sargento tem autoridade sobre um general em relação a sua arma. E, na incerteza, as estruturas militares conseguem redelegar e se reajustar muito rapidamente.

Isso tudo passou a ser criticado da década de 1980 para cá porque engenheiros não gostam de incertezas e tentam eliminá-las.

10 Muitos líderes empresariais no Brasil são engenheiros. Você acha que fazem o que fazem para eliminar incertezas? A seu ver, investir em inteligência artificial e em ser data-driven tem a ver com querer eliminar incertezas?

Primeiro, eles podem ser bons ges-

tores, mas certamente sofrem muito estresse porque ficam protegendo seus funcionários das incertezas. Não dá para protegê-los. A eliminação do julgamento humano, com a IA preditiva e os dados, é um erro. O julgamento humano é fundamental porque seres humanos tomam decisões em condições de incerteza; os seres humanos são abduativos e os computadores, indutivos. Você não pode contar com processos quando lida com completas novidades.

Seres humanos são química; tomam decisões em um nível subconsciente; incorporar isso nas organizações é o que lhes dará vantagem competitiva. Não à toa, escolas de elite americanas muito ricas baniram os computadores da sala de aula para desenvolver capacidades humanas. Isso dará aos alunos de elite uma vantagem sobre todos os outros que passam demasiado tempo em computadores dependentes da IA. Humanos são muito bons em lidar com a incerteza.

Olhe para os povos indígenas; eles compreendem o meio ambiente muito mais rápido que nós. Teremos de recuperar parte dessa capacidade como espécie para sobreviver aos níveis de incerteza atuais.

9 O Brasil e a América Latina estão atrasados para entender a complexidade tanto quanto se atrasam em ondas tecnológicas, por exemplo?

Estou mais familiarizado com a Colômbia, onde estudamos como o cartel do narcotráfico funciona, os empreendedores de favelas e a razão de continuarem lá, embora vá ao Brasil desde os anos 1970. Não consigo dizer se vocês estão à frente ou atrás, mas sei que sempre foi mais fácil ensinar complexidade na América Latina do que na América ou na Europa. O que falta a vocês é uma atitude educacional; as pessoas precisam estar preparadas para participar de um seminário por dois dias, por exemplo. O que vejo em toda a América Latina é que, se a pessoa não consegue entender algo em cinco minutos, sai da

INDUTIVO VS. ABDUTIVO

Raciocínio abduativo. É o tipo de raciocínio lógico que parte de uma observação ou fato específico para chegar a uma hipótese explicativa. Ele é utilizado quando não há informações suficientes para se chegar a uma conclusão, sendo necessário formular uma hipótese plausível para explicar o fato observado.

Raciocínio indutivo. É aquele que se utiliza de fatos específicos – verdades conhecidas até o momento – para criar uma regra geral que sirva para diversas situações.

Fontes: EducaMundo, Indeed

sala. É preciso ter uma atitude melhor em relação à aprendizagem.

8

Eu gostaria de explorar suas ideias sobre liderança. Como é o líder que lida com o complexo?

Bem, defino liderança como dar sentido ao mundo para que se possa agir nele. Como um líder nunca sabe tudo o que precisaria saber, o bom líder para a complexidade deve saber que tipo de decisões pode efetivamente tomar, dadas as informações que possui.

Para isso, entramos com uma série de técnicas. Modelos de aprendizado ainda são os mais bem-sucedidos. Fazemos coisas como colocar funcionários muito jovens para seguir líderes seniores e capturar seu conhecimento. Também reunimos histórias da força de trabalho, coletadas e indexadas pela própria força de trabalho. E pedimos aos líderes para indexá-las da maneira como eles acham que os funcionários indexam. Aparece a diferença, e perguntamos aos líderes por que eles acham que é diferente.

Essas técnicas trazem à tona o que chamamos de anomalias, e, quando isso acontece, as pessoas quebram os padrões habituais de pensamento e pensam de maneira diferente. Se você não criar uma anomalia, elas não farão isso. Não prestamos atenção às coisas a menos que haja uma anomalia ali.

Tudo isso, para funcionar, tem de acontecer de uma maneira não ameaçadora. Se eu, como consultor, disser que você é uma líder arrogante, você ficará na defensiva, mas, se eu disser que seus funcionários a classificam assim e você se classifica de outra forma, você terá de pensar sobre isso.

7

Você recomenda a técnica dos arquétipos aos líderes?

Depende. Trazer isso para empresas às vezes é uma imposição muito forte. Em geral, fazemos exercícios com as pessoas representando águias, corvos e castores, inspirados nos nativos americanos. Mas podemos extrair ar-

quétipos de funcionários e gerentes.

O arquétipo é um dispositivo de revelação extremamente poderoso, porque, por meio dele, as pessoas podem dizer algo sem lhe atribuir culpa. É quase como uma brincadeira, mas com grande impacto.

6

Como é a liderança distribuída a que o sr. se refere? É igual a delegar liderança?

Não. Quando eu delego liderança, dou-lhe autoridade para gastar dinheiro ou tomar decisões, e você tem de assumir a responsabilidade por isso. Isso desencadeia muito estresse, e, se você observar o que acontece com o cérebro, assumir responsabilidades é estressante.

Liderança distribuída tem a ver com responsabilidade distribuída. Se olharmos para os hospitais, veremos que, nas questões complexas, as pessoas tomam decisões juntas combinando seus papéis – cirurgiões, enfermeiras, anestesistas etc. Se o número de funções envolvidas na decisão for inferior a cinco, então, a decisão às vezes não leva nem um minuto.

A evolução humana não nos preparou para tomar decisões como indivíduos; somos péssimos tomadores de decisões individuais. Mas somos muito bons tomadores de decisões coletivas. E, se você olhar para líderes realmente bons, eles sempre levam consigo de trabalho em trabalho pessoas que complementam suas habilidades.

Nossa recomendação é: se você tiver uma decisão complexa, defina quatro funções relevantes para ela e chame as pessoas que desempenham essas funções para decidir junto. E deve haver um quinto papel, que deve ser anônimo.

Vou ilustrar com algo que está acontecendo. Pense em um banco de desenvolvimento. É muito fácil ele alocar US\$ 50 milhões para um projeto em que o risco é maior, e é muito difícil alocar quantias de US\$ 100 mil, que poderiam ter um impacto maior. O que estamos fazendo é reunir três ou quatro funções comunitárias e um agente do banco que permanece anônimo, para definir projetos de fave-

“PRECISAMOS CRIAR ANOMALIAS, MAS NÃO PODEM SER AMEAÇADORAS. SE EU, COMO CONSULTOR, DISSER QUE VOCÊ É UMA LÍDER ARROGANTE, VOCÊ FICARÁ NA DEFENSIVA, MAS, SE EU DISSER QUE SEUS FUNCIONÁRIOS A CLASSIFICAM ASSIM E VOCÊ SE CLASSIFICA DE OUTRA FORMA, VOCÊ TERÁ DE PENSAR SOBRE ISSO”

FRAMEWORK DE TOMADA DE DECISÃO CYNEFIN

las. Um projeto pode receber investimento de US\$ 1 mil, desde que todos concordem e deixem claro que um dos membros da equipe é um agente anônimo do banco. Isso significa, na prática, transferir a operação para as organizações que estão perto do que acontece, e libera uma quantidade enorme de executivos. E, o mais importante, isso erradica a corrupção e define a transparência.

5 E seu famoso framework Cynefin para a tomada de decisões? Quão atual é ele?

Eu diria que é cada vez mais atual, ao ajudar a tomar decisões distribuídas complexas com base na física. Existem cinco tipos de matéria. (Na verdade, agora pensamos que pode haver um sexto, pois há alguma especulação de que a informação tem massa, o que explicaria a matéria escura). Dos cinco, os três relevantes são o sólido, o líquido e o gás. O sólido, estável, é restrito. O líquido é complexo, é fluido, se move, mas tem padrões. E o gás é caótico, não há padrões, é aleatório.

A versão mais simples da matriz tem os quadrantes ordenado, complicado (ou aparático, significando que “nos força a questionar, pensar diferente”) complexo e caótico. Assim ela permite dividir os problemas em diferentes tipos de sistema. Você não resolve um problema complexo da mesma maneira que resolveria um complicado, e assim por diante. Os executivos precisam entender que não funciona tratar como complicado um assunto que é complexo, porque custa muita energia (na tentativa de controlá-lo). Quando entendem, a possibilidade de decisões melhores aumenta. Quando mudam o assunto de complicado para complexo, eles têm menos controle, mas liberam energia e obtêm mais novidade.

As pessoas frequentemente classificam um problema de maneira errada. Dizem que atravessar a rua em Bangladesh é caótico. Não; é complexo. Se você andar em linha reta a uma velocidade constante, estará perfeitamente

SITUAÇÃO COMPLEXA
Sondar-Sentir-Responder
As restrições habilitam

COMPLICADA
Sentir-Analisar-Responder
As restrições governam



CAÓTICA
Agir-Sentir-Responder
Não há restrições que orientem a abordagem

CLARA
Sentir-Categorizar-Responder
Restrições são fixas

FONTE: CYNEFIN

seguro, porque o sistema se ajustará a seu redor. E você divide uma situação complexa em partes complicadas – essa granularidade é importante –, porque o complicado tende a ser gerenciável. Trabalhando o complicado, criamos várias hipóteses de solução e vamos realizando experimentos em torno de cada uma para, depois, estabilizá-las. É preciso entender que a granularidade realmente importa na complexidade. Com coisas menores, você tem mais adaptabilidade. É importante movimentar algo de um quadrante para outro.

4 A granularidade me lembra da antifragilidade de Nassim Taleb. Há afinidades nas obras de vocês?

O Taleb tem usado geofísica e matemática para gerenciar terremotos, por exemplo, recorrendo a ciências naturais, e isso tem a ver, sim, com meu trabalho. Já atuamos juntos em um processo de reconciliação e não discordamos muito. Concordo quando ele fala da necessidade de redundâncias e de trabalhar com partes pequenas.

Mas não concordo quando ele acha que as coisas precisam se quebrar para se tornar fortes; eu não compro essa ideia. A analogia que faço é com a di-

ferença entre um muro (ou barragem) de contenção e um pântano salgado. Um muro de contenção é robusto, você pode drenar a terra ao lado, tudo é perfeito até que venha a grande tempestade. Aí você deseja não ter o muro de contenção, porque ele se rompe catastróficamente. Um pântano salgado, por outro lado, pode absorver uma quantidade enorme de água e não liberar essa água mesmo quando transborda.

Esse tipo de sistema [o pântano salgado] pode absorver uma quantidade enorme de estresse ao se transformar. É interessante estudar isso na biologia. E também acontece com os seres humanos no momento em que o ambiente fica estressado; as taxas de mudança aumentam porque não sabemos o que terá sucesso e queremos aumentar os testes – e cresce a quantidade de falhas.

Todo mundo precisa começar a pensar nisso, inclusive, tanto em governos como em empresas. É preciso lidar com os pequenos problemas que podem surgir mais cedo, em vez dos grandes problemas que nos quebram catastroficamente.

Então, discordo do Taleb quanto à antifragilidade de modo geral. Para mim, “antifragil” é um subconjunto de resiliência, não algo diferente. E todo mundo nesse campo do conhecimento diz que sistemas resilientes são aqueles que sobrevivem mudando – quebrar até pode fazer parte disso, mas não é o mais desejado.

Taleb também gosta de raciocinar com base na distribuição de Pareto [uma distribuição segue a lei de Pareto se para cada x aumento percentual na renda, há ax diminuição na porcentagem de beneficiários de tais rendimentos elevados. a é a “constante” de Pareto]. Isso não conta com a total imprevisibilidade que pode haver nos tempos atuais; na distribuição de Pareto o passado se repete, e posso usar uma abordagem indutiva. Mas, como acabamos de dizer, na complexidade e na incerteza – que aumentam exponencialmente –, é preciso usar uma abordagem abduativa. E é por isso que necessitamos de seres humanos tomando decisões de modo distribuído.

Não dizemos que planejamos antecipadamente o que fazer; criamos redes densas que possam tomar decisões quando necessário, e vamos vendo o que funciona e o que não funciona.

Você não pode ter regras, que são perigosas na complexidade; você precisa testar e ter um mecanismo de controle que forneça feedback em tempo real para que possa ver o que está funcionando e o que não está. Eu não acredito no “antifragil” do Taleb.

3 Isso é agilidade, não é? Quería entender como é o ágil no contexto da complexidade – se possível, com um caso real, concreto, para materializar bem.

Você falou bem. Em se tratando de lidar com a complexidade, é mais uma questão de agilidade do que de ser ágil nos termos do movimento ágil, porque este se desvirtuou um pouco – embora tenha criado uma enorme agilidade dentro do sistema, reconheço isso, mas nem sempre com responsabilidade.

O erro das pessoas é quando elas não percebem que você pode distribuir autoridade e aumentar a responsabilidade. Não há apenas os extremos do controle centralizado draconiano e a anarquia total. Parte do problema do movimento ágil é que eles são todos anarquistas de coração. Eu sei que isso nunca ganharia força com os executivos seniores que prestam contas aos acionistas, mas o pano de fundo é esse.

O ágil que responde à complexidade é a abordagem de tomada de decisão distribuída. Para falar de algo concreto, estamos implementando-a no governo galês permitindo que as pessoas tomem decisões em grupos de três, em uma área profundamente empobrecida de South Wales, que antigamente era formada por mineiros. Essa é a minha origem, inclusive; era uma classe trabalhadora rica, mas agora há ruas onde ninguém teve emprego em três gerações, com todas as consequências de privação social, drogas etc.

Começamos o mapeamento estuarino acionando jovens da região para atuar como etnógrafos, porque não

O LEAN E O COMPLEXO

Para Dave Snowden, lean sempre foi um processo de fabricação, que, portanto, lida com coisas em um fluxo linear. Porém princípios do lean podem ser úteis para gerenciar a complexidade.

A caminhada conhecida como “gemba”, que é quando você vai para o chão de fábrica para entender as coisas, é bastante útil. “Nós implementamos o gemba no Exército dos EUA no Afeganistão, quando substituímos relatórios de patrulha por captura contínua de histórias no campo, o que é mais valioso”, contou Snowden a HSM Management, acrescentando que agora estão fazendo isso em testes de medicamentos.

O gemba do lean, como Snowden explica, facilita os estuarine mappings. “Veja que falamos de mapear estuários, não rios, e não à toa. Em estuários, a água também pode fluir de volta, de modo complexo, enquanto no rio o fluxo é num sentido único, linear.”

Snowden ainda reforça que o aprendizado do que funciona no ambiente linear pode funcionar no ambiente complexo quando você o desmembra, recorrendo à granularidade.

queríamos consultores entrando ali como alienígenas. Ninguém se recusa a atender a um projeto escolar de um jovem de 17 anos para que ele obtenha dados melhores.

Fizemos os mapas narrativos do que deu certo ou não a partir dessa coleta. Um ministro então olhou para aqueles mapas narrativos e disse, literalmente, que, se pudesse ter mais histórias como essas e menos histórias como outras, ele financiaria.

Então, estabelecemos pares transgeracionais dos adolescentes com pessoas com mais de 60 anos. Houve uma boa razão para fazermos isso: o cérebro é plástico até os 20 anos de idade e depois não se torna plástico novamente até os 50 anos. Isso torna as pessoas mais capazes de mudar.

2 Não sabia! Inovação é muito associada aos jovens, mas, então, os mais velhos também inovam; são as pontas do espectro etário, não é isso? Lembro agora que o PARC, o icônico laboratório de inovação da Xerox, combinava pessoas mais jovens e mais velhas para inovar.

O cérebro masculino para sua plasticidade com mais de 20 anos. As mulheres, antes; elas são mais produtivas até atingirem a puberdade. E depois disso você tem de adotar o julgamento da tribo. Já no final dos 50 anos de idade, homens e mulheres acionados quimicamente podem tornar o cérebro plástico de novo. E é por isso que os avós são os principais cuidadores infantis.

A inovação está sobretudo nas pessoas mais velhas, segundo as ciências naturais; elas tendem a sintetizar. O que fazemos é colocar jovens entusiasmados e brilhantes juntos com uma rede de idosos mais cínicos. Fazemos isso com novos ingressantes e pessoas presas a se aposentar. O que cria uma equipe realmente poderosa nas empresas.

Voltando a South Wales, todos eles geraram ideias, e, se alguma ideia fosse razoável, eram colocados num trio com alguém do governo que pudesse fazer a ideia funcionar. Exemplo: para sanar os problemas dos resíduos de mineração

de South Wales, os jovens tiveram a brilhante ideia: por que não temos um parque de mountain bike para andar nos picos das montanhas? Os mais velhos jamais a teriam, porque testemunharam a catástrofe que aconteceu lá e deixou os resíduos. Mas fez sentido. Então, eles foram colocados em contato com os bombeiros, que estavam interessados em novas formas de prevenir incêndios. Estes construíram as trilhas e treinaram os jovens para serem observadores de focos de incêndio, dando-lhes distintivos. Acabamos com mais de cem pequenos projetos, microdecisões hiperlocais, em vez de uma iniciativa governamental massiva que prometeria resultados maravilhosos dentro de dois anos. É isso que responde à complexidade.

Para terminar, qual a relação entre ciências naturais e complexidade?

Não fazemos estudos empíricos. Não estudamos o que outras empresas estão fazendo. O que fazemos é voltar às ciências naturais – à física, à biologia, à neurociência cognitiva – e criar métodos e ferramentas que são consistentes com essa ciência. E isso leva cerca de seis a sete anos. Então, implementamos os métodos. E realmente fazemos trabalho experimental para simplificá-los e padronizá-los de modo consistente com a ciência.

Uma das razões pelas quais fazemos isso é porque, pós-covid, quaisquer estudos de caso anteriores não são mais válidos. Quando os cientistas de gestão vão estudar as pessoas, atuam como jornalistas. Não há método científico.

A maneira como lidamos com a incerteza é usar a ciência natural, que é previsível, que tem revisão por pares, que tem experimentos repetíveis. E aplicamos isso no sistema.

Todas as coisas que temos feito em relação à complexidade, incluindo experimentos na União Europeia, vieram desse modo de trabalhar, e todos os anos lançamos algo novo. A tomada de decisão distribuída é a mais recente e vem ganhando força rapidamente, mas saliento que estamos em estágio inicial. ∞

A INOVAÇÃO ESTÁ SOBRETUDO NAS PESSOAS MAIS VELHAS, SEGUNDO AS CIÊNCIAS NATURAIS; ELAS TENDEM A SINTETIZAR. O QUE FAZEMOS É COLOCAR JOVENS ENTUSIASMADOS E BRILHANTES JUNTOS COM UMA REDE DE IDOSOS MAIS CÍNICOS. ISSO CRIA UMA EQUIPE REALMENTE PODEROSA NAS EMPRESAS



#CONTEXTO #ECONOMIA

15

JÁ VIVEMOS EM UMA METAECONOMIA; SÓ FALTA ENTENDÊ-LA

por Courtnay Guimarães

Em 2022, o assunto foi metaverso. Em 2023, o assunto foi o fracasso do metaverso – ou, pelo menos, seu adiamento. Em 2024, é hora de olhar para o todo em vez de focar detalhes, e começar a enxergar o que o autor deste artigo, que se define como cypherpunk, chama de “metaeconomia”. O nome talvez seja provisório, mas trata-se de um novo ciclo econômico, construído em 25 anos de digitalização, interconexão e a convergência de forças específicas.

Monstros multitentaculares, verdadeiras medusas econômicas, invadiram todos os ambientes possíveis da nossa vida em sociedade – primeiro as mesas de trabalho, depois os bolsos em aparelhos celulares e agora, TVs, videogames, a cozinha, carros e mais recentemente, até os banheiros viraram produtores de ativos digitais.

Ao mesmo tempo, uma rede global de pagamentos, intercalada com sistemas de remessas e um complexo con-

junto de contratos, acordos e interconexões entre sistemas de caixa, pontos de venda (POS, na sigla em inglês) e celulares, fizeram explodir as transações em qualquer lugar do mundo.

Essa é a maneira mais rápida que encontrei, embora ainda incompleta, para dirigir sua atenção ao novo ciclo econômico que o planeta Terra está vivendo, e que eu chamo de “metaeconomia”. Por que chamá-la assim? Porque, a meu ver, o novo ciclo não é uma

“[NA CRIPTO-
ECONOMIA],
ESSE SARAPATEL
DE FLUXOS,
DEFINIÇÕES E
ACEITAÇÕES DE
VALORES OPERA
DE MANEIRA
CAORDICAMENTE
ULTRA-
INTEGRADA E,
POR MILAGRE,
ESTÁVEL”

economia como outra qualquer. Forças fundacionais de longo prazo convergiram de maneira única e catalisaram um fenômeno nunca antes visto nesta civilização humana.

Primeiro, a força “globalização”, que dispensa explicações, aliou-se à força “digitalização”, que criou os negócios 24x7 (24 horas por dia e 7 dias por semana) e as transações instantâneas, e tudo isso resultou em nossas medusas econômicas – as plataformas.

Mais duas forças são a imensa nuvem de conversas (messaging) e hábitos estranhos, como o compartilhamento de fotos de gatos, de comidas, de patos, dancinhas exóticas, e um novo vocabulário “rashitégui”. Essas forças criaram uma espécie de massa de pessoas-zumbis, agindo com polegares e se transformando em consumidores que entregam sua atenção em uma nova forma de dependência – a das mídias sociais. (Vender para esses consumidores dependentes é um novo modelo de negócio, se olharmos bem, que está na base dessa economia das plataformas.)

E ainda há derradeira força do streaming de qualquer coisa e seus feeds aprisionantes – seja por toda a infinidade de músicas disponíveis, filmes, séries etc. Isso transformou a atenção individual em um projeto invertido da criação humana.

Essas forças criaram uma metarrealidade, ou seja, uma realidade construída sobre o modelo do mundo real, mas que não necessariamente é real. E para uma metarrealidade há uma metaeconomia. Até a mais antiga forma de diversão virtual, os videogames, ganharam versões metarreais, ocupando os mesmos espaços que todo esse fluxo imenso de coisas – e, se me permite, de tempo existencial roubado.

Se fosse para resumir, a metaeconomia trabalha com produtos-serviços inteiramente digitais, inteiramente atemporais (não há noite na ciberrealidade) e, arrisco acrescentar, inteiramente surreais. Se a metarrealidade desloca psicologicamente as pessoas em relação ao tempo (tudo ao mesmo tempo instantaneamente agora e sem-

pre) e em espaço (eu, indivíduo, não me globalizo mais fisicamente, mas tenho uma extensão infinita digital), a metaeconomia subverte o último dos laços com a realidade que é o fator psicológico em acreditar no dinheiro. Trata-se da criptoeconomia.

Código virou instituição confiável, redes de redes de redes de percepções passaram a tratar depósitos, empréstimos, leilões, transferências e até roubos dos ativos. Os códigos, que não valem nada em si, representam bilhões de dinheiros. As finanças ficaram distribuídas em redes de redes de redes de redes, descentralizadas dos países e dos seus cidadãos, e concentradas num novo conceito de confiança subjetiva – a tecnocracia absolutista dos criptoalgoritmos. Chegamos a picos de movimentação de US\$ 2 trilhões com criptoalgoritmos nos últimos dois anos.

Queiramos ou não, é inexorável o monopólio dessas megaestruturas da criptoeconomia. Mas hoje são construídas de maneira colaborativa e aberta, no que se ensaia chamar de “cooperativismo de hiperplataformas”. Nelas consumidores, produtores e suas organizações, regras de negócio e acordos estão multidirecionalmente autovinculados entre si globalmente, com regras e éticas próprias. Por incrível que pareça, esse sarapatel de fluxos, definições e aceitações de valores opera de maneira caordicamente ultraintegrada e milagrosamente estável.

Está em dúvida? Se você conseguir observar de longe e do alto apenas os movimentos de compartilhamento global da infraestrutura criptoconômica, com seus padrões únicos universais, governança coordenada por códigos e alinhada com regulamentação local, começará a entender a megatendência. Em breve teremos numa única plataforma que poderíamos chamar de “internet 9”, um conjunto único de regras para transações (criação, atribuição, guarda e destruição de ativos) e um conjunto único de artefatos de cidadania digital (identidades, certidões, cofres, dados pessoais sigilosos

ou comerciais). Será como se houvesse uma única metacidade global digital e, assim, uma única humanidade.

E aí começaremos a entender melhor a metaeconomia: para mim, ela é ação micro, com impactos macro, alavancada por vetores globalmente locais.

AÇÃO MICRO

A metaeconomia é uma economia digital. Em rede. Que inclui objetivos físicos (pense em carros, celulares dentro de carros, TVs com internet, embutida ou não). Com pessoas como produtoras e consumidoras – e sendo produtor e cliente ao mesmo tempo.

O combustível da metaeconomia é a mente humana, criando, torcendo, distorcendo e retorcendo o conceito de “quanto isso vale do meu bolso, do meu tempo, da minha energia mental e da minha qualidade de vida”. Por isso, a ação micro é um elemento central no novo ciclo.

É claro que não temos entre 4 bilhões ou 4,5 bilhões de pessoas no mundo digitalmente conectadas no mesmo prumo. Embora todas tenham a mesma possibilidade digital, elas vivem em realidades socioeconômicas diferentes. E culturais, geracionais. Acabei de descobrir, por exemplo, que 99% dos meus memes (coisas singelas como o prosaico professor pardal ou a sala do pensamento do Tio Patinhas) são buracos negros absolutos para 99% dos “high potential young future leaders” com quem trabalho. Cada geração tem padrões de atividade e de consumo online diferentes.

Mas pontos comuns nos unem. Temos vários movimentos que chamo de “quase ciclos microeconômicos”:

- Um grupo de pessoas como produtos de plataformas, apenas agentes passivos – os clickers, snappers, viewers, meio que a turma da digizumbilândia.
- Uma onda de novos produtores criativos, desde os mais prosaicos “influencers” até novos e míticos entes de entretenimento ou cultura, citando na categoria o “Luva de pedreiro”.

- Uma rede de redes de semiplataformas, integradas com várias outras, iniciando pela Khan Academy, por exemplo, e mais elaboradamente, nas novas mega redes de gamers.
- Os ultras profissionais “atletas de alta performance da mídia”, como a Jade Picon ou Juliette Freire, onde um time de marketing de alta performance coordena toda uma estratégia para que a pessoa seja, em si mesma, um grande produto.

O importante é entender aonde esses ciclos micro nos levam:

Opção 1 | A um monopólio de dados e de economia da atenção. Tomando como base o esperado dos últimos anos, ao redor do “ultrajante modelo das chamadas big techs”, aparentemente vivemos um monopólio. Mas apenas aparentemente. O tempo corre muito mais rápido, e os ciclos de nascimento, crescimento e expansão das organizações metaeconômicas obedecem a outros critérios e outros modelos de forças, criação e distribuição de valor.

Mais ainda, na mesma tempestade efervescente de mudança, há uma nova sociedade em transformação ultraconectada, ultravolátil e mais ainda, menos vinculada a experiências longevas como forma de cultura.

Por mais que pensemos nas distopias de “zumbis digitais”, “influenciadores gerando influenciados” e “capitalismo de vigilância” (conceito de Shoshana Zuboff), a verdade é que estamos, como diria o sociólogo e filósofo Zygmunt Bauman, voláteis. E isso nos leva a outro extremo.

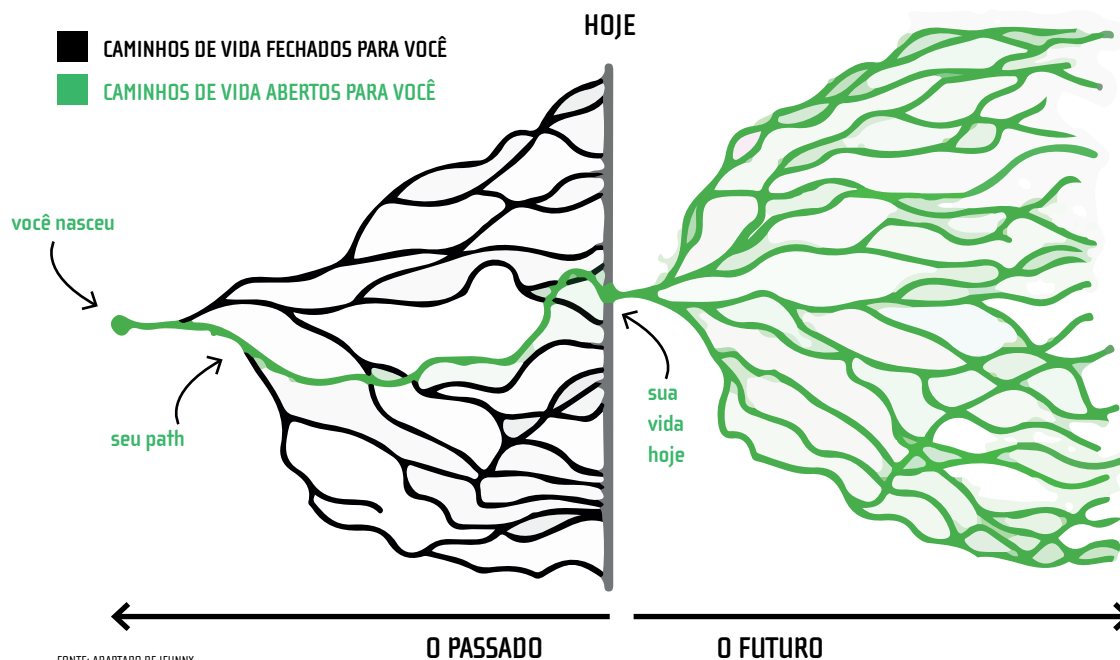
Opção 2 | A uma nova conjuntura de externalidades multiencajedadas que molda uma nova macroeconomia digital. Só pelas possibilidades concretas já provadas (os 4,5 bilhões de pessoas conectadas), cada um agora quer criar sua própria megainfraestrutura, estamos quase como na febre inicial das lojas de aplicativos, das redes sociais etc.

A rápida criação da rede social TikTok, comparada às redes já existentes, levantou uma lebre de como é rápida

OUTROS NOMES

O termo “metaeconomia” foi escolhido por Courtney Guimarães para refletir a metarrealidade, mas haveria outros nomes similares, como, por exemplo, “economia de realidade sintética”, que remeteria a uma realidade quase 100% vivenciada por robôs e com eles. Outra expressão cada vez mais utilizada para designar as mudanças que vêm acontecendo é “figital”, de Silvio Meira, que remete à conjugação dos espaços físico, social e digital no mesmo momento. Como explica Guimarães, “figital” é a infraestrutura da metaeconomia. “Se pegássemos a série 'Game of Thrones' como analogia da metaeconomia, já que gerou uma metarrealidade, o figital seria a TV a cabo que a transmitiu.”

A ECONOMIA INDIVIDUAL DENTRO DA METAECONOMIA



18

essa migração de clientes/consumidores/produtores. E deixou claro que essas novas redes, ao contrário do que se pensava, não são isoladas, mas interconectadas. Geram externalidades **NELAS** e também **ENTRE** elas.

Na falta de termos melhores, vou criar neologismos para abordar dois conceitos-chave da metaeconomia:

- **ONLINIERALIDADE** – o fato de estar tudo ultrainterconectado, mas não só a infra digital, mas mentes e atenções humanas.
- **MULTIEXTERNALIDADES** – as implicações encadeadas dos eventos, agentes, sistemas e ecossistemas, todos cada dia mais complexa e intimamente catalisados em uma "quáasi" instantaneidade para além da compreensão imediata.

IMPACTOS MACRO

A metaeconomia é uma economia digital. Em rede. Tem uma intensa **ONLINIERALIDADE** e cria valor por **MULTIEXTERNALIDADES**. "E daí?", você pode perguntar. Bem, daí que os impactos macro disso são significativos.

Vejamos um exemplo simples. Antigamente, um profissional X, de uma empresa Y, era alocado para trabalhar num projeto Z, num país K, e receberia na moeda do seu país de origem, mesmo com a empresa Y recebendo do cliente na moeda do país K. Essa é a versão indiana da globalização 1.0 de serviços, inclusive, nem tão antiga.

Mas, agora, a versão deste início de metaeconomia é diferente, porque esse profissional tem muito mais caminhos a escolher [veja figura acima]. Imagine um profissional que mora em Itacaré (BA) e trabalha para uma empresa inglesa recebendo salário em libras esterlinas (com um custo de vida praiano baiano). Temos caracterizada a exportação de serviços e a importação de valor, certo? Com um único profissional. Fica mais fluido ainda se o pagamento for feito em criptoativos; eliminam-se mais custos.

Listo aqui alguns impactos-chave, adotando o ponto de vista de um país como o Brasil:

Sobre o comércio internacional. É sabido que os países em desenvolvimento têm menor consumo digi-

tal per capita, inclusive pelos custos abusivos de tecnologia (desde equipamentos a conexões de internet), o que lhes confere uma menor capacidade de produção digital. O que resta aos países não ricos para exportar? Tempo humano na forma de atenção a conteúdos produzidos nos países ricos. Esses mercados emergentes entregam atenção como “eyeballs” (termo em inglês que se refere aos olhos das pessoas que assistem a tais conteúdos) e “intense snap navigators” (expressão que designa, em inglês, pessoas navegando na internet móvel com o dedão fazendo o infinito fluxo de coisas rolar pra cima). E esses mercados são cobrados pela propaganda exibida. Importante: como subproduto da atenção, eles entregam também dados e “cookies” de rastreamento.

Sobre os talentos. Quando exportamos e viabilizamos um mercado de agentes produtivos digitais sem pátria (categoria que vai de artistas, experts em entretenimento e storytelling até professores das mais diversas atividades), observamos novamente as novas fontes de renda como um fenômeno reverso ao das grandes produtoras. Temos de cursos de barbeiros instrutores de dança de TikTok, por exemplo, e eles se sustentam. (É sério, eles existem.)

É muito importante para esses talentos a arte da narrativa. Meu exemplo preferido são as plataformas de meditação guiada, nas quais o cliente paga assinatura anual e os “guias de meditação” recebem conforme suas histórias forem ouvidas, no modelo conhecido como “play-to-earn”.

Sobre os mercados locais. Grandes planos de desenvolvimento nacional do passado tinham macronúcleos industriais geográficos, como, por exemplo, o núcleo automobilístico no Brasil, com iniciativas na região do ABC paulista, na mineira Betim etc.

Pois esses núcleos hoje vêm cedendo lugar à ideia de “acesso”, fomentando as economias criativas pulverizadas, como a dos “tiktok dancers”. A criptoeconomia e fenômenos como o “play-to-earn” só fazem alavancar

mais ainda esse impacto. É a dinâmica do que denominamos “big techs”, que, a um olhar atento, não passam de empresas-nações em seus livres exercícios de competitividade econômica, quase que saindo das páginas do livro *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith.

Sobre os players. Se a turma de Karl Marx habitasse o século 21, ficaria impressionada com a dicotomia dos extremos, entre empresas e agentes autônomos. Ao confrontar o Uber e seus motoristas, por exemplo, o conflito de interesses fica claro. Mais recentemente, a briga entre Apple e os produtores de conteúdo (que também são redes em si) chamou a atenção dos marxistas. O fato de os produtores de conteúdo se levantarem contra o “pedágio” da plataforma pôs muitos a questionarem: seria só uma troca de matrizes econômicas?

A meu ver, o debate que põe as big techs e os nanoplayers nos extremos da economia criativa digital global é míope, inócuo e distante da realidade. Os produtores de conteúdo (youtubers, gamers e prosumers digitais em geral) são apenas uma parte do fenômeno. Há os coders, os econotokenizers e outros tantos, e eles desagregam cadeias de valor e as reagregam em multisserviços. E é só o começo do verdadeiro tsunami que vem por aí.

VETORES GLOBALMENTE LOCAIS

A metaeconomia é uma economia digital. Em rede. Tem uma intensa ONLINIERALIDADE e cria valor por MULTIEXTERNALIDADES. E que cria medo, por conta da troca de fluxos contidos por fluxos abertos globais.

Em outras palavras, quem produz tem medo no novo ciclo econômico. Quem consome também tem medo. E quem orchestra tudo isso tem mais medo ainda. A transição de fluxos locais (produção e consumo locais) para fluxos hiperglobais (captação de atenção, produção, consumo e mercados secundários) gerou batalhas de bastidores tão sangrentas e destrutivas como qualquer batalha

“O DEBATE QUE PÕE AS BIG TECHS E OS NANOPLAYERS NOS EXTREMOS DA ECONOMIA CRIATIVA DIGITAL GLOBAL É MÍOPE, INÓCUO E DISTANTE DA REALIDADE. OS NANOPLAYERS DESAGREGAM CADEIAS DE VALOR E AS REAGREGAM EM MULTISSERVIÇOS. É SÓ O INÍCIO DA METAECONOMIA; AINDA VEM UM TSUNAMI POR AÍ”

da história – como se sabe, os jogos capitalistas são de soma zero, mesmo que sejam infinitos.

Mas um singolo fator dessa metaeconomia ainda intriga economistas e teóricos de desenho de mecanismos de incentivo e competição: os reinos da metaeconomia favorecem ao extremo monopólios naturais e também viabilizam sua destruição de maneira fulminante (e quase sempre, imperceptível e repentinamente).

Um Orkut, de repente, como os bares da vida, ficou às moscas; o Facebook virou o lugar a ir. Depois, o FB virou um acumulador de outros lugares a ir e hoje é um monopólio – natural, veja, se todos estão lá, eu mesmo não quero deixar de estar. Mas assim será até não ser mais. Até que apareça outra moda, como a de substituir posts por dancinhas de Tik Tok. Até que outros hábitos se formem, como o de trocar a rede social de preferência em vez de acumular várias.

Os vetores globais ficam claros? Pois há mais um – a criptoconomia. Em um certo ano de 2014, um certo canadense revoltado por ter perdido uma parte do seu dinheiro em uma aplicação financeira decidiu construir o "computador imparável", para que ninguém pudesse, jamais, sumir de novo, com suas tão suadas e conquistadas facas ginsu virtuais (ou algo parecido). Nascia o "protocolo Ethereum", seguido do ecossistema Ethereum, o token Ethereum e a economia do Ethereum, a tokenomics.

De 2014, quando fizeram a primeira "vaquinha" para construir o Ethereum, até o final de 2018, ao fim da "bolha dos ICOs" – nome chique pra vaquinha digital –, criaram-se a criptoconomia e termos mais-que-exóticos, como tokenomics. É uma economia "semiparalela", "meio underground", inicialmente dirigida a pessoas estranhas como eu, que não gostam de videogames, por estes serem velhos; são o mainstream há muito tempo. A vida digital virou dinheiro real. No princípio tudo eram fichas de fliperama, então player cards, cartuchos (para os ata-

rianos), skins (nunca entendi esse termo, mas sou cringe) e outros baulaques similares em ecossistemas fechados. Até que veio o canadense revoltado e abriu tudo.

DE MUITAS MANEIRAS, a metaeconomia é a tradução de sistemas abertos, além das criptomoe-das, em que cada um poderia criar sua própria "economia programável". Tokenizar nada mais é do que "criar ativos globais".

Isso dito, gostaria de dar um desfecho dramático a este artigo, não no sentido da tristeza, mas na radicalização, para estimular a reflexão sobre essa metaeconomia em que estamos ingressando. O leitor me permite?

Pense: e se tokenizarmos tudo?! Se criarmos um token que represente todo e qualquer ativo do planeta? E se, com esse token, comercializarmos esses ativos seja em uma economia aberta, autônoma e (ainda nem tanto) distribuída, seja em portais web tão fechados quanto quaisquer outros, mas cuja infraestrutura transacional será uma rede de criptoativos qualquer (ou várias redes, como os portais de tokens de artes e colecionáveis).

Para nosso acesso a essa economia, haverá as wallets digitais, que acessaremos com senhas ultraexóticas e virtualmente impossíveis de clonar, as tais chaves privadas (com elas "assinaremos" as transações). Lembrando que, por conta dessas chaves privadas, teremos criado identidades digitais únicas e intransferíveis.

E finalmente, nesses cofres digitais, estaremos sempre de posse, integralmente nossa, de toda a nossa riqueza. Física. Digital. Figital!

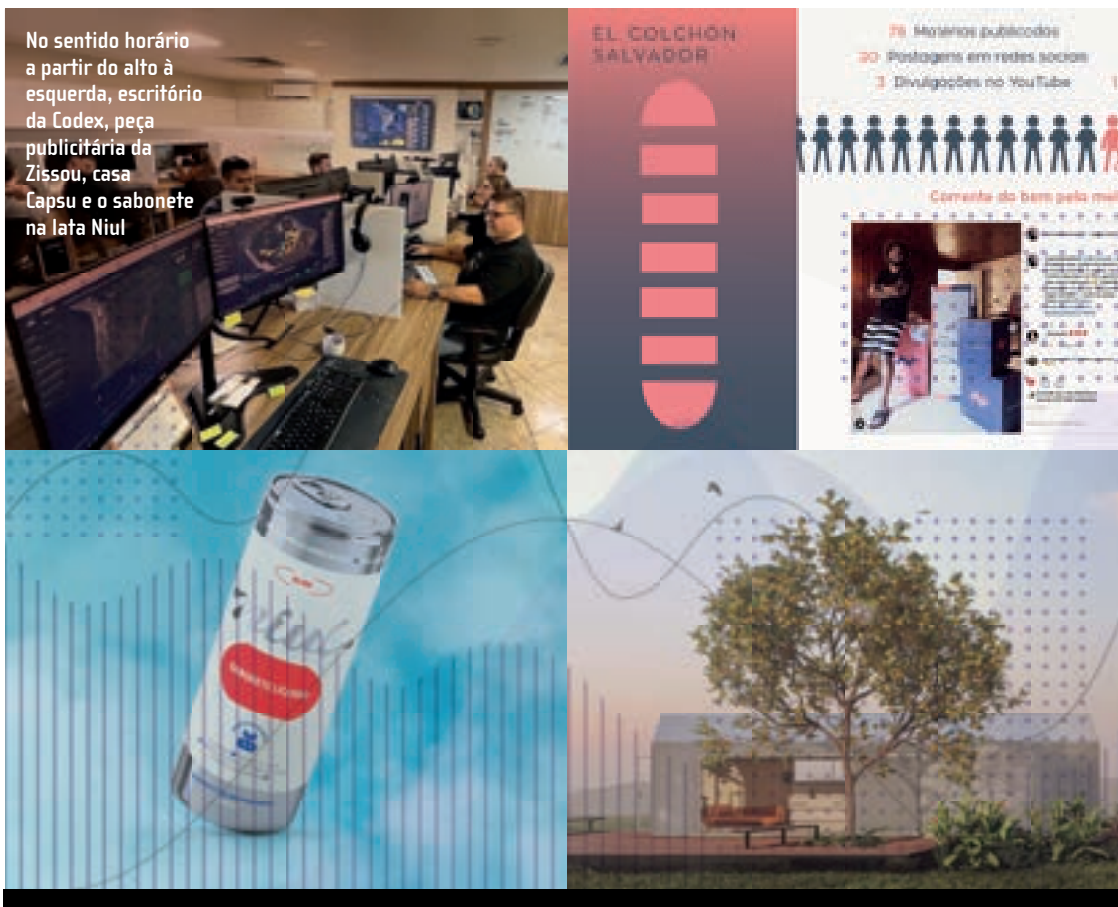
Esse é o nosso hype do momento. E perdurará até uma nova dramática mudança, até que novos hábitos tecnológicos se formem, ou até que finalmente tenhamos o metaverso fora da prancheta e em teste. Todos nós já somos, e seremos, cobaias e cientistas no experimento dessa metaeconomia. Ter consciência disso é o melhor que podemos fazer.∞



IMAGENS: AERVO PESSOAL E ILUSTRAÇÃO DEBIS BIANCHI SOBRE IMAGENS SHUTTERSTOCK

COURTNAY
GUIMARÃES é
cientista-chefe e
CTO para financial
services da
Avanade, ligada
à Accenture.
Sintetizando-
se como um
cypherpunk – e
criptógrafo,
portanto –, ele é
um dos pioneiros
do evento Hack
Town, em Santa Rita
do Sapucaí (MG).





No sentido horário a partir do alto à esquerda, escritório da Codex, peça publicitária da Zissou, casa Capsu e o sabonete na lata Niul

EL COLCHÓN SALVADOR

26 Momentos publicados
20 Postagens em redes sociais
3 Divulgações no YouTube

Compartilhe do bem pela mídia

#CONTEXTO #CASES #EMPREENDEDORISMO

INOVAÇÕES PARA UM NOVO CICLO ECONÔMICO

Reportagem: Sandra Regina da Silva | Edição: Adriana Salles Gomes

O novo ciclo econômico talvez fosse definido pelo poeta Vinícius de Moraes como “enjoadinho”. Ao menos, tem uma característica em comum com o *Poema Enjoadinho* do autor, que começa com “Filhos, filhos?/Melhor não tê-los/Mas se não os temos/Como sabê-los?” e termina com “Porém, que coisa/Que coisa louca/Que coisa linda/Que os filhos são!”. Esta reportagem ajuda a saber dos negócios (filhos) nascentes da metaeconomia.

“**E**xiste uma diferença entre cachorro de açougue e cachorro magro.” Essa frase, do icônico técnico de futebol Telê Santana, aplica-se bem ao empreendedorismo inovador em todos os tempos. Enquanto o cão alimentado com filés se acomoda, aquele

que sente fome está sempre de orelha em pé, detectando as oportunidades de comer. Vale para jogadores de futebol, vale para pessoas de negócios.

Porém será que o cachorro magro do ciclo econômico que se desenha agora *[leia sobre a metaeconomia na*

A EXPERIÊNCIA DE UMA CASA CAPSU É “PLUG & PLAY”: VOCÊ COMPRA A SUA PELA INTERNET, ELA É TRANSPORTADA EM CAIXA ATÉ SEU TERRENO EM QUALQUER LUGAR DO BRASIL, É INSTALADA, EQUIPADA, VOCÊ CHEGA E COMEÇA A MORAR. E PODE LEVÁ-LA COM VOCÊ SE DECIDIR MORAR EM OUTRO LUGAR

pág. 15] é igual ao do velho ciclo? A hipótese com que trabalhamos é que, por estar permanentemente atento, o cão magro atual tenha captado a mudança do entorno e se adaptado a ela.

HSM Management buscou cachorros magros (ou negócios inovadores) da atualidade capazes de desenvolver soluções, consciente ou inconscientemente, para as demandas da crise climática apresentadas no Fórum Econômico Mundial de 2024 – como a necessidade de reduzir produção e consumo, ou a de priorizar sustentabilidade e saúde humana – e de acordo com os atributos da metaeconomia. Alguns dos mais destacados são preponderância da realidade sintética (a física tende a ser menos amigável por efeitos do clima, afinal), descentralização de tudo, mente humana como combustível, produtos consumidos como serviço, velocidade, flexibilidade, tribos, criadores de conteúdo, foco na experiência e engenhosidade para lidar com o excesso de dados.

Na varredura, encontramos quatro negócios que, adotando modelos B2C ou B2B, parecem sinalizar os novos tempos: Capsu, Zissou, Niul e Codex. Todos refletem a descentralização associada à metaeconomia, confirmando o espaço para players menores entre os gigantes, e todos têm a mente humana como combustível. Veja a seguir.

CAPSU: VELOCIDADE E FLEXIBILIDADE

Esqueça as casas-contêineres. Pense em uma elegante residência modernista projetada por Gregori Warchavchik, mas entregue em três meses totalmente equipada onde, acrescentando roupas e artigos pessoais, você se sente imediatamente instalado.

É essa a inovação proposta pela Capsu, startup fundada em 2021 cujo nome remete a cápsula, mas se inspirou em Warchavchik mesmo. Em classificações convencionais, ela seria encaixada no setor de construção civil, mas prefere se apresentar como uma empresa de design de produtos. “Desenhemos produtos para morar que

criam conexão emocional”, define Diogo Roberte, cofundador da Capsu, “e eliminamos todas as dores de cabeça que as pessoas têm ao construir uma casa”. A começar pelo tempo de espera – que cai de uma média de 18 meses para 3 meses. Já reconhecemos aí três fatores de competitividade da economia emergente – experiência, produto como serviço e velocidade.

A experiência é de uma casa “plug & play”: você compra a sua pela internet, ela é transportada em caixa até seu terreno em qualquer lugar do Brasil, é instalada, você chega e começa a morar. E pode ser nômade à vontade: se agora for para o Norte do País e, daqui a um tempo, decidir se mudar para o Sul, você consegue levar a casa junto; a empresa oferece o serviço de desinstalação, transporte e reinstalação. Outro traço da metaeconomia? Flexibilidade.

A Capsu, como explica Roberte, ainda segue as cartilhas da sustentabilidade e da saudabilidade, que são preocupações crescentes entre os consumidores atentos à crise climática. Do ponto de vista da sustentabilidade, a operação gera crédito de carbono e o material estrutural utilizado é o CLT (sigla em inglês de madeira laminada cruzada). Fabricado com madeira de reflorestamento como pinus e eucalipto, o CLT dispensa o uso de aço e concreto na estrutura e isso reduz significativamente o impacto: enquanto o concreto emite 1 tonelada de CO₂ para cada m³ fabricado, o saldo de emissão do CLT é considerado negativo, mesmo levando em conta o processo de extração da madeira e fabricação, pois as árvores, para crescer, sequestram carbono do ar.

A startup usa o conceito de “casa saudável”, inclusive medindo a saudabilidade (veja ilustração ao lado). Por exemplo, quanto tem de luz natural; quanto a acústica protege dos ruídos exteriores (e vice-versa); quanto há de elementos naturais na casa em contato com os moradores – focando na biofilia que ajuda na saúde mental, entre outros. A medição da saudabilidade levou, por exemplo, à retirada de uma Alexa que inicialmente foi colocada

próxima da cama, mas causava poluição eletromagnética, o que prejudica o sono. Foi mantida somente a Alexa na cozinha. Outro conhecimento adquirido foi quanto ao material das torneiras, que pelo desgaste do metal pode comprometer a qualidade da água – então, a escolha foi por torneiras de aço inox, que não apresentam o problema.

Qual é a tribo de consumidores Capsu? Quem compra uma casa dessas se identifica com o chamado “luxo silencioso”. Trata-se de um consumidor de alto poder aquisitivo, mas com consciência e, por enquanto, o interesse maior por ela é como uma segunda casa, de praia ou montanha, inclusive para investimento. Mas o mercado B2B está na mira da empresa, e escritórios, lojas-pop-up, além de projetos cobranded como uma casa de grife, são aventados como possibilidades. Aliás, a construção de prédios baixos com a mesma técnica já mostrou ser possível, segundo Roberte, e está nos planos.

Uma casa completa da Capsu custa a partir de R\$ 680 mil, incluindo até roupa de cama, talheres e taças de vinho, assim como o deck, o pergolado, a espreguiçadeira no exterior e até piscina, se assim o cliente desejar. “O que estamos vendendo é o sistema

Capsu e a previsibilidade do orçamento – o m² sai a partir de R\$ 10 mil com tudo”. Pegando dados de mercado de 2024, em uma casa convencional, calcula-se só a construção, sem acabamentos, em R\$ 2,4 mil a R\$ 3,6 mil o m² e o restante é imprevisível.

A metaeconomia é visível também na gestão do negócio. A Capsu coloca duas casas-modelo para alugar na plataforma Airbnb – uma em Sosas (distrito de Campinas, SP) e outra em Pedra Azul (ES). E os feedbacks de quem nelas se hospeda têm servido para fazer melhorias. Outro aspecto característico dos tempos atuais é o sócio-influencer, o ator Bruno Gagliasso, com 22,3 milhões de seguidores no Instagram (dado do final de janeiro). Ele entrou no projeto em dezembro de 2023. Lembra-se dos criadores de conteúdo como vetores globalmente locais no novo ciclo econômico?

E como funciona a mente-combustível do empreendedor Diogo Roberte? Ele criou um jeito de enxergar oportunidades que tem afinidade com os novos tempos. “Acho que as ideias vêm muito por eu, curioso, beber de várias fontes a todo momento. Talvez utilize a meu favor o pensar em várias coisas ao mesmo tempo, no sentido de



Diogo Roberte, Capsu



Amit Eisler, Zissou



Sustentech mediu o nível de saudabilidade da casa Capsu



Rafa Brites, Niul



Bruno Gagliasso, Capsu

FOCO: MAIS SÓCIOS

Velocidade no crescimento é uma característica-chave da maioria dos negócios aqui retratados. Para isso acontecer, no entanto, é preciso haver dois Cs – capital e comunicação –, e ambos vêm com sócios. Por isso, em dezembro de 2023 foi anunciada a entrada na Capsu da Pachamama Ventures, que tem o ator Bruno Gagliasso como um dos sócios. A Zissou conta com investimento da varejista Fast Shop e recebeu aporte em março de 2022 – um dos que aportaram foi o cofundador e CEO da Loggi, César Pinela. Na Niul, as irmãs Valfré usaram recursos próprios, mas, em 2024, buscarão investidores – e engajaram a influencer Rafa Brites para a comunicação.

entender, por exemplo, como é que a moda funciona, como a arte, o design e a inovação funcionam. Isso vai criando conexões, e vou transformando essas conexões em oportunidades”, afirma ele, que tem um currículo vitorioso no empreendedorismo, com a cofundação fora do eixo Rio-São Paulo, no Espírito Santo, da fintech PicPay, que se tornou um unicórnio. Hoje a PicPay é controlada pelo grupo J&F. O não-óbvio também interessa Roberte.

Mas como ele faz escolhas entre as várias oportunidades que aparecem? “Procuro entender o que vai mudar e o que não vai mudar, e empreendo naquilo que reduz a distância entre esses dois pontos”, explica ele. Exemplo: o amor ou a busca de proteção em uma casa não vai mudar no ser humano; mas o modo de comprar e usar coisas como uma casa pode mudar – e muito.

ZISSOU: SAÚDE E STORYTELLING

O mundo sabe que pode ser mais vítima de desastres naturais e que está mais sujeito a epidemias (incluindo uma de saúde mental). Então, é esperado que nele saúde e bem-estar passem a ser vistos como artigos de luxo, cada vez mais valorizados. E a qualidade do sono, de acordo com todos os estudos, ocupa lugar especial nesse cenário – o sono é a fundação do tripé de saúde e bem-estar, ao lado de alimentação e atividade física. Não é à toa o boom de colchões high-tech, que querem redefinir a relação das pessoas com o sono, verificado nos Estados Unidos nos últimos anos – calcula-se que o mercado de colchões já movimenta mais de US\$ 18 bilhões anuais por lá. (A estimativa é de que os 500 fabricantes no Brasil movimentem R\$ 25 bilhões no Brasil; são tantos porque quem fabrica no Sul não consegue entregar no Norte pelo frete.)

O Brasil tem ao menos um player nesse segmento de negócios: a startup Zissou, cujos slogans são “dormir e viver” e “renove seu sono”. E seu fundador Amit Eisler também aciona uma série de conceitos associados à metaeconomia, entre os quais a experiência e o storytelling.

Começando pelo último aspecto, basta observar a narrativa poderosa que Eisler dividiu em um evento para executivos realizado no segundo semestre do ano passado, ao qual **HSM Management** teve acesso: “O que os professores não nos contam na escola é que o grande responsável pela nossa evolução como espécie é o sono. Para fugir dos outros animais selvagens, o macaco ficava pendurado numa árvore e dormia. Mas, estando pendurado na árvore, ele não conseguia entrar em sono profundo – senão, isso relaxa a musculatura e cai da árvore. Um macaco com 10 a 15 horas de sono só tem 9% de sono REM, que é o sono profundo. Já quando o *Homo sapiens* desenvolve o fogo, ele consegue se proteger dos animais selvagens e dormir no chão na posição horizontal. E aí com oito horas de sono, consegue 25% de sono REM. Pois esse estágio REM é responsável pela nossa capacidade cognitiva, pela nossa capacidade de aprendizado e por toda a evolução que se seguiu”.

Eisler junta storytelling com dados. Para apoiar a história, traz uma série de dados do livro *Why We Sleep*, de Matthew Walker, que já foi citado como um dos favoritos de Bill Gates como receita para longevidade. E isso mostra exatamente o caminho que ele deu ao negócio. Entendendo que as pessoas ainda não dão valor ao sono como deveriam, resolveu ocupar esse espaço de educador do sono, um vendedor de colchões com o propósito de “fazer as pessoas passarem a dar ao sono a mesma importância que elas dão para alimentação e atividade física”.

O que Eisler entendeu, em primeiro lugar, é que a indústria de colchões está “adormecida” – o trocadilho é intencional –, e pede para ser disruptada, a começar pela experiência que oferece aos clientes, que ele classifica como “complexa, frustrante, cheia de fricção”.

A compra é desagradável. Na loja, o vendedor orienta o cliente a deitar-se por 30 segundos em cima do plástico que cobre os colchões para experimentar vários e, no pitch final, acrescenta algo como “são R\$ 8 mil e ainda lhe dou dois travesseiros da Nasa com

brinde, um preço que é só hoje e só para você. Se você comprar pelo site, não conseguirá essa condição camarada”. A entrega também não é uma experiência agradável, como comenta Eisler. O frete às vezes é cobrado, o cliente nem sempre sabe se o colchão entregue é o mesmo da loja e, às vezes, o colchão nem entra no elevador. Além do mais, há uma percepção de que o preço não corresponde aos benefícios: "Existem tantos intermediários e ineficiências que um colchão que sai por R\$ 200 da indústria pode chegar a custar cinco vezes mais, na faixa dos R\$ 1.000, para o consumidor final.”

Então, a primeira decisão da Zissou foi por mudar completamente a experiência de compra e entrega. O colchão é vendido apenas em canal digital, pela internet, e com consultoria. O cliente pode responder a uma série de perguntas – faixa etária, se dorme só ou acompanhado, se a cama recebe visitas de crianças e animais etc. – e recebe uma orientação sobre o produto mais adequado. Sobre o teste, a pessoa o testa em casa, na realidade: tem cem dias de prazo para devolvê-lo sem burocracia – eles retiram na casa do cliente e devolvem 100% do dinheiro. Ou pode ir ao showroom testá-lo (por enquanto, apenas em alguns pontos nobres de São Paulo e Campinas, SP), embora mesmo nesse caso a compra seja pela internet. A garantia de dez anos também facilita correr riscos.

A entrega foi completamente transformada pela tecnologia do colchão na caixa, conhecida pela expressão em inglês “bed in box” – um processo de compressão a vácuo de colchões de mola ou espuma que permite levá-los em caixas de um metro de altura à portaria da casa das pessoas; não é colchão inflável. É entrega premium. E o unboxing em si é uma experiência divertida. Os preços são explicitados no site – não na gentileza do vendedor. E, como os intermediários são reduzidos ao mínimo, elimina-se o gap entre custo e benefícios percebido. A tecnologia “bed in box” reduz em 80% o valor do frete, mais que compensando o fato de a fabricação ser fora do Brasil. (Embo-

ra, em 2022, a empresa tenha anunciado planos de ter uma planta para fabricá-los no Brasil.)

Os dados decorrentes de vender digitalmente direto ao consumidor (o modelo de negócio é o chamado DNVB) são parte importante da diferenciação da Zissou. “A maravilha da desintermediação é que a gente tem uma abundância de dados não enviesados. Não precisamos de pessoas quando temos dados”, diz Eisler. Ele conta que nos primeiros quatro anos eles tiveram uma única linha de produtos e 8% de devolução nos cem dias de teste, então entenderam por que as pessoas não se adaptavam ao produto – “achei firme demais, mole, alto, baixo etc.”. Em vez de pensar em termos de produto minimamente viável (MVP), Eisler pensa em comunidade minimamente viável, nichada (culturalmente, inclusive), de clientes a atender.

Foi com base nesses feedbacks das pessoas que a Zissou lançou em 2021 um portfólio de colchões com três linhas – e o assessment no site para o consumidor encontrar o modelo ideal para o seu caso. Em abril de 2021, foi lançado o modelo Blue, que a Zissou gosta de descrever como “a Ferrari dos colchões”, especialmente confortável graças ao “látex de tecnologia belga que absorve as ondas de movimento, suporte extra com molas ensacadas individualmente e revestimento em tecido de alta condutividade térmica que cria um microclima refrescante na superfície do colchão”, segundo a descrição no site da empresa. Travesseiros, roupa de cama, roupões completaram o portfólio e a venda B2B para hotéis como Fasano também.

A personalização – prima-irmã da descentralização da metaeconomia – vem dos dados, proporcionados pelo que Eisler caracteriza com “conversa infinita” com os clientes, possibilitada pela tecnologia com o toque humano. Com ela, o time da Zissou aprendeu, por exemplo, que as pessoas compram colchão sobretudo nos seus momentos de transição de vida – quando vão morar

COM OS
DADOS, O TIME
DA ZISSOU
APRENDEU QUE
AS PESSOAS
COMPRAM
COLCHÃO
SOBRETUDO
NOS SEUS
MOMENTOS DE
TRANSIÇÃO DE
VIDA – QUANDO
VÃO MORAR
SOZINHAS,
QUANDO SE
CASAM, QUANDO
OS FILHOS
SAEM DE CASA,
QUANDO
COMPRAM CASA
DE PRAIA OU DE
CAMPO

PLÁSTICOS X LATAS

Veja os números que embasam a ação da Niul, de fontes como World Wild Fund (WWF), Banco Mundial e Ministério do Meio Ambiente do Brasil:

PLÁSTICO

- 11,3 milhões de toneladas de plástico produzidas por ano, sendo 1 kg por habitante a cada semana
- 10,3 milhões de toneladas são coletadas [91%]
- 145 mil toneladas são recicladas [1,28%]
- 7,7 milhões de toneladas vão para aterros sanitários
- 2,4 milhões de toneladas são descartadas irregularmente

LATAS

- 414 mil toneladas de latas comercializadas no ano
- 409 mil toneladas foram recicladas [98,7% do comercializado]
- 36 centros de coleta
- 800 mil catadores
- R\$ 5 bilhões de renda gerada com o programa de logística reversa de latas
- 2 milhões de bauxita (mineral utilizado na produção de alumínio) economizados graças à reciclagem
- 70% de redução no consumo de energia [com a reciclagem]

sozinhas, quando se casam, quando os filhos saem de casa, quando compram casa de praia ou de campo. As linhas atendem a essas situações específicas e criam os “Zissou lovers”, nas palavras do fundador, que fazem a divulgação “boca a boca”, enviando fotos com seus pets na cama, por exemplo. E isso leva a outro conceito caro à Zissou: o LTV dos clientes, valor para a vida toda.

Somando-se ao buzz que os Zissou lovers fazem, os influenciadores têm papel importante nesse negócio de colchões para dormir e viver. Exemplos: o jogador de futebol Marcelo (ex-Real Madrid, hoje no Fluminense) ou Bianca “boca rosa” Andrade.

E de onde vem a mente como combustível de Eisler? Ele diz que foi “picado pelo bichinho do empreendedorismo inovador” já na infância em Israel – passada em uma comuna agrícola no Norte –, onde “respirou” um país com número recorde de startups (e unicórnios) por m². Mas, sem dúvida, sua trajetória de cidadão do mundo exposto a diferenças o ajudou – morou nos EUA, na Itália, na Áustria (onde trabalhou com a família Swarovski, dos famosos cristais). E o contato com a cultura de negócios chinesa também: integrou o time que implantou a operação de celulares Xiaomi no Brasil.

NIUL: SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO

Não é raro que os filhos sigam os passos dos pais e avós empreendedores, direcionando suas carreiras profissionais para atuar no mesmo ramo de negócios dos antecessores. Muitos deles atuando na própria empresa familiar, da qual um dia serão herdeiros. Atuando ali, o mindset mais jovial costuma dar um refresh aos negócios, adotar inovações, levar a empresa a outro patamar. E, às vezes, essas mesmas mentes questionam o status quo.

Foi assim com as irmãs Maisa, Thais e Livia Valfré, netas de Henrique Valfré, pioneiro com produtos de estética, o que hoje chamamos de skincare, quando cofundou a Valmari em 1980. Formado na primeira turma

de farmácia na Universidade de São Paulo (USP), ele foi um dos fundadores da Associação Brasileira de Cosmetologia (ABC) em 1973, além de ter participado da elaboração das Normas Técnicas do Serviço Nacional de Vigilância Sanitária (hoje a Anvisa).

Depois de três anos de estudos e planejamento, as irmãs Valfré fundaram a Niul em 2023. Uma empresa de cosméticos? Sim, também. Mas que nasceu com um objetivo norteador diferente: fugir do plástico das embalagens que dominam o setor. “Temos que evitar o plástico, porque ele fica aqui por no mínimo 400 anos, causando danos socioambientais”, diz Maisa Valfré. *[Leia texto lateral nesta pág.]*

A indústria de cosméticos, como um todo, é muito dependente de plástico. “Sentíamos uma inquietação: não é possível que não haja uma solução mais sustentável. Eu até sentia uma dor ao ver, por exemplo, aqueles ‘minixampus’ de plástico de um uso só nos hotéis”, conta ela. A ideia, então, foi propor alguma solução inovadora em sustentabilidade, e a embalagem escolhida foi a lata de alumínio, como as de refrigerantes e cervejas.

A consciência ambiental está arraigada nas três irmãs, mas cada uma olha para uma frente diferente, por conta de suas formações acadêmicas – e que aliás se completaram para colocar a nova empresa em funcionamento. Thais, que trabalhou por quase oito anos na Unilever, é formada em química pela Unicamp; Maisa, em design gráfico e visual pela ESPM; e Livia, em economia e em administração, ambas pelo Insper.

Em dezembro, o trio Valfré recebeu um reforço, com a chegada à Niul de Rafa Brites, que tem mais de 2,3 milhões de seguidores no Instagram e conhecida por sua carreira na TV Globo, participando de programas como *Mais Você*, *Superstar* e *Video Show*. Sua contribuição será, principalmente, como reforço de comunicação, até por seu acesso às redes sociais, como influenciadora de jornadas. “Somos amigas há tempos, e sempre admirei a Maisa, pelos seus cuidados com des-

perdício, por exemplo”, revela.

Brites garante, entretanto, que amizade não bastaria para mergulhar no negócio. Sustentabilidade, um dos motores do novo ciclo econômico como temos comentado, foi o motivo principal. Ela experimentou e aprovou a primeira linha já lançada, que são três sabonetes líquidos (dois para mãos e um para corpo) na lata de alumínio. “Considero uma revolução no mercado de cosméticos”, conta ela.

A sustentabilidade vai além das embalagens e se une à saudabilidade. Os sabonetes líquidos são feitos sem sulfatos, parabenos, petrolatos, silicones ou corantes, todos os químicos que tanto preocupam as pessoas focadas em saúde. Portanto, entram na categoria de “fórmula limpa”, além de serem veganos e cruelty-free. É com essas características que será lançada a linha de xampu e condicionador já em 2024.

A internet, como no caso de Capsu e Zissou, é o principal canal de venda. Hoje a Niul conta com uma linha de sabonetes vendidos principalmente na própria loja virtual, para homens e mulheres de todas as idades, e o natural é atrair a “tribo” dos consumidores mais conscientes com as questões de sustentabilidade e de bom gosto, já que as embalagens são atraentes. As sócias gostariam, com isso, que seus produtos ajudassem as pessoas a entender todo o problema do plástico, colocando à Niul um papel de conscientização.

Está no radar também atuar no mercado B2B. “Qualquer pia tem sabonete, seja para uso residencial, comercial ou industrial”, lembra Thais. Já para as fórmulas de xampu e condicionador, a Niul mira estabelecimentos como hotéis e motéis, que costumam oferecer aos hóspedes como amenities.

Um fato de alinhamento com as premissas do nosso ciclo econômico está no fato de as sócias não enxergarem a Niul como “apenas” uma fabricante de produtos de qualidade; para elas, é principalmente como uma empresa de soluções. A adoção da lata de alumínio para substituir o plástico,

que é descartável após o uso, entrou como a melhor solução encontrada. E outras soluções assim podem vir. Já há, por exemplo, a ideia de desenvolver, além das latas, outros formatos de embalagem, segundo Thais, como bisnaga e pote, em alumínio.

Cuidados com a segurança no transporte são parte da entrega de saudabilidade. “Tivemos que repensar todo o ciclo de entrega; e olhamos a cadeia inteira”, pontua Maisa. É por isso que o envio dos produtos mantém a característica zero plástico. Para a proteção, eles são envoltos em algodão, resíduo da indústria têxtil que costuma ser descartado, e é mais sustentável do que papel, já que este último passa por um processo de industrialização.

A experiência de uso também conta bastante na Niul, tanto que requereu um trade-off. A melhor opção para fazer o produto sair da lata foi um pumping de plástico. Como assim plástico? Elas justificam: “É um plástico durável e deve ser reutilizável, e não de uso único”, explica Thais. [Por isso, o pumping é vendido separadamente para uma embalagem que o consumidor já tenha.] E não é um plástico virgem. “Para minimizar um pouco o problema do plástico, colocamos 70% de resina reciclada.” Além disso, as sócias estão pesquisando soluções substitutas existentes no exterior.

É importante entender que o empreendimento da Niul confirma a força da descentralização do novo ciclo econômico. Isso porque, chegar aqui demanda muito esforço de convencimento e negociações junto aos fornecedores das matérias-primas, principalmente de embalagens e de rotulagem, já que o volume para atender a demanda de uma empresa nascente é infinitamente menor do que o de uma gigante do ramo de bebidas.

CODEX: ENGENHOSIDADE E VELOCIDADE

O uso de dados geográficos é um grande aliado para o desenvolvimento sustentável e o combate às mu-



Thais, Maisa e Livia Valfré, Niul



Venicios Santos [esq] e Luiz Marchiori, Codex

DADOS PARA A AMAZÔNIA AZUL

Em janeiro de 2024, a Codex assinou com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) um contrato de parceria estratégica para desenvolver a plataforma digital que vai integrar indicadores e dados federais, estaduais e municipais para um centro voltado ao Planejamento Espacial Marinho – PEM na região Sul do Brasil, um compromisso assumido pelo Brasil, com entrega até 2030, na Conferência das Nações Unidas para os Oceanos, em 2017. O aporte de R\$ 7 milhões é parte dos R\$ 19 milhões destinados às iniciativas relacionadas à chamada economia azul. Segundo o CEO da Codex, Luiz Marchiori, as análises dos dados da plataforma permitirão identificar oportunidades e limitações para o uso sustentável dos recursos naturais e embasar políticas públicas.

28

danças climáticas. Isso já é consenso, como destaca Venícios Santos, diretor de negócios da Codex, empresa gaúcha fundada há cerca de 18 anos que desenvolve soluções de gestão e análise de informação por meio de sistemas de inteligência geográfica para o desenvolvimento sustentável nos setores público e privado.

Mas entre o entendimento e a prática há um gap. Como explica o executivo, processos ineficientes de gerenciamento de dados e falta de padronização são desafios persistentes enfrentados hoje, sobretudo pelas organizações governamentais. Não faltam casos relatados de duplicação de dados, inconsistência nos procedimentos e armazenamento descentralizado que dificultam achar o que é preciso. E isso acaba resultando em um cenário caótico de informações.

O trabalho da Codex é evitar o caos para permitir a engenhosidade das organizações no mundo do big data, como escreveu o especialista Mihnea Moldoveanu, da Rotman School, ligada à University of Toronto, Canadá, em artigo publicado em **HSM Management**. Engenhosidade, explica Moldoveanu, é a capacidade de conceber um modo pelo qual operações de qualquer área sejam sequenciadas, desenhando algoritmos (sequências de instruções bem definidas) e valendo-se de heurística (procedimento simplificador que substitui problemas mais complexos por outros de mais fácil resolução, a fim de encontrar soluções viáveis, mesmo que imperfeitas). Engenhosidade é crucial no novo ciclo econômico caracterizado pelos grandes volumes de dados.

Ao garantir a governança de dados – tanto detectando entraves operacionais existentes como propondo estrutura e processos que os organizem e os tratem como ativos estratégicos –, a empresa viabiliza a engenhosidade dos órgãos governamentais e a tomada de decisões estratégicas em geral. “Focamos em estabelecer uma governança de dados completa, com regulamentações e procedimentos adequados, para garantir que os dados sejam tratados

corretamente”, confirma Luiz Marchiori, CEO da Codex, explicando que o modelo de governança adotado pode variar conforme a estrutura organizacional do cliente.

A Codex apresentou palestra na COP28, convidada pela área de mudanças climáticas da ONU, justamente para abordar a importância da governança de dados na formulação de políticas de sustentabilidade. Um dos casos de sucesso que apresentou foi a plataforma de monitoramento de desmatamento no Mato Grosso do Sul, que cruza informações de uma rede de satélites com dados de bases dos governos estadual e federal e inclui sistema de certificação de controle de emissões de GEE. MS anunciou em meados de 2023 que será um dos primeiros estados brasileiros a emitir créditos de carbono para ser neutro em carbono até 2030.

Outro case da Codex na COP28 foi o uso de ferramentas de inteligência para monitoramento e gestão de desastres naturais para municípios do Rio Grande do Sul, Itajaí (SC) e João Pessoa (PA). É o sistema de gestão de riscos e redução de desastres ambientais. Essa plataforma digital da Codex está disponível para todo o Brasil para fazer diagnóstico detalhado de eventos como alagamentos e deslizamentos de terra, ajudando na segurança da população – em 2023, quase 6 milhões de brasileiros foram diretamente afetados pelas chuvas – e nos impactos econômicos de tempestades e estiagem, que têm variado anualmente de R\$ 50,5 bilhões a R\$ 70 bilhões, de acordo com a Confederação Nacional dos Municípios.

A velocidade na ação, somada à segurança de agir com base em dados, é a consequência-chave das plataformas de governança de dados que a coloca como um empreendimento da metaeconomia [veja também texto lateral nesta pág. sobre uma nova plataforma para ecossistemas marinhos]. Isso porque o compartilhamento em tempo real de informações de maneira eletrônica, e não mais manual, torna processos mais eficientes e reduz burocracia e erros. ∞



#METAECONOMIA #GESTÃO PÚBLICA

E A JUSTIÇA BRASILEIRA TAMBÉM SE TRANSFORMA

29

por Ademir Piccoli

Pode-se dizer que a transformação digital da administração pública é uma marca da metaeconomia. E, no ranking do Banco Mundial de governos mais digitais, o Brasil perde só para a Coreia do Sul, superando estrelas digitais como Arábia Saudita, Emirados Árabes, Estônia, França, Índia e Rússia. Como? O poder judiciário é exemplo a observar.

Em 2013, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu o sistema Processo Judicial Eletrônico. O quadro era preocupante: apenas 30% dos processos da Justiça brasileira estavam digitalizados. Agora, segundo último relatório do CNJ, o índice atingiu 98%. São dez anos, mas dado o tamanho desse sistema, o avanço é significativo.

O leitor tem ideia desse tamanho? Em 2022, entraram 31,5 milhões de casos novos em todos os segmentos de Justiça, segundo o CNJ. O total de processos julgados foi de 29,1 milhões e o estoque de processos em tramitação ao

final era 81,4 milhões. Detalhe: houve um crescimento de cerca de 10% de casos novos e julgados sobre 2021.

A digitalização torna as informações mais acessíveis a todos os envolvidos em um processo judicial, incluindo advogados, partes e a sociedade em geral, o que contribui para a transparência e a prestação de contas à sociedade como um todo. A introdução de inteligência artificial, análise de dados e automação, além de mediações e julgamentos em formato online, também têm permitido uma gestão mais eficiente e rápida dos processos judiciais. Segundo o CNJ, os processos eletrônicos têm, em média,

tempo de tramitação reduzido em cerca de um terço na comparação com o tempo registrado nos processos físicos – ações que tramitam em sistemas eletrônicos têm duração média de 3 anos e meio para a conclusão, enquanto as processadas na forma física aguardam quase 11 anos. Isso altera o trabalho dos magistrados e também a gestão, ou seja, o trabalho de servidores e diretores.

Em 2022, a Defensoria Pública de São Paulo atendeu mais de 2 milhões de pessoas com o aplicativo de mensagens WhatsApp. É como se, considerando que os anos têm cerca de 250 dias úteis, fossem atendidas 8 mil pessoas por dia. Você acredita que haveria essa capacidade de atendimento presencial mesmo nos sonhos mais otimistas? Melhor ainda: há condições de a Defensoria atender 29 milhões de pessoas, a demanda estimada, já que a nuvem que abriga os dados é elástica.

E, além do atendimento prestado – do qual aqueles que residem em Comarcas do Estado com acesso mais restrito a atendimento presencial ou têm dificuldades de locomoção se beneficiaram especialmente –, o app é usado para lembretes, atualizações e esclarecimento de dúvidas.

Exemplos não faltam. Cito o atendimento online dos serviços de solução de conflitos da Defensoria Pública do Estado da Bahia. Lembro o atendimento online para débitos inscritos em dívida ativa oferecido pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia. Registro o Juízo 100% Digital, dentro dos Núcleos de Justiça 4.0, criações de 2020/2021, que permitem ao cidadão ter acesso à Justiça sem comparecer fisicamente a fóruns; já há 194 dessas unidades judiciárias em funcionamento, voltadas ao atendimento de demandas especializadas com competência sobre a área territorial que fica nos limites da jurisdição do tribunal.

O próprio enfrentamento da crise sanitária da covid-19 em 2020 e 2021, que poderia ter paralisado a Justiça brasileira e agravado a crise ainda mais do que já aconteceu, deve-se a esse esforço de transformação

digital e inovação. O que vimos foi o contrário de estruturas paralisadas, que talvez fosse a expectativa geral.

Também poderia me demorar aqui em exemplos de projetos para inclusão de pessoas com deficiência, monitoramento de queimadas e desmatamentos, emprego de mulheres em situação de vulnerabilidade, reconhecimento facial, verificação da ficha limpa, contra violência doméstica, ressocialização, ligados aos órgãos de Justiça.

DOIS DESAFIOS

O Brasil é um país com dimensões continentais, no qual nem toda jurisdição tem acesso pleno à internet, à tecnologia. Talvez esse seja um dos principais desafios à transformação digital da Justiça: democratizar o acesso à internet em toda Comarca brasileira. Segundo dados da Anatel, só 53,5% dos moradores rurais têm cobertura móvel – e, possivelmente, acesso à internet – ainda; entre os moradores urbanos, como comparação, a cobertura sobe para 99,6%. A equidade no acesso à tecnologia é crucial para evitar a criação de disparidades no processo judicial.

Outro desafio é cultural. Cada pessoa integrante do ecossistema de Justiça tem de perceber que não é o investimento em tecnologia em si que faz as mudanças; são os novos pensamentos e posturas adotados. A ideia da Justiça como algo pouco acessível é a primeira que tem de cair por terra. Os valores que devem ganhar espaço são outros: cooperação, adaptação, flexibilidade, inclusão, sustentabilidade, participação e empatia.

PARA UM PRODUTO DIGITAL SER IMPLANTADO NA JUSTIÇA, colhem-se ideias, criam-se projetos, montam-se grupos de trabalho, desenvolvem-se aplicativos e estes agilizam entregas. Há milhares de projetos de inovação em andamento hoje e, em sua maioria, utilizam a inteligência artificial. As ideias podem vir de qualquer funcionário em geral. Em alguns lugares, já há laboratórios de inovação estruturados, como na Justiça Federal de Minas Gerais. ∞

ADEMIR PICCOLI é CEO da J.EX – Judiciário Exponencial, empresa de consultoria em inovação especializada na área que organiza um prêmio de inovação no setor. Lançou em 2022 o livro *Inovação no Ecossistema de Justiça*, escrito com Bernardo de Azevedo e Souza. É organizador de programas de imersão em lawtechs com a SingularityU Brazil.



INTRODUÇÃO com
Julian Birkinshaw [e Jim
Collins] pág. 32

CONCLUSÃO sobre governança
com Claudinei Elias
pág. 96

AMBIDESTRIA
01
pág. 34

WORDING
02
pág. 38

DRUCKER
03
pág. 40

INFLUENCERS
GENUÍNOS
04
pág. 42

TRAMAR
05
pág. 46

HUB DE
INOVAÇÃO
06
pág. 48

MODELO DE
MUDANÇA
07
pág. 53

EXPOR ERROS
08
pág. 56

CONECTOR
09
pág. 58

LÍDER
ORQUESTRADOR
10
pág. 60

SOMBRA NO
CONSELHO
11
pág. 62

STORYTELLING
12
pág. 64

TRABALHO FLEX
13
pág. 67

IMERSÃO
14
pág. 71

REINICIAR
15
pág. 73

LIBERDADE
16
pág. 75

CANVAS
17
pág. 77

CÓDIGOS
18
pág. 79

INOVAÇÃO EM
PESSOAS
19
pág. 81

FELICIDADE
20
pág. 86

PAISAGEM
EMOCIONAL
21
pág. 88

DESENHO DA
CARREIRA
22
pág. 90

JOBS TO BE DONE
23
pág. 92

TESTES
24
pág. 94

24

BOOSTERS DA GESTÃO
PARA 2024



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

COMO CATALISAR SUA PERFORMANCE EM 2024

por Adriana Salles Gomes

Um artigo de Jim Collins publicado na *Harvard Business Review* de julho-agosto de 1999 apresentava os “mecanismos catalíticos” como modo de gerar resultados de modos imprevisíveis. Engajam as pessoas certas, espalham-se como vírus e são duráveis. Mas, até hoje, uma minoria de empresas e pessoas os usa conscientemente.

Uma visão panorâmica da gestão brasileira talvez mostre que nossas empresas preferem fazer progressos incrementais. A noção de *kaizen* ou melhoria contínua, que ficou famosa com as empresas japonesas na década de 1990, conta com grande apreço dos gestores brasileiros, aplicada a produtos, serviços e processos.

Porém, como disse a **HSM Management** o especialista em inovação gerencial e vice-diretor da London Business School Julian Birkinshaw,

muitas vezes (cada vez mais vezes, na verdade), o incrementalismo não é suficiente. “A taxa de mudança dentro da sua empresa precisa corresponder à taxa de mudança externa, como se diz e, por isso, em um mundo em rápida mudança, precisamos adotar uma abordagem mais radical aqui e ali”, analisa Birkinshaw, que se diz um pouco cético em relação às empresas mudarem e superarem a burocracia.

Como o professor da LBS reforça, isso é particularmente verdade em em-

presas de viés burocrático, onde as forças da inércia são poderosas. E muitas empresas brasileiras poderiam se reconhecer nessa descrição, certo?

Isso não obrigatoriamente significa ter de fazer inovação de ruptura, no entanto, ou correr grandes riscos. Existem impulsionadores gerenciais – práticas, ferramentas etc. – que podem ajudar a mudar o patamar de desempenho de uma organização de maneiras rápidas, escaláveis e sustentáveis, que Jim Collins chamou de “mecanismos catalíticos” num artigo da *Harvard Business Review* em 1999. Entre os exemplos, Collins listou a famosa ferramenta NPS (métrica da Bain & Co. para julgar a satisfação do cliente) e alterações nas remunerações e na avaliação dos funcionários, bem como no pricing para os clientes.

Nós os chamamos de boosters, adotando a linguagem dos videogames, deixando claro que, passados tantos anos de vida digital, a expectativa de aceleração é muito maior. “O que um booster faz é passar os dados do jogo através de vários caminhos de tráfego otimizados e dedicados para resolver os problemas de roteamento, interceptação e congestionamento, o que fornece estabilidade e conexões rápidas de internet para os jogadores e reduz o atraso do jogo, o ping alto e a taxa de perda de pacotes”, esclarece um site para gamers. Na gestão, é algo semelhante; um booster é uma intervenção parecida, que atravessa o sistema hierárquico e a burocracia existente em uma empresa, inspirando as pessoas a comportar-se de maneira diferente.

Para este *Dossiê*, thinkers e practitioners da gestão brasileira sugeriram 24 boosters, priorizando os que refletem a realidade do nosso mercado, os que são curingas (não servem a uma meta específica apenas) e/ou ainda os que não são óbvios – o NPS, a métrica de satisfação dos clientes da Bain & Co., não foi listado por ser bastante óbvio. Importante: boosters em geral ajudam a superar um “pântano” de alternativas similares, substituindo outras ações.

O QUE DIZ BIRKINSHAW

A pedido de **HSM Management**, Birkinshaw fez alguns alertas sobre o que pode dar errado num booster:

- **Parece simples, mas não é.** Mesmo no caso dos boosters, é muito raro que um esforço de gestão seja tão simples quanto parece ser. “Estaremos nos enganando se pensarmos que um decreto sobre como alocar o tempo mudará realmente o comportamento”, diz Birkinshaw. “O gestor precisa mostrar à empresa como o booster deve ser implementado, como fará o acompanhamento, como medirá os resultados etc.”
- **O risco do “teatro”.** Se não tiverem sequência, tentativas de impulsionamento como a ambi-destria, por exemplo, acabarão sendo ridicularizadas, como um “teatro da inovação”, alerta Birkinshaw. O cuidado deve ser redobrado, portanto, com o acompanhamento já mencionado e a atenção aos detalhes.
- **O papel da tecnologia.** Não se mencionou tecnologia, mas Birkinshaw não estranhou isso. “A tecnologia digital simplesmente habilita algumas das mudanças de gestão e de liderança de que temos falado desde sempre. Por exemplo, queremos ser capazes de capacitar as pessoas para tomarem as suas próprias decisões sensatas e para trabalharem de forma colaborativa sem intervenção de cima para baixo? Sim. A tecnologia digital coloca a informação nas mãos de todos, em tempo real, tornando assim o papel do líder muito menos importante.

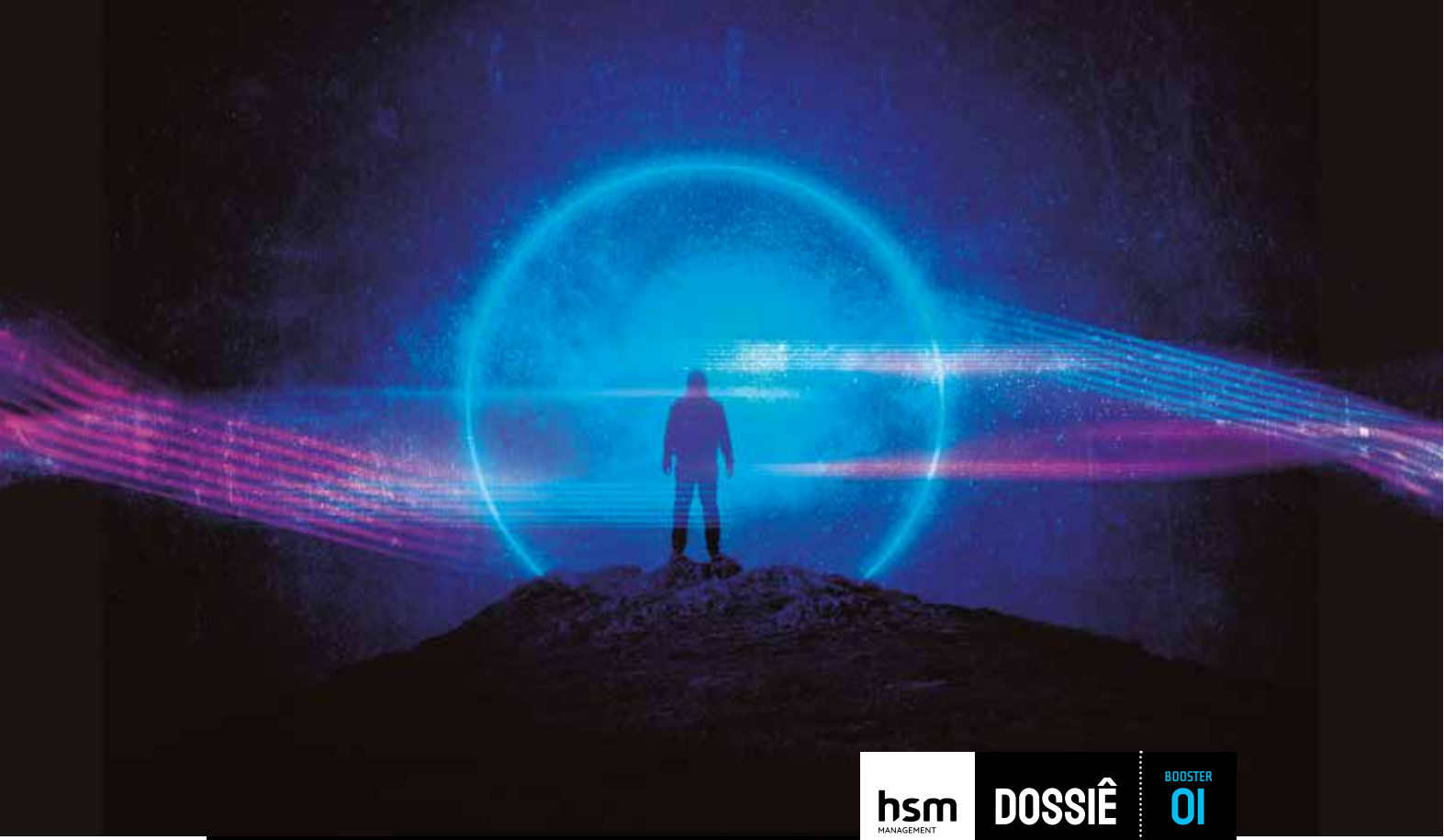
O HARDWARE DA GESTÃO

Para Birkinshaw, o princípio orientador da gestão contemporânea é liberdade dentro de limites. Isso vem de governança – se boosters fossem software, governança seria hardware. ∞



Julian Birkinshaw, LBS

“O GESTOR
PRECISA
MOSTRAR À
EMPRESA COMO
O BOOSTER
DEVE SER
IMPLEMENTADO,
COMO SERÁ
ACOMPANHADO
E COMO OS
RESULTADOS
SERÃO
MEDIDOS”



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
01

#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

34

UMA METODOLOGIA DE “AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL”

por Lilian Cruz e Andréa Dietrich

Há algo de profundamente contraintuitivo na ambidestria organizacional, uma abordagem que, de diferentes modos, prevê gerenciar o presente e o futuro ao mesmo tempo. Ela, mais do que nenhuma outra até hoje, é que permite a empresas e gestores se olharem no espelho e se enxergarem como sistema. Por isso, pode ser considerada o booster nº 1. Entre os caminhos da ambidestria, este artigo explora um dos mais amigáveis.

“Não se pode entender um sistema a menos que se tente mudá-lo. Não se pode mudar um sistema a menos que se transforme a consciência. Não se pode transformar a consciência a menos que o sistema se veja, se perceba e se volte a si mesmo. Não se pode liderar a transformação de um sistema a menos que se perceba e se presencie o futuro à medida que ele vá emergindo.”
(Otto Scharmer)

Se usa a mão direita para escrever, você pode desenvolver a mesma habilidade com a mão esquerda. E vice-versa. Mas imagine-se escrevendo simultaneamente com as duas mãos. Parece desafiador? Impossível?

Ambidestria organizacional é a capacidade de uma organização crescer simultaneamente com as duas mãos – no caso, atingir eficiência operacional com uma e buscar a inovação que constrói o futuro com a outra. Em

um cenário de grandes transformações e rápida evolução tecnológica, as empresas garantem um desempenho sustentável quando idealmente (e paradoxalmente) combinam a flexibilidade e o poder de inovação de uma startup com um modelo de gestão de empresa madura, capaz de garantir resultados consistentes e escalabilidade. Como isso se traduz? Num planejamento 70:20:10, que preveja 70% do orçamento e dos esforços para o core business, 20% para áreas de crescimento e 10% para áreas de exploração.

Mas como conseguir chegar até esse ponto? Eis a pergunta que o presente artigo vem responder.

UM PRINCÍPIO

Tudo começa por entender que uma transformação organizacional, qualquer que seja, é um processo sistêmico. E que, como tal, envolve uma mudança também no nível dos indivíduos. Não estamos falando somente do famoso “mudar o mindset”, e, sim, de se dar uma permissão. Trata-se de uma licença para que pessoas e organizações possam alcançar seu potencial máximo. Estamos nos referindo ao “estado de fluxo”, ou “estado de flow”, como se diz no jargão corporativo, como chave para alcançar o alto desempenho.

Em sua teoria do estado de fluxo, o psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi descreve o “flow” como um estado de total engajamento, em que as pessoas ficam 100% presentes e focadas, se sentem bem e fazem o seu melhor. Em seu best-seller, *A Arte do Impossível*, Steven Kotler define o fluxo como “o código-fonte da motivação intrínseca” e defende que a produtividade aumenta 500% durante esse fluxo.

As pessoas entram em flow quando encontram motivação e inspiração nos desafios da organização, demonstram foco e determinação para questionar a situação atual – e para implementar mudanças significativas –, e conseguem explorar a sua criatividade no dia a dia e manter uma abordagem de aprendizado contínuo.

Organizações também entram em flow. Isso acontece quando saem de sua zona de conforto e ajustam suas competências internas de acordo com os desafios do mercado. Esse é o estado de fluxo organizacional.

TRÊS PILARES

A metodologia Ambidestra, que é o nome da nossa consultoria, estimula ativamente os comportamentos, com base em três pilares.

DIREÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Propósito e foco para a transformação

A clareza de direção e visão da organização é construída a partir de diferentes processos de planejamento estratégico. No entanto, é essencial afastar-se da abordagem meramente analítica, lógica e linear, que busca preservar ou só aprimorar produtos ou modelos de negócio existentes.

É preciso evoluir para uma abordagem de estratégia centrada em inovação, na qual a tomada de decisões se baseia em colaboração e interações constantes. Isso abre espaço para o desenvolvimento e, também, para o teste de um portfólio de inovações e novos modelos de negócios. Para isso, sugerimos três passos:

1. Começar definindo o MTP da organização (sigla em inglês de propósito transformador massivo), ou seja, o porquê de sua existência. O MTP deve ser altamente ambicioso, buscando resolver desafios significativos da sociedade e estar em sintonia com crenças e valores da empresa.
2. Construir uma visão de planejamento estratégico através de uma abordagem ambidestra, ou seja, que contemplem a evolução do negócio e que busquem também oportunidades em áreas desconhecidas pela organização.
3. Garantir que todos os esforços estejam alinhados e que haja compreensão e engajamento sólidos dos colaboradores, promovendo clareza e motivação em relação aos pontos definidos acima.

ORGANIZAÇÕES
ENTRAM EM
FLOW AO
SAÍREM DE
SUA ZONA DE
CONFORTO E
AJUSTAREM
SUAS
COMPETÊNCIAS
INTERNAS DE
ACORDO COM OS
DESAFIOS DO
MERCADO

COM BASE EM UM NOVO PACTO CULTURAL, DEVE-SE AVALIAR QUAIS PESSOAS ESTÃO EM SINTONIA COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, ESPECIALMENTE A LIDERANÇA

PESSOAS E CULTURA

Molde que garante coerência e conexão

Estratégia e cultura são duas frentes-chave para equilibrar o resultado e a eficácia dos negócios. A estratégia oferece a visão e as prioridades que trazem orientação. Por outro lado, a cultura serve como alicerce dos comportamentos, valores e crenças que sustentam a execução dessa estratégia. As normas culturais determinam o que é aceitável ou rejeitado dentro de um grupo; e, com frequência, observamos desalinhamentos acontecendo no dia a dia. Recomendamos seguir três passos neste processo:

1. Examinar os valores, comportamentos, ritos e símbolos que regem a organização e avaliar se estão congruentes com o propósito e a estratégia da empresa. A partir desse diagnóstico, é necessário considerar a necessidade de reformular esse sistema de crenças.
2. Com base nesse novo pacto cultural, é essencial avaliar quais

peças estão em sintonia com os objetivos da organização, especialmente a liderança. É amplamente reconhecido que a cultura organizacional reflete o perfil de suas lideranças, e, para que a cultura seja percebida e disseminada, os líderes devem estar alinhados com o propósito da transformação e demonstrar os comportamentos desejados. Durante essa jornada, identificamos oito virtudes fundamentais do líder ambidestro: adaptabilidade, autorresponsabilidade, criatividade, determinação, eficiência, generosidade, sensibilidade e vulnerabilidade. Além disso, é importante estabelecer os rituais e símbolos que sustentarão essas mudanças na prática, como formatos de reuniões, sistemas de reconhecimento, celebrações e o ambiente de trabalho – seja físico ou virtual.

3. Como suporte ao desenvolvimento das equipes, além de ampliar repertório técnico (hard skills) como inovação e digital, as habilidades comportamentais (soft skills) são tão importantes quanto. Entre elas, o desenvolvimento do equilíbrio das energias femininas e masculinas – inatas do ser humano. É importante ressaltar que a mudança de comportamento e de hábitos requer persistência e disciplina.

ESTRUTURA E PROCESSOS

Sistema que suporta a operação

A estrutura organizacional também precisa de adaptações para facilitar a transição entre os dois mundos. Dependendo da dinâmica e da diversidade da organização, diferentes formatos podem ser considerados, para que a transição seja leve e responsável para todos que fazem parte dela.

Algumas empresas optam por separar as equipes que estão explorando novos negócios ou conceitos. Outras estabelecem parcerias com aliados de fora da organização, a fim de implementar modelos diferentes daqueles com que estão acostumados. Há as que preferem adotar princípios de agilida-

3 PILARES FUNDAMENTAIS



COMO FLUI UMA PESSOA AMBIDESTRA

Miguel Monzu,
Fesa



VP DA FESA TEM SEMPRE UM PLANO B E BUSCA CONTROLAR SEU FUTURO, por Sandra Regina da Silva

Na década de 1980, Miguel Monzu era um jovem estudante do último ano de medicina. Hoje, aos 57 anos, é um C-level de uma companhia que nada tem a ver com a área da saúde – é sócio e vice-presidente do Grupo Fesa, que, mais do que uma empresa de executive search, posiciona-se como um ecossistema de soluções de pessoas. Mais do que isso, tornou-se uma pessoa ambidestra, que aprendeu a fluir.

Sua história mostra isso. Apesar de querer ser médico desde os 6 anos, foi no fluxo quando um executivo da farma Boehringer Ingelheim o abordou após uma palestra que, ainda estudante, fez para pais sobre métodos anticoncepcionais para que orientassem os filhos. Foi fazer um trabalho free-lancer na farma, abandonou o curso de medicina incompleto (e o sonho infantil) e nesse setor passou os 30 anos seguintes.

Na Boehringer Ingelheim, logo após o job, Monzu foi contratado para ser gerente do produto. Ele se encantou. “Era uma dureza danada para pagar a faculdade, e me ofereceram salário, carro da empresa, seguro saúde...” Foi promovido e passou a ser responsável pelo treinamento da força de vendas da companhia. Além da Boehringer, Monzu atuou na Abbott, Novartis e Sanofi, sempre na área comercial e de marketing, chegando ao cargo de diretor executivo.

Os 40 anos de idade chegaram, e ele se perguntou: “se eu tivesse mais 40 anos de vida, faria a mesma coisa?” Recebendo de si mesmo um “não” como resposta, lembrou que gostaria de trabalhar em recursos humanos. Contratou um planejador financeiro para ajudá-lo a dar uma guinada sustentada na carreira. Também foi atrás de um diploma de administração de empresas (já que não tinha nenhum) para poder fazer um MBA de gestão de pessoas. E, em 2003, mudou-se para o RH da AstraZeneca – e logo abarcou também comunicação. Novamente fluiu – dessa vez, no contrafluxo dos demais, já que a praxe é ir do back-office para uma área de negócios, não o contrário. Hoje está há seis anos na Fesa, com mais três sócios – um tem 38 anos, uma tem 32 e o terceiro tem 26. Fluir intergerações é sinal de ambidestria.

Monzu não usa o nome “ambidestro”, mas dois fatos evidenciam essa autopermissão: tem sempre plano B e faz questão de assumir o controle de seu futuro e de escolher as cadeiras que vai ocupar. Ao menos, três posturas o habilitam a isso: (1) ele sempre opta por aprender, no trabalho e na vida pessoal – isso ilustrado pelo fato de que, se quer uma floreira em casa, faz uma em vez de comprar; (2) aposta em desenvolver suas soft skills e (3) tem a longevidade profissional como premissa.

37

de, formando equipes com base em desafios específicos, não presos a estrutura do organograma.

Em todos os casos, o objetivo central deve ser o de reforçar a resiliência da organização, aprimorando habilidades com agilidade e criatividade, para responder de modo adequado às transformações externas. Para isso, recomendamos três passos:

1. A estrutura e os processos devem refletir a estratégia, e as equipes devem se organizar levando em consideração as competências de cada indivíduo e as ferramentas adequadas.
2. Ter clareza quanto às responsabilidades para que as

pessoas possam ter autonomia ao desempenharem suas funções da melhor maneira.

3. Desenvolver um “jeito de operar”, ou seja, uma comunicação que traga transparência, clareza e estimule a curiosidade e a criatividade das pessoas em um ambiente de aprendizagem contínua.

ESSA METODOLOGIA não é um modelo de gestão, mas um caminho para a transformação organizacional. A busca constante para atingimento do flow pessoal e organizacional é a chave para enfrentar os desafios do mundo em constante mudança. ∞

LILIAN CRUZ
é cofundadora
da Ambidestra.
Especialista em
estratégia, inovação
e transformação
de negócios.



ANDREA DIETRICH
é cofundadora
da Ambidestra.
Especialista em
posicionamento
de marcas, cultura
e transformação
digital.





#BOOSTERORGANIZACIONAL

A PREOCUPAÇÃO EM USAR AS PALAVRAS CERTAS

por Adriana Salles Gomes

Pense em uma marca de produto ou serviço, um processo, um programa, uma empresa. Ou mesmo em um problema. O modo como qualquer dessas coisas é nomeada importa tanto quanto os resultados que pode produzir. O “wording” mobiliza as pessoas.

"Palavras podem ser como raios X. Se você usá-las corretamente, elas atravessarão qualquer coisa."
Aldous Huxley

Muitos líderes gostam de repetir o slogan “a pessoa certa no lugar certo”. Alguns mencionam também “no timing certo”, completando a frase original do filósofo chinês Mêncio, o mais eminente seguidor do confucionismo (372 a.C.-289 a.C.). Mas não há registros de acréscimo de “com a palavra certa”. Deveria haver. Ou alguém acha que os Beatles chegariam aonde chegaram, com a velocidade e intensidade que o fizeram, sem um nome que combinou “beat” (ritmo) e “beetles” (besouros), associando a banda à rebeldia que estava no ar com os beatniks nos anos 1950, pós-guerra.

O comentário sobre os Beatles é mera hipótese, ainda que muitos a

advoguem. Porém a intuição de que o nome nos predestina é unânime – ou a escolha do nome de um filho que vai nascer não tomaria tanto tempo das famílias.

No mundo corporativo, no entanto, isso se tornou verdade só mais recentemente. Sim, marcas de produtos e serviços sempre receberam muita atenção – nomear melhor é vender mais nesses casos –, mas marcas institucionais não necessariamente, e o mesmo se pode dizer das palavras usadas para identificar um problema ou uma iniciativa. Para que perder tempo com isso? É agora, na era dos memes, que vem ficando clara a relação entre palavras virarem memes e os respectivos impactos gerados.



Conhecida como uma das gestoras de fundos mais ativistas em ESG, a agora renomeada fama re.capital explica que sua mudança de nome reflete o desejo de ressignificar o mercado de capitais a partir do que ele pode e deve ser – daí vem o prefixo “re”. “O mundo precisa de mudanças – profundas, revolucionárias, que demandam articulações impensáveis, soluções escaláveis e resultados em benefício de todos que fazem vivo esse planeta”, explica Fabio Alperowitch, fundador e CIO da fama re.capital. “E o mercado financeiro é ponto de partida. Ele arrisca, promove, sustenta e financia a realidade que a gente vê.”

A promessa da empresa é, com conhecimento de finanças sustentáveis e network, fazer isso por meio de produtos financeiros de alta performance que tenham impacto positivo para todos os stakeholders. O neologismo “re.capita” remete tanto ao propósito específico – ressignificar o mercado de capitais – como ao geral – ressignificar a humanidade para que ela possa ter futuro.

Pense no fundo de investimento-anjo que acaba de ser criado para apoiar fundadoras de startups mulheres – Sororitê. Ao brincar com as palavras de ordem da revolução francesa, imediatamente evoca uma revolução feminina nos negócios, de mulheres apoiando mulheres. Fundada em 2022 por Flávia Mello, Erica Fridman e Jaana Goeggel, já conta com mais de R\$ 3 milhões de funding, mais de 100 investidoras-anjo, centenas de startups no portfólio e é a maior comunidade de investidoras da América Latina de startups com mulheres entre os fundadores que estejam sediadas na região ou que tenham esse mercado em seu plano de expansão.

Outro exemplo é a Cainiao, divisão logística do Alibaba Group. A palavra, que em chinês quer dizer “novata, iniciante” segundo o COO da empresa no Brasil, William Tang, remete justamente a olhar as coisas com novos olhos, mente de iniciante [veja artigo na pág. 73]. Foi exatamente assim que a Cainiao enfrentou o desafio logístico na China, de grandes distâncias e pouca infraestrutura (coconstruindo esta), e é assim que está trabalhando criativamente na operação de cross-border do Brasil para reduzir os prazos de entrega e apoiar as plataformas asiáticas que endereçam de modo inclusivo consumidoras insuficientemente atendidas pelo varejo nacional.

(Essas plataformas oferecem mais acessibilidade a pessoas com deficiência, mais opções de vestuário plus-size, mais produtos para a beleza negra.)

Palavras têm força nas mais varia-

das iniciativas, e as empresas que percebem isso andam levando vantagem. Um caso nos EUA é o da Amazon, que batizou uma de suas ferramentas de inovação como “press release”. Trata-se de um documento criado pelas equipes de produtos para conceber tais produtos como se fossem anunciá-los para a imprensa e o mercado, o que inclui título, subtítulo, resumo, problema, solução, citação entre aspas de porta-voz da empresa, como começar, aspas de consumidor etc.

Outro caso é o da Imetame Metal-mecânica, sediada em Aracruz, ES [veja reportagem na pág. 81], que foca as palavras com que as pessoas se tratam, estimulando pertencimento, engajamento e colaboração. “A empresa incentiva o uso de palavras diferentes das usuais para manter um ambiente positivo e energizado”, conta Vanderlei Pedrini, supervisor de gestão de pessoas. Exemplos? Ali fala-se “ótimo dia” em vez de “bom dia” e “lembre-se sempre” em vez de “nunca se esqueça”. E a área de segurança chama-se “valorização da vida”.

UM BOM COMEÇO para mudar o wording em sua organização é colocar no vocabulário ativo mais “palavras poderosas”. Michele McGovern, jornalista especializada em gestão e negócios, lista oito palavras, tanto faladas quanto escritas, que podem mobilizar pessoas (a lista original é em inglês; foi traduzida): você, imagine, porque, agora, acredite, garantia, agir e ajuda. Experimente! ∞



Linguagem visual também conta: o pássaro cainiao remete a logística rápida, ágil e sensível. (Na foto, William Tang, COO da Cainiao no Brasil)



#BOOSTERORGANIZACIONAL #BOOSTERPESSOAL

40

PETER DRUCKER

por Adriana Salles Gomes

O fato de um pensador que nasceu em 1909 ser um booster de gestão é surpreendente – mesmo quando ele é o “pai da administração moderna”. Em termos de inovação em gestão, segundo o expert Julian Birkinshaw, significa que se está produzindo pouca coisa nova. Mas, no Brasil, a capacidade de Drucker de gerar insights que mobilizam continua inigualável.

“**E**studar era muito importante para Peter. Dizia, e eu assino embaixo, que ‘pessoas educadas mudarão o mundo em que vivemos e trabalhamos’. O conceito de pessoa educada, que ele introduz em seu livro *Sociedade Pós-Capitalista*, é o de pessoa que se educa constantemente, consciente de que nunca pode parar de aprender.”

Quem escreve isso é José Salibi Neto, amigo pessoal de Drucker e cofundador desta revista, no prefácio do livro *Drucker, Forever*, de 2021, escrito por Francisco Madia. Quase surpreen-

de que um autor de gestão nascido na primeira década do século 20 ainda mereça um livro inteiro a seu respeito na terceira década do século 21, quando a gestão foi tão radicalmente transformada pelas tecnologias digitais e pela pandemia de covid-19. Isso em um país que não é o seu. E a explicação resvala de algum modo nesse personagem de “pessoa educada”.

Madia recupera uma fala de Drucker para ilustrar o conceito: “Um jovem que conheço desde que era criança e que hoje está com 40 anos é, provavel-

mente, o melhor radiologista de toda a Costa Leste deste país. Chefia o departamento de imagens de nossa melhor escola de medicina. Um dia eu ia fazer uma palestra perto de onde ele mora e liguei para que nos encontrássemos. Sua resposta: ‘Peter, sinto muito, estou num curso em Minnesota’. Naturalmente, perguntei: O que você está lecionando? E ele respondeu: ‘Não estou lecionando, vou ficar uma semana estudando novos aspectos da tecnologia de ultrassom. Sabe, eu deveria ter feito isso no passado, mas não pude. Agora estou atrasado’”.

Drucker, mais do que qualquer outro pensador da gestão, desperta nos gestores – e talvez sobretudo nos brasileiros – o desejo de ser “pessoas educadas”. A razão? A principal pode ser seu comportamento exemplar. Era uma pessoa de 1909 que “analisava a tecnologia como ninguém, mesmo ainda usando fax e máquina de escrever”. Isso confere a todos a esperança de que podem se manter atuais, não importa o que aconteça.

Escrever sobre Drucker em 2021 faz sentido porque esse mestre antecipou o zeitgeist da década de 2020 “como se tivesse embarcado numa máquina do tempo, vindo até o futuro, dado uma espiada e voltado para escrever a respeito”.

Como registrou Madia, Drucker falou com muita antecedência (lembra que ele faleceu em 2005), de:

- Trabalho remoto (“Qual o sentido de se continuar trazendo para os centros das cidades corpos pesando 80 ou mais quilos, se tudo o que as empresas precisam é de seus cérebros, que pesam, no máximo, 3,8 quilos?”).
- Abandono organizado para poder inovar (“todas as organizações que não conseguem livrar-se de seus produtos superados estão envenenando-se”).
- Competição por ecossistema (ao dizer que a estratégia mais lucrativa é dividir o trabalho e os ganhos com empresas parceiras – como a DuPont, não como a Xerox.)

Já ler Drucker é um booster de desempenho em 2024 (e deve continuar a sê-lo em 2050) por tudo que ele escreveu (ainda podemos descobrir mais antecipações), e também por três lições, organizadas a seguir.

TRÊS IDEIAS-BOOSTERS

1. São as “pessoas educadas” que mudam o mundo. Drucker nos ensinou como ser uma “pessoa educada”: trata-se de estudar de fora para dentro e, depois, de dentro para fora. É o que nos dá a capacidade de ler melhor o jogo nos negócios e vencer.

Madia e Salibi dizem que Drucker tinha uma espécie de processo de três etapas. Primeiro, ele lia e estudava muito – revistas, livros etc. Então, dava um jeito de viver o que aprendia – indo visitar empresas, conversando com pessoas, participando de eventos... Por fim, escrevendo, gerava novas ideias em cima do que tinha vivido. Havia um movimento de fora para dentro na aquisição de conhecimento e de dentro para fora na criação de conhecimento novo. “Como acontece com os artistas”, nas palavras de Salibi.

2. Gerenciar pessoas é o que realmente importa. Em *Drucker, Forever*, Madia cita uma frase de Henry Ford da qual Peter gostava bastante e não era à toa: “Você pode tirar de mim minhas fábricas, queimar todos os meus prédios, mas, se deixar meu pessoal comigo, construirei outra vez todos os meus negócios...”. Melhorar a capacidade de gerenciar pessoas era a missão de vida de Drucker. E, se nunca foi fácil gerenciar pessoas, piorou com diversidade na era da inteligência artificial, em que muitos líderes se esforçam menos secretamente crendo que tecnologias resolverão os problemas de pessoas.

3. Os disciplinados se (auto) conhecem mais. Madia cita Drucker: “Sempre que tomar uma decisão importante anote o que espera que aconteça. Nove ou 12 meses depois, compare resultados e expectativas. Faça isso há 20 anos. Praticado constantemente, o método mostra em dois ou três anos onde estão seus pontos fortes”. ∞

DRUCKER
NOS ENSINOU
COMO SER
UMA “PESSOA
EDUCADA”:
TRATA-SE DE
ESTUDAR DE
FORA PARA
DENTRO E,
DEPOIS, DE
DENTRO PARA
FORA. É O
QUE NOS DÁ A
CAPACIDADE DE
LER MELHOR
O JOGO NOS
NEGÓCIOS E
VENCER



#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

INFLUENCIADORES GENUÍNOS

Reportagem de Sandra Regina da Silva | Edição de Lara Silbiger

42

Influência não se mede por número de seguidores quando ela deixa de ser uma mera ferramenta de marketing para incorporar a função de educar sobre mudanças. Genuinfluencers têm “só” dezenas de milhares de seguidores, mas, como mostra esta reportagem, pessoas que os seguem para aprender e empresas que trabalham com eles podem ter um booster de desempenho e tanto.

Não é à toa que o movimento dos influenciadores genuínos – “genuinfluencers”, em inglês – está emergindo agora. Vivemos em um mundo digital onde a informação é abundante, mas a sabedoria cada vez mais escassa. Estamos já acostumados com a lógica dos influenciadores no YouTube, Instagram, X e LinkedIn, porém um número crescente de pessoas quer mais; quer thought provokers (provocadores de reflexões) e mentores coletivos.

Mais gente deseja ter influenciadores que de fato possam lhe influenciar, ou porque lhes provocam reflexões e insights ou porque lhes fornecem uma espécie de mentoria (só que coletiva em vez de individual). O que eles não fazem também importa: eles não tentam vender coisa alguma; o conteúdo é seu compromisso.

Não indiferentes a isso, algumas empresas começam a considerar incluir em seu portfólio de influenciadores, ao lado dos influenciadores vendedores, esses do modelo mentor/provocador, a fim de que suas marcas possam “herdar” um pouco da credibilidade que lhes é imputada.

Esse tipo de influenciador genuíno é um booster para as pessoas em suas carreiras e pode vir a ser um booster para empresas que se associem a eles. Mas como identificá-los? Afinal, é um fenômeno novo. Não há ranking desses personagens, por exemplo, nem mesmo consenso sobre seus atributos. Para alguns, um empresário como João Adibe, da Cimed, é influenciador genuíno, para outros seu conteúdo é genérico demais. Para alguns qualquer microinfluenciador, por endereçar uma comunidade, é genuíno, e outros creem

que essa relação de prever que um produto seja comprado lhe tira o título.

“A maioria do que hoje conhecemos por ‘influenciador’ é, na verdade, mais um formato de mídia – o bom e velho garoto-propaganda”, explica Gustavo Giglio, head de conteúdo para marcas na Omelete Company e no festival de cultura pop Unlock CCXP, fundador da Coffee Hunter, um especialista em costurar parcerias entre empresas e considerado um genuinfluencer em negócios e marketing pelos critérios listados nesta reportagem. Isso explica por que os números vultosos de seguidores pesam tanto. “Invisível para a massa, o influenciador genuíno é alguém que realmente influencia o mercado, levando pensamentos e comportamentos à mudança. A palavra ‘influenciador’ matou a atenção a quem realmente influencia”, diz Ricardo Cavallini, professor da SingularityU Brazil, consultor, autor de livros e pioneiro do movimento maker no Brasil – identificado por **HSM Management** como genuinfluencer em temas ligados ao futuro e a tecnologias.

Gabriela Monteiro, diretora de inovação da Ipiranga, tem seu próprio portfólio de genuinfluencers, brasileiros e estrangeiros, e compartilha sua definição. “Essas pessoas têm expertise real em um tema, e quem as segue se interessa de fato por essa expertise, não por modismos”, afirma. Em outras palavras, um genuinfluencer precisa ser percebido como fonte segura de informação e inspiração em uma área.

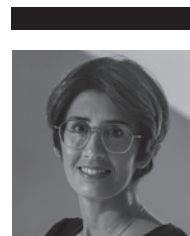
Monteiro ilustra o conceito com dois influenciadores que a própria Ipiranga convidou para uma campanha de combustíveis aditivados – os pilotos de Stock Car Thiago Camilo e Cesar Ramos. “Eles sabem o que um combustível efetivamente pode render para o carro. Não estão ali por qualquer tipo de propaganda; têm uma profissão, um propósito”, explica ela.

O CHECKLIST DO GENUINFLUENCER

Nesta reportagem, **HSM Management** identificou quatro influenciadores genuínos em quatro das áreas temáticas transversais mais impactantes hoje para negócios e carreiras. Foi com base neles, e em uma incipiente literatura, que definimos o novo universo.

Além dos já citados Cavallini e Giglio, elencamos Carla Tieppo, que há 27 anos é professora da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo e, há dez, publica conteúdos sobre o funcionamento do sistema nervoso e suas relações com a mente e o comportamento humano. Nossa lista também conta com Gláucia Guarcello, ex-sócia e ex-CIO da consultoria Deloitte e nova sócia e COO global na The Bakery. Ela também é professora na USP, Fundação Dom Cabral e Singularity University, com 16 anos de experiência na área de inovação.

De início, Giglio destaca a autenticidade e a transparência como atributos obrigatórios de um genuinfluencer –



Rosário Pompéia,
Le Fil



Gabriela Monteiro,
Ipiranga

ALGUNS GENUINFLUENCERS JÁ ESCALAM

RICARDO BASAGLIA, MARTHA GABRIEL E ALEXANDRE PELLAES SÃO EXEMPLOS DISSO

Há influenciadores genuínos que conseguiram escalar seu público, passando das dezenas de milhares às centenas de milhares de seguidores. Em parte, isso tem a ver com a maturidade do mercado de influência brasileiro. “Estamos muito à frente da Europa e de toda América Latina, bem próximos dos modelos dos Estados Unidos e chinês”, contextualiza Ana Paula Passarelli, especialista em marketing de influência e professora-mentora da Fundação Dom Cabral (FDC), além de empresária da área. Porém o fenômeno se explica também pelo domínio da linguagem das redes sociais. O CEO da empresa de headhunting Michael Page, Ricardo Basaglia, tem 460 mil seguidores no Instagram; Alexandre Pellaes, especialista em trabalho, 227 mil na mesma rede; Martha Gabriel, que fala de tecnologias e futurismo, 140 mil. Foco no visual, frases de efeito, humor, crítica, didática e frequência de postagem explicariam o sucesso.



Ana Paula Passarelli, Brunch

OS MICROS CRECEM

Em meio a um movimento que vem sendo chamado de “desinfluência” [algo como ‘dar a real’ sobre produtos], registra-se o crescimento dos microinfluenciadores, aqueles especializados em nichos. Eles são a maioria entre os 45 creators agenciados pela Brunch, segundo a sócia Ana Paula Passarelli, especialista em mercado de influência. A lógica, do ponto de vista do marketing, é a seguinte: é preferível que a pessoa tenha mil seguidores e quase todos se engajem a ter 1 milhão de seguidores que não estão nem aí com os posts. Para as empresas, isso tem custo-benefício maior e possibilita contratar mais influenciadores.

Passa, como a expert é conhecida no mercado, vê a tendência dos micro compatível com a tendência dos influenciadores genuínos, na proximidade entre o criador e uma comunidade. Um exemplo são as “Avós da Razão”, duas influenciadoras com mais de 80 anos focadas no nicho 50+, que têm um canal no YouTube e acabam de lançar um livro. Outros casos são o de Fayda Belo, advogada criminalista que ajuda mulheres a entenderem seus direitos, e de Lela Brandão, que fala sobre roupas confortáveis.

são esses que geram proximidade, empatia e, conseqüentemente, maior poder de influência. Ele também aponta a consistência como indispensável, e que é percebida não nas palavras mas na atuação real e comprovada no mercado, “pela produtividade do influenciador”.

O que Giglio diz tem a concordância de Carla Tieppo. “Acredito que ser autêntica na forma como me expresso traz verdade para a relação com os seguidores, sem que eu precise expor minha vida pessoal”, confirma ela. E quanto a consistência, diz que seus posts estão “em linha com as causas que defende”

Acrescentando mais um item à lista, Tieppo enfatiza a característica “pensamento independente”. “A maior diferença entre o influenciador genuíno e o tradicional é que o último fala o que a legião de seguidores quer ouvir, construindo conteúdo para viralizar e monetizar. O genuíno não faz nada disso; é autoridade no assunto.”

Outro ponto – talvez curioso – para identificar um influenciador genuíno está em sua rejeição ao rótulo de influenciador. “Gosto mais de provocador, da ideia do thought provoker. O termo ‘influenciador’ até estaria correto porque são eles que realmente influenciam, mas ficou desgastado”, diz Cavallini. “Quem se considera como tal já começa errado. São os outros que devem enxergá-lo como alguém cuja opinião importa”, diz Giglio, apesar de ele ter sido eleito um dos 20 melhores influen-

ciadores de marketing digital do Brasil pelo Prêmio iBest 2023.

Ter como missão, e/ou intenção de, oferecer informações que levem as pessoas a entender que é necessário fazer um caminho diferente é, para Cavallini, uma das características que mais definem esse genuíno influencer. “Estou falando de mostrar que o futuro chegou e que precisamos mudar mentalidade e ação; de levantar questões relevantes para o Brasil; de evidenciar a importância de cada um assumir o protagonismo nessa mudança.” Ele vem carregando essa bandeira em um livro sobre educação.

Gláucia Guarcello faz exatamente isso, quando considera que sua missão é ajudar empresas a inventar e a se reinventar. “Desejo que as empresas sejam mais empreendedoras. Em geral, ainda falta para a maioria a perspectiva de que o que as trouxe até aqui não necessariamente as levará para o futuro”, comenta. Para ela, o influenciador que realmente é genuíno não atua com a finalidade de ser um influenciador. “Essa pessoa faz o que faz porque quer mudar o mundo para melhor. Seu ego não persegue a fama.” O que motiva seu ego? Ela diz que “uma inquietação quanto ao acesso limitado no Brasil à informação de ponta sobre inovação”.

A prova da missão é que, há pouco mais de um ano, aliás, ela lançou uma iniciativa de alto impacto: uma mentoria gratuita de inovação para 600 mulheres. O projeto, que rendeu um

O INFLUENCER GENUÍNO NO LIFELONG LEARNING

ELE PODE SER RELEVANTE NAS TRÊS ETAPAS DA JORNADA DE APRENDIZAGEM

No Brasil, há cerca de 20 milhões de influenciadores, que é quase 10% da população. Isso e a provável evolução da web3 não deixam dúvidas: influenciadores terão um espaço no aprendizado contínuo, ao menos, os genuínos. David Blake, coautor do livro *The Expertise Economy*, recomenda que a jornada de aprendizagem seja onstruída (pelo RH ou pela própria pessoa) com três etapas que se repetem e se sobreponham: (1) modernizar a experiência de aprendizado (buscando, para isso, mais conteúdos e plataformas digitais), (2) alimentar uma cultura de aprendizado (com artigos, livros, vídeos, coaching e blogs) e (3) destravar habilidades constantemente. O influenciador-mentor pode contribuir nas três ações.



Em sentido horário a partir do alto à esquerda, os genuinfluencers Ricardo Cavallini (tecnologia e seus impactos no futuro, na gestão e na sociedade), Gláucia Guarcello (inovação e empreendedorismo), Gustavo Giglio (negócios e marketing) e Carla Tieppo (neurociência e comportamento)

e-book e o compromisso de cada uma mentorar outras dez mulheres, atraiu o apoio da Fundação Dom Cabral para transformá-lo no Centro de Referência em Inovação para Mulheres, gratuito.

Guarcello levanta outra característica-chave de um influenciador genuíno. Ele é um devorador de conteúdos da sua área e capaz de traduzi-lo com simplicidade para todos. Desde março de 2018, ela tem no Instagram o perfil Inova Simples, em que compartilha lições aprendidas no Massachusetts Institute of Technology (MIT), em Harvard e outras instituições globais de prestígio. “Gosto de pegar coisas complexas e trazer para uma linguagem em que a pessoa que está ali, na correria do dia a dia, consiga digerir.”

A métrica de desempenho do influenciador genuíno é qualitativa (quase intangível), radicalmente diferente daquela da dos influenciadores habituais; não contam muito números de views, likes ou alcance. “Estou mais preocupada com o impacto real do que eu falo, ainda que seja sobre um único usuário. Se a audiência tomar uma ação a partir da mensagem, já ganhei o dia”, diz Guarcello.

Conseguimos reunir dez características comuns. Agora, faça o checklist: influência real no mercado, mais co-

munidade e menos mídia, expertise, autenticidade, transparência, consistência, pensamento independente, rejeição ao rótulo “influenciador”, missão de mudança e, por fim, métrica de desempenho qualitativa.

TENDÊNCIAS EM INFLUÊNCIA

De modo geral, as empresas estão entendendo esse movimento? “O influenciador tradicional, do tipo massivo, não vai morrer necessariamente, mas deve perder força. E já começamos a ver isso quando as marcas, dependendo de sua estratégia, passam a buscar influenciadores de bairro porque querem mais engajamento e não mais visibilidade”, afirma Rosário Pompéia, COO da Le Fil Comunicação e coautora do *Manifesto do Marketing do Futuro*, com Silvio Meira, uma das maiores referências no Brasil em inovação e tecnologias digitais.

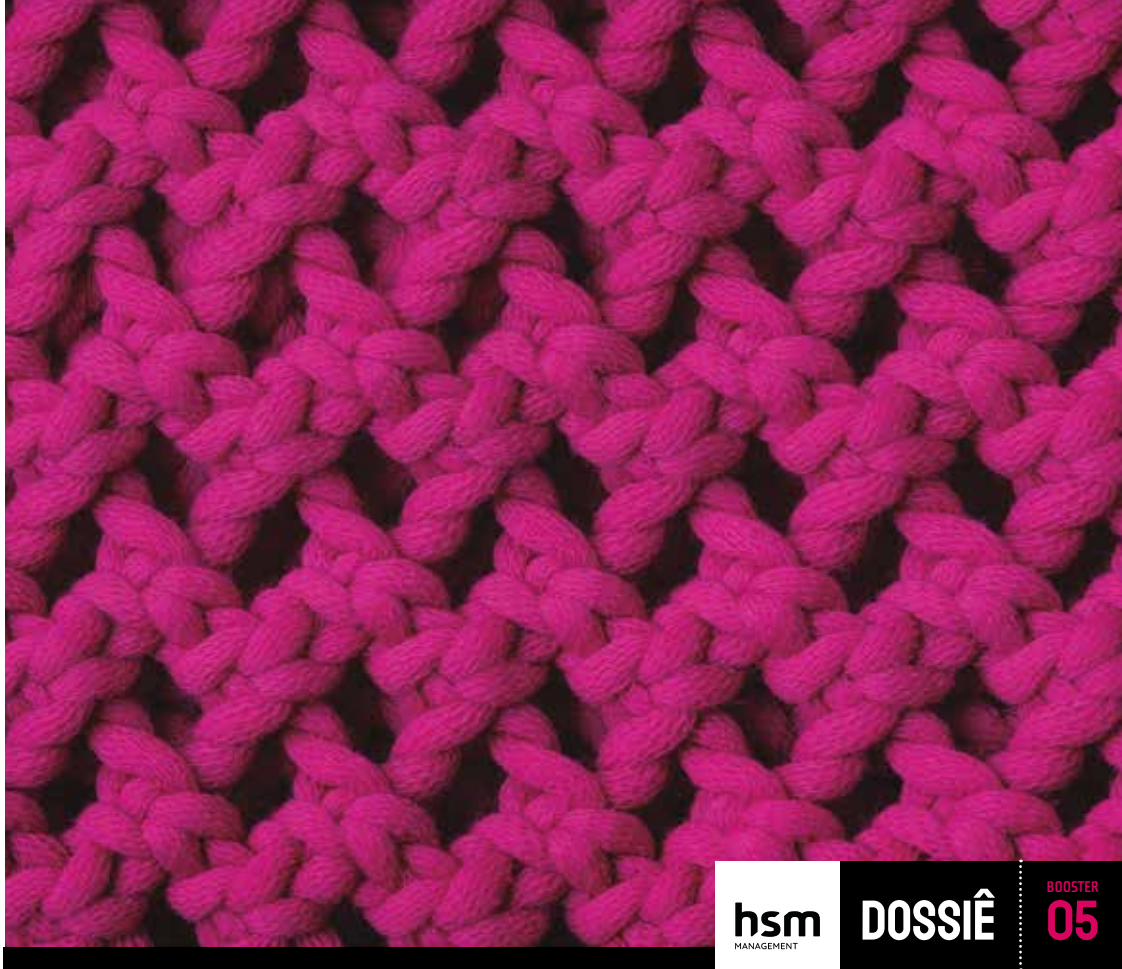
Para Pompéia, “quem mais vai impactar as pessoas daqui por diante são os influenciadores de comunidades”. Ela mostra preocupações em relação ao conceito de modo geral, no entanto. “Quando passa a ser reconhecida como influenciadora, a pessoa automaticamente ganha reputação de marca e isso pode alterar seu conteúdo.” ∞

E OS INFLUENCERS VIRTUAIS?

Conhece a Lu do Magalu, a influenciadora virtual mais seguida do mundo? Ou a Nat Natura? Essas avatares representam a tendência dos influenciadores virtuais, cada vez mais utilizados por empresas por reduzirem o risco reputacional e se ligar a um influenciador humano, atender a anseios da geração Z e antecipar o crescimento da web3. Segundo a especialista no tema e creator Simone Kliass, por enquanto, os avatares PJ são cartunescos, como uma brincadeira, mas podem se tornar fontes de informação confiável sobre as empresas. Mas a expert conta que influenciadores virtuais também estão sendo adotados por pessoas físicas, como o futurista Ian Beacraft, que é um influenciador genuíno. “No caso, permite ao Ian alcançar um público maior ao redor do mundo, porque o avatar se comunica em qualquer idioma.”



Simone Kliass, creator



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
05

#BOOSTERPESSOAL

46

CONSOLIDAR O APRENDIZADO CORPORATIVO

por Dante Sasso

Quando se fala em aprendizado no mundo das empresas, em geral se prioriza a etapa inicial, de aquisição de informações em detrimento do todo, que é a incorporação das ideias como conhecimento proprietário. Um modo de garantir o todo, como propõe um grupo educacional do Sul do Brasil, é “tramar” – fazer com que os aprendizes em rede façam sua jornada de aprendizado de novos hábitos, posturas e práticas e, então, amplificar isso com seus respectivos gestores. Este artigo explora a técnica de tramar.

O que vem a sua mente quando lê o verbo “tramar”? Pode ser o sentido primeiro do dicionário, etimológico – “tramar” é entrelaçar os fios da trama, tecer – ou o sentido figurado – “tramar” é maquirar, intrigar, enredar, armar.

Pois agora talvez seu repertório ativo inclua uma terceira interpretação, que junta um pouco dessas duas e vale especificamente para a área do aprendizado corporativo comportamental:

“tramar” significa criar uma rede com vários pontos de sustentação que desenha e conduz a jornada de aprendizado de modo heterogêneo em suas individualidades e estruturado em seu conjunto. Adquirem-se informações sobre novos hábitos, posturas e práticas de maneira distribuída e guiada e, depois, amplifica-se o que foi adquirido para que vire conhecimento proprietário.

Se estamos falando de uma rede, por que dizemos que é algo guiado?

Porque a amplificação ocorre segundo um plano acordado entre uma grande quantidade de agentes – geralmente a média gerência de uma organização. Isso porque gestores médios unidos criam um impacto maior sobre as pessoas de uma organização do que criaria uma pequena quantidade de grandes líderes, por exemplo.

No CNEX, havia o desafio, dado pelos clientes, de criar um aprendizado consistente, conjunto e permanente em relação a qualquer tema. E surgiu a percepção de que, para isso, seria necessário atuar sobre os comportamentos inter-relacionais dos participantes do grupo que deveria aprender. Do mesmo modo que a transformação organizacional não acontece de maneira ordenada, “top-down”, o aprendizado individual e coletivo dos funcionários de uma organização também não acontece assim.

É preciso haver subversão para o aprendizado acontecer de verdade. Explicando melhor: quase 100% dos programas educacionais contratados pelas empresas hoje têm a ver com inovação e mudança, certo? Seja desenvolver uma mentalidade digital, a visão sistêmica, a alta performance etc. Pois inovação se desenvolve muito mais a partir de impulsos caóticos (caos e ordem simultaneamente, na medida certa), requerendo subversão caótica, não apenas ordem.

Pois a ideia de “tramar” carrega – etimológica e figurativamente, como vimos – tal caráter subversivo, fazendo emergir os temas inter-relacionais mais íntimos, como colaboração, comunicação ativa, segurança etc. Maquina-se a estratégia para que as pessoas aprendam algo novo, tece-se o aprendizado mantendo-se a consistência do tecido com o entrelaçamento dessas pessoas.

O CONTEXTO DA TRAMA

Todos os programas do CNEX, sejam presenciais ou híbridos, têm cinco fios condutores, apresentados no kick-off, e a ação de tramar é um deles:

1. Ampliação: apresentação da es-

trutura da jornada (conteúdos, horários, facilitadores, plataforma etc.) e dos principais pontos metodológicos, e criação de um board para alinhar as expectativas do grupo.

2. Comprometimento: definição das expectativas. Aqui o grupo cria a confiança e a abertura necessárias para o seu comprometimento ao oferecer suas habilidades individuais e autoconhecimento para o atingimento do que esperam da jornada.

3. Imaginação: estímulo à visão sistêmica para a criação de um manifesto da liderança do futuro, em que o grupo define aonde quer chegar e quais são seus objetivos concretos e impactos.

4. Trama: os participantes, em rede, tangibilizam o que é necessário armar como plano para que cheguem aos objetivos estabelecidos nas expectativas dos contratantes.

5. Decolagem: é o momento que marca o início da jornada com comprometimento, diversão e leveza, essenciais para a consistência e interesse do aprendizado de adultos.

Dessa forma, partindo-se das expectativas definidas pelo grupo (1), vão sendo acessados os comportamentos individuais necessários para o seu atingimento (2), os objetivos e impactos pretendidos (3) e a trama que cria o percurso específico a ser realizado pelo grupo para chegar lá (4). Além de ser consequência, a celebração (5) funciona como mecanismo de retroalimentação para uma nova jornada. Ações de inclusão e acolhimento ajudam a sustentar a trama; deve haver um ambiente de segurança psicológica e confiança para a trama do aprendizado funcionar.

A SUSTENTABILIDADE DOS RESULTADOS do desenvolvimento comportamental é o objetivo do CNEX desde sua fundação, nos anos 1980, por empresários visionários. Para levar adiante os desafios e oportunidades de negócios, não percebemos até hoje um caminho mais construtivo e positivo do que esse desenvolvimento, no qual a trama tem papel protagonista. ∞

DANTE SASSO é gestor de educação e aprendizagem e especialista em design de programas de desenvolvimento para líderes de todos os níveis organizacionais. É coordenador pedagógico do CNEX, empresa do Grupo Atitus sediada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.





TER EQUIPE EM UM HUB DE INOVAÇÃO

por Rodrigo Oliveira

Participar desse tipo de instituição facilita o acesso de uma empresa a empreendedores, investidores, mentores e fornecedores, e pode impulsioná-la por incluí-la em ecossistemas, criando condições favoráveis para que inove e melhore resultados. Esta reportagem mostra como funciona um hub e mapeia alguns dos principais do Brasil.

Inovar é um verbo conjugado à exaustão em palestras, discursos, entrevistas, mas o fato é que nem toda empresa está realmente pronta para cruzar os limites da retórica. Faz sentido: pisar em terreno desconhecido pode ser assustador, ainda mais quando se carrega tantos conceitos velhos a tiracolo. Quando alguém finalmente decide investir nessa jornada, o que aumenta suas chances de sucesso é achar parceiros que dialoguem com seus interesses. Mas como?

O hub já é útil só pelo fato de você poder levar até lá aqueles que precisam ver para crer em uma virada, como acionistas e altos executivos. Lá você pode mostrar a esses stakeholders as possibilidades associadas a um habitat de troca de conhecimento, movido a tecnologia e repleto de oportunidades, onde coisas acontecem o tempo todo.

Pontos de encontros de startups, empresas, investidores, universidades, governos e terceiro setor, esses espaços físicos — e cada vez mais di-

gitalis também, ou figitais — em geral, oferecem acesso a talentos, financiamento, laboratórios e infraestrutura de pesquisa, facilitando o desenvolvimento de novos produtos e soluções.

Hubs ganharam tração com as startups. Se, na última década, os aportes feitos nestas cresceram mais de 60 vezes, isso explica a existência de 53 hubs em território nacional, sendo 25 no estado de São Paulo, conforme contabilizado pela consultoria de inovação corporativa e transformação digital IEBT Innovation.

Um dos hubs pioneiros é o Cubo Itaú, inaugurado em 2015. Ocupa um prédio de 14 andares com 20 mil metros quadrados, abrigando mais de 120 startups na Vila Olímpia, bairro paulistano conhecido por seus edifícios corporativos e arranha-céus de luxo. Em 2023, as startups do Cubo captaram mais de R\$ 1,3 bilhão apenas no primeiro semestre, cerca de 35% de todo valor investido nas startups brasileiras no período segundo o relatório *Inside VC*, divulgado pelo Distrito.

O CEO do Cubo Itaú, Paulo Costa, atribui o sucesso sobretudo ao cuidadoso trabalho de curadoria da instituição. De fato, a boa seleção de residentes é um dos aspectos-chave para um hub ser atraente para uma empresa. Adaptando a máxima proverbial para o mundo corporativo, “dize-me com quem andas e dir-te-ei quão longe vais” — quem anda com bons fornecedores, bons clientes e bons intermediários acaba fazendo bons negócios. Um hub de inovação não é um coworking, no sentido de que pagou, entrou. Mas há mais utilidades nessas organizações, como mostram os quatro casos a seguir.

CUBO ITAÚ: VITRINE PARA CLIENTES B2B

Mais de 480 startups já foram curadas pelo Cubo Itaú até hoje — lembrando que ser curada significa passar por um rigoroso processo seletivo para residir ali. Porém o ambiente está muito longe de ter apenas startups. Uma multinacional fez coro ao movimento de empresas interessadas em fincar raízes ali: a consultoria Accenture é patroci-

nadora do Cubo com time residente ali, no que chama de “Innovation Hub”. Este existe para dar a clientes a oportunidade de experimentar coisas com uso criativo da tecnologia.

“Investir em novos ambientes colaborativos, como o Innovation Hub, favorece maior integração dos nossos clientes com o ecossistema. Isso resulta em oportunidades para eles se beneficiarem das mais recentes inovações digitais e conduzirem resultados de negócios mais fortes”, afirma Carolina Morandini, líder de inovação aberta & ecossistema da Accenture para a América Latina.

Num passado nem tão distante assim, a inovação era top-down. Na contramão do conservadorismo, a Accenture aposta na soma de forças para o que ela chama de “reinventar o potencial das companhias”. A consultoria cria novas oportunidades de negócios ao utilizar o design thinking, uma metodologia de desenvolvimento de produtos e serviços focados nas necessidades, desejos e limitações dos usuários, como abordagem imersiva e colaborativa. E usa muita tecnologia para isso, tecnologia com que seus clientes vão conviver no Innovation Hub: internet das coisas (IoT, na sigla em inglês), blockchain e computação quântica são algumas delas. “Trazemos os clientes para que a inovação se torne realidade aos seus olhos. Não se trata de um local de trabalho. Aqui é um espaço de convivência e experimentação”, define Morandini.

BASE27: APRENDIZADO ACELERADO

A primeira razão de ser do Base27, hub de inovação localizado em Vitória, Espírito Santo, é possibilitar que uma empresa aprenda com a experiência da outra. Sem a maturidade em startups que cidades como São Paulo ou Recife têm, Vitória precisa dar saltos, e é o benchmarking que permite isso. Um benchmarking frequente com uma diversidade de empresas — quanto mais diverso for o ambiente, melhor.

De acordo com Michele Janovik, CEO do Base 27, o aprendizado intenso foi a grande causa por trás da fundação



Carolina Morandini, Innovation Hub- Accenture



Michele Janovik, Base27



Pedro Valério, Instituto Caldeira



Eduardo Peixoto, CESAR e CESAR School



Paulo Costa,
Cubo Itaú



Alvaro Machado,
Learning Village



Fabio Josgrillberg,
FGV-Eaesop

da instituição, idealizada por empresas ligadas a engenharia e construção civil. "Nossa operação é formada por pessoas com um objetivo em comum: construir uma comunidade forte para impulsionar o ecossistema de inovação do Espírito Santo", diz Janovik.

O lugar promove apresentações de benchmarking propriamente ditas, meetups, ações de capacitação, promoção de negócios entre mantenedoras e empresas do ecossistema e programas de missões, entre outras atividades.

Impulsionar a cultura de inovação dentro das tradicionais empresas capixabas envolve preocupações em detalhe. Desde o desenho do prédio voltado ao conforto térmico e à eficiência energética, obra premiada em 2022 pela matriz da Samsung como top 3 na América Latina, até o desenho de seu modus operandi. "Para nos certificarmos de apoiar a jornada de todos os parceiros do Base27, realizamos um diagnóstico do momento em que cada negócio participante se encontra. Esse processo ajuda a indicar os caminhos para implementar ou fazer evoluir processos inovadores", acrescenta a CEO.

LEARNING VILLAGE: ESPECIALIZAÇÃO

Por trás de toda decisão de participar de um hub de inovação há uma mesma intenção: a de que, quando alocar uma equipe ali, a empresa garantirá um fluxo constante de novas ideias capazes de melhorar o modo de fazer e entregar as coisas, seja essa empresa novata ou madura. O Learning Village (LV) resolveu potencializar isso por meio da especialização em um campo do conhecimento: o do desenvolvimento de pessoas. Ele auxilia as startups brasileiras com mentorias, networking e suporte para o desenvolvimento de negócios focados em educação, indo do estímulo ao desenvolvimento de pessoas em tecnologias exponenciais à aplicação dessas soluções nos mercados.

A especialização fortalece o senso de comunidade. "Comunidade é um conceito importante aqui. Queremos sempre despertar confiança, aquela liberdade de levantar a mão e falar 'eu não

sei fazer isso. Quem pode me ajudar?'"", afirma Alvaro Machado, COO do Learning Village e da SingularityU Brazil.

Com três anos recém-completados, o Learning Village – que é parte da HSM – conta com uma estrutura com mais de 3 mil metros quadrados distribuídos em sete andares na Vila Madalena, bairro de São Paulo com lojas de moda indie, cafés casuais, galerias de arte contemporânea, vida boêmia. O local conta com salas de aula, de reunião, estúdios de podcast, áreas de trabalho colaborativo e um espaço maker, com impressora 3D. Conforme Machado, para desfrutar do habitat, as startups precisam ter uma proposta de mercado interessante, solução para um problema real, e superado o estágio inicial de atuação, já contando com clientes. "Ser uma startup do Learning Village significa pertencer a uma rede de excelência e, por isso, o ingresso passa por um processo de curadoria rigoroso e contínuo", conta.

Talvez um benefício da especialização, a capacidade de inovação é grande no LV. Há sempre muitas iniciativas novas em andamento: como exemplo recente, uma em torno de desenvolvimento de pessoas em healthcare.

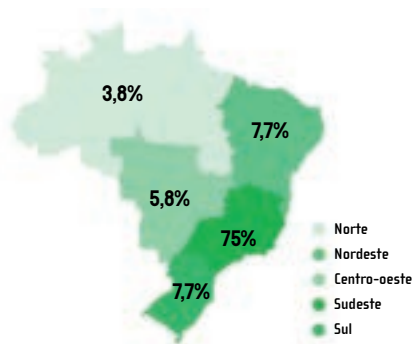
Um dos residentes do LV é o CESAR, o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, que usa também essa base avançada em São Paulo para seus negócios como centro de inovação e como escola de negócios, a CESAR School. O CESAR tem sede no Porto Digital, o maior parque tecnológico urbano e aberto do Brasil, instalado em prédio próprio numa área total de 171 hectares na capital pernambucana, e é cofundador do Polo Digital de Manaus, onde ocupa seis salas do andar de um business center. A experiência de trocas no Learning Village acaba sendo intensificada.

Eduardo Peixoto, CEO do CESAR, valoriza essa troca, que ultrapassa as fronteiras físicas do prédio da Vila Madalena. No final de novembro, por exemplo, o CESAR era bem ativo no espaço do Learning Village no evento HSM+, por onde circularam 3,5 mil executivos.

MAPA DOS HUBS NO BRASIL

HÁ GRANDE CONCENTRAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, MAS O RESTANTE DO PAÍS TEM POSSIBILIDADES

HUB	LOCALIZAÇÃO
AgTech Garage	Piracicaba - SP
Arco.cc	São Paulo - SP
Arena Hub	São Paulo - SP
Bese	Vitória - ES
BD Tech Hub	Bom Despacho - MG
BiotechTown	Nova Lima - MG
Brazil Lab	São José dos Campos - SP
Co.nectar Hub	Porto Alegre - RS
CocriÁgro	Londrina - PR
Conq	Bauru - SP
CriarCE	Fortaleza - CE
Cubo	São Paulo - SP
Cubo Agro	São Paulo - SP
Cubo ESG	São Paulo - SP
Cubo Maritime & Port	São Paulo - SP
Cubo Smart Mobility	São Paulo - SP
Hub de Inovação Multifuncional BH-TEC	Belo Horizonte - MG
Dealer Hub	São Paulo - SP
Energy Hub	Rio de Janeiro - RJ
Fashion Hub	Belo Horizonte - MG
FIEMG LAB	Belo Horizonte - MG
Finance Hub	Rio de Janeiro - RJ
Health Hub	Rio de Janeiro - RJ
Hipe Innovation Center	Curitiba - PR
HITT	Taubaté - SP
Hub Conquista	Vitória da Conquista - BA
HUB Gyntec	Goiânia - GO
Hub Salvador	Salvador - BA
Hub SEBRAE - Livig Lab MS	Campo Grande - MS
Hub Social	Belo Horizonte - MG



HUB	LOCALIZAÇÃO
Hub Verde	Belo Horizonte - MG
Hub.RO	Porto Velho - RO
Ibrawork	São Paulo - SP
ICC Biolabs	Fortaleza - CE
Icon Hub	São Paulo - SP
Impact HUB Brasil	Alguns estados brasileiros
Inovabra	São Paulo - SP
Inovativa	Brasília - DF
Learning Village	São Paulo - SP
Manaus TechHub	Manaus - AM
Mining Hub	Belo Horizonte - MG
Movimento Black Money	São Paulo - SP
Nexus	São José dos Campos - SP
OasisLab	São Paulo - SP
ONOVOLAB	São Carlos - SP
Órbi Conecta	Belo Horizonte - MG
P7 Criativo	Belo Horizonte - MG
STATE	São Paulo - SP
Pulse	Piracicaba - SP
Silo	Juiz de Fora - MG
Tijolo Hub	Porto Alegre - RS
Volume HUB	São Paulo - SP
Wayra	São Paulo - SP

FONTE: MAPA DA INOVAÇÃO – IEET INNOVATION, FIEMG LAB E IEL.

CALDEIRA: INTENSIVO EM PARCERIAS

Já há no Brasil o consenso de que nenhuma inovação (sobre)vive sem rede de apoio – ou seja, sem parcerias. E o Instituto Caldeira, sediado em Porto Alegre, RS, leva essa máxima ao pé da letra. Ele nasceu em 2021

para estimular o ecossistema de inovação gaúcho com base em parcerias: contou com o apoio financeiro de 42 grandes empresas gaúchas, como Si-credi, Banrisul, Lojas Renner e Ger-dau. Segundo Pedro Valério, CEO do Caldeira, o empreendimento reúne



11 VANTAGENS

1. Ganho de visibilidade no mercado e no ecossistema de inovação.
2. Capacitação profissional e incentivo ao empreendedorismo.
3. Inovação aberta e oportunidades de colaboração e intercâmbio.
4. Impulsão para criar tecnologias e modelos de negócio.
5. Criação de pontes entre startups e agentes de mercado.
6. Desenvolvimento de diagnóstico.
7. Acesso a estrutura física e outros recursos.
8. Criação de ideias de soluções inovadoras.
9. Desenvolvimento de mindset empreendedor e inovador.
10. Desenvolvimento e teste de novos modelos de negócio de forma ágil.
11. Discussão e troca entre empresas sobre desafios de negócios e potenciais inovações.

FONTE: MAPA DA INOVAÇÃO.

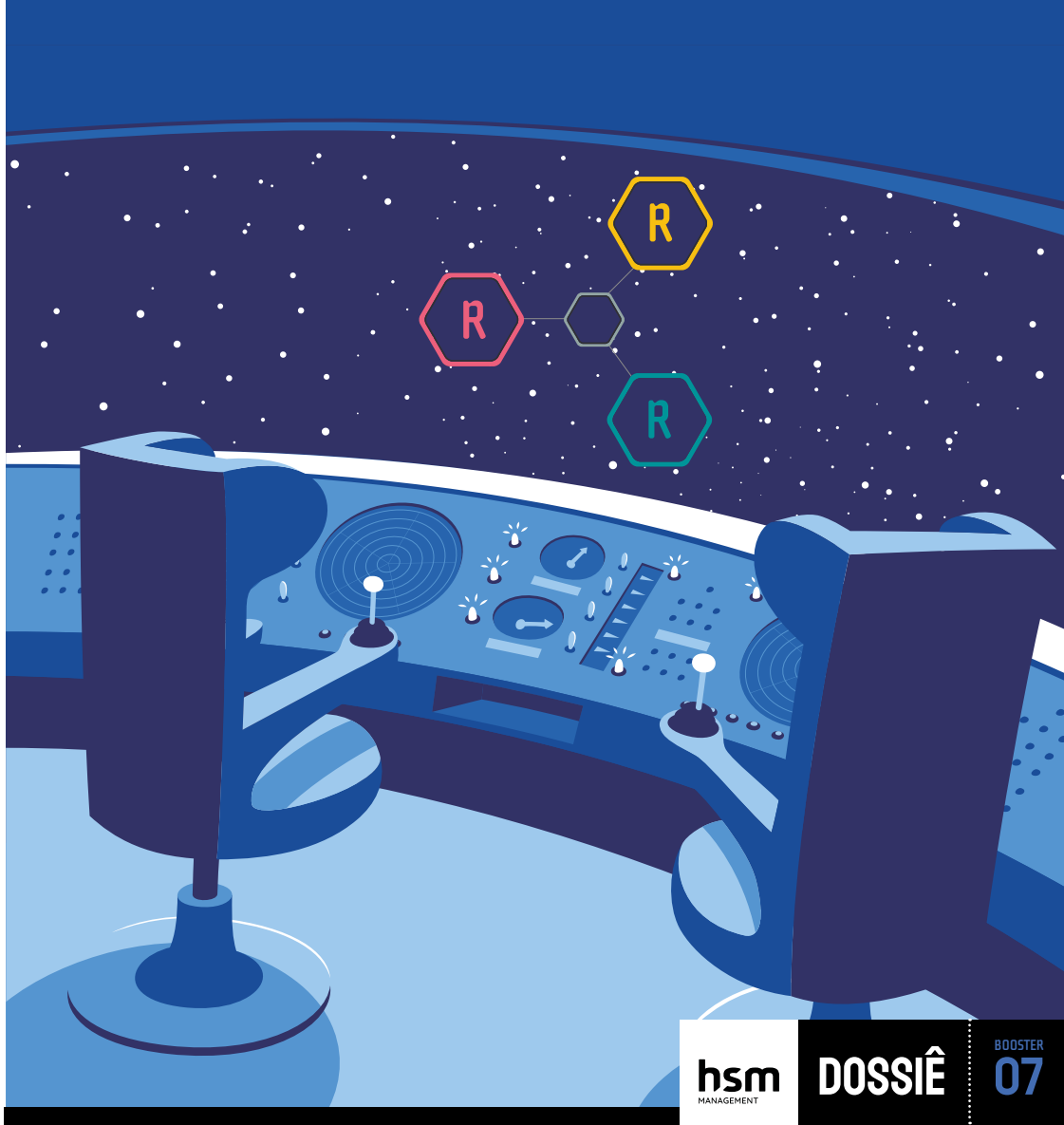
cerca de 100 labs de inovação, além de conectar mais de 450 parceiros estratégicos.

O espaço é grande – compreende 22 mil metros quadrados –, mas mesmo assim firmou parceria para ficar maior ainda, com o Cubo Itaú de São Paulo. Para Valério, a união dos hubs cria oportunidade para as comunidades expandirem horizontes e desenvolverem relacionamentos estratégicos. A conexão e a troca são os pilares dessa cooperação. "A sinergia do ecossistema é uma das coisas mais importantes para gerar resultados. E a inovação aberta, no fim das contas, é sobre multiplicar oportunidades com experiências de cocriação", defende.

Com a parceria, startups e corporates associadas ao Cubo poderão usufruir de iniciativas do Caldeira, como o Ebulição Startups, aceleradora da instituição gaúcha, e o Conecta Caldeira, programa de inovação aberta que une empresas fundadoras do hub a startups da comunidade capazes de solucionar seus desafios. Em contrapartida, residentes do Caldeira serão inseridos na plataforma digital do Cubo e poderão fazer parte das atividades ali.

NÃO RARO, INOVAR É UM VOO DE GALINHA nas empresas: é um programa que começa muito bem, causando buzz na organização, mas acaba por adormecer em sono eterno. Isso porque a inovação muitas vezes é um teatro. "Inovar só dá certo quando há uma missão clara envolvendo pessoas focadas em resolver desafios reais de negócios e de clientes. E quando há pessoas tanto internas como externa envolvidas", alerta Fabio Josgrilberg, professor de comunicação, com ênfase em processos criativos, frameworks ágeis, processos de inovação, gestão de stakeholders e reputação da FGV-Eaesp. Isso explica por que, na última década, Microsoft, Disney, Target, Coca-Cola, British Airways e *The New York Times*, entre outros bastiões da economia mundial, fecharam ou reduziram muito seus centros de inovação.

Frequentar ambientes múltiplos como os hubs aqui descritos, com cultura forte e processos estabelecidos, é o que facilita a consolidação de um modelo de execução da inovação. E uma visão sem execução não passa de alucinação, como disse há mais de um século Thomas Edison. ∞



#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

UM FRAMEWORK DE TRANSFORMAÇÃO

por Daniel Martin Ely

Todas as empresas e lideranças dos dias atuais têm de fazer mudanças – várias, às vezes em seqüências sem intervalos ou até ao mesmo tempo. A sensação sempre é algo como colocar um avião no ar sem ter sido ensinado a pilotar; para inspirar pessoas e movimentos, aprende-se a mexer nos botões em pleno voo. Ter um framework para mudar é um booster.

Sem ser piloto e sem ter qualquer conhecimento de navegação aérea, é dentro de uma cabine de avião que eu, como líder, me sinto ao conduzir o processo de transformação cultural e digital. Há uma porção de botões para acionar e inúmeras variáveis a serem

consideradas – um sistema complexo. Ninguém me treinou para ser um piloto de avião ou um líder transformacional capaz de inspirar e influenciar pessoas e movimentos, e isso é o esperado. Trata-se de um aprendizado que acontece em pleno voo, com seus riscos e vantagens.

Minha experiência dos últimos anos, na empresa e nas entidades onde atuo me levou a um framework que prioriza três botões na decolagem rumo à mudança, aumentando as chances de sucesso. É o que eu batizei de “modelo dos 3Rs”, pois compreende uma ressignificação (da inovação), uma redefinição (da arquitetura organizacional) e um resgate (da liderança essencial).

BOTÃO 1: RESSIGNIFICAR A INOVAÇÃO

Quando eu chego a uma organização, sempre pergunto quem é o responsável pela inovação. Se recebo como resposta o nome de uma pessoa ou de um departamento, logo entendo o problema. Esse é um indício de que ali ainda tem um importante tema de casa a ser feito.

Inovação não pode ter nome, sobrenome ou departamento em nossas organizações. Isso porque a inovação fecunda, isto sim, na lógica da abundância.

Explico. Por muito tempo as empresas dispuseram de uma área dedicada ao desenvolvimento de novos produtos e soluções. O foco da inovação geralmente estava concentrado no seu core business, na geração de produtos, serviços e tecnologias que já eram o diferencial para o negócio. Esse raciocínio se encaixa na lógica da escassez, do ambiente de competição.

A inovação, como começamos a aprender, fecunda na lógica da abundância. O novo entendimento é que a inovação não deve estar apenas no core business, mas em todas as etapas da cadeia, seja no abastecimento, no processo produtivo, no marketing, na venda ou na distribuição do produto. Quando eu mexo em um sistema ou processo, que impacta fortemente a cultura da empresa, isso também é inovação. Daí a importância de todos se sentirem motivados a dar a sua contribuição, e passem a ser protagonistas do processo de inovação. A cultura da inovação precisa estar em todos, nas atitudes diárias.

BOTÃO 2 - REDEFINIR A ARQUITETURA

Esse botão é bastante polêmico. Ele mexe com a estrutura hierárquica das

organizações, com o poder. Ele diz que é preciso começar a abandonar o modelo piramidal de comando-e-controle para que o trabalho colaborativo, em redes, prevaleça — um desenho no extremo oposto do comando-e-controle.

As estruturas pesadas e tradicionais de comando-e-controle em que quase todos nós aprendemos a operar têm uma razão de ser: elas oferecem uma alta capacidade de execução. Na medida em que eu segmento as pessoas, com cada uma respondendo por uma parte do trabalho, tento diminuir a variação do processo ao máximo possível. Isso está errado? Não, existem momentos em que ainda é preciso acionar essa estrutura para rapidamente corrigir erros e fazer acontecer.

Mas, no contexto complexo em que nos encontramos, que exige um nível de inovação mais radicalmente do que incrementalmente transformadora, o modelo em redes sem dúvida funciona melhor. É ele, ao somar várias cabeças, que apresenta uma capacidade de entrega maior em contextos mais caóticos.

**TRÊS BOTÕES
DEVEM SER
PRIORIZADOS
NA GESTÃO DE
UMA MUDANÇA,
SEJA ESSA
QUAL FOR.
O PRIMEIRO
BOTÃO VAI
RESSIGNIFICAR
O CONCEITO DE
INOVAÇÃO NA
ORGANIZAÇÃO,
COLOCANDO O
ASSUNTO NA
AGENDA DE
TODOS**

UM FRAMEWORK PARA A MUDANÇA: OS 3RS



FONTE: O AUTOR.

Então, a questão de poder, ego e vaidade tem de ficar de lado. A hierarquia deixa de ser o mais importante; precisa prevalecer a competência de cada um para a entrega no âmbito do desafio comum a todos. É necessária uma grande dose de desapego, sabemos, principalmente de nós, executivos mais seniores, que já acumulamos mimos e regalias por termos alcançado altas posições no modelo antigo.

Mas como deve ser essa redefinição arquitetônica? Uma vez que as estruturas hierárquicas verticais, as de comando-e-controle, têm maior capacidade de execução, e as horizontais, mais próximas das operações em rede, são mais propensas à inovação, o melhor é fazer as duas conviverem. De acordo com a conveniência, priorizamos uma e abrimos mão da outra. Aqui entra a habilidade de ambidestria da liderança, uma ambidestria de transitar por essas duas arquiteturas. Cabe a mim, como líder, usar o poder que adquiri na estrutura hierárquica para abrir portas e remover barreiras, facilitando o trabalho de inovação em redes.

E você deve estar se perguntando como fica a migração entre as duas arquiteturas. Bem, quanto mais veloz for, melhor. E a velocidade do processo migratório vai depender muito da maturidade digital do segmento de negócios onde a empresa se encontra. Se ele estiver em um nível de disrupção acelerado, como o de telecomunicações ou o de serviços financeiros, a operação em redes distribuídas já virou uma questão de sobrevivência, e os líderes conseguem fazer a alternância mais facilmente. Já em outros segmentos, como a indústria pesada, há um tempo um pouco maior, porque ainda prevalece o desenho vertical; é melhor agir para evitar a dor. Aliás, as novas gerações de colaboradores já estão deixando claro que buscam mais horizontalidade nas relações de trabalho, além de empoderamento, e terão dificuldades para montar equipes as empresas que não conseguirem horizontalizar-se com frequência. Por isso, falamos tanto em transformar gestores em líderes que desenvolvam as competências para lidar com essa dualidade.

BOTÃO 3: RESGATAR A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

Nunca tivemos tanta necessidade de fazer aflorar os verdadeiros líderes da casa. Tenho insistido que é hora de abandonar o modelo de bons gestores. O momento exige líderes que acumulem competências imprescindíveis neste cenário de transformação — conseguindo inspirar, influenciar e desenvolver as pessoas em suas potencialidades máximas. Se as novas tecnologias estão cada vez mais disponíveis, o diferencial está no uso que fizermos delas e isso se dá, fundamentalmente, pelas pessoas — que estão no centro dessa transformação e precisam ser estimuladas.

A maior parte das funções dos gestores, nos moldes que aprendemos no século 20, será apoiada pelas novas tecnologias, que funcionarão de maneira cada vez mais assertiva e com menor custo. Sobrará, assim, mais tempo e espaço para os verdadeiros líderes aflorarem. Quando vejo um gestor ocupando quase todo o seu tempo para apagar incêndios, desperdiçando preciosas chances para inspirar e influenciar pessoas e movimentos, isso me machuca demais. Ele está perdendo uma grande oportunidade de fazer a diferença.

Já contamos com a maior parte das pessoas necessárias para transformar uma empresa, dentro dos nossos muros. Muitas vezes, desempenham funções de baixo impacto e estão prestes a deixar a empresa por falta de oportunidade para se revelarem. Por isso, é importante, antes de sair contratando pessoas de fora para fazer a mudança, identificar e abrir espaço para os empreendedores adormecidos de casa.

RESSIGNIFICAR A INOVAÇÃO, redefinir a arquitetura organizacional e resgatar a essência da liderança constitui, a meu ver, a tríade de toda transformação. À medida que instigarmos cada membro da organização a ser um vetor de mudança como esses botões, mudaremos mais facilmente o curso de nossas organizações, sobrevivendo às turbulências dessas jornadas. ∞

**O SEGUNDO
BOTÃO VAI
REDEFINIR A
ARQUITETURA
DA EMPRESA,
DEIXANDO-A
BEM MAIS
COLABORATIVA
E CAPAZ DE
ATUAR EM
REDES. O
TERCEIRO
RESGATARÁ
A ESSÊNCIA
DO LÍDER,
QUE É A DE
POTENCIALIZAR
PESSOAS E
EQUIPES**

55

DANIEL MARTIN ELY
é vice-presidente
executivo da
Randoncorp, COO da
Rands e conselheiro
do CNEX - Centro de
Excelência Humana
e Organizacional e
do Instituto Hélice
de Inovação, além
de chairman do
Instituto UNITEA
do Autismo. Mestre
em estratégias
organizacionais
e especialista no
desenvolvimento
de lideranças, foi
reconhecido nos
últimos cinco anos
entre os RHs mais
admirados do Brasil.



FuN
Manifesto

#2

Have a
set back

FuN
Manifesto

#4

Get
fired

FuN
Manifesto

#5

Lose a
tournament

FuN
Manifesto

#6

Fuck (up)
the system

hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
08

56

#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

UM MODO DE EXPOR ERROS

por Alexandre Waclawovsky

“Não queremos falar de erros porque não queremos nos associar a isso”, dizem muitas pessoas. É um novo erro. Quando fingimos que não erramos, ninguém aprende nada e o erro se repete. O efeito é o contrário do booster que o erro exposto poderia ser. Fazer reuniões de post-mortem é uma maneira de expor erros. Participar de eventos no modelo FuckUpNights, abertos ou fechados, é outra. Este artigo aborda os eventos.

Imagine que você chegou a um evento do mercado, assistiu ao primeiro bloco de palestras, fez algumas anotações em seu celular e chegou o coffee break. Fora do auditório, você verá pequenos grupos se formarem, compostos por profissionais que já se conhecem. (Provavelmente, você será parte de uma dessas rodas.)

De repente, alguém se sente confortável e se queixa de alguma prática ou área dentro de sua empresa que precisava evoluir ou pensar diferente, fazendo um minidesabafo. Na sequência, outra pessoa diz “a coisa está difícil”, contando que tenta, tenta, mas raramente consegue emplacar o que precisa ser feito, por não obter consen-

so. Quando esse gestor para de se lamentar, os demais o consolam e vários contam viver o mesmo “desafio”.

Tenho certeza de que, nesse exercício, você se lembrou de várias rodas similares de que participou. Natural. Em um ambiente menor e mais seguro, as pessoas se abrem em busca de soluções para seus problemas e dificuldades – é o velho e bom benchmarking.

Pois em um desses eventos, durante o intervalo do café, estava o CMO de uma grande multinacional que relatava o percurso difícil que teve para lançar o novo produto em sua empresa: falta de colaboração (inclusive pares jogaram contra com receio de perder protagonismo), poucos recursos recebidos, atrasos por excesso de pesquisas, alinhamentos infinitos na tentativa de evitar qualquer falha etc.

Logo depois, esse CMO subiu ao palco para palestrar e... eu não o reconheci em sua apresentação. Seu keynote, dez minutos após aquele desabafo, exaltava as qualidades de colaboração dentro da sua empresa, a tolerância a falhas construída no percurso, o tempo recorde de desenvolvimento e todo um case sem falhas.

Por que seguimos vestindo fantasias ao subir aos palcos ou nas entrevistas à imprensa? Por que fazemos isso se já sabemos que o sucesso nos leva a celebrar e entrar em zonas de conforto, e os maiores aprendizados são extraídos do insucesso, da falha, da decepção?

Na tabela abaixo, você tem dois eventos com objetivos diferentes. O

evento A compartilha cases de sucesso e melhores práticas. E o evento B lembra as conversas dos pequenos grupos dos intervalos de café, em que as pessoas compartilham suas dificuldades de maneira aberta e vulnerável. Esse tipo de evento B existe, mas ainda é pouco conhecido. Um dos mais “famosos” atende pela sigla de FuN – Fuck up Nights e foi criado por cinco amigos durante um bate-papo na Cidade do México em 2012. Um dos amigos fez a seguinte provocação aos demais: “Por que todos falam sobre os Zuckerbergs e Gates do mundo, mas ninguém compartilha suas falhas?” Onze anos depois, já foram realizados FuNs em mais de 300 cidades em 90 países, incluindo algumas sessões no Brasil.

Em um mundo de negócios construído sobre imagens infalíveis, destemidas e inspiradoras, por que alguém compartilharia suas falhas? Isso não queimaria essas pessoas e as deixaria “mal na fita”? Acredito exatamente no oposto. Isso valia para o mundo previsível de antigamente. No mundo provável de hoje, em que a mudança é certa, pode acontecer a qualquer momento e ter efeito sem precedentes, temos de aprender de novos modos – com erros, grandes mestres, e sem julgar.

Esse mundo já foi entendido pelo CEO de uma multinacional de tecnologia, que, em suas reuniões mensais de revisão de resultados com o time direto, pergunta: quem cometeu alguma falha nesse mês? E começa contando a sua, com os respectivos aprendizados. ∞

MANIFESTO FUCKUP NIGHTS

- #1. Seja rejeitado.
- #2. Experimente um revés.
- #3. Tire uma nota ruim.
- #4. Seja demitido
- #5. Perca um concurso.
- #6. Desafie o sistema.
- #7. A perfeição é retórica.
- #8. Pesquise o que importa.
- #9. Simplifique.
- #10. Você provavelmente vai falhar.
- #11. Se você está procurando reconhecimento, pare.
- #12. Se você se leva muito a sério, não leve.
- #13. Seja vulnerável.
- #14. Ria de seus fracassos e os compartilhe com o mundo.
- #15. Abrace suas falhas e ajude os outros a serem melhores.
- #16. Aprenda coisas novas.
- #17. Faça algo que te assusta todos os dias.
- #18. Seja a pessoa que você quiser ser.
- #19. Saia e seja persistente.
- #20. Eleve-se acima do conflito.
- #21. Não pare até conseguir o que você ama.
- #22. Seu verdadeiro potencial é um mistério.
- #23. Derrote seu ego.
- #24. Seja corajoso e viva a vida plena.

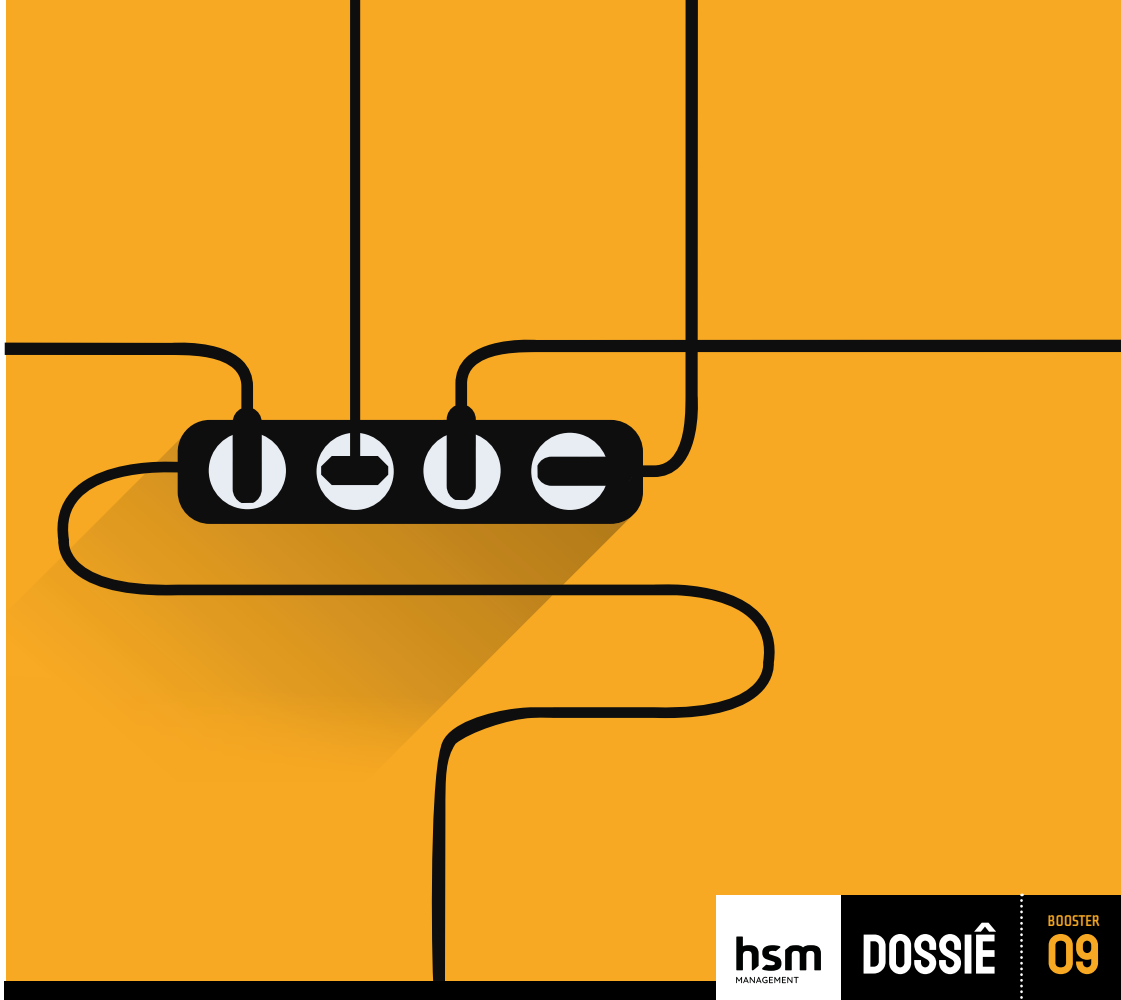
EM QUAL EVENTO VOCÊ APRENDERIA MAIS?

NÃO VALE DIZER AMBOS. AQUI A REFLEXÃO É IMPORTANTE.

EVENTO A	EVENTO B
Os possíveis impactos do ESG na sua empresa	Minha liderança falhou durante a pandemia
Novos negócios, velhos dilemas	Terminei no hospital com burnout por causa do meu trabalho
O valor das marcas em contextos complexos	Meu descuido custou milhões ao meu negócio
A importância da IA para o seu negócio	Falhar com minha startup me levou a depressão

ALEXANDRE WACLAWOVSKY é fundador e CEO da Senior 45160, aceleradora de startups, e atua no modelo de CMO ou partner as a service. Também é autor do livro *Invente seu Lado i - Arte de inovar numa época de incertezas*.





hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
09

58

#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

CONECTOR DE ECOSSISTEMA

por Bruno Pina

Em uma economia em que, cada vez mais, o ecossistema de negócios se sobrepõe ao negócio individual, emergem novos papéis – e um dos principais é o do conector que faz fluir as relações em prol da geração de valor para todos. Conectores podem ser grandes boosters atuais. Este artigo aborda de onde eles vêm e como vivem.

Um dia, atuando como consultor, ouvi de um CEO algo como “você tem um dom de se conectar com as pessoas de maneira genuína, sabia? E essas conexões de verdade acabam potencializando os negócios”.

Confesso que sempre me relacionei de maneira tão natural com os outros que não percebi haver “metodologia” ali. A percepção me fez reinventar a carreira. Entendi que o setor da saúde, no qual atuava, precisa muito de conectores, pela complexidade de sua ca-

deia de valor. Empresas concorrentes ou complementares têm de se conectar para que se gere valor e se transforme o mercado para melhor.

Há mesmo uma metodologia de conexão? Consigo explicar melhor a gênese. Alguns acharão que o fato de eu ser baiano diz muito a esse respeito. Faço gosto realmente em atividades de alto grau de relacionamento, como jogar bola, falar em público, papear com amigos – muitos amigos. Mas, desde novo com aptidão para exatas

e programação, fui estudar ciência da computação, o que por um tempo me inscreveu no time dos nerds. Então, minha gênese, ou metodologia, é juntar o lado nerd com o lado “pessoas”.

Por quê? Aparentemente a mistura de emoções e dados nos leva a posições de liderança. Foi o que ocorreu em praticamente todas as empresas em que trabalhei, desde meu primeiro estágio até quando troquei minha cidade natal, Salvador, por São Paulo. Passei por diversas empresas no setor financeiro como Fidelity e Bradesco, por grandes consultorias como a IBM e a McKinsey, pela farma AstraZeneca e também por startups como Distrito e The Bridge.

Em 2020 cofundi uma startup no setor da saúde, a comunidade Hackmed, e, em 2021, uma consultoria estratégica e de investimento em saúde, a Synapse. A cada empresa, cliente, cidade e país, colecionei relações com pessoas e, sendo um curioso de carteirinha, aprendi muito sobre os papéis de todas elas.

A NECESSIDADE DO ECOSISTEMA

No ecossistema da saúde, fui desconfiando que muitos problemas não podiam ser resolvidos apenas por pessoas de uma função e/ou de uma empresa. Isso foi amplificado pelo comentário do CEO citado no início do artigo e com um insight, que veio quando integrei o board executivo de uma farma global e tive interações muito interessantes com países como China, Rússia, Índia, Reino Unido, EUA, Colômbia etc.

Olhar de fora outros sistemas de saúde me fez ver a necessidade gritante do “conector”. Mesmo as empresas que diziam querer inovação ecossistêmica acabavam só priorizando seus interesses. Então, eu me tornei um conector de ecossistema. *[Veja texto ao lado.]*

Há quase uma matemática para justificar a existência desse profissional na área de saúde:

1. Cada empresa do setor faz parte de um subsetor da saúde, que por sua vez, compõe uma cadeia de valor.

Exemplos: laboratórios diagnósticos, prestadores de serviços, operadoras de saúde, indústria farmacêutica, indústria de medical devices, distribuidores do varejo farmacêutico etc.

2. Essas empresas são instituições com uma governança e uma liderança focadas em gerar resultados por meio da execução de diversas táticas/atividades conectadas com sua estratégia.
3. As dores do ecossistema de saúde não se resolvem trabalhando ações em uma única instituição; é necessário um trabalho em rede, no qual os elos se conectem genuinamente para pensar nessa resolução.
4. A estrutura existente para fomentar essa conexão entre os elos dessa rede é pautada num jogo de interesses individuais

O que está faltando na equação? Um “player” desses que esteja genuinamente interessado na melhoria do ecossistema como um todo. Alguém que consiga apoiar os elos individuais, sim, mas com o intuito de provocá-los a olhar para a cadeia que eles estão inseridos e entendendo que esse trabalho possui um objetivo “maior”.

Esse “novo elo” não surge dentro de um planejamento estratégico e uma estrutura organizacional tradicionais, a meu ver, mesmo que estejamos falando de uma consultoria ou de um departamento interno de open innovation. É necessário unir isso com human skills, o que pressupõe não conectar os elos “apenas” por uma ótica do próprio business development, mas entenda que, se forem importantes para fazer alguém prosperar, as conexões devem ser feitas e seu benefício virá “lá na frente”.

Parece utópico, não é? Mas está acontecendo de fato, ao menos em saúde. E se você for de outro setor, eu deixo uma pergunta: “Será que algo que mencionei acima ressoou como verdade no seu dia a dia?”. Porque, nesta nova economia, estou convicto de que muitos segmentos vivem dores similares às da saúde e precisam de conectores que fortaleçam os ecossistemas. ∞

COMO CONECTAR

Os projetos da Synapse, que sempre passam pelo conector Bruno Pina e envolvem geração de receita, servem para ilustrar o papel descrito neste artigo. Eles incluem:

- Colaboração estratégica com o InovaHC, núcleo de inovação tecnológica do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo (USP), para “buscar formas de colaborar bilateralmente em iniciativas que possam transformar a saúde”.
- Colaboração com o Department for Business Trade do governo britânico no Brasil para buscar oportunidades de colaboração entre Brasil e Reino Unido.
- Projeto entre Brasil e Portugal com foco em saúde.
- Colaboração com o Learning Village, o ecossistema de Inovação da HSM.

BRUNO PINA é fundador e CEO da Synapse, consultoria que se dedica a mobilizar o ecossistema de healthcare. Cofundou a comunidade Hackmed. Foi executivo em várias empresas.





hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
10

#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

LÍDERES DE PESSOAS

por Bob Wollheim

As empresas tornam-se cada vez mais sofisticadas desde a ascensão da internet, e as relações das pessoas com o trabalho têm mudado drasticamente da pandemia de covid-19 para cá. Por isso, empresas que têm líderes de pessoas mais que líderes orientados a negócios levam uma vantagem crescente. Este artigo, baseado no livro de um brasileiro recém-lançado nos EUA, aborda a versão mais avançada desse líder: o coreógrafo.

Nos negócios, sempre houve líderes. E a liderança sempre evoluiu continuamente. Só que agora precisamos parar tudo e remodelar tanto líderes como liderança. Há dois fortes motivos para fazermos esse movimento: (1) a complexidade do mundo atual e (2) a crescente presença da inteligência artificial nas empresas.

O mundo dos negócios nunca foi tão complexo. Desde a ascensão da internet, as empresas têm se sofisticado uma barbaridade e as relações das pessoas com o trabalho não mudam ininterruptamente, sem sinais visíveis de que as mudanças desacelerem.

Na recente celebração dos cem anos da *Harvard Business Review*, um pai-

SETE DRIVERS DIFERENCIAM O NOVO LÍDER

LÍDER CHEFE	LÍDER INSPIRADOR	LÍDER COREÓGRAFO
Sabe	Inspira	É um ouvinte receptivo
Fala	Ouve	Cuida
Responde	Guia	Destrua potenciais
Critica	Desenvolve pessoas	Tem desapego
Dirige	É aprendiz	Ajuda a dar sentido às coisas
É dirigido pelo ego	É dirigido por soluções	É um recurso para os outros
Foca resultados	Foca desempenho	Gera autonomia

Fonte: *The Art of Business and People Orchestration*, de Bob Wollheim

nel de especialistas globais avaliou as práticas que vão – ou deveriam – mudar, e seu resumo diz muito: “Muitos de nós nos acostumamos a ter um foco quase exclusivo no aqui e agora. Mas os últimos anos ministraram um curso intensivo sobre como apagar incêndios (sem falar em lidar com as frustrações e os desafios comuns do dia a dia). Em um contexto imprevisível, ter um pouco dessa visão de túnel é natural. Mas, ao mesmo tempo, é crucial fazer o zoom-out e enxergar o quadro maior”.

Da gestão de organizações fluidas ao trabalho flexível passando por um capitalismo mais cooperativo e outros conceitos provocativos, é fácil perceber como as coisas estão ficando complexas. E a mudança não é complexa apenas no aspecto evolutivo; ela também é uma ruptura baseada na exaustão do status quo.

Estamos em um ponto de inflexão. As corporações estão exaustas. As pessoas estão exaustas. As corporações ainda não conseguem entender as mudanças profundas que estamos vivenciando e insistem no velho modelo de trabalho. Os líderes insistem para que as pessoas voltem ao escritório, sem prestar atenção ao lado humano das coisas e apenas orientados ao lucro. É o velho mundo corporativo, e ele não poderia se importar menos com pessoas.

(Anote: o impacto mais nefasto disso tudo ainda não foi totalmente sentido, devido à crise de 2022 e 2023. Mas será.)

E as ferramentas de inteligência artificial que aparecem toda semana

nos convidam insistentemente para a renovação da liderança, ainda que deem a impressão de representar uma sobrevida para os velhos líderes.

(Anote: essas IAs também são o apenas o começo.)

QUEM VAI EMBORA E QUEM CHEGA

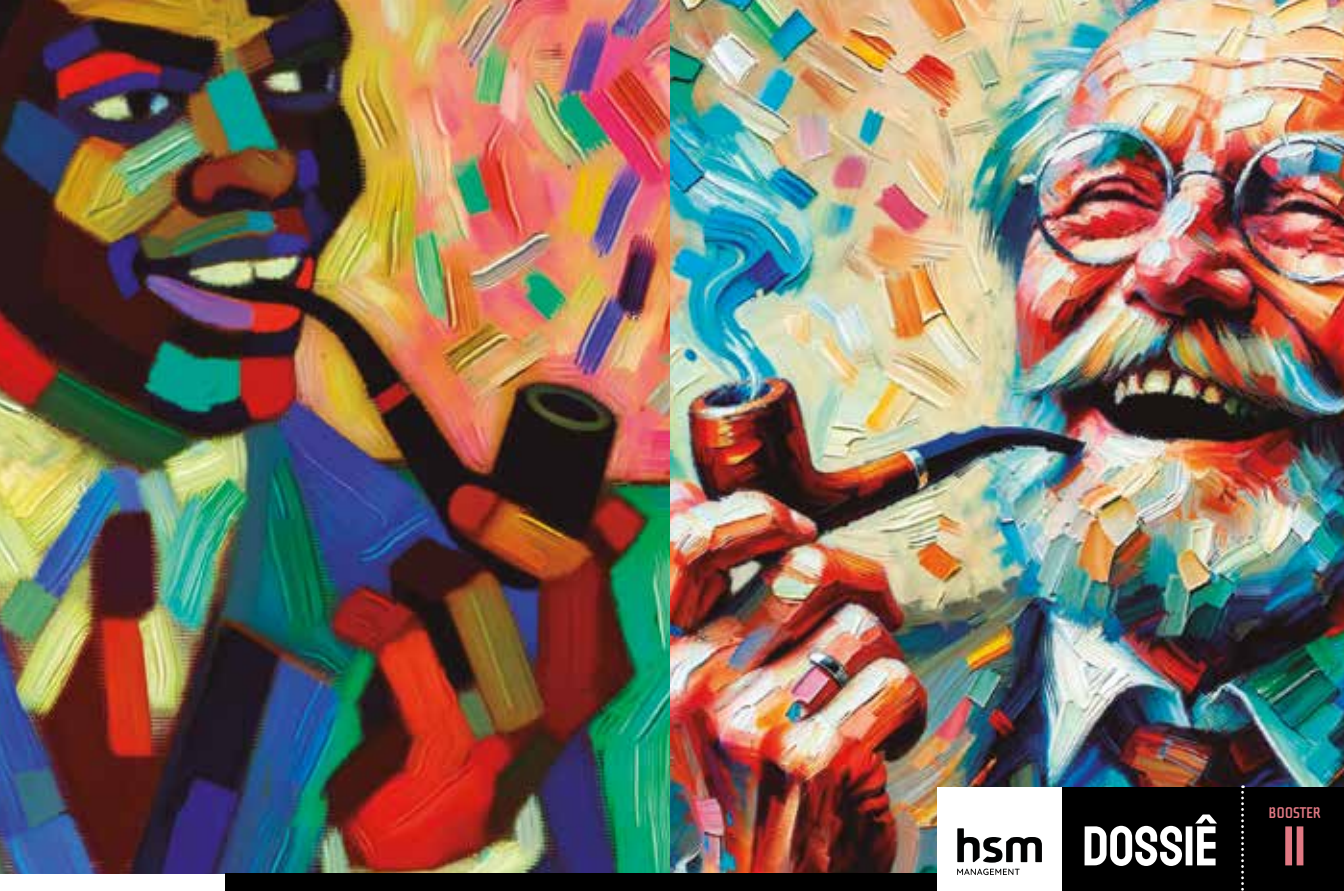
A irrelevância do líder tradicional está a caminho, ainda que – na maioria dos casos – ele não o perceba, por se sentir superior e sábio. Isso porque, daqui para frente, as empresas precisarão sobretudo de uma liderança hábil em pessoas, o que significa ter as habilidades humanas essenciais, como intuição, coragem, integridade, propósito, senso de missão e valores.

É o que chamo de “líder coreógrafo” ou “orquestrador”. Quase invisível, não dirige como um maestro, e sim faz a orquestração, na metáfora da música, ou a coreografia, na dança. Ele sustenta sua liderança em um tripé: orquestrar/coreografar as atividades de negócios, destravar o potencial de seus colaboradores e alimentar uma cultura inclusiva e centrada em pessoas [veja quadro acima]. Inteligência nos negócios, em finanças etc. perdem importância.

Pense em quando a OpenAI virou o mundo do avesso ao lançar o ChatGPT em novembro de 2022: os líderes do Google imediatamente se tornaram seguidores ao não enfrentarem os desafios disso para seu negócio de busca. Não por falta de informação ou capital. Faltaram habilidades humanas. ∞

BOB WOLLHEIM é um pioneiro da internet e empreendedor no Brasil. Hoje é partner e EVP de growth e pessoas na multinacional brasileira CI&T, sediada na Califórnia, EUA. É cofundador da The Next Company, venture corp na Endeavor e autor de *Empreender Não é Brincadeira, Nasce um Empreendedor* e *The Art of Business and People Orchestration*, no qual este artigo se baseia.





hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
II

#BOOSTERORGANIZACIONAL

62

UMA SOMBRA CRIATIVA NO CONSELHO

por Guilherme Jordão, Gabrielle Teco e Ricardo Lamenza

Diversidade no conselho de administração tende a ser um booster de desempenho – sobretudo diversidade geracional, mas se os jovens não causarem problemas com a pouca experiência. Conselhos consultivos têm sido a solução mais frequente para incluir os diferentes, bem como comitês e convites para participações localizadas. Mas a experiência feita por comissões do IBGC pode ser um bom caminho.

Somos 8 bilhões de habitantes no mundo e 6,4 bilhões têm 43 anos de idade ou menos. Cerca de 80% da população mundial é composta pela geração Y (nascidos entre 1980 e 1994), geração Z (de 1995 a 2010), e geração alfa (de 2010 a 2025) juntas.

Apesar disso, a média de idade dos conselheiros de administração de empresas de capital aberto, ao menos no Brasil, é de 57 anos. Faz sentido?

A diversidade etária pode ser um tema complexo em conselhos de administração, porque a vasta experiência, que normalmente vem com a idade, é um requisito fundamental. Mas

jovens mais próximos e conscientes das mudanças comportamentais que afetam os negócios hoje e futuramente ficarem de fora não seria um requisito tão fundamental quanto?

Uma alternativa para unir o melhor dos dois mundos é a criação de um “shadow board”, conselho sombra em uma tradução literal. Trata-se de um grupo de não executivos jovens que trabalham com a alta gestão executiva e o próprio conselho em iniciativas estratégicas com o objetivo de gerar novos insights e diversificar perspectivas, segundo a *Harvard Business Review*. Shadow boards já vêm sendo

implantados fora do Brasil, em empresas como Prada e Gucci. A última tem esse conselho alternativo desde 2015, composto por seus funcionários millennials mais talentosos, vindos de diferentes funções, que se encontram regularmente com as lideranças para abordar temas estratégicos e que impactam as decisões da empresa.

Aqui, por enquanto, podemos compartilhar uma experiência conduzida por comissões do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

INSIGHTS DE UM SHADOW BOARD

Considerando o contexto global, a realidade brasileira e as inquietações sobre o futuro do trabalho, a comissão de pessoas e a comissão de conselhos do futuro do IBGC decidiram iniciar em 2022 seus primeiros experimentos de shadow board. Selecionamos um grupo de jovens com backgrounds diferentes – empreendedores, colaboradores de grandes empresas, membros de empresas familiares etc. – de uma faixa etária entre 25 e 35 anos, que classificamos como jovens e seniores conforme sua experiência, e passamos a reuni-los para simular reuniões de conselho de administração.

Chegamos a sete insights principais:

1. Objetividade e “troca de ideias” podem coexistir de modos distintos. No board “oficial” dos conselheiros seniores, o foco desde o início foi nas deliberações da reunião. O shadow board dos jovens fez questão de questionar as premissas. Ambas deliberaram, mas com dinâmicas diferentes.

2. Bagagens e experiências prévias foram usadas para posicionamento. Mas destacaram-se os conselheiros seniores pela experiência e preparação para aplicar o que sabem.

3. Jovens querem executar; seniores, deliberar. Concluímos que: (a) os mais novos querem dar soluções independente da sua responsabilidade, (b) os cargos atuais desses jovens são de execução, o que os envia a pensar estratégico, (c) os seniores estão mais aptos a deliberar decisões pelos seus históricos de atuação em conselhos.

4. Reconhecer os órgãos de governança é fundamental para o bom exercício do conselho. Conselheiros seniores se destacaram nisso, delegando a execução da estratégia ao fictício CEO e aos comitês de apoio ao conselho em vez de se prenderem a detalhes ou tirarem conclusões precipitadas. “A decisão é de que precisamos de mais tempo e informação para decidir” foi uma frase interessante que surgiu.

5. Consenso em reunião de conselho pode ser um viés. Já o shadow board se orientou a dar espaço de fala de todos os membros antes de chegar a algum consenso. Isso permitiu com mais facilidade criar o que chamamos de “caos organizado”, onde a discordância foi bem-vinda e aceita.

6. Criatividade e adaptabilidade dos jovens membros do shadow board foi um destaque. Isso não significa, é claro, que são necessariamente mais inovadores do que conselheiros seniores. Sua criatividade garantiu um bom fluxo de ideias e decisões, mas não ideias mais inovadoras do que as apresentadas pelo conselho sênior. Não sabemos se esse resultado foi em função de um possível “constrangimento” causado pela dinâmica. Mas não restou dúvida de que jovens podem trazer novas visões sobre tecnologia e inovação, mas também sobre sustentabilidade, marketing, vendas, comunicação.

7. Disciplina e escuta ativa são bem-vindas para o sucesso do shadow board. Independentemente de um participante ser sênior ou jovem, a falta ou a presença desses dois pontos foi notada e fez diferença.

O FUTURO DO CONSELHO DO FUTURO

“Shadow board” ainda é um tema pouco explorado e requer discussão e “experimentação”. Mas, pensando no melhor para a estratégia, por que não começarmos a nos expor às ideias das pessoas mais jovens dessa maneira?

O elo geracional dos bons costumes de um conselheiro “old school” com a ousadia das “new kids on the block” pode ser o melhor caminho para o mundo VUCA. ∞

ENTENDA A EXPERIÊNCIA

Na primeira dinâmica, jovens e seniores se revezaram no papel de sombra. Em uma rodada, os jovens ficaram com a responsabilidade de conduzir a reunião da empresa fictícia – sem nenhuma instrução anterior sobre como funciona um conselho; os seniores só observaram. Em outra rodada, os papéis foram trocados e, ao final, todos foram reagrupados para análise sobre diferenças, similaridades e pontos de destaque. Em novos encontros, houve a integração de conselheiros experientes e jovens em um mesmo colegiado – em alguns casos, com divisão numérica mais igualitária e, em outros, com participações desproporcionais.

GUILHERME JORDÃO é gerente de distribuição e parcerias da Globo, responsável pelos mercados do Leste Europeu e CIS. **GABRIELLE TECO** ocupou função executiva em diferentes áreas, como marketing, comercial e RH; foi CEO da Qura, editora desta revista. **RICARDO LAMENZA** é conselheiro do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, do CIEE e de empresas familiares. Os três participaram da experiência do shadow board.





STORYTELLING — USANDO OS SETE TIPOS DE HISTÓRIAS

por Bruno Scartozzoni e Paulo Ferreira

A contação de histórias foi uma das responsáveis pela evolução humana ao facilitar a colaboração, e um booster bem parecido acontece no mundo do trabalho. O problema é o bloqueio das pessoas, que acreditam ter de ser absolutamente originais em seu storytelling. Este artigo oferece sete templates de histórias para destravar este booster.

Contar histórias é, de certa forma, algo que as pessoas aprendem intuitivamente. Desde crianças, todos nós aprendemos a construir narrativas, seja com nossos ancestrais, com professores, amigos, livros, filmes, séries etc. Todos, em algum momento, compartilhamos histórias na mesa do bar ou na hora do café.

Em *Sapiens*, um de seus maiores best-sellers, o historiador Yuval Harari argumenta que a cooperação em grande escala é uma das mais im-

portantes especialidades humanas, e que só foi possível porque humanos acreditam em histórias e as compartilham. E acontece algo igualzinho no mundo do trabalho e das empresas.

No entanto, apesar de o impacto dos bons contadores de histórias estar plenamente documentado, ainda há muitas pessoas com dificuldades em aplicar o storytelling em situações de trabalho. Por que isso acontece?

O foco corporativo sempre foi dominado por números e gráficos, pelo

uso de conceitos abstratos, e é cada vez mais data-driven. Dizem que essas coisas fazem com que alguns dos instintos mais naturais dos seres humanos sejam bloqueados – e parece ser exatamente o caso com o storytelling.

Em outras palavras, as mesmas pessoas que são perfeitamente capazes de contar histórias em vários contextos, travam completamente quando estão no escritório, em uma sala de reunião ou mesmo em frente à câmera em uma apresentação remota. Muitas vezes, o problema é as pessoas acreditarem que precisam contar algo absolutamente inédito, jamais ouvido por ninguém. Resultado? Elas dizem “essa coisa de storytelling não é para mim; não tenho nenhuma história boa para contar”.

Depois de muitos anos ministrando cursos de storytelling e mentorando executivos de praticamente todas as indústrias, sabemos que essa é uma das dores mais comuns no mundo corporativo. Muitas pessoas se encantam com o storytelling, entendem seu valor como ferramenta, mas, contra todas as evidências, ainda acham que não se aplica a suas realidades. Há es-

paço de sobra no mundo do trabalho para impactar pessoas por meio de histórias.

Talvez um dos aprendizados mais em falta seja o seguinte: seu objetivo não é criar uma estrutura narrativa jamais vista na história da humanidade. As estruturas básicas das histórias se repetem há muitos anos, o que muda são os detalhes, as circunstâncias, as personagens, os cenários.

Este é o foco do jornalista e escritor inglês Christopher Booker no livro *The Seven Basic Plots: Why we tell stories* (em tradução livre, Os Sete Enredos Básicos: Por que contamos histórias), fruto de uma extensa pesquisa sobre os diferentes tipos de histórias que se repetem nas culturas humanas. Pessoas normais, com vidas comuns e carreiras corporativas, podem encontrar, sim, boas narrativas dentro dessas condições. Veja só:

VENCENDO O MONSTRO – como conseguir o sucesso quando todas as probabilidades estão contra.

Exemplo: Davi versus Golias.

A cultura brasileira adora histórias de “azarões”, pessoas que alcançam o

MUITAS VEZES,
O PROBLEMA
É AS PESSOAS
ACREDITAREM
QUE PRECISAM
CONTAR ALGO
ABSOLUTAMENTE
INÉDITO, JAMAIS
OUVIDO POR
NINGUÉM.
RESULTADO?
ELAS DIZEM
“ESSA COISA DE
STORYTELLING
NÃO É PARA
MIM”





sucesso mesmo quando não seria esperado. Sabe aquele projeto no qual sua equipe parecia menor que o tamanho das adversidades? O melhor é que elas valorizam seu esforço e o resultado.

VENCER NA VIDA – como conquistar aquilo que deseja mesmo tendo uma origem humilde.

Exemplo: *Cinderela*.

Talvez não seja o caso de todo mundo, mas certamente é o de muitos. Em um mundo que valoriza cada vez mais diversidade e inclusão, histórias assim são cada vez mais bem-vistas e até necessárias. Se encararmos a empresa como um personagem, muitas começaram em garagens e se tornaram impérios.

A BUSCA – enfrentar uma série de desafios para conquistar um prêmio, geralmente acompanhado por um grupo.

Exemplo: *O Senhor dos Anéis*.

Esse é o tipo de narrativa mais interessante para team building.

PARTIDA E RETORNO – como viajar para um lugar desconhecido e encontrar o caminho de volta para casa.

Exemplo: *Alice no País das Maravilhas*.

Explorar novas culturas, novos mercados, lançamentos da empresa em outro país ou numa nova região.

COMÉDIA – há uma grande confusão antes que tudo dê certo.

Exemplo: *Se beber, não case!*

Tirar boas lições de momentos ruins, e é bom lembrar: não existe projeto sem erros e problemas. O que importa é como você os soluciona.

TRAGÉDIA – personagem essencialmente bom cai em tentações que levam a sua queda.

Exemplo: *Breaking Bad*.

Histórias de concorrência, histórias de empresas que deixaram de entender as mudanças, “pararam no tempo” e perderam relevância.

RENASCIMENTO – personagem falho encontra um caminho de redenção.

Exemplo: Professor Snape (sub-história de Harry Potter).

Histórias de vulnerabilidade, em que uma falha ou um erro inicial é superado através do aprendizado e da experiência. ∞

BRUNO SCARTOZZONI, administrador de empresas de formação, é especialista em storytelling.

PAULO FERREIRA é preparador de palestrantes. Os dois são fundadores da StoryTalks, consultoria especializada em treinamentos de storytelling.





#BOOSTERORGANIZACIONAL #BOOSTERPESSOAL

TRABALHO HÍBRIDO

por Anna Queiróz

O modelo de trabalho flexível vem exaltando os ânimos, com defensores radicais de lado a lado. Geralmente lideranças querem a volta do trabalho presencial e os demais funcionários insistem em poder trabalhar remotamente com alguma frequência. Segundo depoimentos colhidos por HSM Management, no entanto, a decisão gerencial de adotar o trabalho híbrido é, sim, um booster de desempenho – desde que o modelo seja bem estruturado. Este artigo, baseado em diversas pesquisas, mostra que isso depende fortemente do papel das mídias – elas influem na formação de times, na produtividade e no bem-estar.

Aqui em Stanford, EUA, há um levantamento sobre modelo de trabalho em andamento desde maio de 2020 com 35 mil americanos. Até agora, vem mostrando que 32% deles não querem voltar nunca mais para o escritório. Segundo pesquisa global publicada na *MIT Technology Review*, as empresas estão prestando atenção: 92% delas dizem que a prioridade nos próximos anos deve ser entender como os funcionários se sentem sobre o trabalho, focando experiências positivas.

Estão mesmo? A maneira como o trabalho foi estruturado da (primeira) revolução industrial até agora visou atender limitações geográficas e um desejo de controle da produção – organizá-lo dessa forma foi eficiente e reunir pessoas no mesmo local, até pelo uso de equipamentos. E, assim, o trabalho passou a ser também um local de socialização, o que é um aspecto muito importante na produtividade e na experiência de trabalho que temos.

Quantas vezes a amizade no ambiente de trabalho nos ajudou a resolver problemas e encarar o dia a dia com mais leveza? Quantas vezes aquele cafezinho após uma reunião difícil nos deu resiliência?

Com a evolução tecnológica e o avanço no mercado de serviços, muito frequentemente o resultado do trabalho passou a ser mais abstrato, e sua execução agora pode ser feita a partir de dispositivos portáteis acessíveis aos funcionários em qualquer lugar do planeta.

Pode-se dizer que, em termos de execução do trabalho, não há mais diferença entre fazê-lo no escritório da empresa, na sala de casa ou em um quarto de hotel. Mas, em termos de socialização, a história é outra. Embora as formas de comunicação mediada por computadores e dispositivos portáteis tenham crescido e melhorado exponencialmente nos últimos anos, ainda há diferenças importantes entre os encontros pessoais e os digitais.

Pode-se dizer que há um padrão:

- As mídias simples (como os e-mails) são convenientes para trocas rápidas de informação e conexões superficiais com as pessoas, onde quer que estejam. Nas empresas, essa forma tem auxiliado bastante no acompanhamento de projetos,

esclarecimento de dúvidas e tomada rápida de decisões simples entre o time e a liderança.

- A comunicação por vídeo assíncrono, como o que vemos publicamente em plataformas de mídia como YouTube e TikTok, têm mais riqueza na comunicação, sendo possível identificar o alinhamento entre expressões faciais e conteúdo da fala e tirar conclusões sobre o engajamento emocional da pessoa que transmite a mensagem pelo vídeo. Porém, sendo uma comunicação de apenas uma via, sem interação, o formato é ótimo como meio informativo, por exemplo, numa apresentação de novos produtos entre áreas diferentes da empresa, mas desaconselhável para a tomada de decisões complexas e alinhamento de objetivos e tarefas.
- As ferramentas de videoconferência são um formato de mídia rico que permite interação instantânea e visualização de aspectos não verbais do comportamento, importantes para a compreensão integral da mensagem, como expressões faciais, gestos e entonação da voz. E foram um bote salva-vidas du-

EM TERMOS DE EXECUÇÃO DE TRABALHO, JÁ NÃO HÁ MAIS DIFERENÇA ENTRE O ESCRITÓRIO E O HOME OFFICE OU UM HOTEL; JÁ EM TERMOS DE SOCIALIZAÇÃO, A HISTÓRIA É OUTRA

E-MAILS: trocas rápidas de informações superficiais. Ideal para tomada de decisões simples do dia a dia.

VÍDEOS: informativo, rico em detalhes. Ideal para compartilhar informações.

VIDEOCONFERÊNCIA: comunicação em tempo real, rico em detalhes, ideal para suportar tomadas de decisão mais complexas e alinhamento do time.



NÃO LUTE CONTRA O FUTURO, POR DANIELA DINIZ

A FLEXIBILIDADE CRIA CONDIÇÕES PARA OS TRABALHADORES DAREM O MELHOR DE SI

Infelizmente o ano de 2023 foi marcado por muitos líderes, no mundo inteiro, repensando a flexibilidade adotada nos dois anos anteriores e exigindo que seus profissionais reassumissem suas posições – quase como a ordem de generais aos seus soldados. De Salesforce a Zoom assistimos quase que semanalmente ao anúncio de alguma empresa sobre o retorno dos seus funcionários. Segundo uma pesquisa do Gartner do ano passado, 69% dos empregadores de médio e grande porte já estavam exigindo que seus profissionais (incluindo aqueles cujas tarefas podem ser feitas remotamente) voltassem ao escritório entre um e cinco dias na semana.

Nossas pesquisas confirmam a tendência. Em fevereiro de 2022, o relatório *Tendências em Gestão de Pessoas*, realizado pelo ecossistema Great People e Great Place to Work com 1,7 mil pessoas, apontava que das empresas que já tinham definido uma nova política de trabalho, 66% optaram pelo modelo híbrido; 24% pelo presencial e 10% pelo remoto. O relatório deste ano, publicado também em fevereiro, atualizou o status: 50% no híbrido; 40% no presencial e 10% se mantiveram no remoto. E a pesquisa denominada *Trabalho Ideal*, também do Ecossistema GPTW, identificou que a maioria das pessoas – 43,8% – já voltou ao modelo presencial igual a era pré-pandemia; 32,8% estão trabalhando num modelo híbrido e 20,2%, no remoto. Quando perguntamos, porém, qual seria o sonho deles nesse ponto, as proporções se invertem: 52,8% preferem trabalhar no modelo híbrido; 31,8%, no remoto e apenas 11%, no presencial. Para 4,9%, isso não faz diferença.

O resultado desse descompasso é uma frustração generalizada pela perda de algo que já havíamos conquistado: a liberdade para trabalhar. Ao serem obrigadas a cumprir uma jornada padrão – que parece ter ficado na pré-história – e se deslocarem de um lado para outro todos os dias, as pessoas vêm perdendo literalmente a fé no futuro do trabalho, que prometia ser mais tecnológico, humano e flexível. Não à toa, pesquisas apontam um alto nível de descomprometimento dos profissionais e expressões como “quiet quitting”, “loud quitting”, “grumpy staying” e “lazy jobs” indicam um movimento de pessoas descontentes com esse mundo do trabalho atual, deixando claro que vão trabalhar apenas pela sobrevivência e, portanto, farão o mínimo necessário para garantir suas migalhas. Além de triste, esse é um cenário perde-perde: perdem as pessoas, as empresas e a sociedade. Segundo o Gallup, o custo dessa epidemia do desengajamento é de US\$ 7 trilhões para a economia.

Por sua vez, a adoção de uma gestão flexível – que vai além do modelo de trabalho – tem se revelado um acelerador para os negócios. Entre as *150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2023*, por exemplo, 86% oferecem um regime de trabalho híbrido (em 2022, eram 77%) e 27% já estão experimentando uma jornada reduzida (em 2022, 17%). Esse grupo de empresas também é adepto de uma cultura mais flexível – 90% têm formalizado a prática de home office – e investe pesado no desenvolvimento de suas lideranças para serem mais compatíveis com o trabalho do século 21. Resultado? Essas organizações tiveram um crescimento médio anual de 9,6% do faturamento nos últimos dois anos – 159% maior que o aumento do PIB entre o primeiro semestre de 2022 e o de 2023, e um turnover voluntário registrado de 8%, enquanto o do mercado é de 48%. Vamos mesmo lutar contra o futuro?



DANIELA DINIZ é jornalista e diretora de conteúdo e relações institucionais do Ecossistema Great People e Great Place to Work. É autora dos livros *Grandes Líderes de Pessoas e 25 Anos de História da Gestão de Pessoas e Negócios nas Melhores Empresas para Trabalhar*.

rante os períodos de reclusão impostos pela pandemia, permitindo discussões remotas próximas do que seriam as discussões presenciais. Mas, ainda assim, algo estava diferente, não estava? E ainda está, o que cria o ruído em relação ao modelo.

Com isso em mente, conduzimos diversas pesquisas em Stanford e no Brasil para entender os aspectos psicológicos e sociais das videoconferências.

REUNIÕES ONLINE CANSAM MAIS

Ao todo, mais de 15 mil pessoas responderam a questionários contando como se sentiam durante e após reuniões em videoconferência, bem como comparando suas experiências online e presenciais.

Comparando estudantes do ensino superior com trabalhadores no Brasil, os primeiros reportaram mais cansaço após videoconferências principalmente em função das longas aulas. Isso nos mostra que o tempo dos encontros online precisa ser repensado com cautela; devem ser mais breves e menos frequentes, e ter mais pausas do que se fossem encontros presenciais.

E por que nos cansamos mais quando estamos em reuniões online do que em presenciais? Numa pesquisa com quase 10 mil pessoas nos EUA, descobri que as pessoas se cansam por experimentarem o que chamamos de “sobrecarga não verbal” – ou seja, uma necessidade adicional de processamento da informação não verbal no ambiente digital (gestos, expressões faciais, entonação da voz), por conta das características desse ambiente digital.

Por exemplo, o fato de podermos ver nossa própria imagem na tela durante as reuniões online faz com que estejamos o tempo todo verificando a adequação dos nossos movimentos e imagem, exigindo mais atenção e cansando mais. Ver a própria imagem na tela contribui para o cansaço, sobretudo entre mulheres, reflexo da pressão social que recai sobre elas em relação à própria imagem.

Outros elementos das reuniões online que contribuem para o cansaço são o fato de ficarmos sentados por muitas horas em frente ao computador e termos a sensação de que muitas pessoas estão olhando para nós ao mesmo tempo – na visualização em galeria.

Em outra pesquisa com quase 4 mil pessoas nos EUA, descobrimos que nos sentimos mais conectados uns aos outros quando fazemos por volta de três ou quatro reuniões curtas por dia, em grupos pequenos. À medida que as reuniões se tornam mais longas ou os grupos maiores, as pessoas reportaram sentir mais cansaço e essa conexão com os outros diminui.

Os dados também mostraram que quanto mais frequentes e cansativas as reuniões, maiores os impactos negativos no bem-estar das pessoas, principalmente ao que se refere à satisfação com o trabalho.

A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO no modelo híbrido pode melhorar muito diante desses achados. Um líder precisa saber lançar mão dos recursos tecnológicos para formar times de alta performance. Os encontros precisam ter um propósito muito bem pensado, e seu formato – presencial ou digital – deve seguir esse propósito. Reuniões de alinhamento e tomadas de decisão de percurso podem ser realizadas digitalmente, dando flexibilidade ao time e melhorando a experiência de trabalho em geral. Já decisões importantes e momentos de confraternização têm de ser sempre presenciais, pois presença plena e conversas informais são importantes nesses momentos.

É preciso, acima de tudo, considerar que os indivíduos são diferentes entre si, como nossas pesquisas mostraram repetidas vezes, e não há receita única a ser seguida. Cabe ao líder identificar como cada time funciona melhor, considerando seus diversos integrantes, e utilizar as diversas tecnologias de mídia e comunicação de acordo com as características do time e propósito da comunicação. ∞

ANNA QUEIROZ é pesquisadora na Stanford University, onde investiga os impactos psicológicos, cognitivos e sociais do uso das tecnologias. Ela foi pioneira no estudo da fadiga do Zoom e seus impactos no ambiente de trabalho, educação, relações interpessoais, saúde e bem-estar. Anna também é referência no uso da realidade virtual na educação, saúde e trabalho. Possui mestrado e doutorado em psicologia.





#BOOSTERPESSOAL

PARTICIPAR DE MISSÕES COM CURADORIA

por Sandra Regina da Silva

Visitas especiais a empresas, polos de inovação e eventos podem representar um salto na carreira de qualquer profissional. Esse tipo de experiência, quando conduzido com competência, traz aprendizados e insights de maneira concentrada, além de promover networking. Esta reportagem o exemplifica com missões à China.



In Hsieh, Chinnovation

Você já participou de uma missão ao Vale do Silício? Já foi em grupo para um dos grandes eventos internacionais, como o NRF Retail's Big Show, dedicado ao varejo, ou o SxSW, voltado à inovação, ambos nos Estados Unidos? Surgem no Brasil cada vez mais ofertas de viagens imersivas que tiram os gestores de seu cotidiano para que mergulhem em novas realidades e façam benchmarking com diferentes players, oferecidas por empresas diversas.

Alguns localizam o marco inicial desse hábito no Brasil nas visitas à Zappos, a varejista online de calçados sediada em Las Vegas, EUA, que representou

uma ruptura mundial no serviço ao cliente – e que se estruturou para receber e ensinar outras empresas de 2004 em diante. Os Estados Unidos ainda continuam a ser o destino da maioria das viagens, mas as geografias vêm se diversificando.

Por exemplo, há – ou havia, antes de começar a guerra contra o Hamas –, uma série de missões empresariais a Israel, a nação startup, com o resultado prático de levar muitos brasileiros a investir ou fazer parcerias em startups israelenses. O Web Summit, em Portugal, é outro dos objetos do desejo – a B2B Match, do ecossistema HSM, organiza essa viagem regularmente,

por exemplo. Singapura e Nairóbi são destinos de visitas organizadas pela Anprotec, a entidade que reúne os mecanismos de inovação.

A China está entre os principais lugares de interesse. Entre as empresas que oferecem missões lá está a Chinnovation, que focaliza tecnologia e inovação. In Hsieh, à frente da Chinnovation, é um descendente de chineses nascido e criado no Brasil, e ele mesmo especializado em social commerce.

De 2017 a 2019, Hsieh levou cerca de 300 brasileiros para a China. Em 2020, o projeto foi interrompido com a pandemia de covid-19. Mas, com a aceleração da transformação digital e a maior parte do comércio passando a vender online, adotando diferentes modelos e estratégias, o interesse pelas missões chinesas voltou com força. Um desses modelos foi do superapp, criado pela Tencent (dona do WeChat), que inspirou Rappi, Magalu e uma série de bancos digitais, entre muitos outros.

Para Hsieh, a prova da eficácia do aprendizado imersivo está na evolução dos grupos que ele acompanha. Seu primeiro grupo, formado em 2017, era composto de 70 empreendedores brasileiros, mas, embora fossem muito qualificados, não tinham visão de inovação. O que era visto lá “chegava a chocá-los, pelo nível de desenvolvimento”, e quase tudo era considerado muito distante de nossa realidade. Demorou um pouco a percepção sobre os elementos que poderiam ser adaptados para o Brasil. “A distância foi encurtando. Hoje, o que acontece lá também acontece aqui”, afirma o especialista.

As missões da Chinnovation voltaram a acontecer no fim do segundo semestre de 2023, quando Hsieh levou para lá 30 pessoas, clientes multissetoriais de um banco, parceiro na empreitada. “Agora, as pessoas não veem mais o que está acontecendo na China como inspiração distante, e sim como algo palpável para o Brasil”, conta ele.

Para Hsieh, são vários os benefícios de participar de uma missão à China. A principal é conhecer novas práticas estratégicas, inovações e tecnologias. Ele cita como exemplos as frentes em inte-

ligência artificial, 5G, robótica, carros elétricos e autônomos.

Essas viagens também podem representar oportunidades para encontrar parceiros de negócios, fornecedores ou clientes, bem como para conhecer potenciais rivais e se antecipar ao que está por vir. Por exemplo, há uma grande expectativa de novas marcas chinesas de celulares no Brasil em 2024, diz ele.

“Muitas grandes corporações aprenderam a lição depois de serem impactadas por empresas que não enxergaram. Só uma startup que você não viu leva um tempo para te incomodar, mas uma empresa estrangeira que você não viu talvez já entre com força em seu mercado. E, entre as estrangeiras, muitas empresas chinesas estão colocando o País como uma de suas prioridades”, avisa Hsieh. “Qualquer um pode ter um concorrente chinês – há redes de cafés chinesas interessadas em nosso mercado.”

As viagens de imersão que Hsieh organiza duram entre 9 e 10 dias, com uma semana útil de atividades. Incluem visitas a empresas, apresentações e reuniões com executivos das empresas chinesas, visita no campo, além de workshops e palestras com especialistas de negócios e em cultura, já que a China é muito diferente do Brasil culturalmente. Hsieh procura organizar as viagens por setor, para aprofundar mais na área de maior interesse do grupo. E o perfil do participante de uma missão, segundo Hsieh, é sênior – acionistas, membros de conselho, executivos C-level etc.

IMERSÕES DOMÉSTICAS

Imersões de sucesso podem ser feitas sem que se saia do Brasil; basta as pessoas serem tiradas de seu cotidiano. Visitas a clusters de inovação, projetos de economia verde e cooperativas andam em alta, bem como os cursos embarcados, a exemplo dos que a HSM faz no Rock in Rio, no GP Brasil de Fórmula 1 e no Mundial de Surfe WSL.

Com o objetivo de focar mais as pessoas no aprendizado, eventos de escolas como a SingularityUBrazil ou de consultorias como a Quanttar também promovem viagens de dois a três dias. ∞



Gabriela Monteiro,
Ipiranga

A DIFERENÇA QUE A CURADORIA FAZ

Gabriela Berriel Monteiro Mattiuzzo, diretora de inovação na Ipiranga, foi uma das executivas brasileiras que optaram por ir ao NRF Retail's Big Show, o grande evento do varejo mundial que acontece todo ano em Nova York, com curadoria. A imersão foi organizada pela BTR-Varese, especializada no setor. “Foi a melhor experiência que eu podia ter tido”, garante Monteiro.

Entre os motivos para isso, ela destaca cinco: (1) a pré-curadoria das novidades em soluções no varejo, que facilita chegar ao que realmente interessa numa feira gigante; (2) tours por varejistas, como o centro de distribuição da Amazon, big techs, como a Microsoft, e startups de soluções para o setor (logística, entrega, comunicação com o cliente final etc.); (3) eventos paralelos, como, por exemplo, palestra de Pedro Andrade, no Harvard Business Club; (4) visita, acompanhada por especialistas a várias lojas físicas que estão usando novas tecnologias ou adotaram diferenciais, como a Save the Duck, da qual a executiva gostou muito; e (5) networking com os membros do grupo, com auxílio de um app. “Sem essa curadoria, talvez eu perdesse coisas importantes.”



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
15

#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

73

MENTE DE PRINCIPIANTE

por Sandra Regina da Silva

Conseguir desaprender para aprender algo novo, sem legados, é um imenso trunfo para negócios e carreiras, mas ainda pouco utilizado. Esta reportagem reconhece a dificuldade de fazer isso e põe maneiras sistemáticas para consegui-lo.



Marcelo Nakagawa,
Insper, FDC e FIA

No século 20, desaprender algo era um movimento indesejável, porque uma pessoa só evoluía com o acúmulo de conhecimento, que lhe dava vantagens competitivas perante outras pessoas. Mas agora, no século 21, passamos a ter excesso de informação, e passa a importar mais como a pessoa busca e utiliza a informação, não necessariamente seu acúmulo, que pode ser automatizado.

Para dificultar as coisas, a velocidade e a abrangência das mudanças fazem aumentar a importância de um profissional que consegue adquirir

aprendizados novos rapidamente. O problema? Quase ninguém aprendeu verdadeiramente a aprender. Em geral, as pessoas aprenderam a decorar. Aprender implica desaprender.

Quem faz essa análise é Marcelo Nakagawa, professor do Insper, Fundação Dom Cabral e FIA que é referência em empreendedorismo. Ele não tem dúvidas de que o analfabeto do futuro não será a pessoa que não aprendeu a ler e a escrever, mas “aquela que não aprendeu a aprender, a desaprender e a reaprender”. O grande recurso será a chamada “mente de principiante”.



Ercilia Galvão Bueno,
Try Consultoria

IA GERA UMA OPORTUNIDADE

A inteligência artificial é uma oportunidade de recomeçar do zero a área de atendimento ao cliente das empresas. “Sofremos pressão para trazer IA aos processos de atendimento ao cliente. E toda vez que há um salto evolutivo de tecnologia que nos leva a repensar processos, dois movimentos são possíveis: buscar redução imediata de custos e reproduzir os processos já existentes ou pensar toda a jornada novamente, como se não houvesse legado”, diz Ercilia Galvão Bueno, fundadora e CEO da Try Consultoria, especialista em design de marca e de experiência do usuário (UX). Como se tomaria o caminho? Com uma atitude de desapego ao que existe e alguns passos: [1] fazer uma análise da jornada atual com atendentes e consumidores, mapeando as principais e mais recorrentes dores, bem como as oportunidades de melhoria; [2] buscar benchmarkings no mercado, o que ajuda a libertar a imaginação para novas possibilidades; [3] estudar as possibilidades técnicas, levando em conta tecnologia, tempo e orçamento e, prototipar uma ou mais soluções, testando-as com clientes.

Um alerta de Galvão Bueno: num projeto grande que envolve custos altos e muita pressão de resultados, é importante manter vivos os objetivos mais intangíveis.

Conceito que vem do zen-budismo japonês (e é traduzido no ideograma que ilustra este artigo), o “shoshin” remonta ao mestre Eihei Dogen, mais de dez séculos atrás, que defendia a necessidade de desenvolver a mente de principiante, porque a mente de especialista nos torna arrogantes e, no fundo, frágeis, embora aparentemente fortes. Então, no século 20, o mestre Shunryu Suzuki, do livro *Mente Zen, Mente de Principiante*, foi a São Francisco (EUA) montar lá um centro zen budista e, certo dia, lá apareceu um jovem de 17 anos chamado Steve Jobs. Muitas das inovações da Apple tiveram influência do zen-budismo e é daí que vem a famosa frase do cofundador da Apple “stay hungry, stay fullish”, no sentido de continue com fome (de aprender), mas ingênuo, com mente de principiante.

Com Jobs, esse ensinamento começou a permear um pouco a cultura do Vale do Silício. Nos dias atuais, o grande defensor do shoshin é Mark Benioff, fundador e CEO da Salesforce. Ele mesmo pratica o conceito de mente de principiante na reunião de planejamento anual da companhia. Todos são convidados a esquecer o passado e a olhar para frente, fazer o que é possível e sem enviesar. Inclusive, Benioff criou o método V2MOM, sigla que significa visão e valores (V2), em combinação com métodos, obstáculos e medidas (MOM). É um método que, ao ser aplicado, desenvolve a mente de principiante.

O shoshin já vem sendo institucionalizado no discurso de algumas empresas. Por exemplo, um dos valores da Amazon é “todo dia é day one”, como se hoje fosse sempre o primeiro dia, não importa o que se faça. No Brasil, o Itaú mudou recentemente seu conjunto de valores e um dos novos é “Não sabemos tudo”, atestando que é importante reconhecer que não se sabe tudo. Na sede da Ambev, está escrito numa parede gigantesca: “Ambev. De uma empresa que sabe tudo para uma empresa que aprende tudo”. “Essa frase foi copiada de Satya Nadella, CEO da Microsoft. Em um dos

capítulos do seu livro *Aperte o F5*, ele escreve que um de seus desafios na Microsoft era mudar a liderança que sabe tudo para uma liderança que aprende tudo”, conta Nakagawa.

Não é à toa que boa parte das start-ups e scaleups de sucesso foi fundada por pessoas que não eram especialistas na área. Para dar alguns exemplos, Jeff Bezos, da Amazon, não era especialista em comércio varejista ou e-commerce, e sim no mercado financeiro; David Vélez, do Nubank, não veio do mercado bancário; e Gabriel Braga, fundador do Quinto Andar, nunca trabalhou no mercado imobiliário.

DUAS ORIENTAÇÕES A SEGUIR

Nakagawa compartilha duas orientações com quem quer desenvolver a mente de principiante. A primeira, que é mais fácil, é ficar o tempo todo se desafiando, em situações de aprendizado de coisas muito novas. “Por exemplo, comecei a fazer em 2023 o crossfit. Tinha preconceito, mas fui fazer uma aula-teste e gostei, e agora pratico de cinco a seis vezes por semana. Em vários movimentos, sou bem ruim, mas tudo bem, porque estou desenvolvendo a mente de principiante e trabalho a humildade intelectual”, diz ele.

A segunda é a meditação zen budista. A pessoa fica sentada na posição de lótus ou semilótus, de frente para a parede, com olhos semiabertos, em total silêncio. Tem que prestar atenção ao pensamento que surge e, em seguida, deixá-lo ir embora. Aí vem outro pensamento e de novo deixa-se ele ir embora. O cachorro late, deixa ir embora. Um avião passa, deixa ir. A duração é de 40 ou 90 minutos (sendo 40 minutos sentado, 10 minutos andando e mais 40 minutos sentado). É o mindfulness no Ocidente, a atenção plena. “Temos que aprender a esvaziar as nossas xícaras mentais de tempos em tempos, para podermos criar coisas e abordagens novas, ter novos olhares. Se continuarmos com a nossa xícara cheia, não sobra espaço para o novo”, ensina Nakagawa. ∞



#BOOSTERORGANIZACIONAL

CRIATIVIDADE DISTRIBUÍDA

por Paulo Campos, Carolina Ribeiro e Fernando Murray

Na maioria das organizações, são sempre as mesmas (poucas) pessoas que dão ideias. No entanto, é onde mais gente se sente incluída e autorizada a ser criativa que as coisas fluem melhor. A melhor maneira de promover isso é trocar estruturas tradicionais, antiquadas para os tempos atuais, por estruturas libertadoras, como as descritas neste artigo.

Talvez você ainda não tenha ouvido falar de Henri Lipmanowicz e Keith McCandless, certo? Eles são inovadores da gestão organizacional. Inspirados pela necessidade de métodos que rompam com as abordagens gerenciais tradicionais, desenvolveram as chamadas “estruturas libertadoras”, lançadas em livro em 2014 como uma inovação no campo das estratégias de facilitação. O objetivo? Promover a participação ativa dos funcionários de uma organização e sua colaboração em grupos de trabalho.

Em contraste com as técnicas convencionais, que em geral incluem processos muito centrados na figura do líder ou do facilitador, as estruturas libertadoras se destacam pela ênfase na inclusão de participação, na geração rápida de ideias e na tomada de decisões coletiva.

O conceito surgiu da observação de que, em muitos ambientes corporativos, a criatividade e a participação são limitadas por estruturas e práticas antiquadas, nada inclusivas, que favorecem a participação de poucos. Lipmanowicz e McCandless vislumbraram um conjunto de práticas que poderiam liberar o potencial criativo e colaborativo das equipes, independentemente de suas posições hierárquicas. Essas práticas, embora simples, têm o poder de transformar fundamentalmente a maneira como as equipes interagem, se comunicam, compartilham perspectivas, geram novas ideias, inovam e resolvem problemas.

O desenvolvimento dessas estruturas foi influenciado por vários campos do conhecimento, como psicologia organizacional, teorias dos sistemas e da complexidade, inovação em processos.

SEQUENCIAR &
ALOCAR TEMPO

FAZER O CONVITE

DISTRIBUIR
A PARTICIPAÇÃO

ORGANIZAR
ESPAÇOS

CONFIGURAR
GRUPOS

SEQUENCIAR
E ALOCAR TEMPO

COMO ELAS CATALISAM

Já entendemos que a agilidade e a inovação não são mais apenas desejáveis em uma organização; hoje, são essenciais para a sobrevivência e crescimento no ambiente corporativo contemporâneo, marcado por rápidas mudanças e competitividade acirrada. Estruturas libertadoras são frameworks que atuam exatamente sobre esses dois elementos vitais direta ou indiretamente, com base na lógica ilustrada nos círculos acima. Lipmanowicz e McCandless desenvolveram 33 estruturas. Aqui compartilhar quatro delas, que resolveram quatro necessidades reais.

RESPOSTA RÁPIDA AO MERCADO. Uma empresa de tecnologia, enfrentando a rápida evolução de seu mercado e a necessidade de constantes atualizações de produto, utilizou a estrutura chamada “1-2-4-All”. Ela estimulou a geração de ideias em uma espécie de brainstorming turbinado, encorajando todos a contribuírem. Iniciou-se com reflexões individuais (1 minuto cada), progrediu para conversas em duplas (2 minutos) e em quartetos (4 minutos), e depois toda a equipe compartilhou (5 a 8 minutos). Isso deu a eles a capacidade de gerar rapidamente soluções inovadoras e implementar mudanças em um ritmo muito mais rápido do que o das abordagens tradicionais.

criação de novos produtos. Em uma empresa de design, houve a aplicação da estrutura “Troika Consulting”, que promove a consultoria mútua, na qual os membros da equipe ajudam uns aos outros a encontrar soluções para desafios específicos. As pessoas foram encorajadas a participar porque lhes pediram ajuda e mostraram valorizar soluções locais. Isso permitiu que membros de diferentes departamentos se reunissem regularmente para discutir desafios de design. Essas sessões de consultoria mútua, com duração aproximada de 30 minutos, geraram

ideias criativas que levaram ao desenvolvimento de produtos inovadores, refletindo a diversidade de perspectivas e experiências.

PROCESSOS INTERNOS. Uma corporação multinacional implementou a estrutura “appreciative interviews”, que fomenta um ambiente positivo, focando sucessos e potencialidades, em vez de problemas e deficiências, para identificar e expandir práticas de sucesso dentro da organização. Ao focar suas histórias de sucesso e possíveis áreas de crescimento, os funcionários da multinacional se sentiram mais empoderados, motivados e capacitados a trazer ideias criativas para melhorar processos internos. Somadas as etapas, a estrutura demanda 45 a 60 minutos.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING. Uma agência de publicidade usou a estrutura “25/10 Crowdsourcing” para envolver funcionários de todos os níveis em sessões de geração de ideias para campanhas de marketing. Isso levou ao surgimento de ideias inovadoras – e estas vieram de funcionários que não estariam envolvidos em tais discussões, demonstrando o valor de uma abordagem mais inclusiva e democrática. O tempo previsto pela ferramenta é de 20 a 30 minutos.

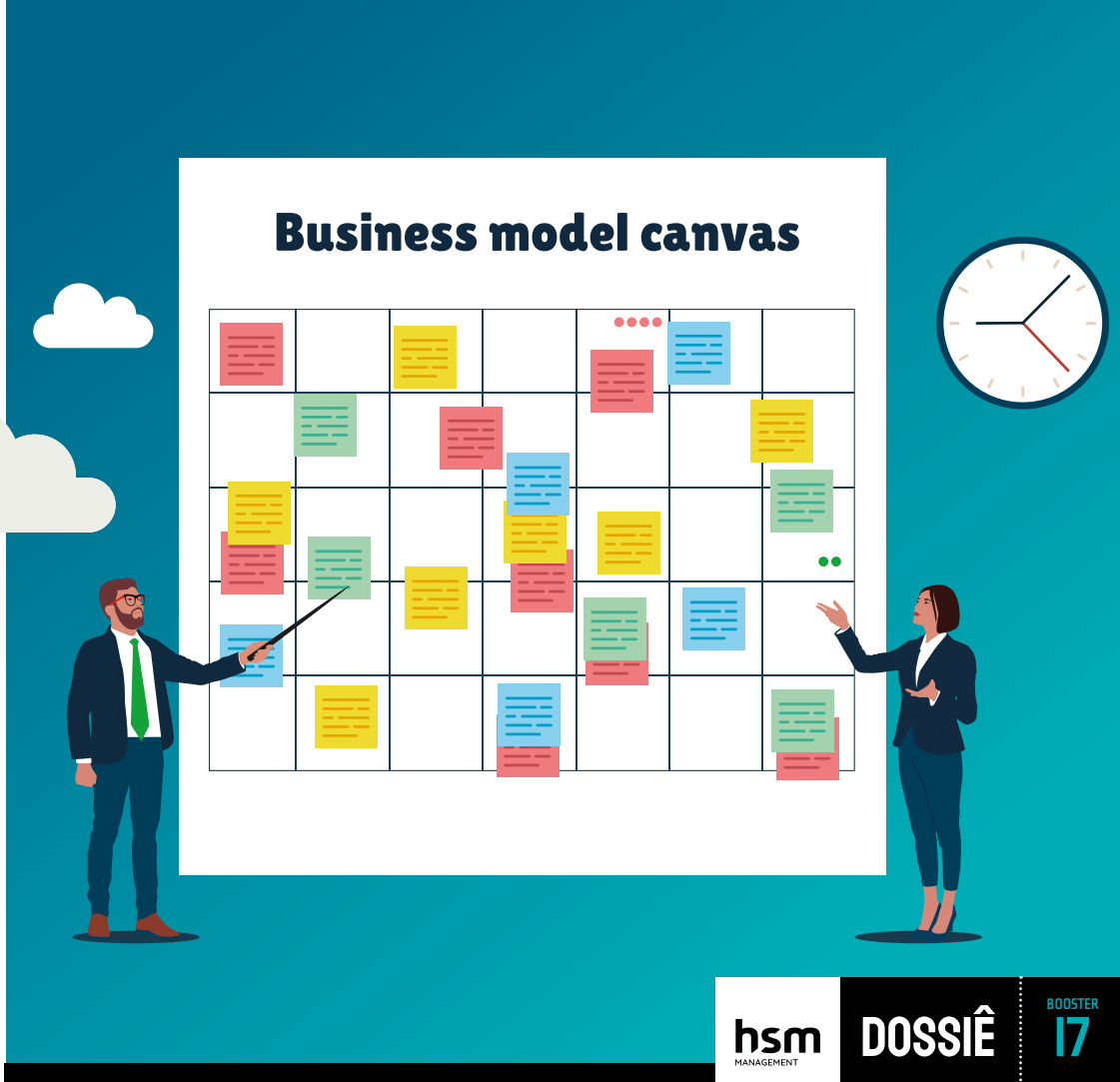
DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES

Aplicar estruturas libertadoras requer a coragem dos líderes de incluir mais vozes no desenho dos próximos passos e, na verdade, toda uma mudança de mindset. Elas podem parecer um convite ao caos, descontrole ou desordem em um primeiro momento, mas, na verdade, são um experimento seguro para que todos contribuam com o máximo de sua capacidade para que as empresas desenhem seu futuro.

Não é raro ouvir queixas de que os funcionários são desengajados e não aproveitam bem a autonomia quando a têm. Pois há solução – e está aqui. ∞

PAULO CAMPOS é mestre em psicologia da educação e facilitador com foco na aprendizagem de adultos. Autor do livro *A Estreia do Líder*, é professor da Fundação Dom Cabral (FDC) e membro da Novi, estúdio de experiências de aprendizagem. CAROLINA RIBEIRO e FERNANDO MURRAY são praticantes de estruturas libertadoras desde 2015 e participam da rede internacional dedicada ao tema com Keith McCandless e Henri Lipmanowicz, onde as trocas são constantes. Em 2018, os dois lideraram a tradução do site da ferramenta para o português e iniciaram a comunidade de praticantes aqui. Hoje coordenam a publicação no Brasil do livro *O Surpreendente Poder das Estruturas Libertadoras*.

IMAGENS: ALERNO PESSOA



#BOOSTERORGANIZACIONAL

CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO

por Ulisses Zamboni

Essa ferramenta é um booster por excelência: trata-se de um documento de 1 página que pode reestruturar toda uma empresa em torno do usuário e, assim, deixá-la mais sustentável e relevante para os tempos atuais. Mas, para que funcione, o canvas precisa superar três obstáculos que se repetem, tratados neste artigo.

Quando, em meados dos anos 2000, o suíço Alexander Osterwalder e o belga Yves Pigneur decidiram conceber uma ferramenta de apenas uma página para mostrar a empreendedores como suas companhias tinham o poder de fazer algo bom para a sociedade enquanto davam lucro, eles não imaginavam algo tão poderoso. Ambos notaram que os modelos de negócio da época eram

complexos demais para gerar resultados – fosse para os acionistas, fosse para outros stakeholders.

Se ainda não usou, pelo menos você conhece o canvas. São aqueles nove blocos em que colamos post-its, que se constroem numa espécie de silogismo de negócios – um bloco se cria a partir da resposta lógica ao outro. Essa lógica se edifica a partir do que é mais nobre na metodologia: manter uma aborda-

gem centrada no usuário. O pressuposto é o conhecimento profundo de hábitos e atitudes do consumidor.

O canvas pode virar uma empresa de cabeça para baixo, sempre com o intuito de deixá-la mais alinhada ao mundo contemporâneo, porque desafia suas dinâmicas – e, sutilmente, diz que elas não são mais sustentáveis para o mundo de hoje. Mas ele não faz milagre; é preciso usá-lo corretamente. Há ao menos três obstáculos na produção do documento: a definição do usuário, o papel do líder e a relação custo-investimento.

1. O USUÁRIO. É sempre bom começar com um workshop de canvas com o usuário, para que cada profissional da gestão do negócio que estiver no projeto tenha na cabeça o mesmo perfil de consumidor que será alvo do produto ou serviço.

O exemplo mais emblemático de minha experiência no preenchimento desse bloco é o de uma empresa de bebidas em que o diretor de trade, o de marketing e a vice-presidência tinham visões muito distintas sobre quem era o usuário. Com a experiência da “barriga no balcão”, o líder de trade enxergava o usuário como alguém menos sofisticado. O profissional de marketing via alguém mais glamoroso, com uma construção imagética que vinha primordialmente das análises de segmentação de público feita pela matriz. Já a vice-presidência, havia pouco tempo na companhia, tinha um usuário sem nuances claras.

Em minha experiência, a economia de tempo é sensível quando a maior parte do tempo é gasta nesse primeiro bloco, para que todos concordem em um mesmo usuário. No caso da empresa de bebidas, 70% do tempo foi gasto nisso.

2. A LIDERANÇA. Esqueça por um instante o preenchimento. O que de fato dá trabalho nessa tarefa são os chamados “de acordo” dos executivos C-level após as decisões nos workshops que cada bloco exige. Quando o

assunto é canvas, não podemos ignorar as relações de poder nas empresas. Após dezenas de projetos realizados, afirmo que muitas vezes o canvas acaba fortalecendo áreas e atividades que antes tinham menor poder de influência e enfraquecendo outras. Esse fato é mais complexo em empresas profissionalizadas de grande e médio porte, uma vez que a gestão está nas mãos de profissionais de mercado, com missões e tarefas preestabelecidas que disputam protagonismo dentro da companhia. As empresas de gestão familiar, por sua vez, acabam acatando e cumprindo o combinado de maneira até mais rápida e efetiva.

Como se supera esse obstáculo? Com um líder mais atuante e presente, que deixa pouco tempo para politicagem – e sabe que precisa mudar.

3. CUSTO OU INVESTIMENTO. O preenchimento do canvas é uma tarefa mais fácil para os profissionais que têm o dom da abstração e da idealização (ou o DNA do empreendedorismo). Um bom workshop começa pelo lado direito do documento, que foca a identificação do usuário-chave para a empresa, oferece uma proposição de valor e cria os vínculos dele com a marca. Mas o lado esquerdo, onde fica toda a estrutura de custos, tanto para financiar o negócio como as parcerias, é difícil de operar em workshops com alguns tipos de executivos, especialmente os líderes que só pensam em custos (porque o custo, nesse momento, deveria ser visto como investimento) e os atrelados aos modelos tradicionais, verticais (que dificilmente se imaginam fazendo parcerias estratégicas temendo a complexidade de negociação e não conseguindo ver um modelo financeiro para repartir receita). Pessoas mais velhas e líderes de empresas adquiridas por fundo de investimento (cujo objetivo é otimizar despesas para venda futura) se encaixam nessa categoria.

OSTERWALDER E PIGNEUR DEVEM ficar tristes quando sabem de algum mau uso de sua extraordinária criação. Mas, se evitar esses obstáculos, não será você a entristecê-los. ∞

**PRODUTOS
E SERVIÇOS
VIRARAM
COMMODITIES.
SÓ AS
EMPRESAS QUE
FICAREM MAIS
PRÓXIMAS DAS
NECESSIDADES
HUMANAS DO
CONSUMIDOR
PROSPERARÃO**

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





hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
18

79

#BOOSTERORGANIZACIONAL #BOOSTERPESSOAL

CODIFICAR O QUE A EMPRESA FAZ

por Adriana Salles Gomes

White papers registram o que se faz em uma organização e, assim, são uma ferramenta de gestão de conhecimento, de comunicação e de construção de autoridade. A prática começou em organismos governamentais, mas se popularizou na área de tecnologia e em comunicação, e hoje se espalha. Como este artigo ensina, outros formatos de documentação são possíveis, mas o white paper se destaca pelo esforço que exige – que induz o aprendizado.

“Um white paper é um documento técnico, informativo e objetivo que fornece informações detalhadas sobre um determinado tópico, tecnologia, produto ou questão. Geralmente, os white papers são usados na área de negócios, tecnologia e governo para apresentar análises, pesquisas, soluções ou propostas de uma maneira

clara e acessível.” Se você perguntar ao ChatGPT, essa é a resposta que obterá. Porém o white paper talvez seja mais do que isso: ele é um código do tipo que pode exercer influência sobre seus stakeholders.

Normalmente traduzido como “livro branco”, por ter um elevado número de páginas – documentos de 80 páginas

VÁRIOS CÓDIGOS NO CESAR

No centro de inovação recifense, cerca de 15% dos projetos produzem alguma publicação relevante, o que resulta em algo entre 15 a 20 por ano. Desde 2021, foram contabilizadas 123 iniciativas.

Guias: 20
Cases: 45
Ferramentas: 2
Frameworks: 1
Revistas: 1
Estudos: 5
E-books: 15
Infográficos: 5
Podcasts: 23
White papers: 6

80



Eduardo Peixoto



César França

não são incomuns –, o white paper tem origem no início do século 20. O primeiro conhecido é atribuído ao governo britânico, especificamente a Winston Churchill, na década de 1920, e desde o início teve linguagem mais informal do que a dos papers acadêmicos.

No setor privado, o documento começou a se popularizar entre os profissionais de desenvolvimento de software, que produzem conhecimento na prática, como meio de registrar e difundir o que foi feito para o público interno e externo, mas hoje qualquer organização com a rotina de aprender fazendo para resolver problemas pode utilizá-lo – e isso vem acontecendo com frequência cada vez maior.

Uma das organizações que adota a prática do white paper no Brasil é o CESAR - Centro de Estudos de Sistemas Avançados do Recife, centro de inovação e educação que é referência no Porto Digital. “No CESAR era para se chamar orange paper [laranja é a cor do CESAR]”, brinca Eduardo Peixoto, CEO da instituição. A prática regular, no entanto, é recente; remonta a 2020. “Somos muito reconhecidos pelos sistemas avançados, mas não dávamos visibilidade para nossos estudos com regularidade. Foi com a CESAR School que o conhecimento veio para o centro do Centro, e voltamos a investir na produção dos white papers”, justifica Peixoto. Foi criada a diretoria de Conhecimento em 2023, inclusive.

Houve uma aceleração dessa prática em 2023 – e a intenção é que haja uma produção quase mensal. Mas isso está sendo desafiador: não só pela profundidade e pelo tempo de dedicação exigidos, mas pela própria origem acadêmica de muitos profissionais do CESAR, que requer esforço extra escrever de modo mais leve. Os pesquisadores da CESAR School publicam em torno de cem artigos científicos por ano.

REGRAS DE USO

Se você quer começar a adotar white papers, o que precisa fazer? O primeiro ponto é entender quando ele é realmente necessário. “O principal

requisito que tomamos como base para decidir fazer um white paper é a utilidade, isto é, quando entendemos que desenvolvemos um conhecimento – ou advindo de algum projeto, ou de algum experimento de pesquisa – que pode ter grande impacto prático na vida das pessoas ou das organizações”, explica César França, head de conhecimento do CESAR. Esse foi o caso com o boom da inteligência artificial generativa, por exemplo, que rendeu um white paper sobre o tema.

Não há um template para os white papers do CESAR, explica França, mas a facilidade de compartilhamento é uma característica, e alguns princípios básicos foram adotados para ajudar a garantir a boa qualidade sempre:

1. **UTILIDADE:** o conteúdo a ser apresentado tem de ser útil, seja pela novidade ou por seu impacto prático.
2. **AUTONOMIA:** o conteúdo tem de ser autocontido e autoexplicativo, não dependendo de outras fontes externas para que o leitor possa compreender sua principal mensagem.
3. **OBJETIVIDADE:** os white papers não podem ser extensos e cansativos de ler; devem ser escritos em linguagem acessível, porém sem perder a coerência técnica.
4. **RIGOR:** é importante que o conteúdo dos white papers seja fundamentado em dados e casos práticos, e não só em opiniões, e também que contenha links para referências, tal qual um artigo científico.

Qualquer um dos mil colaboradores da instituição pode escrever um white paper, mas vale lembrar que, no CESAR, todos são ligados à produção de conhecimento de uma forma ou outra. O fato de o CEO e a liderança em geral valorizarem a prática para variados temas estimula as pessoas.

O mais difícil é a mensuração de resultados. Mas César França conta que os impactos são perceptíveis. “O primeiro white paper que lançamos para posicionar o CESAR na área de inteligência artificial foi acessado por milhares de pessoas de fora, e isso nos abriu muitas portas novas”, diz. ∞



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
19

81

#BOOSTERORGANIZACIONAL

INOVAR, EM PRIMEIRO LUGAR, COM AS PESSOAS

por Sandra Regina da Silva, com a colaboração de Adriana Salles Gomes

Imagine qual seria a missão de empresa metalmecânica fundada por um torneiro mecânico em Aracruz (ES) em 1980. Você vai se surpreender com a Imetame: “contribuir para as pessoas realizarem sonhos”. Como mostra esta reportagem, os líderes da companhia capixaba se viram como “intensivos em capital humano” e decidiram se diferenciar inovando no tratamento com pessoas, dos colaboradores às da comunidade. Ao menos para organizações intensivas em capital humano, isso pode ser um booster e tanto.

O site da indústria metalmecânica Imetame expõe seu foco de cara: a gestão das pessoas de dentro e das do entorno (esta, traduzida por “mais consciência”) ganha muito mais destaque do que todo o resto. O CEO e sócio

da empresa, Gilson Pereira, confirma que tanto a Imetame como o grupo de empresas sob seu guarda-chuva se preocupam mais em inovar na forma como cuidam das pessoas mesmo, apesar de inovarem também na parte tecnológica,



Ettore Cavallieri

SAIBA MAIS SOBRE A IMETAME

Há quase meio século, um torneiro de uma empresa chamada Aracruz Florestal, Ettore Selvatici Cavallieri, então com 22 anos, uniu força com um colega para aproveitar a oportunidade de negócio que vislumbrou nos serviços excedentes de usinagem e soldagem. De um pequeno galpão de 50 m², hoje a sede da Imetame ocupa área de 412.200 m² e faturamento estimado na casa de bilhão de reais (a empresa não divulga o montante). O atual CEO, Gilson Pereira, entrou na empresa em 1990 como colaborador e, em 1998, virou sócio. E a empresa se tornou um grupo com atividades bem distintas do core. Inclui, por exemplo, a Imetame Energia, que atua no segmento de geração de energia com termelétricas e campos de gás próprios. E tem negócios de rochas ornamentais, chapas de pedras naturais e pedras estruturais para construção pesada.

em equipamentos e processos. “Quando falo pessoas, estou me referindo aos colaboradores, suas famílias e a comunidade”, explica. Existe uma crença que sustenta essa decisão perante os parâmetros empresariais típicos: é que inovar na gestão das pessoas repercute na qualidade do trabalho de todas as áreas da companhia, e qualidade sempre foi o diferencial ali, mais do que quantidade.

“Nosso foco nunca foi em aumentar volume de produção ou faturamento, e sim melhorar a qualidade da prestação do serviço e o valor agregado a esses serviços, tendo o aumento da rentabilidade como consequência. Como o olhar diferenciado para as pessoas as engaja, o resultado são colaboradores fiéis e comprometidos, que se sentem constantemente desafiados a dar o melhor de si”, explica o CEO.

E qualidade implica, naturalmente, inovação em produtos e serviços. Como conta Pereira, o grupo estimula algumas startups, mas esse não é o seu core. Sua maior aposta é nas inovações que partem das pessoas internamente, a partir das ideias dos colaboradores. “Incentivamos as nossas pessoas a buscarem as inovações.” O pensamento subjacente, nesse caso, é de que não há ninguém do que o próprio colaborador para melhorar as atividades que ele desempenha no dia a dia. E isso explica o fato de a inovação em pessoas ser o ponto de partida – forma-se uma espécie de círculo virtuoso da inovação.

Um exemplo de inovação vinda de funcionários para alavancar a produtividade vem de um equipamento de soldagem manual denominado “tocha tig”. “Já tínhamos feito uma melhoria na tocha, em parceria com o fabricante, para melhorar a produtividade, mas o colaborador soldador entrou com a ideia de alteração e fomos a outro patamar”, conta o CEO.

ESTRUTURA, EXEMPLO, AÇÕES

A inovação em pessoas da Imetame é executada em programas para o público interno e para o externo.

Como Pereira definiu a **HSM Management**, as ações internas visam



o desenvolvimento dos colaboradores como seres humanos integrais – como profissionais e como pessoas, membros de família e da comunidade. Vale para os 5,5 mil funcionários do grupo – a maioria dos quais ligado à Imetame Metalmecânica –, entre operacionais, líderes e alta gestão.

No caso das ações externas, para familiares dos funcionários e comunidade, têm como objetivo principal “ensinar a pescar em vez de dar o peixe”, diz Pereira, a fim de que os membros da comunidade se fortaleçam. O exemplo do programa “Cultivando uma nova consciência”, criado com a participação de 160 famílias, seis escolas e o Centro de Detenção Provisória de Aracruz, ilustra isso: os envolvidos cultivam hortas e ganham cestas básicas à medida que as hortas estejam bem cuidadas.

Para dar conta de tudo isso, a área de gestão de pessoas da Imetame tem um número razoável de profissionais – cerca de 50 – e eles são dedicados exclusivamente a isso, não tendo de cuidar da parte burocrática das relações trabalhistas, que fica a cargo do departamento pessoal (o “RH”, que se encarrega de pagamento da folha salarial, benefícios, definição de férias etc.). Desses 50, três ficam mais dedicados aos programas externos, mas as relações com ambos os públicos acabam envolvendo todos.

Pensando no atendimento ao público interno, a inovação começa pelo próprio modo como o atendimento é orga-



Programa Semeando Oportunidades, que distribui kits escolares...



... e vista interna da unidade metalmecânica

nizado. Há dois tipos: o atendimento direcionado, que acontece quatro vezes por ano, e o atendimento de demandas do dia a dia, que é em tempo real e com respostas rápidas – uma demanda feita pela manhã costuma ser respondida na tarde do mesmo dia. Curiosidade: em ambos os casos, os profissionais de gestão de pessoas é que vão até os colaboradores, e não o contrário.

No atendimento direcionado, a área de gestão de pessoas define, com envolvimento direto do fundador, Ettore Cavallieri, uma série de perguntas sobre sonhos, propósito de vida e visão de futuro, e monta uma força-tarefa para conduzir essa conversa com cada pessoa da organização. Essas não necessariamente relacionadas com o negócio. “Agora em fevereiro, por exemplo, faremos o primeiro atendimento direcionado do ano com uma força-tarefa de oito pessoas para as obras”, explica Vanderlei Pedrini, superintendente de gestão de pessoas.

Já no atendimento corriqueiro, basta que uma pessoa solicite por rádio a presença de um profissional de gestão de pessoas, que ele vai até o solicitante. Como existem muitos funcionários alocados em obras, as equipes não ficam apenas na sede: há profissionais de gestão de pessoas distribuídos pelas frentes de serviço da Imetame, o que agiliza os atendimentos. Qualquer demanda é válida, como tirar alguma dúvida a marcar uma consulta com o dentista.

Além dessa estrutura diferenciada de atendimento, a inovação em pessoas na empresa se alimenta de exemplos e ações. Os exemplos vêm de cima e se tornam histórias passadas de boca em boca consolidando a cultura. Uma vez, em 1992, um operário se machucou ao manusear um torno mecânico e rapidamente foi levado para um hospital local, mais próximo. Ao saber do ocorrido, Cavallieri intuiu que a solução seria amputarem o dedo do rapaz e correu para o hospital impedindo qualquer procedimento. Ele pessoalmente o levou até um dos maiores especialistas em mãos da região, que reimplantou o dedo, num trabalho perfeito e, até hoje, esse funcionário trabalha na empresa. Outro caso foi o de colaborador diagnosticado com um câncer grave não coberto pelo plano de saúde; a empresa o levou para o Hospital Sírio-Libanês, em São Paulo, e bancou todo o tratamento.

As ações, internas e externas funcionam por meio de programas bem estruturados e com a continuidade, como os dedicados a desenvolver o sentimento de gratidão, que é fortemente ligado à felicidade. Há duas pausas semanais e, desde 2018, uma vez por ano, na semana de 19 de abril, a empresa agradece a todas as comunidades indígenas locais indo às aldeias.

OUTRAS INOVAÇÕES

Para a Imetame, inovar em pessoas permite inovar em outras áreas. Três exemplos são uma técnica de soldagem mais rápida, o primeiro porto de águas profundas do Brasil (para navios de maior porte) e a primeira Zona de Processamento de Exportação (ZPE) privada do País.

SOLDA RÁPIDA. Se uma solda padrão leva de 30 a 40 minutos, esse tempo cai para 9 a 15 minutos na Imetame, graças a um freino intensivo da habilidades de três meses.

PORTO PROFUNDO. Com previsão de início das operações da primeira etapa em 2025, esse porto vem oferecer profundidade de 17 metros para receber navios de longo curso e Capesize, que atualmente operam com limitações no litoral brasileiro [a maioria dos nossos portos não passa dos 15 metros]. Atenderá aos mais diversos setores produtivos.

ZPE. Autorizada em 2023, ela deve ter 2,5 milhões de m², sendo 500 mil m² já disponíveis para a instalação de empresas.



Viveiro do programa Reflorescer...



... e o programa Cultivando uma Nova Consciência, que apoia a comunidade a ter e cuidar de sua horta.

OS PROGRAMAS E SEUS DIFERENCIAIS

O olhar de inovação é uma diretriz da área de gestão de pessoas da empresa e conta com a participação direta do fundador. Eles não inovam apenas ao criar programas diferentes dos do mercado. Mesmo nos programas que são uma exigência legal para todas as organizações, como o do “menor aprendiz”, ou uma praxe de RH das empresas mais avançadas, como a meditação e a participação nos lucros, a inovação está presente no modo de executar.

Por exemplo, a Imetame distribui lucros aos colaboradores conforme seu desempenho e eles também podem ganhar uma viagem com a família – no Brasil ou internacional conforme suas pontuações nas avaliações anuais. Além de a viagem ser uma novidade, o detalhe é que essas avaliações são feitas pela equipe com que a pessoa atua, mensalmente – inclusive o líder da equipe é avaliado pelos liderados.

A seguir, listamos mais casos de inovação em pessoas da empresa:

A VERSÃO IMETAME DO PROGRAMA “JOVEM APRENDIZ” FAZ UMA SELEÇÃO INVERSA, CONTRATANDO OS ADOLESCENTES DE COMPORTAMENTO MAIS DESAFIADOR. Contratar jovens aprendizes é obrigatório para empresas com fins lucrativos que têm sete ou mais

pessoas contratadas. E, na execução, a maioria vai às escolas e escolhe os alunos com melhor desempenho e comportamento – o que é natural. Na Imetame, a seleção para o programa “Adolescente Aprendiz”, como foi rebatizado ali, vai no caminho contrário: eles observam nas escolas os jovens, de 16 a 17 anos, que têm as piores notas e são considerados “mais problemáticos”, consultam o Conselho Tutelar sobre os jovens mais vulneráveis da região e que estejam em conflito com a lei, combinam essas informações e fazem sua seleção. Depois de dois anos de programa (um ano no Senai e um ano na companhia), os adolescentes aprendizes concorrem a vagas efetivas. “Não é fácil; alguns desistem e vamos atrás para resgatá-los; outros aprontam e conversamos. Trabalhamos muito com as famílias desses adolescentes; algumas nem acreditam ser possível colocá-los no bom caminho. É um processo, mas nos esforçamos para dar a oportunidade para que eles mudem de vida”, diz Vanderlei Pedrini, acrescentando, orgulhoso, que esse programa já mudou a vida até de um rapaz que era chefe de uma boca de fumo.

A EMPRESA ADQUIRIU UM AVIÃO PARA QUE AS FAMÍLIAS DOS COLABORADORES EM CAMPO POSSAM VISITÁ-LOS MAIS FACILMENTE. Nes-



se mercado de obras, em que o operário passa muito tempo longe de casa, é usual a empresa bancar viagens regulares de familiares para que lhe façam visitas em campo – e normalmente o faz pagando passagens de avião ou ônibus. Entendendo que era bom negócio “unir produtividade, rapidez e pessoas”, como conta Pedrini, a Imetame resolveu montar uma frota própria de ônibus e adquirir um avião para as viagens dos colaboradores e famílias. Isso facilita para os familiares que moram em Aracruz fazer visitas de final de semana ao funcionário embarcado em obra no Mato Grosso, por exemplo.

O TEMPO DE EMPRESA DOS COLABORADORES É COMEMORADO TODO ANO, EM ALMOÇOS DE GRATIDÃO. Foi montado um restaurante dentro da empresa para, uma vez por mês, organizar almoços com duração de duas horas, para turmas “aniversariantes” de tempo de casa – entre 50 e 60 pessoas. Além de um cardápio especial e da companhia da alta gestão, o almoço inclui bolo e até “uma cervejinha de leve”, como comentou Pedrini.

UMA ESCOLA DE SOLDAGEM PREPARA OS PROFISSIONAIS DE AMANHÃ CONTRATANDO-OS. A Imetame desenvolveu uma técnica de solda mais rápida e prepara as pessoas para utilizá-la. Como não tem

autorização para ser uma escola, contrata os alunos para fazerem o curso, com foco maior em solda e caldeiraria, em um curso que, nesses moldes de solda, chega a custar de R\$ 13 mil a R\$ 15 mil no mercado. Ao final, o aluno pode ser contratado em definitivo, o que acontece em 70% a 75% dos casos.

PROMOVE-SE A CONSCIENTIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS. Para começar, um conjunto de ações contribui para a educação financeira e empreendedora de colaboradores e comunidade. Além de comunicação constante sobre o uso consciente do dinheiro, dirigida a funcionários e suas famílias, duas vezes por mês ocorre a Feira das Famílias em todos os locais onde a empresa está presente, proporcionando a familiares com atividade artesanal que exponham e vendam suas peças.

A consciência ambiental também está na mira da Imetame. Para isso, ela criou o programa Reflorescer, que desde 2016 tem recuperado, com mais de 1 milhão de mudas plantadas e ajuda dos colaboradores, áreas de ecossistemas florestais, nascentes e matas ciliares. “Já temos bons resultados em diversas regiões do norte capixaba”, conta Pedrini. Há um viveiro próprio, com 435,9 mil mudas em formação.

CLIENTES E PESSOAS SÃO CONECTADOS. Isso acontece de duas maneiras. Uma é a ação externa batizada de “Sonho Meu”. Em vez de enviar cestas natalina aos clientes como todos fazem no final do ano, a empresa passou a realizar sonhos de famílias da comunidade em nome de cada cliente, enviando a este uma carta e fotos da família agraciada – os sonhos costumam ser simples, como ter uma cama, um colchão, uma geladeira, um fogão etc. “Os clientes ficam emocionados”, conta Pereira. O programa já beneficiou mais de 230 famílias desde 2004.

Outra é uma ação interna. Quando se fecha um contrato novo, além de tocarem sinos e a música do Ayrton Senna na fábrica, os colaboradores vão para o pátio celebrar o fato assumindo o compromisso com aquela entrega em palavras. Um vídeo da celebração é gravado e enviado para o cliente em questão. ∞



Gilson Pereira, CEO da Imetame



Vanderlei Pedrini, gestão de pessoas da Imetame



#BOOSTERORGANIZACIONAL

86

UM PROGRAMA DE FELICIDADE

por Luan Rodrigues e Daniel Maranhão

Colocar a felicidade na agenda corporativa é potencialmente um booster de desempenho pela mera demonstração de que a empresa se importa com seus colaboradores. Mas escorregar na iniciativa é muito fácil. Este artigo sugere uma ferramenta que visa colocar a felicidade como o principal indicador da cultura organizacional, baseada em um conjunto de métricas.

Qual foi a última vez que você se sentiu feliz no trabalho? E por quê? Se você abrir uma reunião com essas perguntas em sua empresa, muito provavelmente verá algumas pessoas associarem o estado de espírito a um sucesso recente. E ouvirá de outras que não se lembram de quando foram felizes no trabalho – se é que foram.

Esse tipo de reunião vem acontecendo em empresas como Heineken, Chilli Beans, Leveros, Grupo Twenty Six e Grant Thornton, citada neste ar-

tigo. No Brasil, organizações de todos os portes e segmentos estão implantando programas de felicidade corporativa. Mas paira no ar uma dúvida: será isso possível mesmo, já que felicidade é algo tão pessoal?

Entendemos felicidade não como sinônimo de alegria, prazer e bem-estar, mas uma condição do ser humano em que ele se reconhece como alguém que possui consciência de si e do mundo em que vive, e se esforça continuamente para evoluir. Assim, em nosso concei-

to, felicidade certamente pode ser trabalhada de maneira coletiva e, mais ainda, avaliada – há graus de felicidade, do mesmo modo que há níveis de consciência e de esforço para evolução. Embora possa ser questionada quando considerada individualmente, coletivamente a felicidade pode ser contabilizada com muito rigor científico.

Uma pessoa feliz é alguém que se comporta melhor em todos os sentidos, e isso já foi comprovado pela ciência. Ela reflete mais bondade, alegria e simpatia, cuida muito mais da família, relaciona-se muito melhor com as pessoas em todas as situações, é protetor do meio ambiente, cuida mais de sua saúde física e mental, e colabora mais nas campanhas para ajudar os mais necessitados mesmo sem obrigação.

Para nós, a principal ação de responsabilidade social que uma organização pode fazer é contribuir para que seus colaboradores se sintam mais felizes, o que beneficia eles mesmos, suas famílias e a sociedade. E, de quebra, felicidade é um booster de desempenho, uma vez que pode reduzir os níveis de rotatividade altíssimos e o baixo engajamento epidêmico que vemos.

FRAMEWORK, PROCESSO, LÍDERES

Uma organização precisa investir naquilo que dá maior retorno sobre o investimento, certo? Se você concorda com isso, vai concordar que investir em felicidade é vantajoso. Nossas pesquisas mostram um interesse no tema de 100% dos colaboradores e uma oportunidade de melhoria de resultado de 90%. Isso porque, quando perguntamos “você investiu hoje em ser feliz?”, a resposta costuma ser que apenas 10% dos mesmos colaboradores fez o investimento.

Construímos a metodologia Zenbox Life para a felicidade com um time de pesquisadores, educadores e cientistas de felicidade. Essa metodologia define um ciclo de gestão da felicidade organizacional que combina sessões regulares de estímulo de comportamentos positivos nos colaboradores – todos têm de participar do programa – e avaliações das seis dimensões do compor-

tamento humano do modelo PERMAV da psicologia positiva, proposto por Martin Seligman e aperfeiçoado por Emiliya Zhivotovskaya: emoções positivas; engajamento; relacionamentos; significado; realização; vitalidade.

Como é a avaliação? Os participantes fazem uma reflexão mensal individual em que respondem a 24 questões práticas sobre felicidade no trabalho. Nessas reflexões, todo comportamento que impacta a qualidade de vida do funcionário é captado – por exemplo, se um gestor for mais empático, ou menos. Por meio das reflexões mensais individuais, chegamos às métricas da efetividade do programa de felicidade – com 95% de confiabilidade – e, assim, a insights precisos de qual questão precisa ser trabalhada. É necessário melhorar hábitos alimentares? O líder deve parar de mandar mensagens de texto fora do horário de trabalho?

O Indicador de Felicidade Organizacional (IFOZ) é a métrica principal. Ele mede as seis dimensões citadas, por meio de quatro questões para cada dimensão; assim, descobrimos se aquilo está em estado crítico, em risco, bom ou excelente. E a organização consegue visualizar o IFOZ com diversos recortes – por departamento, sexo, faixa etária etc.

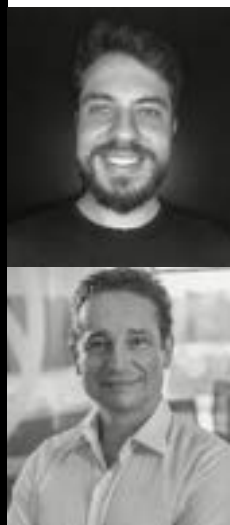
Outros indicadores que levantamos dizem respeito a aderência, engajamento e fidelização dos colaboradores ao programa de felicidade, o que dá à liderança ainda mais subsídios para ativamente promover um ambiente mais feliz, saudável e criativo.

O empenho da liderança é fundamental em um programa de felicidade, diga-se. O líder pode (ou não) influenciar os bons comportamentos dos liderados. A metodologia recomenda, inclusive, que haja um líder para gerenciar felicidade – na Grant Thornton, Daniele Barreto é a diretora de felicidade –, mas não é obrigatório.

ESTAMOS CONVENCIDOS de que tornar o local de trabalho cada vez mais preocupado com felicidade – e, portanto, mais humanizado – é uma das chaves da economia do século 21. ∞

LUAN RODRIGUES é fundador e sócio da Zenbox, empresa que desenvolveu a metodologia Zenbox Life e outras soluções de sustentabilidade humana para indivíduos e organizações com base na ciência da felicidade.

DANIEL MARANHÃO é CEO da consultoria e auditoria Grant Thornton no Brasil, cliente da Zenbox e distribuidora da metodologia. É certificado como embaixador dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU pelo International Council of Honor.





hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
21

88

#BOOSTERPESSOAL #BOOSTERORGANIZACIONAL

GESTÃO DA PAISAGEM EMOCIONAL

por Viviane Mansi

Diversos autores falam da importância de os times gerenciarem emoções individuais e coletivas, mas, no dia a dia, isso costuma ser negligenciado. Ocorre que a emoção, positiva ou negativa, é contagiante; passa de um para outro. Nas organizações a prática chega devagar, mas, aonde chegou, tornou-se um booster.

Dois prêmios Nobel de Economia – Daniel Kahneman (2002) e Richard Thaler (2017) – precisaram dizer que nossas decisões não são unicamente racionais para começarmos a dar um pouco mais de espaço para as emoções em nossas vidas.

Desde priscas eras, os gestores fazem uso de paisagens emocionais coletivas, embora nem sempre de modo consciente. Alguns preferem as paisagens negativas para gerar performance, promovendo o estado

de alerta permanente, o medo e o constrangimento, na crença de que isso cria senso de urgência, derrama adrenalina no organismo das pessoas e produz os melhores resultados.

Um segundo grupo de gestores aposta nas paisagens positivas, mas com táticas do que começamos a chamar de “positividade tóxica” – eles querem que todos vejam o copo sempre meio cheio, como se fosse possível sempre tirar uma lição ou um aprendizado de algo ruim que nos acontece.

E há ainda os gestores que se tornaram entusiastas da criação de paisagens emocionais coletivas em equilíbrio dinâmico, que serviriam para as pessoas aprenderem a usar suas emoções como vantagem competitiva.

As três estratégias trazem contribuições e também riscos – estes, sobretudo se forem vistos de maneira muito genérica ou superficial (o que acontece com frequência).

Mas, dando uns passos atrás, por que líderes precisam colocar o tema das emoções na agenda organizacional e como podem fazer isso intencionalmente, com a profundidade requerida?

Emoções têm um papel na nossa vida. Entendê-las e lidar com elas forma um indivíduo capaz de trafegar em diferentes contextos, diferentes níveis de pressão e com melhor qualidade de entrega. Por entendê-las e lidar melhor com elas, quero dizer: (1) conhecer mais sobre nós mesmos, (2) dar nome ao que sentimos, (3) poder expressar esses sentimentos, (4) melhorar nossas relações com as outras pessoas, (5) melhorar o ambiente de trabalho na direção de maior resiliência – em outras palavras, conferindo-lhe uma combinação de maior coesão, aumento da confiança entre as pessoas, acolhimento de decisões fora do padrão e maior jogo de cintura para lidar com situações estressantes.

Se o porquê é claro, o “como” nos demanda habilidades e repertório para influenciar e sustentar essa jornada.

RECONHECER É O PONTO DE PARTIDA

Potencializar nosso papel como líderes numa organização passa por reconhecer nossas emoções. Mas essa não é uma capacidade que se adquire no lampejo de um único treinamento. Requer vigilância, consciência, repertório, vontade política, abertura, generosidade. Em geral, nosso repertório de emoções é escasso, pois nunca fomos acostumados a usá-lo. Muitos de nós crescemos sob crenças limitantes de que “homem não chora”, “não leve problemas pessoais pro trabalho”, “separe os sentimentos”, “seja forte por

si e pelos outros”. Passamos gerações tentando camuflar o impossível, já que todas as nossas ações, reações e decisões respondem a demandas tanto objetivas como subjetivas.

Façamos um teste rápido: quantas emoções você consegue citar no correr de um minuto? Se ampliarmos para cinco minutos, quantas consegue enumerar? E se o teste fosse listar as emoções que você sentiu na última semana? Conseguiria mencionar mais de 15? Já deu para perceber como precisamos trabalhar, reconhecer e nomear nossas emoções para, depois, lidar com elas – as nossas e as alheias.

Muitos autores têm escrito sobre emoções. As abordagens são distintas, porém, mais do que se contradizerem, elas se complementam. Crescentemente aceita nas organizações, Brené Brown explica, no livro *Atlas of the Heart*, pelo menos 90 emoções, que organiza no que eu gosto de chamar de “cartografia do sentir”. A fim de trazer a experiência das emoções para o dia a dia, ela mapeia “lugares” aonde vamos quando, por exemplo:

- sentimos muita incerteza,
- comparamos coisas/pessoas,
- as coisas não saem exatamente como planejamos,
- nos sentimos em cacos,
- sentimos que a vida é boa.

Marc Brackett, diretor do Yale Center for Emotional Intelligence, chega a cem emoções divididas em quatro grupos em *Permissão para Sentir*, em que apresenta uma matriz com um eixo que mede quão agradáveis elas são (muito ou pouco) e outro dedicado a quanta energia movimentam (muita ou pouca). Esse livro não só nos ajuda a dar nome a cada emoção, como nos convida a refletir sobre seu impacto em nosso trabalho e em nossa vida. Eu e Cynthia Provedel também nos debruçamos sobre o tema e chegamos a 16 emoções. [Veja texto ao lado.]

COM CONSCIÊNCIA, VOCÊ vai ampliar sua paisagem emocional e, assim, poderá gerenciá-la (e liderar) melhor. Do outro lado, o flow te aguarda. ∞

16 EMOÇÕES NA COMUNICAÇÃO

Recentemente Viviane Mansi abordou, com Cynthia Provedel, as emoções mais comuns que vivemos no trabalho a partir da ótica da comunicação, no livro *Emoção e Comunicação*, lançado em 2023. Tratando-as à luz da cultura brasileira e se preocupando em fazer com que o leitor se olhe no espelho e também enxergue o outro, elas listaram 16 emoções:

1. acolhimento,
2. alegria,
3. amor,
4. ansiedade,
5. calma,
6. compaixão,
7. culpa,
8. decepção,
9. empatia,
10. frustração,
11. gratidão,
12. inveja,
13. medo,
14. pertencimento,
15. raiva e
16. tristeza

VIVIANE MANSI é executiva, conselheira e professora. Até recentemente dirigiu a área de sustentabilidade na Toyota do Brasil, e a Fundação Toyota. É coautora de *Emoção e Comunicação – Reflexão para humanização das relações de trabalho*.





hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
22

90

#BOOSTERPESSOAL

DESENHAR A PRÓPRIA CARREIRA

por Augusto Dias Carneiro

Uma pessoa com consciência dos quatro “tijolos” básicos para construir sua carreira – tijolos esses compreendidos pelas empresas – sempre leva vantagem sobre quem vai formar sua carreira sem consciência ou intenção. Este artigo, de um coach e headhunter, detalha os formatos: progressão linear, o especialista, progressão em espiral e posições transitórias.

Você sabia que, em 1996, ainda era generalizada a ideia de que só havia uma trajetória de carreira possível nas empresas? Todos a chamavam de “up or out”, o que significava que quem não subisse na hierarquia tinha de ir embora, algo com notas de crueldade que não seriam possíveis hoje em dia. Então, em novembro daquele ano, Ken Brousseau, Michael Driver, Kristina Eneroth e Rikard Larsson, a primeira dupla ligada à USC University of Southern California e a segunda à universi-

dade de Lund, na Suécia, mapearam as muitas possibilidades no livro *Career Pandemonium*, cujo nome fala por si. E cada profissional pode ir desenhando a sua com consciência e, mais, intenção.

PROGRESSÃO LINEAR: Você sobe linearmente pela hierarquia da organização, passando um tempo em cada nível: começa como especialista de produto, é promovido a gerente de grupo de produtos, depois a gerente de marketing, e, 15 anos depois, pode ser presidente dessa ou de outra empresa. Você tem forte



DESENHAR CARREIRA INCLUI DESENHAR O ESTUDO

VEJA O CASO (RADICAL) DE GUILHERME JUNQUEIRA, LÍDER DA GAMA ACADEMY, QUE USOU O CHATGPT

Você já se sentiu superficial em certas áreas do conhecimento? Guilherme Junqueira [foto], gestor e empreendedor, sim, e estava à procura de um estudo profundo para fechar esse gap no primeiro semestre de 2023. Priorizando o aprendizado e não o diploma, resolveu criar um mestrado informal com ajuda do ChatGPT. “As etapas foram perguntas, formato e ambiente, ajuste fino, comparativos e entregáveis.”

Como nem sabia o que estudar, Junqueira começou fazendo perguntas que lhe permitissem escolher o tema do mestrado combinando suas características e gostos com a necessidade do mercado. A IA generativa lhe fez perguntas de descoberta (sobre sua jornada, seus principais interesses, problemas a resolver e habilidades) e, após algumas trocas, ficou decidido: ele estudaria neurociência aplicada à educação.

Quanto a formato e ambiente, Junqueira queria não levar mais do que seis meses (oito considerando um trabalho de conclusão), com carga horária estimada de 30 a 40 horas mensais, e interação com pessoas – o que significou ter pares para trocas e um orientador a quem entregaria um TCC (rebatizado de “trabalho de conclusão de curso” para “transformando conceito em concreto”). O orientador é o especialista em andragogia Conrado Schlochauer. Junqueira ainda especificou que o ambiente de aprendizado deveria simular problemas do dia a dia e ser imersivo (menos tempo e mais densidade).

O “ajuste fino”, na sequência, consistiu em fazer o ChatGPT seguir o método CEP+R de fontes de aprendizagem com o qual Junqueira já estava familiarizado, criado por Schlochauer e Alex Brettas. A sigla diz respeito a conteúdos (sejam leituras ou vídeos), experiências, pessoas (que pudessem ser alcançadas para rápidas mentorias) e redes de discussão dos temas. Para se ter uma ideia, uma das pessoas de referência que o ChatGPT trouxe foi o neurocientista Sidarta Ribeiro, que respondeu a ele. Nos comparativos, a IA não achou cursos similares, mas calculou os custos somando viagens, eventos e livros (R\$ 54 mil). Para terminar, como entregável, o TCC será uma plataforma – prevista em março de 2024. Eis os seis módulos:

Módulo/mês 1: Neurociência e Aprendizagem Rápida.

Módulo 2: Neurociência e Inteligência Artificial.

Módulo 3: Emoções e Engajamento no Aprendizado.

Módulo 4: Neurociência e Criatividade.

Módulo 5: Neurociência e Tomada de Decisões.

Módulo 6: Neurociência e Comunicação.

91

liderança, é competitivo, e orientado a resultados, e isso fica óbvio para todos.

O ESPECIALISTA: Você preza por aperfeiçoar constantemente seu conhecimento de determinada disciplina, e aprecia a segurança da posição. Provavelmente recusaria um convite para ser promovido, porque prefere resolver o mesmo problema, com crescente profundidade, toda segunda-feira de manhã. Cirurgiões e advogados trabalhistas ou tributários se encaixam aqui.

PROGRESSÃO EM ESPIRAL: Você alterna movimentos laterais com promoções. Se é da área financeira, por exemplo, só vai se sentir preparado para ser CFO depois de passar por (no mínimo) controladoria, tesouraria e orçamento. Algumas empresas oficializaram o modo

espiral a ponto de exigir isso de qualquer candidato à posição de diretoria. Essas pessoas são especiais no quesito “desenvolver os outros”, porque entendem o que seus subordinados fazem.

POSIÇÕES TRANSITÓRIAS: Suas habilidades não se encaixam na estrutura da empresa; talvez a única competência que “grude” em você é a de gestão de projetos. Você gosta de variedade, de testar habilidades e conhecimentos novos, preza a mobilidade geográfica.

Com esses quatro componentes descrevemos praticamente todas as trajetórias profissionais. Qual é a sua? Você pode combinar mais de uma, e mudar de trajetória favorita à medida que a carreira avança. O céu é o limite! ∞

AUGUSTO DIAS CARNEIRO é coach executivo com mais de 3 mil horas de prática, além de experiente executivo nas áreas de estratégia e finanças.



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
23

#BOOSTERORGANIZACIONAL

ENTENDER A TAREFA QUE PRODUTOS OU SERVIÇOS FAZEM

por José Salibi Neto

Muitos consumidores hoje se contentam com soluções imperfeitas para seus desejos e necessidades. Gostariam que os produtos e serviços lhes fizessem um trabalho, mas recebem outro. As empresas com clareza desse trabalho, o “job to be done”, têm um booster.

Ao comprar um livro, seja de ficção ou não ficção, você sabe o que quer dele? Muitas pessoas com quem convivo diriam que sim. O livro pode: (1) educar a pessoa sobre determinado assunto para aplicação no dia a dia; (2) destacar quem o domina em relação à superficialidade da web; (3) conferir-lhe status entre os pares se mostrado em cima da mesa, na estante ou em uma foto de Instagram; (4) oferecer ideias de soluções para problemas específicos

que a pessoa esteja enfrentando; (5) ajudá-la a conhecer outros mercados, se abordar diferentes geografias e faixas etárias; (6) ajudá-la a pensar em futuros possíveis, como uma ficção científica; (7) fornecer subsídios para apresentações, posts em mídias sociais ou até um livro próprio; (8) servir para razão para networking com determinado grupo; (9) divertir com suas histórias; (10) embalar o sono à noite; (11) substituir vícios indesejáveis, como o do excesso

de telas – televisão e celular –; (12) fazer a pessoa servir de exemplo para os filhos inspirando-os a ler; (13) ser um treino de disciplina e, ao mesmo tempo, de relaxamento; (14) ampliar repertório e vocabulário para conversas sociais; (15) facilitar convencer outras pessoas daquilo que o leitor já está convencido (frequentemente gestores contam que comprem meus livros para apresentar seus líderes e sensibilizá-los para a era digital e a inovação, por exemplo).

A lista de tarefas acima é virtualmente infindável, mas seu resumo é que sempre sabemos o que queremos com o produto “livro”. Os consumidores em geral querem que os produtos ou serviços lhes forneçam um trabalho que os faça progredir de algum modo – seja um livro, uma roupa, um carro, uma viagem, um personal trainer etc. No entanto, os fornecedores ou produtores desses produtos e serviços raramente têm a mesma consciência.

Tais trabalhos são os chamados “jobs to be done”, ou JTBD, um conceito tão importante que foi pedra fundamental do pensamento e da ação de pelo menos quatro grandes personagens da gestão mundial: Peter Drucker, Theodore Levitt, Clayton Christensen e Steve Jobs.

JTBD: ORIGENS E APLICAÇÕES

Em 1964, o pai da administração moderna Peter Drucker, escreveu em *Managing for Results* que “o que um cliente compra raramente é o que uma empresa pensar estar vendendo”. Theodore Levitt, autor de *Miopia de Marketing*, complementou Drucker dando clareza ao que um cliente compra: “As pessoas não querem uma broca de 5 milímetros de diâmetro (que a empresa lhes quer vender) mas o buraco de 5 milímetros na parede”.

Nos anos 1980 e 1990, Christensen chamou tarefas como o buraco de 5 milímetros de job to be done (tarefa a realizar) e a pesquisa que fez com o JTBD dos milk shakes para uma rede de restaurantes fast-food dos EUA catapultou o conceito. Ele e seu time compreenderam que os JTBD mudavam

nos dias úteis e no fim de semana. De segunda a sexta, adultos compravam a bebida pela manhã a caminho do trabalho e precisavam de uma bebida que pudessem tomar dirigindo, que durasse todo o trajeto, os distraísse e os tirasse a fome pela manhã toda. Nos sábados e domingos, o consumo principal era à tarde e por crianças, mas sempre havia sobras nos copos e muitos pais não autorizavam o consumo porque a hora do jantar estava próxima. A descoberta desses trabalhos prestados pelo milk shake possibilitou duas inovações que atenderiam melhor o JTBD:

- Colocaram uma vending machine do lado de fora do restaurante, para poupar o tempo dos viajantes.
- Diminuíram os copos infantis.

O caso do milk shake é bastante conhecido, mas não supera o uso que Steve Jobs, o quarto personagem que citei, fez do instrumento para salvar a Apple. Surgiu o Napster, que permitia o JTBD de compartilhar músicas pelo computador sem precisar comprar um CD inteiro. Mas seus fundadores esqueceram de um detalhe importante: pagar direitos autorais para artistas e gravadoras. Então Jobs entendeu o novo JTBD da indústria da música e criou uma plataforma chamada iTunes e o tocador iPod, corrigindo o erro do Napster.

E como descobrir JTBDs não resolvidos? Você deve ser detetive e documentarista, coletando dados e montando histórias que deem sentido a esses dados. Isso porque esses jobs to be done são complexos e multifacetados; para ter êxito, você tem de defini-los realmente com precisão. Como pontos de partida, você pode olhar para as pessoas que quer alcançar, o progresso que estas desejam fazer, as circunstâncias em que se encontram e os obstáculos que necessitam superar.

Quando adota o framework JTBD para inovar, a empresa toma o melhor caminho possível para inovar, porque se inverte o sentido da inovação – ela parte do cliente e não mais de ideias –, cria-se a cultura customer-centric e enxergam-se os reais rivais. ∞

NÃO ESQUEÇA OS JTBDs NEGATIVOS

Segundo José Salibi Neto, é preciso entender tanto os jobs to be done – as tarefas que o cliente quer que sejam feitas – como os JTBDs negativos, que representam aquilo que desejam evitar. Foi o que fez o Nubank, lembra Salibi, ao partir da premissa que os clientes queriam evitar ir a agências bancárias e enfrentar portas giratórias.

JOSÉ SALIBI NETO é cofundador da empresa de educação executiva HSM, palestrante, mentor de líderes e coautor dos livros *Gestão do Amanhã*, *Código da Cultura*, *Estratégia Adaptativa* e *O Algoritmo da Vitória*, entre outros. Lançará em maio pela editora Gente, em parceria com Sandro Magaldi, um livro sobre o motor do crescimento, que tem o JTBD como espinha dorsal.



hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

BOOSTER
24

#BOOSTERORGANIZACIONAL

UM VEÍCULO LEVE E RÁPIDO PARA A INOVAÇÃO MAIS RADICAL

por Lara Silbiger

Inovação é sinônimo de crescimento sustentável na nova economia. Dá diferencial competitivo à empresa hoje e a ajuda a desbravar o amanhã. Mas inovações são difíceis de gerir, sobretudo as disruptivas; quem o consegue tem um booster. Empresa tech no setor de alimentação, o iFood o conseguiu com o método “jet ski”, descrito nesta reportagem.

“**T**udo vai mudar... e você só tem duas opções. Lamentar, achando que é difícil acompanhar a velocidade das transformações tecnológicas dos últimos cinco anos. Ou aceitar que elas serão ainda mais intensas daqui para frente e abraçar isso como uma oportunidade para construir a grande ideia que vai dar certo.” Assim Fabricio Bloisi, presidente do iFood, faz, em seu

canal no YouTube, a leitura do contexto em que todas as empresas estão inseridas hoje: um em que a inovação, em vez de ser uma opção, impõe-se como elemento-chave para a sobrevivência e a prosperidade.

Entre os diferentes tipos de inovação, um é especialmente desafiador para as empresas: o disruptivo. Ele busca revolucionar o mercado por meio de uma

solução única – o que, convenhamos, não é tarefa simples. Em especial para grandes empresas, que, muitas vezes, mais parecem transatlânticos: lentos, com dificuldade de fazer curvas que não sejam as abertas. O ideal para a inovação disruptiva seria se movimentar com a agilidade dos jet skis, capaz de fazer manobras rápidas. Certo? Sim. E essa alegoria é tão boa que batizou o método de gestão da inovação adotado pelo iFood, que segue cinco premissas:

- **FOCO EM IDEIAS ESTRATÉGICAS.** Estar em linha com os objetivos estratégicos do negócio é mandatório para ideias virarem jet skis. Quem faz a análise é um comitê executivo.
- **GOSTO PELO DE RISCO.** Valorização de profissionais empreendedores, resilientes e dispostos a correr riscos calculados.
- **FEITO É MELHOR QUE PERFEITO.** Priorizar a execução e o aprendizado.
- **OPERAÇÃO EM CICLOS CURTOS.** Testes rápidos e ciclos de desenvolvimento ágeis.
- **SQUADS MULTIDISCIPLINARES.** Especialistas em diversas áreas atuam juntos em abordagens holísticas.

Os times dos jet skis reúnem de quatro a oito profissionais, que em geral representam negócios, produto, design, tecnologia e dados. Podem recorrer a pesquisas de mercado e inovação aberta, e receber suporte das áreas de TI, design, produto, data science, inte-

ligência de mercado etc., conforme necessário. Cada time trabalha no projeto piloto por 60 a 120 dias.

A equipe tem carta branca para levantar hipóteses, priorizar ideias, fazer provas de conceito, definir métricas do desempenho, compartilhar descobertas, errar, ajustar rotas – e deve apresentar relatórios regulares de tudo isso.

A supervisão cabe a um executivo sênior do iFood, que contribui com seus conhecimentos e ajuda a descobrir a próxima grande aposta da empresa.

16 JET SKIS AO MESMO TEMPO

O head de inovação do iFood, Rafael Borger, fez uma palestra sobre o método em outubro dizendo que no momento rodavam 16 jet skis na empresa, entre os quais assistentes de compras inteligentes para o usuário pedir em restaurantes ou comprar nos mercados.

Sempre há testes de vida real e a decisão de avançar ou não se baseia nos dados dos testes, na possibilidade de escalar e no alinhamento com os objetivos estratégicos do iFood, que incluem inovação, eficiência e rentabilidade. Uma ótima ideia pode ficar de standy-by por requerer mais tempo e investimento. Já a ruim será descartada rápido.

Conhece o iFood Shopping, serviço em que os entregadores transportam itens presenteáveis – de mais de 1,4 mil marcas atualmente – nos intervalos das refeições? Resulta de dois jet skis. ∞



Fabricio Bloisi, iFood



Rafael Borger, iFood

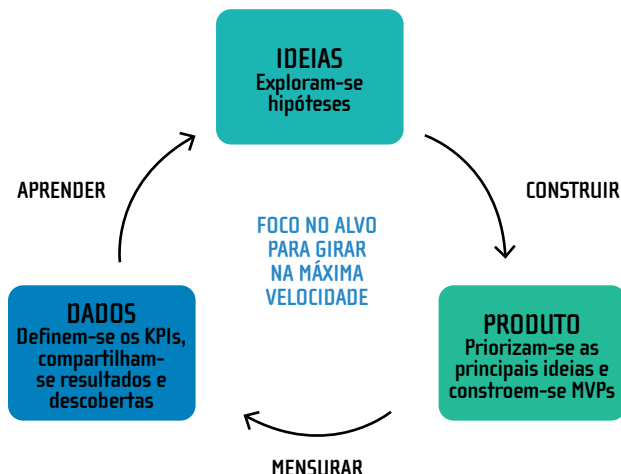
PEDIDO COM COMANDO DE VOZ

Imagine que, em vez de navegar no app do iFood para encontrar opções de restaurantes, você pode dizer a um bot – em alto e bom som – o seguinte:

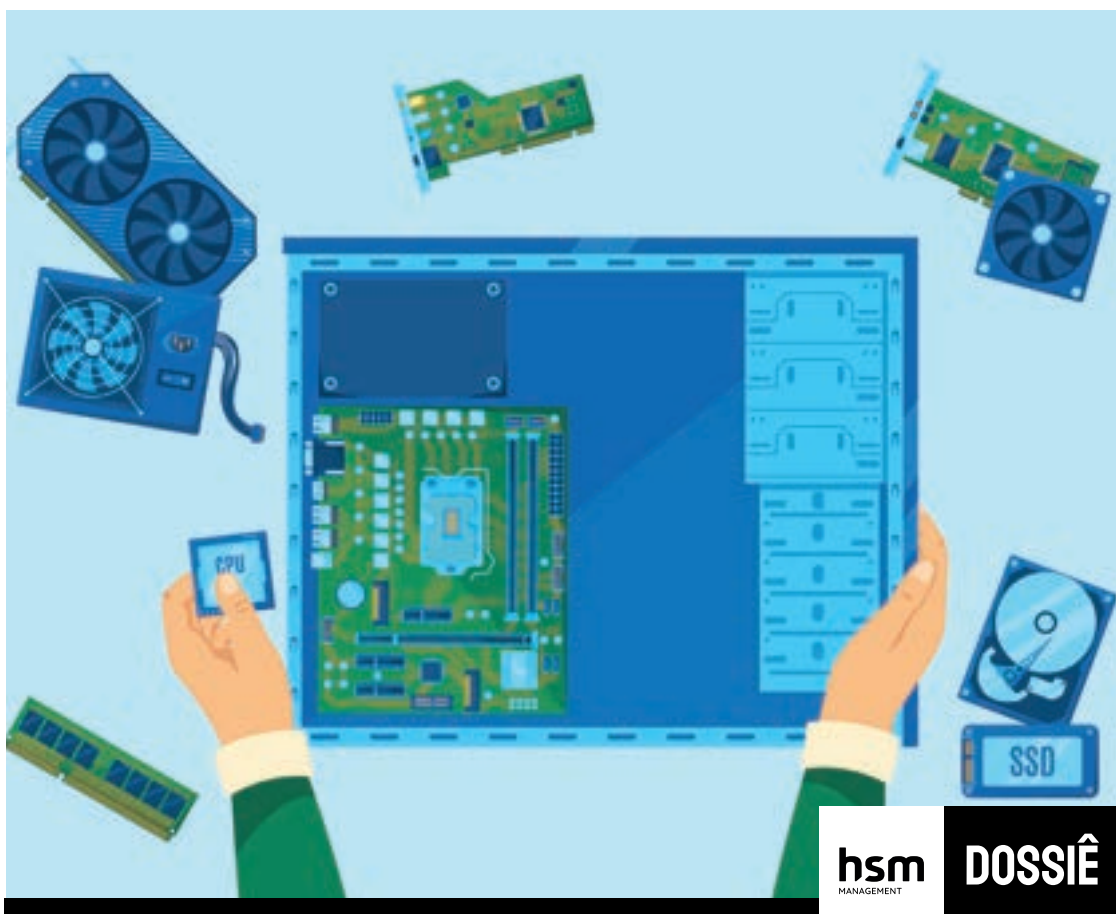
– Estou com quatro amigos em casa, sendo que um é vegano, outro quer comer algo com bacon, um quer só sobremesa e eu pretendo compartilhar uma massa com o outro. Indique opções de até tantos reais para eu poder servir essas cinco pessoas.

Esse é um dos jet skis de IA generativa com que o iFood trabalhou no final do ano passado. Por enquanto, em stand-by..

O MÉTODO JET SKI



FONTE: RAFAEL BORGER.

hsm
MANAGEMENT

DOSSIÊ

#FUNDAMENTOS

SEM GOVERNANÇA, NADA PROSPERA (NEM INOVAÇÃO)

por Claudinei Elias

Governança é o mecanismo de equilíbrio e estabilidade de uma organização, direcionador de sua performance como um todo e, assim, do alcance de seus objetivos. Fazendo uma alegoria, ela é o hardware sem o qual nada roda – nem o grande motor de crescimento atual, que é a inovação, nem os boosters listados neste *Dossiê*. Este artigo ajuda a entender por que a governança é uma espécie de “superbooster”, hors concours, e como ela funciona.

“Governança corporativa é a base de qualquer negócio de sucesso.” Essa máxima do mundo dos negócios significa que ter um conjunto de princípios, políticas e procedimentos ajuda as empresas a crescer de modo estável e equilibrado, já que o fazem mantendo a

integridade, a transparência e a responsabilidade para com a sociedade. Mas todos creem nessa máxima? Ou será que hoje, sob a lógica de inovar para competir, isso não é questionado na prática, com a governança sendo vista como obstáculo à inovação?

Governança e inovação se reforçam ou são excludentes? Eis a pergunta à qual este artigo vem responder. Recentemente, um episódio envolvendo a inovadora startup OpenAI, organização símbolo da inteligência artificial generativa com seus ChatGPTs, jogou os holofotes sobre a discussão “governança versus inovação”, uma vez que o conselho de administração da startup, representante da governança, demitiu e readmitiu em menos de cinco dias o CEO e cofundador, representante da inovação. E os efeitos disso sobre o negócio, ao menos de imediato, foram contrários aos esperados de uma boa governança – desequilíbrio e instabilidade.

Este artigo se divide em duas grandes partes. Na primeira, analisa à luz do caso OpenAI a importância de transparência e responsabilidade nos processos de tomada de decisão corporativa e, na segunda, explora a busca de inovação e crescimento de negócios com os princípios de governança – incluindo desafios de todas as governanças da sigla ESG, ambientais, sociais e corporativos.

OPENAI: TRÊS ERROS E SEIS INSIGHTS

O leitor está familiarizado com a estrutura acionária corporativa da OpenAI? É pouco ortodoxa, para dizer o mínimo [veja a figura na pág. 99]. Vê-la logo fará você entender que foi essa estrutura que deixou no ar uma série de questionamentos internos. O que quase invariavelmente acontece em casos assim é que os questionamentos não resolvidos levam à falta de transparência dentro da empresa, o que é um problema imenso. E, se faltarem ali uma visão e uma estratégia definidas com clareza – como acontecia na OpenAI –, o resultado pode ser pior ainda, como o conselho de administração tomar decisões sem transparência. Sem falar que, em empresas que inovam – de novo, a OpenAI –, a estrutura complexa é preocupação ainda maior, porque fica mais difícil fazer a empresa conviver com o ambiente em mutação.

O que vimos na empresa dos ChatGPTs foi justamente falta de transpa-

rência nas decisões do conselho, o que gerou uma série de especulações do mercado, da imprensa e de muitas partes interessadas.

Governança não é, nem nunca foi, o forte em startups brasileiras, embora devesse ser, pelo envolvimento de investidores. Pesquisas da plataforma CBInsights provam isso. Segundo os dados coletados, governança insuficiente, e não somente o risco de inovar como muitos supõem, explica muito da alta mortalidade das startups no País: em média, apenas 25% de nossas startups sobrevivem após dez anos de existência. E cerca de 38% das fracassadas caem devido à falta de investimentos e outras 35% por enfrentarem dificuldades como falta de equipe capacitada e conflitos entre fundadores e investidores. Tudo isso tem a ver – adivinhe só – com governança.

Como especialista no tema com décadas de experiência, identifico ao menos três fatos que nos permitem atribuir o que ocorreu na OpenAI a falhas de governança, partindo de publicações da imprensa como a *Fortune Media*:

1. A estrutura do conselho era desorganizada. O conselho supervisiona a missão da OpenAI Inc., que foi lançada como uma organização sem fins lucrativos há oito anos, com o objetivo de desenvolver inteligência artificial responsável e segura. A organização sem fins lucrativos, por sua vez, administra o OpenAI LP de “lucro limitado”, que é a entidade na qual a Microsoft investiu US\$ 10 bilhões no início de 2023. Sam Altman criou esta estrutura de governança invulgar na empresa para protegê-la do alcance potencialmente tóxico dos mercados de capitais.

Essa estrutura significa que, ao contrário da maioria das empresas privadas, onde grandes investidores têm assento no conselho e uma palavra a dizer sobre a forma como essa é gerida, os principais investidores da OpenAI não tinham qualquer poder no board.

2. O conselho que demitiu o cofundador e CEO Sam Altman era relativamente pequeno e com pouca experiência em negócios. O conselho tinha seis mem-

STARTUPS E GOVERNANÇA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) planejou a pesquisa *Jornada da Confiança* para entender como as startups se posicionam em suas várias fases evolutivas: ideação, validação, tração e escala.

Algumas descobertas preocupam. Em dezembro de 2022, com respostas de 169 empreendedores e 37 investidores, a pesquisa mostrou que 82,1% das startups em escala estão nos estágios iniciais de adoção de boas práticas de governança corporativa. Além disso, 25% das startups no estágio mais maduro, que é esse de escala, não adotam nenhuma das práticas de governança corporativa associadas a tecnologia e propriedade intelectual. Aliás, em “tecnologia e propriedade intelectual”, 45% das startups têm baixa maturidade e quase metade ainda adota práticas da fase de ideação.

HÁ EVOLUÇÃO

Um modo de pensar a governança é dividi-la em estratégia e sociedade, pessoas e recursos, tecnologia e propriedade intelectual, processos e accountability, como faz o framework desenhado pelo IBGC. A pesquisa do fim de 2022 mostra que as startups em validação, na segunda fase da jornada, já começam a se preocupar com processos e accountability, tendo “controles internos de apuração de resultado” e “modelo de planejamento e gestão orçamentário estruturados”. E elas chegam com elevada maturidade nesses quesitos à fase de escala: 82% delas têm controles internos de apuração de resultado e 77% apresentam modelos de planejamento e gestão orçamentário estruturados. A pesquisa também revela que mais de 50% das startups possuem maturidade crescente em temas da sociedade – contribuição dos sócios; expectativa de cada sócio; regras de saída e/ou de entrada; definição de alçadas, papéis e responsabilidades; e estatuto ou contrato social.

bro: o próprio Altman; o cofundador Greg Brockman; o funcionário e cientista-chefe da OpenAI, Ilya Sutskever; Adam D'Angelo, CEO do Quora; Tasha McCauley, empreendedora de tecnologia; e Helen Toner, pesquisadora e diretora de estratégia e bolsas de pesquisa fundamental do Georgetown's Center for Security and Emerging Technology. E de nenhum deles se poderia dizer que fosse muito experiente em mercado. Anteriormente o board até havia incluído líderes tecnológicos pesos-pesados como Elon Musk, de Tesla e Starlink, e Reid Hoffman, o investidor e cofundador do LinkedIn, mas eles não estavam mais lá quando foi tomada a decisão de demitir Altman.

Como confirmou à *Fortune* Laurie Yoler, sócia da empresa de capital de risco Playground Global que já integrou conselhos em mais de 25 empresas do Vale do Silício, as empresas se saem melhor com conselhos maiores que trazem à mesa uma mistura de experiências. Será que dá para encontrar líderes com conhecimentos relevantes em um setor de vanguarda como a IA generativa? Segundo ela, sim, porque o importante é ter experiência para lidar bem com preocupações universais: “Como lidar com grandes parceiros? Como lidar com os problemas dos funcionários? Como você cria um relacionamento realmente bom entre um CEO e um conselho? Como vocês discutem conflitos de interesse?” Nenhum desses tópicos requer conhecimento de vanguarda.

3. O presidente do conselho não foi envolvido na decisão. O chairman Greg Brockman não esteve presente durante a teleconferência de Google Meet em que Altman foi inicialmente mandado embora, de acordo com vários relatos. Isso é inédito em um ambiente de governança tradicional. “Espere um minuto! O presidente do conselho não sabia da reunião?”, questionou, assustado, Evan Epstein, diretor-executivo do Center for Business Law e professor de direito da University of California em San Francisco. “Então, como essas reuniões estavam

acontecendo?” Brockman anunciou mais tarde que deixaria o conselho e, em seguida, que sairia completamente da empresa. E ele logo ingressou na acionista Microsoft – com Altman.

A meu ver, o episódio nos rende ao menos seis insights de governança, que podem se aplicar a startups e empresas voltadas à inovação:

1. Difícilmente haverá uma governança bem-sucedida se houver contradição entre os objetivos dos acionistas representados no conselho e a direção-executiva. Nesse caso, a OpenAI em si tinha fins lucrativos, mas sua controladora, a OpenAI Inc., era filantrópica.

2. O conselho não pode possuir uma carga de poder tão alta. Nem pode ter tão pouca independência em relação ao desejo dos acionistas, como se viu no caso do conselho da Open AI e seu acionista sem fins lucrativos OpenAI Inc.

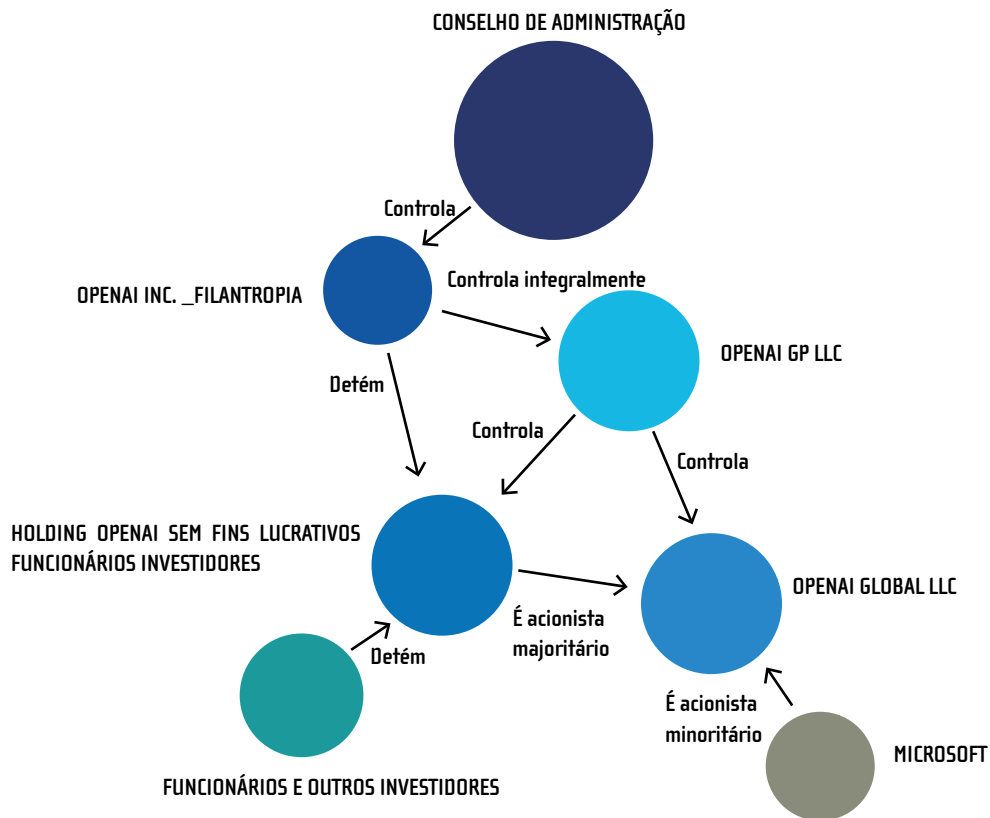
3. Muitas vezes, o motivo do fracasso de uma startup está mais relacionado com seu modelo de governança/gestão do que com investimentos financeiros e modelo operacional. Foi exatamente isso que testemunhamos na OpenAI em novembro de 2023.

4. A maioria de startups não tem, e precisa ter, práticas materiais relacionadas com o processo de gestão de riscos. A OpenAI não tinha, como se viu na repercussão da demissão de Altman.

5. O sucesso das startups nem sempre é acompanhado pela organização de sua governança e estruturação de sua gestão de riscos. Frequentemente não o é, aliás, na pressa de aproveitar oportunidades que a inovação oferece.

6. A falta de transparência e responsabilidade pode ser tão ruim quanto grandes débitos financeiros e erros operacionais. Foi assim com a OpenAI e, antes dela, foi assim com o Silicon Valley Bank, que irresponsavelmente estava com seu departamento de risco inoperante meses antes do colapso.

ESTRUTURA CORPORATIVA DA OPENAI



FONTE: YAHOO

O EQUILÍBRIO ENTRE INOVAÇÃO E GOVERNANÇA É POSSÍVEL

Negócios inovadores e startups se beneficiam da governança corporativa para orientar a tomada de decisões estratégicas, promovendo as melhores práticas e a conduta ética.

Ao fornecer orientação para equilibrar o risco e a inovação, a governança eficaz cultiva uma cultura de responsabilização, gestão de risco e visão de longo prazo, apoiando as empresas inovadoras e startups a enfrentar desafios e a sustentar seu crescimento, podendo levar essas companhias a dominar incertezas e alavancar oportunidades.

Aspectos fundamentais para a governança corporativa são a transparência e a responsabilização. Elas promovem a confiança, o comportamento ético e o bom relacionamento com as partes interessadas. As decisões tomadas com transparência promovem a integridade e a confiança pública, enquanto a res-

ponsabilização sustenta a responsabilidade. Esse tipo de governança garante desempenho empresarial sustentável e conduta ética, influenciando a cultura e o comportamento da organização. Adotar novas formas de governança transparente e responsável é o primeiro passo para alcançar melhores resultados em longo prazo, um aspecto crucial no contexto empresarial atual.

A comunicação e a divulgação clara aos acionistas devem ser tratadas como aspectos cruciais da governança corporativa, garantindo a proteção dos seus direitos e interesses. E também se entenda a prestação de contas à sociedade, que abrange responsabilidades éticas, sociais e ambientais, impactando a sustentabilidade. Comunicação transparente, quase desnecessário dizer, promove a confiança, a legitimidade e a percepção positiva dos stakeholders.

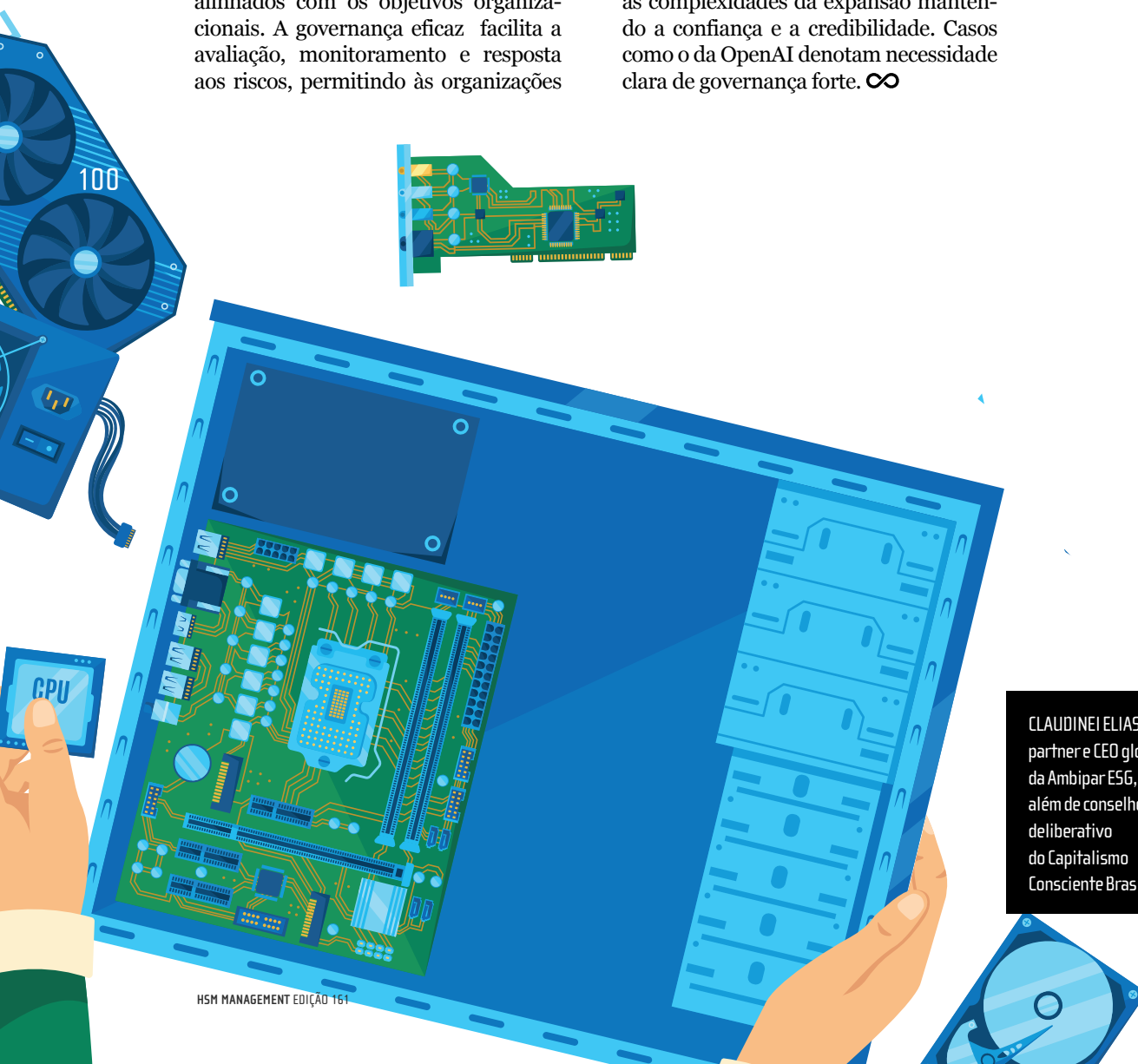
No domínio da tomada de decisões, a promoção de uma maior transparên-

cia é o que promove, além da confiança, a justiça e o alinhamento organizacional (ou colaboração). Isso garante que as escolhas estratégicas sejam baseadas em evidências, racionais e bem-informadas, melhorando assim a gestão de riscos, a conformidade e a conduta ética. A compreensão das partes interessadas sobre a lógica por trás das decisões é a pedra angular para tudo isso. É o que sustenta uma cultura sólida de integridade e uma visão de riscos capaz de permeiar toda a organização.

Por fim, a governança corporativa desempenha um papel crucial na mitigação de riscos de quem inova – incluindo riscos de conflitos no conselho. Faz isso ao promover uma cultura consciente dos riscos e ao garantir que os processos de gestão de riscos estejam alinhados com os objetivos organizacionais. A governança eficaz facilita a avaliação, monitoramento e resposta aos riscos, permitindo às organizações

que antecipem riscos emergentes e se adaptem a eles, ao mesmo tempo que implementam as melhores práticas para a melhoria contínua. Riscos requerem atenção cuidadosa do conselho e são muito relevantes, principalmente riscos climáticos, geopolíticos e de tecnologia – até porque tais riscos sempre podem virar oportunidades se bem geridos.

GOVERNANÇA NÃO CONSISTE APENAS EM SEGUIR REGRAS E REGULAMENTOS; trata-se de criar uma cultura de transparência, responsabilidade e práticas éticas dentro de uma organização. Desempenha papel vital para garantir o sucesso e a sustentabilidade de todos os negócios, e especialmente de empresas inovadoras e de rápido crescimento. Nestas, é o suporte para que enfrentem as complexidades da expansão mantendo a confiança e a credibilidade. Casos como o da OpenAI denotam necessidade clara de governança forte. ∞



CLAUDINEI ELIAS é
partner e CEO global
da Ambipar ESG,
além de conselheiro
deliberativo
do Capitalismo
Consciente Brasil..



HÁ ALGO DE ERRADO NO REINO CORPORATIVO

A realização de um debate de CEOs sobre ESG e brasilidade no HSM+ foi associada a “coragem”. Isso acontecer em pleno 2023 é um claro indicativo de problemas a resolver

Entre os dias 27 e 28 de novembro de 2023, ocorreu o HSM+, o principal evento de gestão e inovação da América Latina. Como curadora desse evento há oito anos, posso apontar muitos momentos memoráveis. (Para citar apenas dois, a conversa entre Michael Phelps e seu técnico Bob Bowman, e a primeira vez de Yuval Harari no Brasil.) Em geral, são os nomes internacionais que ficam na memória dos participantes. No entanto, este ano, foi o painel sobre ESG e brasilidade como direcionadores de negócios com quatro CEOs brasileiros (Ana Paula Bogus, da Havaianas, Estevan Sartoreli, da Dengo; Fábio Barbosa, da Natura; Miguel Setas, da CCR) o que mais repercutiu.

O tom das mensagens que recebi me chamou atenção: a maioria se referia à minha coragem de colocar um painel potencialmente explosivo no palco diante de 3,5 mil líderes. Isso porque era uma conversa necessariamente difícil sobre um tema necessariamente complexo. Fiquei muito feliz com a montanha de feedbacks, mas reflexiva: por que um debate sobre ESG e brasilidade ainda requer coragem em pleno 2023? Há algo de errado não no reino da Dinamarca, mas no reino corporativo.

Sou capaz de entender que evitar conversas difíceis e debates complexos é uma escolha mais confortável. Mas a maioria dos gestores deveria ser capaz de entender o cruel tradeoff envolvido: perspectivas e oportunidades valiosas são perdidas com essa postura.

Sabe uma perspectiva valiosa que o nosso painel de CEOs sobre ESG e brasilidade ainda deu a quem estava pre-

sente? O alerta sobre o reducionismo da sigla ESG (de fatores ambientais, sociais e de governança) e seus efeitos perversos. O alerta foi lançado por Miguel Setas, CEO da CCR, e debatido intensamente por todos.

Por exemplo, compararam os conceitos de ESG e sustentabilidade, dizendo que o último é mais abrangente ao englobar as dimensões de pessoas, planeta e lucro no “triple bottom line”, enquanto ESG sofre de simplificação excessiva. A letra G de ESG, que remete a governança, de certa forma, retirou da equação a economia/o lucro. Isso limita a visão holística que havia em sustentabilidade. O desempenho financeiro de uma organização é vital não apenas para sua sobrevivência; ele é vital também para avaliar se sua contribuição para o mundo ao seu redor é positiva ou negativa.

Outro exemplo: a lacuna ética que as três letrinhas reducionistas podem gerar ao pregarem o foco em indicadores mensuráveis. Isso porque, perseguindo métricas específicas, uma empresa perde de vista a complexidade e a interconexão entre fatores ambientais, sociais e de governança. Isso obscurece nuances importantes e pode criar uma visão distorcida da verdadeira contribuição de uma empresa para a sociedade.

O ESG é resultado da nossa busca pelo pragmatismo? Sim. Só que, nessa busca, corremos o risco de ser reducionistas, tropeçar na ética e ignorar desafios amplos a serem enfrentados. Contra isso, é preciso coragem. Como abri parafraseando Shakespeare, com ele fecho: a coragem cresce com a ocasião. ∞



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

NEM SÓ DE GESTÃO DE DADOS VIVE O MARKETING

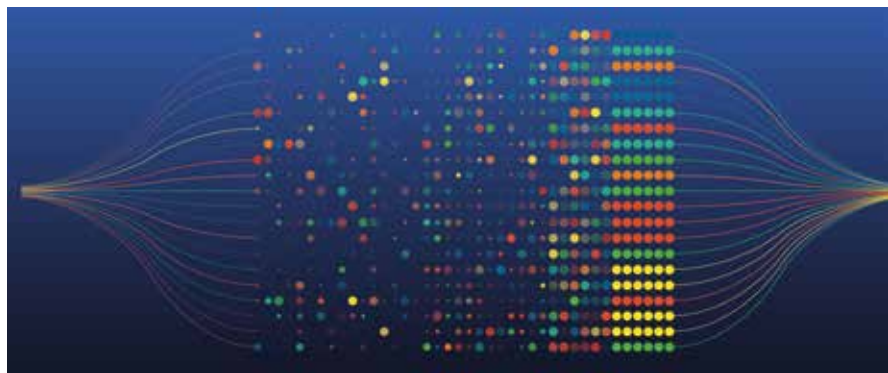
Os defensores do data-driven deveriam ficar alertas quanto à potencial cegueira pelos dados; intuição e criatividade precisam ser valorizadas tanto quanto

Hoje em dia nos vangloriamos por tomarmos decisões baseadas em dados. Isso, por si só, não é ruim. Mas fato é que estamos nos tornando excessivamente dependentes de números e gráficos no marketing. Neste mundo maluco, onde cada clique, cada visualização e cada interação são minuciosamente rastreados e interpretados, parece que já virou um dogma o fato de que essa área deve ser inteiramente data-driven.

Mas... e se eu te dissesse que essa obsessão por dados está nos cegando para o verdadeiro coração do marketing? Muitos profissionais estão se perdendo na floresta densa da razão de gráficos e números. A ponto de sufocar sua intuição e sua criatividade.

Estamos esquecendo daquela máxima: “Nem tudo que é mensurável importa, e nem tudo que importa é mensurável”. Dispensa explicações, certo? E tem outra máxima: “Muitas vezes os dados olham para trás e não para frente”. Realmente. No tal mundo maluco onde tudo muda muito rápido, confiar demais em dados históricos pode nos deixar cegos para as inovações disruptivas que podem mudar a história do nosso negócio.

O verdadeiro insight vem quando percebemos que o marketing, em sua essência, é tanto uma arte quanto uma ciência. É sobre contar histórias, trazer emoções que só a sua marca pode evocar e criar conexões intangíveis com o seu cliente. Os dados podem até nos dizer o que aconteceu, mas não necessariamente vão nos dizer o porquê.



Eles não capturam a magia de um anúncio bem elaborado; não medem a satisfação de uma pessoa que tinha um problema e, encontrando sua marca no Google, conseguiu resolvê-lo! Você, profissional de marketing, precisa reconhecer que sua intuição, experiência e criatividade são tão valiosas quanto qualquer conjunto de dados.

Mas, se isso convence você e não necessariamente os acionistas, o que fazer? No dia que você conseguir convencer alguém apenas com argumentos intangíveis e criativos, me conte como fez, porque eu nunca consegui! Então aí é a hora de lançar mão dos dados. Busque mapear o lead e todas as ações que ele tem na jornada de compra.

Mostre para sua liderança, por exemplo, que aquele determinado lead comprou o seu produto, mas que meses antes ele consumiu muitos conteúdos que você divulgou para ele que não estavam necessariamente ligados a aspectos racionais da sua marca ou produto.

Precisamos ser lembrados: muitas vezes na vida – muitas mesmo –, quem manda é o coração e não a razão. ∞

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.



IMAGENS: ARQUIVO PESSOAL

BONS LÍDERES HACKEIAM O PRÓPRIO SISTEMA

Entre as várias definições de liderança, uma das melhores diz que liderar é aprender e se adaptar todos os dias. Usar hacks (e boosters) de gestão nos três maiores desafios ajuda

ENTREVISTA DE PERMANÊNCIA

Na visão de Daniela Garcia, estas são as melhores perguntas:

1. Como seria um dia de trabalho ideal para você?
2. O que faz você se sentir frustrado no dia a dia?
3. O que te dá energia e te motiva a vir trabalhar todos os dias?
4. Há algo que estamos fazendo que você acha que poderia ser melhorado?
5. O que eu, como sua chefia imediata, posso fazer mais ou menos para você?
6. Quando foi a última vez que você pensou em sair da empresa?
7. O que te levaria a deixar a organização?

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.

“Precisamos hackear nosso próprio sistema e entender como inovar e ser continuamente melhores.”

As palavras acima, de um líder que admiro muito, resumem com maestria o que é liderar. Então, se é para hackearmos nosso sistema, especialmente com consciência, vale destacar o uso de hacks que subvertem (e/ou boosters que aceleram) nos três grandes desafios do exercício da liderança: liderar a operação, liderar pessoas e liderar a si mesmo [como **HSM Management** abordou na edição 159]. Compartilho alguns:

1. LIDERAR A OPERAÇÃO. A governança pessoal é a orientação aqui, bem como não confiar na própria memória.

- De cenas de filme a insights, tudo precisa ser documentado e guardado. Faça isso em devices eletrônicos ou com caderno e caneta, mas faça.
- Separe suas informações por categoria e crie uma rotina diária de leitura – 30 minutos de manhã bastam.
- Use ferramentas online de administração de tarefas, mindmapping etc. Abuse da agenda digital, com horários para as atividades pessoais.
- Mantenha seus arquivos em nuvem.
- Nunca confie em sua memória.

2. LIDERAR PESSOAS. O tripé é ter clareza na comunicação, atentar à condução diária e dar suporte para todos.

- Entenda o perfil de cada colaborador, suas habilidades técnicas e softskills. Recorra a testes de per-

fis, assessments, as ferramentas que tiver.

- Forneça feedback regular e construtivo. Não sabe? Aprenda – incluindo comunicação não violenta.
- Inteligência emocional, empatia e transparência são itens obrigatórios para compreender as necessidades e preocupações do time. Pratique.
- Crie KPIs em conjunto com as pessoas, olho no olho. Fique disponível para responder a perguntas e apoiar. Deixe que inovem.
- Defina prazos realistas para a conclusão das tarefas delegadas. Manter todos na mesma página em relação às prioridades é fundamental.
- Sugiro uma reunião semanal com todas as lideranças em conjunto, uma 1:1 com cada líder em separado (30 minutos) e uma entrevista de permanência com cada pessoa da equipe de seis em seis meses [veja à esquerda].

3. LIDERAR A SI MESMO. A palavra-chave é autodesenvolvimento. Líderes que buscam isso continuamente estão mais conectados consigo e tendem a se destacar; leem mais, aprendem com os outros, estão sempre em busca de melhorias e inovações. Alguns hacks:

- Faça meditação em grupo, exercícios de presença e reserve momentos para conexão com as pessoas.
- Abra reuniões com check-in e termine com espaço para perguntas e trocas.
- Celebre sucessos da equipe.

Isso é não é tudo! Liderar é orgânico, vivo, sempre há novos desafios. Mas hackeie-se e viva cada experiência. ∞



2023 FOI CAÓTICO – E 2024 TAMBÉM SERÁ

Se você fizesse um post-mortem do ano que se encerrou, não só do seu ano mas em geral, enxergaria os altos e baixos – e veria que não é diferente de outros anos

Final de 2023. Início de 2024. Acho o momento propício para revisitar o que passou no âmbito tecnológico e entender o que pode vir. O termo que me vem como síntese de 2023 é “caótico”, exatamente conforme o verbo “caótico” do dicionário – “confuso, desordenado, desarrumado”. Mas... quando não foi caótico?

IA generativa voou longe. Destacando-se como o maior tema do ano, o lançamento para valer da “inteligência artificial generativa” marcou 2023. O ChatGPT rapidamente se tornou o aplicativo de crescimento mais acelerado da história. O Google lançou o concorrente Bard, e a Microsoft, investidora no ChatGPT, incluiu uma versão de IA generativa baseada em ChatGPT em seu mecanismo de busca Bing. Ao longo do ano, a inteligência artificial dominou o cenário tecnológico, com empresas como a Meta incorporando IA em produtos sociais e o Snapchat introduzindo um serviço que permite aos usuários “usar IA para criar e enviar um snap de tudo o que você sabe que fará o dia de um amigo feliz”. A velocidade com que a tecnologia se consolidou foi notável.

X substituiu Twitter. Outro marco em 2023 foi o encerramento do Twitter. Elon Musk concluiu a aquisição em outubro de 2022 e, ao longo de 2023, reformulou completamente a empresa, renomeando-a como X. Apesar de argumentos de melhoria, houve controvérsias com contas extremistas sendo restabe-

lecidas e a perda de conteúdo relevante. Meta lançou Threads em julho, uma alternativa ao Twitter, que, embora tenha tido um início promissor, enfrentou crescimento mais lento. Agora, ela está ganhando impulso com recursos adicionais, como hashtags, acesso à web e capacidade de edição de postagens.

Problemas financeiros abalam o mundo cripto. O escândalo e o subsequente colapso do Silicon Valley Bank e da empresa de criptomoedas FTX, juntamente com a prisão e julgamento do fundador Sam Bankman-Fried, marcaram 2023. O Silicon Valley Bank, financiador de muitas empresas de tecnologia, foi fechado em março e adquirido pelo First Citizens Bank. Várias empresas tech, incluindo Meta, Google, Amazon e Microsoft, enfrentaram dificuldades e fizeram demissões significativas. (Mas a Meta contratou funcionários quando suas ações valorizaram mais de 250%, por exemplo.) O mercado permanece instável; outra recessão no radar.

Criaram-se expectativas de que big techs reajam. A indústria de tecnologia, mesmo quando há falências, geralmente se recupera com aumentos nos lucros e nos empregos nos anos seguintes. A razão? A crença, apesar das preocupações com o impacto na saúde mental e desinformação, de que a tecnologia contribui para uma vida melhor de pessoas em todo o mundo. Está sendo assim. ∞

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.



O QUE OS CONSUMIDORES CHINESES BUSCAM

Para entender o mercado interno da China, players estrangeiros precisam entender o valor diferenciado que as marcas locais oferecem; o valor da Luckin Coffee não é igual ao da Starbucks

Faz anos que alguns especialistas em negócios dizem: “Consumidores chineses preferem marcas estrangeiras”. E faz anos que outros especialistas discordam. “Os chineses são tão patriotas que marcas estrangeiras não têm chance aqui”, eles argumentam.

Quem está certo?

Como sempre é em casos polarizados, ninguém. Nem ninguém está totalmente errado. Qualquer análise da China em geral – e do ambiente de negócios em particular – requer um exame mais matizado e cuidadoso. Vejamos alguns segmentos de bens de consumo.

Marcas domésticas de moda esportiva como Anta e Li-Ning estão roubando market share na China de globais como Nike e Adidas. Elas vêm alcançando paridade tecnológica e, ao mesmo tempo, enfatizam o valor para os consumidores locais. Entretanto, as estrangeiras mencionadas começam a oferecer produtos e serviços mais adequados às preferências dos consumidores chineses dando maior autonomia aos times locais. Já entenderam que a centralidade do consumidor e a inovação decorrente são essenciais para uma boa marca e para o crescimento sustentável na China.

Gigantes globais dos cosméticos, como a L’Oréal e a Estée Lauder, dominam o mercado de cosméticos em rápido crescimento da China, mas há marcas nacionais ganhando impulso graças à inovação tecnológica, como Bloomage Biotech (com seu ácido hialurônico), ou beneficiando-se da tendência “guochao” (algo como “o pior produto chinês é preferível ao melhor estrangeiro”), especialmente

no setor de cosméticos coloridos, como as marcas locais Perfect Diary e Flower Knows. No entanto, o risco de se apoiar na tendência “guochao” sem focar o suficiente na proposta de valor global de um produto vem sendo percebido. Houve recentemente uma controvérsia envolvendo [o astro da TV chinesa] Li Jiaqi e a marca doméstica Florasis, da qual era garoto-propaganda. [Quando questionado por um consumidor sobre o preço dos produtos, o pop star lhe disse que ele é quem ganhava pouco, talvez por não se esforçar tanto quanto devia.] Esse incidente sublinhou a necessidade das marcas se envolverem autenticamente com os consumidores e construir uma proposta de valor além do apelo patriótico.

O mesmo princípio se aplica às redes de cafés. A Starbucks na China adapta a narrativa de sua marca para ser atraente para os setores ricos e de classe média do país, além de oferecer sobremesas tradicionais chinesas, como bolos da lua. Mas a marca local em ascensão Luckin Coffee faz diferente: combina ofertas nacionais, tecnologia e acessibilidade para seus produtos serem mais locais e mais acessíveis. Pelo sucesso que vêm obtendo, os consumidores chineses tomam decisões de compra com base na maximização do valor percebido, seja a marca emocional ou os benefícios mais práticos.

Não é o espírito guachao “da China para a China” que manda aqui. Mas, para ter sucesso, é preciso inovar, ser verdadeiramente centrado no cliente e ser rápido, muito rápido – como dizem, deve-se ter a “velocidade da China”. ∞



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

2024 NA HSM

FEVEREIRO

- ✓ Learning Village Portas Abertas

MARÇO

- ✓ Learning Village Pitch Day

ABRIL

- ✓ Executive Program by SingularityU Brazil
- ✓ Learning Village Matchmaking
- ✓ Liderança de Propósito
- ✓ Forbes Under 30 Summit

MAIO

- ✓ Agro Day no Learning Village
- ✓ C-Journey Mendoza by B2B Match
- ✓ xTech Legal

JUNHO

- ✓ Futuro da empregabilidade no Learning Village
- ✓ WSL Academy by HSM [etapa Brasil do Circuito Mundial de Surf]
- ✓ HR Summit
- ✓ Executive Program by SingularityU Brazil

SETEMBRO

- ✓ Rock in Rio Academy by HSM
- ✓ Executive Program by SingularityU Brazil
- ✓ xTech Legal

OUTUBRO

- ✓ GPSP Academy by HSM [GP Brasil de Fórmula 1]
- ✓ Exponential Summit

NOVEMBRO

- ✓ C-Journey Lisboa [Web Summit] by B2B Match
- ✓ HSM+ 2024
- ✓ C-Lounge B2B Match

ORGANIZAÇÕES CITADAS NESTA EDIÇÃO

Abbott..... 34	Disney.....48,92	iFood.....94	PGE-BA.....29
Accenture.....48	Distrito.....48, 58	Imetame Energia.....81	Polo Digital de Manaus.....48
Adidas.....105	Dock.....71	ImetameLogísticaPorto.....81	Porto Digital [PE].....48
Airbnb.....92	DPE-BA.....29	ImetameMetalmeccânica.....38,81	Prada.....62
Alibaba Group.....38	Ebulição Startups.....48	Imetame Monte Serrat.....81	Quantar.....71
Amazon38, 71, 73, 92, 104	EducaMundo.....9	ImetamePedrasEstruturais.....81	Quinto Andar.....73
Ambev.....73	Estée Lauder.....105	ImetamePedrasNaturais.....81	Rappi.....71
Ambidestra.....34	Ethereum.....15	Indeed.....9	Salesforce.....67,73
American Girl.....92	Exército dos EUA.....9	InovaHC.....58	Samsung.....48
Anta.....105	Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo.....42	Inspier.....73	Sanofi.....34
Apple.....73, 92	famare.capital.....38	Instagram.....42	Save the Duck.....71
AstraZeneca.....34, 58	Fesa.....34	InstitutoCaldeira.....48	Sicredi.....48
Bain & Co.....32	FGV-Eaes.....48	Ipiranga.....42, 71	SiliconValleyBank.....104
BancoMundial.....21	FIA.....73	Itaú.....73	SingularityU Brazil.....42, 48, 71
Banrisul.....48	Fidelity.....58	L'Oréal.....105	Snapchat.....104
Base27.....48	FirstCitizensBank.....104	Laboratório de Inovação da Justiça Federal de Minas Gerais.....29	Sororitê.....38
BloomageBiotech.....105	Florasís.....105	Le Fil Comunicação.....42	Spotify.....92
Boehringer Ingelheim.....34	Flower Knows.....105	Learning Village.....48	StanfordUniversity.....67
Bradesco.....58	FTX.....104	Leveros.....86	Starbucks.....105
British Airways.....48	Fundação Dom Cabral.....42, 73	LGPJ JusTRF1.....29	Synapse.....58
Brunch.....42	Gallup.....67	Li-Ning.....105	Target.....48
BTR-Varese.....71	Gama Academy.....90	Lojas Renner.....48	Tencent.....71
Cainiao.....38	Gartner.....67	LondonBusinessSchool.....32	The Bakery.....42
Capsu.....21	Gerdau.....48	Luckin Coffee.....105	The Bridge.....58
CCR.....101	Google.....60, 92, 102, 104	Magalu.....21, 42, 71	TheNewYorkTimes.....48
CESAR School.....42, 48	Grant Thornton.....86	McKinsey.....58	TikTok.....15, 67
CESAR.....48, 79	Great People.....67	Meta.....104	TJESTecnologia.....29
Chiel Integrates.....9	Great Place to Work.....67	Michael Page.....42	Try Consultoria.....73
Chilli Beans.....86	Grupo Twenty Six.....86	Microsoft.....48, 73, 104	Universidade de Lund.....90
Innovation.....71	Gucci.....62	MIT Technology Review.....67	UniversityofSouthernCalifornia.....90
CIN-UFPE.....42	Harvard Business Review.....32, 60, 62	MIT.....42	USP.....42, 58
CNEX.....46	Harvard.....42	Natura.....42, 101	Waze.....42
Coca-Cola.....48	Havaianas.....101	Nike.....105	WWF.....21
Codex.....21	Heineken.....86	Niul.....21	X.....104
Conselho Nacional de Justiça.....29	Hospital das Clínicas.....58	Novartis.....34	Xerox.....9
Cubo Itaú.....48	HSM.....48, 58	Nubank.....73, 92	Yale Center for Emotional Intelligence.....88
Defensoria Pública de São Paulo.....29	HubsdeInovaçãoBrasil[tabela].....51	OmeleteCompany.....42	YouTube.....67, 94
Deloitte.....42	IBGC.....62, 96	OpenAI.....60, 96	Zappos.....71, 92
Dengo.....101	IBM.....58	Orkut.....15	Zissou.....21
Department for Business Trade.....58	Digital One.....92	Perfect Diary.....105	Zoom.....67

INFORMAÇÕES:



hsm.com.br



(11) 4689-6600

NOSSO CONSELHO EDITORIAL

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 (FIA)

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



Atendimento ao cliente: revistahsm.com.br/faq

revistahsm.com.br

REDAÇÃO

Adriana Salles Gomes, Debs Bianchi (designer), Hellen Suzuki, Lara Silbiger, Rodrigo Oliveira, Sandra Regina da Silva e Wendy Campos

HSM Management é, até a edição nº 161, uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8868, editada pela Qura Editora.

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

A HSM é uma empresa do grupo

ânima
EDUCAÇÃO

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

Vale Natal Swile. Frete zero, taxa zero e zero dor de cabeça.

Então, é Natal... E o RH não pode ficar para trás!
Com o Vale Natal Swile, cada um tem liberdade para escolher o que quiser
e todo mundo sai mais feliz. Contrate agora com frete grátis e taxa zero.

a  mudança tá na sua Mão.



Escaneie o QR CODE
ao lado e saiba mais



swile

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