



SIM, SUA ORGANIZAÇÃO É PRIMA DE UMA BIG TECH. E AGORA?

Empresas B2C e B2B de todos os setores e portes estão passando (ou vão passar) por uma metamorfose, que requer seis habilidades – e desprendimento setorial

INGREDIENTE-CHAVE

Inovação é ainda mais central. M. Dias Branco entendeu

AGENDA DA MUDANÇA

São dez passos e incluem o fim do RH como o conhecemos

ASSUNTO PESSOAL

Administre o risco para a inteligência humana

SE FOMOS ENGOLIDOS PELO SOFTWARE, O QUE FAZEMOS?

Scott Galloway, que nos brindará no HSM+ 2024 com seus insights da nova competição, plantou uma imagem na minha mente (e talvez plante na sua) que não sairá tão cedo: diz ele que o ambiente onde competimos é uma espécie de *Jogos Vorazes*, aqueles eternizados na literatura e no cinema. Ele fala isso principalmente por causa dos quatro cavaleiros do Apocalipse, como batizou Google, Facebook, Amazon e Apple, que tanto dificultam a vida de qualquer competidor como redefinem a competição. É por causa deles (entre outros fatores) que toda empresa passa a atuar como uma empresa de tecnologia.



**REYNALDO
GAMA**

CEO da HSM e da SingularityU Brazil.

Mas, na prática, o que isso significa? McKinsey, Ricardo Cavallini, Maria Augusta Orofino e Carlos Piazza detalham – e talvez você tome um susto aqui e ali. Há uma transição e, como Orofino mostra com o caso M. Dias Branco, os esforços que ela exige já estão sendo feitos por algumas companhias. A boa notícia? Tudo vem acompanhado de novas oportunidades. Só não podemos nos descuidar dos riscos que corremos como seres humanos, é claro, enfatizados por Carla Tieppo. Este *Dossiê* vale muito a pena! ∞

DOSSIÊ #164

AGORA SUA ORGANIZAÇÃO É PRIMA DE UMA BIG TECH



UM PANORAMA

O SOFTWARE JÁ ENGOLIU O MUNDO; COMO VAI SUA EMPRESA?

A nova empresa de tecnologia não precisa de produtos tecnológicos, mas de seis diferenciais | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT + MCKINSEY

1
→



O MAIOR SEGREDO

DESPRENDER-SE DO SETOR É PRECISO

Isso implica transversalidade da tecnologia e novo modelo de negócio | RICARDO CAVALLINI

2
→



UM INGREDIENTE-CHAVE

A INOVAÇÃO OCUPA UM LUGAR AINDA MAIS CENTRAL

Os maiores desafios são o líder comando-e-controle e a baixa presença da “aldeia” + INCLUI CASO M. DIAS BRANCO | MARIA AUGUSTA OROFINO

3
→



A AGENDA DA MUDANÇA

TRANSIÇÃO, ENTRE OS CAMINHOS DO FUTURO E OS SAPATOS VELHOS

Dez movimentos, no RH inclusive, podem acelerar a transformação | CARLOS PIAZZA

4
→

DOSSIÊ #164

E TEM MAIS:

DIRETAS E INDIRETAS

UM GIRO POR NOVIDADES E REFLEXÕES LOCAIS E GLOBAIS SOBRE O TEMA

A LEI DO BEM COMO O EMPURRÃO QUE FALTAVA | CUIDADO ESPECIAL PARA
NÃO ESQUECER AS PESSOAS | IA GENERATIVA REDESENHA TUDO – CASES
NATURA E AMAZON | CHATGPT ACEITA DADOS PROPRIETÁRIOS



ASSUNTO PESSOAL



HUMANOS DEVEM SE ADAPTAR...

... mas há um risco, que cada um
de nós precisa entender e evitar

| CARLA TIEPPO



CONTAGEM REGRESSIVA | #METAENTREVISTA



COM **SCOTT GALLOWAY**

Mergulhe nas ideias de quem mais
entende o contexto “jogos vorazes”
da atualidade



LIFELONG LEARNING

AGENDA
DE CURSOS
E EVENTOS



CONECTE-SE

CONFIRA OS
PARTICIPANTES
DESTA EDIÇÃO

UM PANORAMA

O SOFTWARE JÁ ENGOLIU O MUNDO; COMO VAI SUA EMPRESA?

Muitos especialistas têm insistido que todas as empresas estão se tornando empresas de tecnologia, não só as que vendem produtos e serviços tech. A razão? Elas precisam pensar e agir como se fossem organizações do setor

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



No alvorecer do século 21, em 2001, o pai da qualidade em software, Watts S. Humphrey, lançava uma espécie de profecia: todo negócio será um negócio de software. Dez anos mais tarde, o investidor de venture capital Marc Andreessen, um dos ícones do Vale do Silício, ficaria mais famoso do que Humphrey ao repetir a ideia de modo mais eloquente, dizendo que o software estava “engolindo o mundo”.

Satya Nadella, CEO da Microsoft, fez afirmação idêntica à de Humphrey em 2015, dando-lhe os créditos inclusive, com a finalidade de justificar a onda de transformação digital. Por dizer a mesma coisa com outras palavras em 2016 – algo como “há um vórtex digital e empresas de todos os setores serão disruptadas por concorrentes digitais” –, Daniel H. Pink integrou a lista de best-sellers do *The New York Times*. Abreviando a lista, ainda vale citar Scott Galloway, professor da NYU Stern School of Business, que em 2017 anunciou ter desvendado o DNA das quatro empresas de tecnologia que estão dando os termos da competição – Amazon, Apple, Google (Alphabet) e Facebook.

O que Humphrey, Andreessen, Nadella, Pink e Galloway quiseram dizer, com mais uma multidão de profetas não nomeados aqui, é que, em nome da sobrevivência, toda empresa passa a ter de ser gerenciada como se fosse uma empresa de tecnologia, mesmo que seu produto final não seja um arte-

fato ou uma solução tecnológica. Essa seria a nova regra de ouro da competição.

Não há consenso nem sobre a regra, nem sobre o que seria essa nova empresa de tecnologia, como enfatiza neste *Dossiê* o especialista Ricardo Cavallini, da SingularityU Brazil. Mas ambas encontram evidências em uma pesquisa da McKinsey de junho de 2022, segundo a qual quase 70% das empresas de alto desempenho econômico utilizam software próprio para se diferenciarem de seus concorrentes – e apenas um terço delas monetiza esse software diretamente. E não é só isso: entre as empresas de desempenho mediano, 50% já tinham software próprio. Não parece haver dúvidas.

Não importa identificar o responsável por detectar a tendência pioneiramente ou saber quem copiou quem. Mas importam, como em outras grandes mudanças de direção, aqueles que a ouviram e entenderam primeiro. Quem deixou de vender CD para oferecer um serviço de streaming de música por assinatura entendeu. Quem deixou de vender DVDs para operar um serviço de streaming de vídeo por assinatura entendeu.

O banco que fechou agências e criou um aplicativo no lugar delas entendeu. Idem para as empresas que trocaram os táxis por aplicativos que chamam motoristas e para as agências de viagens que nos permitem comprar férias online.

Porém seriam esses casos prova suficiente de que empresas sem produtos tecnológicos agora são empresas de tecnologia? Ou apenas empresas como as mencionadas, com produtos/serviços B2C que precisam escalar, o são? Negócios B2B seriam empresas de tecnologia?

Outro questionamento comum tem a ver com as capacidades. A nova geração de empresas de tecnologia de que este Dossiê tem capacidades internas de software? Ou a prova de que tecnologia é competência core para elas está em precisar ter pelo menos um especialista dentro de casa, nem que seja interlocutor de fornecedores de um software?

Na visão de Nadella, que comanda uma empresa interessada em fornecer tecnologia, não deixa dúvida sobre a necessidade de ter capacidade em casa: “Você tem que começar a pensar e operar como uma empresa digital. Não se trata mais apenas de adquirir uma solução e implantá-la. Nem se trata de uma solução de software simples. É realmente você mesmo pensando em seu próprio futuro como uma empresa digital”.

Isso vale para empresas B2C e para as B2B – afinal, o Gartner prevê que, até 2025, 80% das interações de vendas B2B entre fornecedores e compradores ocorrerão em canais digitais, e 33% dos compradores desejam uma experiência de vendas B2B sem vendedor mediando. Vale para todo tipo de empresa, porque o funcionário hoje espera re-

ceber uma boa experiência digital. E vale para alimentar inovação e marketing. Não há mais como o software ser apenas um “detalhe”.

Segundo a McKinsey, é crescente a pressão para as empresas fazerem sua metamorfose tecnológica, e isso se deve a três mudanças fundamentais:

1. A adoção acelerada de produtos digitais tem levado as empresas a incorporarem software a seus produtos e à experiência de compra em si – em tudo, desde customização até o aprimoramento da entrega omnicanal.
2. Uma parcela maior do valor de mais produtos e serviços em mais setores de atividade vem de software. Uma empresa industrial típica, por exemplo, projetava em 2022 que o percentual de suas receitas proveniente de software dobraria até 2025.
3. O crescimento da computação em nuvem, das plataformas como serviço, de ferramentas que exigem pouca ou nenhuma codificação (no code e low code) e da programação assistida por inteligência artificial está colocando poder sem precedentes nas mãos de bilhões de trabalhadores.

Tornar-se uma empresa de software, ou de tecnologia como dizemos neste *Dossiê*, requer mudanças fundamentais – um conjunto distinto de habilidades, práticas, liderança e estrutura organizacional.



TRÊS ARQUÉTIPOS DE EMPRESA DE TECNOLOGIA

SEGUNDO A MCKINSEY, EMPRESAS QUE QUEIRAM AVANÇAR PARA UM MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM SOFTWARE PODEM AVANÇAR EM UM OU MAIS DE TRÊS CAMINHOS – O QUE EXPLICA, DE CERTA MANEIRA, A FALTA DE CONSENSO NA DEFINIÇÃO.

Arquétipo 1: incorporar o software à essência do negócio. É uma boa saída para organizações que enfrentam ameaças externas significativas, ou que desejam expandir rapidamente. O modelo de negócio se manterá consistente, mas seu modelo operacional mudará, pois terá software no centro de tudo. Faz sentido que um banco ameaçado por fintechs e também pelas novas expectativas dos clientes se torne um banco essencialmente digital. Contratar dezenas de gestores que atuam como CEOs, centenas de engenheiros de software, mais gerentes de produto e outros profissionais técnicos pode ajudar na virada de chave.

Arquétipo 2: construir um novo negócio de software. Quando uma empresa enfrenta uma disrupção fundamental ou descobre adjacências altamente atraentes, muitas vezes o melhor a fazer é lançar um novo negócio de software, com sua própria demonstração de lucros e perdas, e que operará de forma diferente da do negócio principal. Esse arquétipo, segundo a McKinsey, é uma boa maneira de aprender e, ao mesmo tempo, de iniciar novos fluxos de receita que tenham o potencial de superar os do negócio principal ao longo do tempo. A Rockwell Automation, empresa de hardware, foi uma que lançou uma unidade de negócios de software dotada de autonomia.

Arquétipo 3: levar “pérolas” internas de software para o mercado. Esse arquétipo implica transformar softwares desenvolvidos para gerenciar problemas internos em produtos a serem vendidos no mercado. Trata-se de produtos de software que podem coexistir com as ofertas principais da empresa, mas cada um precisa ter sua própria gestão, engenharia e mecanismos de go-to-market. A DBS, especializada em resolver pontos conflituosos na jornada bancária dos clientes, encontra-se nos estágios iniciais da venda de algumas de suas plataformas e soluções internas (como planejamento financeiro) para outras instituições bancárias globais.

SEIS PRINCÍPIOS DE SUCESSO

Os consultores da McKinsey Chandra Gnanasambandam, Janaki Palaniappan e Jeremy Schneider analisaram 20 transformações e conversaram com uma dúzia de líderes de transições bem-sucedidas

para empresa de software para encontrar princípios que aumentam as chances de êxito.

I. COMPROMETER-SE COM A CULTURA DE SOFTWARE

A ênfase é que construir um negócio centrado em software implica construir uma cultura de software, que vai muito além de adicionar alguns programadores veteranos e implementar DevOps (desenvolvimento de software e operações de TI, na sigla em inglês). Requer a construção de uma cultura que valorize profundamente o caráter criativo e artesanal da melhor engenharia, que dê a devida importância à liderança de produtos e ao foco no cliente em primeiro lugar, e capacite a equipe de liderança com um entendimento profundo dos modelos de negócio e das tecnologias de software.

Liderança. Entre um terço e metade dos membros da equipe de liderança devem ser especialistas gabaritados em software. Isso pode exigir algumas medidas radicais, dependendo da composição da equipe de liderança atual. Além disso, o conselho de administração é crucial. Deve ter ao menos dois membros com experiência em software e também manter a pressão sobre os gestores da empresa, monitorando o progresso por meio de KPIs (indicadores-chave de desempenho) específicos de software. A pauta nº 1 das reuniões pode ser software. Marc Andreessen chegou a propor que o melhor tecnólogo seja o CEO.

Comunicação. A estratégia, a proposta de valor e o progresso de um negócio de software precisam ser

comunicados de modo consistente, dentro e fora da empresa. Um grande desafio é fazer isso priorizando o negócio de software e, ao mesmo tempo, mantendo o bom desempenho do negócio principal (e o moral alto do pessoal). A mensagem da cultura única pode requerer que CEOs destinem tempo aos líderes dos negócios existentes para garantir que suas prioridades continuem a ocupar um lugar no topo da agenda corporativa. E também pode dizer respeito a remuneração, com os funcionários tendo uma parcela de seu salário vinculada ao desempenho geral.

Investimento. Negócios centrados em software podem se tornar bastante valiosos, mas exigem investimento constante. A maioria tem que investir, em média, 25% a 35% das receitas ao longo de três a cinco anos antes de começar a gerar lucros. O investimento pode ser em aquisição de empresas, por exemplo.

2. CAPACITAR GERENTES DE PRODUTO

Capacidade de software de classe mundial é impossível sem gerentes de produtos de software de classe mundial. São eles que transformam a força criativa dos desenvolvedores e designers em produtos e serviços de software vencedores.

No mundo da tecnologia, a hegemonia e a importância dos gerentes de produto já estão consagradas, mas poucas empresas não tecnológicas lhes conferem responsabilidades ou influência proporcionais.

Há duas características principais de um ótimo gerente de produto: são obcecados pelo uso de dados e os utilizam para tudo e têm um senso afiado para produtos, mais ou menos como um excelente treinador de cavalos tem para o cavalo craque.

3. TER EXCELÊNCIA EM ENGENHARIA DE SOFTWARE

Isso requer equipes autônomas e arquitetura tecnológica flexível. No caso das primeiras, mecanismos como OKRs e funções automatizadas (como testes) podem ajudar a dar mais liberdade e responsabilidade aos gerentes de produto. Como arquitetura flexível, vale citar APIs capazes de acessar os dados, algoritmos e processos subjacentes de sistemas legados; um conjunto de microsserviços modulares (em essência, unidades de código independentes que executam uma função específica) que se conectem a APIs, eliminando as dependências que afligem os sistemas legados; e uma plataforma de dados em comum que reúna fontes díspares de dados em um único pool acessível que os desenvolvedores possam acessar com facilidade.

4. ATUAR EM ECOSSISTEMA

Maria Augusta Orofino fala poeticamente em seu artigo, mais adiante, que é preciso uma aldeia para criar uma criança e para inovar, e não à toa empresas de tecnologia precisam de toda uma aldeia, que é a atuação em ecossistema. São dezenas de milhões de desenvolvedores independentes que precisam ser cultivados com boas experiências de trabalho, e a empresa

pode escolher entre aderir a um ecossistema existente como construir o seu próprio.

5. TER CAPACIDADE GO-TO-MARKET PARA SOFTWARE

Se sua empresa for vender software, e não somente usá-lo da porteira para dentro, deve saber vendê-lo em escala, o que é muito diferente de vender a maioria dos outros produtos. O usual é definir preços de venda com a fórmula “custo total + margem de lucro”, a chamada precificação “cost-plus”. Porém, como um software tem custo marginal bem baixo (após o desenvolvimento), os preços precisam ser baseados no valor que o produto gera para o cliente. Outra diferença é que a venda de software exige um envolvimento mais profundo com o cliente, e seu vendedor precisa ser um verdadeiro faz-tudo. Preparar os vendedores existentes para algo tão diferente pode ser desafiador.

6. ENCONTRAR E RETER TALENTOS

Empresas que queiram atrair talentos de software precisam repensar suas práticas de recrutamento, às vezes criando centros de desenvolvimento de software para isso.

Há outros modos de ser uma empresa de tecnologia. A seguir, por exemplo, Cavallini aborda o desprendimento em relação à própria indústria, enquanto Orofino relaciona a inovação como consequência e também causa desse tipo de organização e Piazza a associa à sociedade 5.0 japonesa, elencando dez mandamentos para chegar até lá. ∞

O MAIOR SEGREDO

É PRECISO DESPRENDER-SE DO SETOR

O que significa ser uma empresa de tecnologia? Ter um consenso sobre essa definição é mais relevante para sua empresa do que você pensa

por RICARDO CAVALLINI



“Toda empresa é, será ou deveria ser uma empresa de tecnologia.”

A afirmação não é nova, mas está cada vez mais presente em discussões com a liderança. Seria o caminho natural e o próximo passo pós-transformação digital?

Está na hora de termos uma conversa aberta e transparente sobre o tema, talvez repensando algumas das verdades sobre isso. E não podemos seguir adiante sem antes explicar exatamente o que isso quer dizer. Que diabos significa ser uma empresa de tecnologia? Se estamos discutindo negócios e estratégia, essa definição pode parecer besta, mas é relevante.

Não é uma pergunta trivial, até porque nem mesmo para a definição do que é tecnologia existe um consenso. Assim como inteligência, a palavra tecnologia ganha contextos diferentes temporais. Os produtos e serviços que eram chamados de inteligentes no passado hoje são considerados burros, assim como os atuais o serão em poucos anos.

Um lápis é tecnologia, assim como uma folha sulfite. Um automóvel é, bem como o asfalto que ele percorre. Isso dito, minha filha de 18 anos não concordaria. Para ela, nada disso é tecnologia.

A frase do inventor Daniel Hillis talvez explique o sentimento. Segundo Hillis, “tecnologia é tudo aquilo que ainda não funciona direito”.

O QUE É UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA?

Faça um teste em sua empresa; pergunte para seus pares ou subordinados o que significa ser uma empresa de tecnologia. Enquanto a frase for compreendida de formas diferentes, a discussão estratégica perde o sentido. Afinal, como é possível definir o caminho se nem mesmo concordamos com o destino?

Alguns defendem que empresas tecnológicas seriam as mais inovadoras ou com grande investimento em pesquisa e desenvolvimento. Mas algumas empresas de farma ou agro extremamente inovadoras seriam mesmo empresas de tecnologia? A SpaceX é uma empresa de tecnologia ou “apenas” uma empresa de foguetes inovadora? A Tesla é uma empresa de tecnologia ou empresa automobilística? O fato de os carros da Tesla terem uma tecnologia mais avançada que os de outras montadoras é o que a definiria como tanto?

Outros dizem que empresas que vendem algum produto final tecnológico, como software, são as verdadeiras empresas de tecnologia. A Adobe é naturalmente uma empresa de tecnologia? A OpenAI é uma empresa de tecnologia?

Há os que argumentam que a definição passa pela capacidade da empresa de produzir soluções tecnológicas internamente. Dessa forma, a Tesla seria uma empresa de tecnologia por não precisar terceirizar o software e o hardware de seus carros autônomos.

Na minha opinião, empresas de tecnologia não deveriam ser classificadas assim por sua capacidade de produzir software ou por ter produtos inovadores. O que torna uma empresa assim não é apenas a sua capacidade tecnológica, mas seu desprendimento por qualquer indústria ou setor. Por essa visão, a Tesla é uma empresa altamente tecnológica, mas não uma empresa de tecnologia. Ao começar a usar sua capacidade tecnológica para entrar em outros segmentos com seus robôs humanoides, no entanto, está a caminho de se tornar uma empresa de tecnologia.

Cada um é livre para escolher sua visão. Quem optar pela minha vai achar que, quando a Tesla estiver apta a entregar robôs, carros autônomos, um novo concorrente do chatGPT, aí sim seu core business passará a ser tecnologia. Aí deixará de ser estranho escutar Elon Musk sugerindo que a empresa lançaria um celular. Carros, robôs ou celulares são apenas formatos de entrega de tecnologia travestidos de produtos e serviços.

Nesse caso, não são apenas novos modelos de receita que entram em jogo, mas um novo modelo de

Hoje a Tesla é uma empresa tecnológica. Quando estiver apta a entregar robôs, carros autônomos, um novo concorrente do chatGPT, aí sim seu core business passará a ser tecnologia.

negócio. A grande diferença está na transversalidade da tecnologia. Na prática, significa que uma empresa de tecnologia pode oferecer o que quiser, na indústria que quiser. Pode lançar produtos e serviços em segmentos completamente distintos de seus produtos e serviços anteriores.

A Amazon não é uma empresa de tecnologia por ter usado inteligência artificial (IA) em sua loja antes dos outros, mas por ser hoje uma empresa de varejo, de nuvem, de carros autônomos, de satélite, de livros digitais, de assistentes pessoais, de entretenimento, de entrega física e outras coisas mais. Tudo isso tendo como base tecnologia.

Para seu fundador, Jeff Bezos, como já sabemos, a Amazon nunca foi uma empresa de venda de livros. Os livros foram apenas a primeira categoria a ser conquistada. Se um dia os livros deixarem de existir, não imagino nenhum executivo da empresa chorando por isso.

Isso nos leva a uma próxima pergunta.

TODAS AS EMPRESAS DEVERIAM SER EMPRESAS DE TECNOLOGIA?

A pandemia mostrou que mesmo depois de 35 anos de internet comercial, a maior parte das empresas não estava preparada para o básico da era digital. Muitas não tinham nem capacidade para atender seus clientes online.

Se transformação digital foi (e continua sendo para muitos) difícil, o que dizer da nova transformação que é

tema deste *Dossiê*? Não se trata de uma nova etapa da transformação digital, mas algo muito mais profundo e que precisa ser tratado com a seriedade que merece.

O termo correto para o novo desafio nem seria transformação, mas metamorfose. Da lagarta para borboleta, ou vice-versa, dependendo do amor que você tem pelo seu segmento.

Então é óbvio que nem toda empresa será uma empresa de tecnologia. Dizer que todas as empresas serão talvez seja o mesmo que dizer que “todo homem será (ou deveria ser) o Rodrigo Hilbert”. Eu precisaria nascer de novo duas ou três vezes para isso.

Mas todas deveriam ser?

Como pontuei nos parágrafos anteriores, apesar do repetitivo uso da palavra “tecnologia”, estamos falando de modelo de negócio e vejo duas frentes para justificar pensar nesse desafio com mais carinho: pela dor e pelo amor.

Começando pelo amor. As barreiras acabaram. A mesma falta de limites que permite que uma startup fora do seu segmento concorra com você, mas enxergando o copo meio cheio: você também pode ter produtos e serviços que não eram preconcebidos para você oferecer no passado.

Virando uma empresa de tecnologia, você pode trabalhar em mercados muito maiores que os atuais. A Apple ganha quatro vezes mais dinheiro venden-

do aplicativos e assinaturas (nuvem, entretenimento etc.) do que vendendo computadores.

Muitos acreditam que Zé Delivery, Bees e Bees Bank podem se tornar maiores que a própria Ambev. Aliás, quer maior prova de desprendimento que o Zé Delivery da Ambev vender Heineken?

Agora pela dor. A competição com empresas de tecnologia – principalmente as chamadas big techs – é completamente desproporcional. Afirmo isso por alguns motivos.

Big techs têm acesso quase ilimitado a dinheiro.

O primeiro e mais óbvio dos motivos. As big techs não apenas têm bolsos infinitos, mas também acesso muito fácil a crédito. Nem chama mais atenção quando empresas de tecnologia recebem investimentos ou aportes de bilhões. É tão fácil que às vezes chega a ser caricato. Sem nenhuma vergonha na cara, Sam Altman (OpenAI) quer receber um investimento de US\$ 7 trilhões para lançar seu próprio chip. Sim, trilhões com T de tatu. E se você acha que ele enlouqueceu, tem fundos de venture capital dos Emirados Árabes Unidos escutando sua proposta com bastante atenção.

E não é só isso. Apesar de todos os seus defeitos (e não são poucos), essas empresas têm o amor, a confiança e a idolatria dos consumidores como raríssimas empresas conseguiram ao longo da história.

Alguns lançamentos da Apple ainda têm gente acampando na fila por mais tempo que os shows da Taylor Swift. A paixão de alguns brasileiros pela Shein é comparável à de outros por marcas de luxo como Harley-Davidson ou Rolex. Elon Musk conseguiu mais de 2 milhões de pedidos no pre-order da Cybertruck. Cobrando apenas US\$ 100 por reserva, eu acredito que ele poderia ter cobrado o dobro ou o triplo e isso não mudaria em nada o número de pedidos.

Big techs têm acesso quase ilimitado a dados. Durante o dia, ficamos mais tempo com Google ou Meta do que com nossa própria família. Com praticamente 100% das pequenas empresas dependentes de Instagram e WhatsApp, a Meta conhece nossas preferências e hábitos de compras melhor que a Serasa ou a Linx. E não apenas dados dos consumidores, mas os seus dados.

Na Europa e EUA chovem acusações contra a Amazon de usar dados de empresas para lançar produtos concorrentes. Imagino inclusive que esse foi um dos maiores motivos pelo qual o Magazine Luiza resolveu lançar sua própria nuvem.

Big techs pagam menos impostos. Sim, lá fora e aqui. A Receita Federal apontou que, no Brasil, 11 big techs globais foram taxadas em 4,44% de sua receita bruta no período 2017-2019, comparado a 19,15% para empresas de igual porte no País. (E outras big techs foram menos tributadas também, entre 8,67% e 11,57%.)

Big techs são menos cobradas pelos stakeholders. Apesar de não serem mais startups, podem se dar o luxo de trocar lucratividade por crescimento, algo inimaginável para empresas tradicionais. Um(a) CEO de uma empresa tradicional que sugerisse esse caminho ao board perderia o emprego antes de terminar sua proposta.

Big techs são um novo tipo de monopólio. E, por último, mas não menos importante, elas vêm passando incólumes pelas análises de leis antitruste. O “too big to fail” (grande demais para fracassar) ganhou um novo matiz.

Em resumo, você não precisa transformar sua empresa em uma empresa de tecnologia. Precisar não precisa. Mas saiba que as práticas do jogo mudaram e agora são desequilibradas.

Particularmente, acho que não tem como ficar de fora disso. Eu critico as redes sociais, mas estou lá, postando conteúdo todos os dias. Hashtag me segue nas redes. Vale para pessoa física, vale para pessoa jurídica. Seu aplicativo estará na loja da Apple, sua empresa precisa trabalhar as redes sociais e seus produtos estarão à venda na Amazon. O Google que é o Google paga dezenas de bilhões para sua busca estar no iPhone.

Na CES de 2023, o CEO da John Deere afirmou que não eram mais uma empresa de tratores, mas sim uma empresa de robôs e de IA. Por que declarar a

escolha de caminho tão árduo? Porque talvez não vejam outra opção. Provavelmente entendeu que a Tesla tem soluções de bateria, carregadores rápidos, direção autônoma, capacidade para fazer hardware e software de IA, robôs inteligentes e ainda é empresa-irmã da SpaceX com satélites de baixo custo. Não precisa muito para a Tesla ser para o agro o que a Amazon é para o varejo ou a Apple para os relógios. E se não for a Tesla, será a BYD ou a DJI.

NÃO É UMA TRANSIÇÃO FÁCIL

Deveria ser óbvio, mas migrar uma empresa que não era de tecnologia para uma com essa característica não é uma transição fácil – nem para empresas de ponta e bem geridas. Clayton Christensen, o especialista da Harvard Business School que a HSM mais de uma vez trouxe ao Brasil, desenhou isso para todo mundo entender, tanto nos eventos da HSM como no livro *O Dilema da Inovação*, então, nem vou repetir.

O especialista em inovação Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management, adora apontar como causa das transições difíceis a arrogância natural de empresas de sucesso. Entre outras coisas, ele diz que o sucesso faz as empresas acreditarem que sabem tudo e que apenas as soluções internas são boas. Quem lembrou de Steve Ballmer, então CEO da Microsoft, desmerecendo o lançamento do iPhone da forma mais sarcástica do mundo que levante a mão.

Realmente é muito difícil convencer alguém de sucesso que as coisas serão mais difíceis do que parecem.

As empresas ainda acreditam que basta botar dinheiro ou contratar pessoas para a mudança acontecer, mesmo com tantos exemplos do passado provando que não é bem assim. Da compra da solução de CRM ou ERP às aulas de design thinking ou agile que não transformaram nenhuma empresa em empresa ágil.

Todas experimentaram na pele que a transformação mais difícil é de processos, de mudança de mentalidade, de cultura, de gente. Mas nem todos aprenderam a lição. E para piorar, tem um monte de gente vendendo sonhos. No último SXSW, Ian Beacraft (fundador da Signal and Cipher) demonstrou sua visão sobre o milagre da IA nas empresas. Segundo o futurista, com IA, um típico processo de design sprint pularia de seis ou sete dias para apenas dois.

Tudo isso é muito bonito, mas quem vivencia o dia a dia dentro de empresas sabe bem que o maior gargalo não está na produção em si, mas em gerentes exercendo seu pequeno poder, burocracias e regras sem sentido, hierarquia em demasia, brigas internas e cultura de soma zero. Se eu acredito que preciso prejudicar você para ser promovido, não tem IA que resolva isso. A IA pode ajudar muito? Sim, claro, mas ela não resolve os gargalos culturais e inerentemente humanos das empresas.

ESTAMOS FALANDO DE MEIO, NÃO FIM

Para terminar, ainda é preciso compreender que virar uma empresa de tecnologia é meio, não fim. Digo isso porque todos os outros desafios continuam exis-

tindo. O Google, mesmo sendo uma empresa de tecnologia, com os melhores engenheiros e com todo o seu poder, tomou uma surra pública de toalha molhada da OpenAI, daquelas típicas de bullying escolar da década de 1980. Clayton Christensen, que um dia ganhará a importância que merece para estar ao lado de Schumpeter e outros pensadores que nos fizeram entender sobre inovação, avisou.

O fato é que, antes de tentar ser o Google ou a Apple, você precisa fazer o básico bem-feito. O Google fez a melhor busca do mundo para depois passar 25 anos colhendo seus lucros (e deixar a busca pior). A Apple fez o melhor telefone do mundo para depois passar 20 anos fazendo apenas pequenas e pouco relevantes melhorias incrementais. O Nubank fez o melhor aplicativo de cartão para só depois começar a imitar todos os defeitos de seus concorrentes, a meu ver, e ficar gerando crises de imagem à toa.

O fato é que boa parte das empresas tradicionais ainda não fizeram o básico bem-feito e agora ficam discutindo se deveriam virar empresas de tecnologia. É dolorido, eu sei, mas precisava ser dito. ∞

**RICARDO CAVALLINI**

Definido como thought provoker pela MIT Sloan Management Review Brasil, como influenciador genuíno pela HSM Management é um dos três colunistas de tecnologia mais admirados do Brasil e global faculty na Singularity Brazil.

O INGREDIENTE-CHAVE

A INOVAÇÃO OCUPA UM LUGAR AINDA MAIS CENTRAL

Seis padrões ajudam a empresa a inovar,
entre eles o de trabalhar com uma “aldeia”

por MARIA AUGUSTA OROFINO



Se a mudança é inevitável – e é –, a inovação é essencial. Não sei onde li essa afirmação, mas tem balizado a minha vida. Vivemos em um ambiente dinâmico, onde avanços tecnológicos, mudanças nos padrões de consumo, transformações sociais e desafios globais estão sempre surgindo. Sem a capacidade de inovar, organizações e indivíduos ficam estagnados e incapazes de se adaptar a essas novas realidades.

Inovar significa, afinal, antecipar as mudanças, preparar-se para elas e até mesmo liderar o caminho em meio à transformação. Isso não se aplica apenas ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, mas também à forma como enfrentamos desafios, melhoramos processos e criamos soluções mais eficientes e sustentáveis, e como criamos novos modelos de negócio – agora em muitos casos de base tecnológica e agora guiados pela inteligência artificial.

Então, se antes a capacidade de inovar era vista como “só” uma vantagem competitiva, hoje é uma necessidade para sobrevivência. Ignorá-la

Inovação é feita sobretudo de gente, dados não bastam. São os humanos que observam, refletem e transformam desafios complexos em soluções práticas e aplicáveis no dia a dia.

é, em última análise, aceitar a obsolescência e a irrelevância no futuro.

Brasileiros são inovadores, mas o que nos dá capacidade de inovação? Não creio em uma organização ideal para a inovação, nem em um processo. Inovar costuma ser imprevisível. Mas há alguns padrões:



SÃO AS PESSOAS QUE INOVAM

Inovação depende cada vez mais de dados, é verdade, mas quem tem apenas dados não inova. Costumo dizer que inovação é feita sobretudo de gente. Nossa criatividade, empatia e capacidade de colaborar são o que impulsionam a inovação. Humanos observam, refletem e transformam desafios complexos em soluções práticas e aplicáveis no dia a dia.



É PRECISO UMA ALDEIA PARA INOVAR

Inovar não acontece de maneira isolada, dentro das empresas. O indiano comenta que para uma criança crescer saudável precisa de uma aldeia inteira e, para a inovação surgir, a metáfora é a mesma: precisamos de uma aldeia inteira e conectada. A interação entre o Estado, a academia e as empresas é o que cria um ciclo virtuoso de inovação, onde o conhecimento é gerado, aplicado na prática e difundido de modo a beneficiar a sociedade.



LIDERANÇA NÃO PODE CENTRALIZAR

A visão de centralização dos líderes brasileiros, ainda muitos no estilo comando-e-controle, inibe a inovação. São muitas as demandas que o líder faz aos liderados, o que acaba acarretando burnout e estresse nas pessoas. Times auto-organizados, sem uma única liderança formal, mas com várias, descentralizadas, rompem com o comando-e-controle e tendem a funcionar melhor. O líder deve ser uma pessoa humanitária – percebendo que as pessoas são diferentes, com características particulares, e tendo flexibilidade para lidar com isso – e ter visão de tecnologia para tornar possível a flexibilidade.



CULTURA ORGANIZACIONAL É HUMANA

Por muito tempo focamos no processo, no lucro e esquecemos que são pessoas que fazem as organizações existirem. De novo, é presunçoso achar que nós fazemos organizações com métodos e técnicas; tudo é conduzido por pessoas, e pessoas são diferentes, possuem experiências e vivências que moldarão a forma de conduzir qualquer processo. Por isso, cada vez mais a cultura deve incorporar o pensamento do design, human-centric.



PROPÓSITO TEM DE SER COMPARTILHADO

A inovação deve vir em função de um propósito. Quando começamos a trabalhar com OKR, com a definição de um objetivo geral que tanto vem de cima para baixo, como vai de baixo para cima, trazendo resultados-chave, começamos a ver que o propósito é o que nos move e nos distingue. Não se trata de missão ou valores, mas do porquê de eu estar fazendo determinada tarefa.



DEVE HAVER MENOS PRESSÃO DE TEMPO

Somos treinados, educados, pausados, moldados para trabalhar de acordo com um cronômetro, com hora para começar e hora para terminar, e nesse tempo temos de ser produtivos. O problema é que geralmente a inovação, a criatividade, os insights vêm no nosso momento de lampejos do nosso tempo da folga, do lazer. Então, precisamos romper com esse modelo de produção industrial no cronômetro para a nossa produção mental, que é o que está levando tanta gente a adoecer. A tecnologia pode ajudar muito nesse aspecto. ∞



MARIA AUGUSTA OROFINO

Estudiosa de business innovation e em liderança ágil e inovadora, com vários livros sobre o tema.

O CASE M. DIAS BRANCO



Apresento o exemplo da empresa M. Dias Branco, a qual vem inovando em diferentes aspectos e combinando vários processos de inovação, o que combina com o conceito de empresa de tecnologia desenvolvido neste *Dossiê*. Ela tem um programa denominado Germinar e conecta diferentes aspectos tanto da inovação fechada como da inovação aberta e conhecido como “innovation as a service”.

O primeiro pilar acontece dentro do departamento de pesquisa e desenvolvimento, com laboratórios compostos por profissionais experientes para o desenvolvimento de produtos principalmente no que conhecemos como Horizonte 3 – inovações disruptivas e inéditas para o seu mercado. Para ampliar as possibilidades de pesquisa, ela se relaciona com universidades e centros de pesquisas e de tecnologia, no Brasil, configurando inovação aberta.

O segundo pilar está relacionado à tecnologia e tem o foco em projetos early stage ou MVP (produto mínimo viável, na sigla em inglês) para a implementação da indústria 4.0 e P&D 4.0.

O terceiro pilar chamado Conecta objetiva projetos ou startups com um MVP já validado e estabelece conexão com o ecossistema de inovação voltado a eficiência operacional e redução de custos.

O quarto pilar visa o investimento em startups para acelerar as inovações em novos produtos e é chamado de Venture.

Além dessas iniciativas, a empresa desenvolve em parceria com as universidades o programa chamado o O-HACKA-TA-ON (uma analogia ao termo hackathon), e essa grafia lembra que o processo está aberto (ON). É uma maratona que busca estimular o conhecimento, networking e, principalmente, o aprendizado das pessoas que estão participando do evento, na sua maioria alunos de graduação. A segunda edição do O-HACKA-TA-ON, realizado em maio de 2024, foi organizado pela área de tecnologia da M. Dias Branco e pela Unifor Hub, o hub de inovação da Universidade de Fortaleza (CE), com o objetivo de fomentar a criatividade e inovação a partir de desafios, bem como criar interação com os participantes inscritos. **(Maria Augusta Orofino)**



AGENDA DA MUDANÇA

TECNOLOGIA, CAMINHOS DO FUTURO, SAPATOS DO PASSADO

Este artigo lista dez grandes mudanças que nos separam de uma verdadeira e sustentável empresa de tecnologia

por CARLOS PIAZZA



Vivemos tempos estranhos, um tempo em que tudo parece ter saído do lugar, um tempo em que as coisas se ressignificam na velocidade da luz e com efeitos sobre o planeta e pessoas, que torna nossas análises cada dia mais complexas e com padrões dessincronizados.

São tempos de enorme desarrumação dos códigos conhecidos, o viver, o trabalhar e o aprender, que é uma instância única parece ter espaço cada vez mais requerente sobre todos nós, uma falta enorme de paridade e equilíbrio.

Para compreender a desarrumação, o que é bom e o que é ruim, faz-se necessário antes fazer uma imersão no sistema econômico, em que se pode avaliar o nexo de continuidade ou não do que se tem hoje, inclusive sobre o futuro das empresas e do trabalho, intrinsecamente ligados.

O capitalismo em termos bem gerais é um sistema econômico baseado na propriedade privada dos meios de produção e sua exploração com fins lucrativos. Focamos aqui o capitalismo em fases livremente definidas para fins de compreensão:

1700-1850. Promove-se o crescimento do capital industrial nos mercados domésticos coincidindo com o surgimento da segunda revolução industrial.

Idos de 1913. Foi quando Henry Ford criou um sistema de produção em massa, centrado naquilo que

ele propunha na época, com extrema racionalização com intenções capitalistas centrais que equilibrava de um lado as evoluções técnicas e organizacionais e do outro lado, a sociedade do consumo de massa tão bem descrito pelo teórico Jean Baudrillard.

1945-1960. Fomos assistindo à produção de um excesso que diz respeito à formação de uma nova sociedade, a do espetáculo, fundamentada pelo autor Guy Debord, já apontando distorções de comportamento humano relacionadas com o consumo excessivo como base propulsora da felicidade idealizada, um traço do hedonismo reinante até os dias de hoje. Isso foi marcado pelo capital monopolista e pelo desenvolvimento imperialista, que perduraram até meados dos anos de 1960, quando o grande “boom” da reconstrução pós-guerra se esgota.

1970-hoje. Esse capitalismo promoveu fortemente a expansão das grandes corporações multinacionais, a globalização do mercado de trabalho e dos mercados, aliado ao consumo de massa e da intensificação do fluxo internacional de capitais, o que representou uma crise de reprodução do capital. Mas, em vez de levar a um novo estágio de desenvolvimento, esse capital promoveu o crescimento vertiginoso do consumo (e aí conseqüentemente da produção), causando exaustão dos recursos naturais.

Como sabemos, o capitalismo praticado atualmente recebe tanto críticas como elogios. Tem sido muito

criticado por concentrar todo o poder em mãos de classes minoritárias que exploram a classe trabalhadora, por priorizar o lucro ao bem comum – que inclui da sociedade ao meio ambiente –, configurando-se em um rotor poderoso de desigualdades e instabilidades. Seus defensores, por sua vez, argumentam que o capitalismo proporciona melhores produtos por meio da livre concorrência e da economia de mercado e, com isso, cria um forte crescimento econômico e prosperidade, beneficiando a sociedade e promovendo um sistema mais eficaz para alocação de recursos, até os naturais.

Mas, independentemente de críticas e defesas, é possível afirmar que o capitalismo tem sido mola propulsora para uma enorme expansão da capacidade produtiva, baseada no desenvolvimento tecnológico, resultando em superprodução e, conseqüentemente, estimulando consumo massivo e retirada massiva de recursos naturais. Tudo isso com redução do emprego industrial e transferência de postos de trabalho para o setor de serviços, onde as condições são mais precárias.

Também é possível afirmar que, com a pandemia de covid-19, a concentração de riqueza chegou a uma cota “extrema”, porque os 10% mais poderosos já possuem três quartos de todo o patrimônio mundial, conforme afirma o jornal *El País*. Isso faz os modelos de gestão sucumbirem. Mais ainda porque muitas empresas ainda se encontram em 1850, operando

em mesma configuração industrial, com hierarquias enormes, especialidades marcadas, presença física de seus colaboradores, trabalho das 8h às 18h, e o descalabro de ter ainda as mulheres recebendo 19,4% a menos que os homens em tarefas similares. Hoje, toda empresa deveria estar se tornando uma empresa da era dos dados, com capacidade superior de processamento de dados.

Porém as empresas parecem insistir em não observar essa mudança de eixo, nem no capitalismo, nem nos seres humanos. Sim, porque ainda sobrevém o fato de estarmos vivendo a 7ª revolução cognitiva do *Homo sapiens*, que nos faz neo-humanos como pontua Lucia Santaella. Há também demandas por novos padrões de consumo, marcados pela revolução noética, que marca o fim da visão moderna e antropocêntrica do mundo.

O QUE PRECISA MUDAR NAS ORGANIZAÇÕES

Como poderiam ser as empresas da era dos dados? É um bom exercício de pensamento prospectivo, que pode ser resumido rapidamente em empresas de tecnologia, o tema deste *Dossiê*, porém é mais do que isso. Inclui uma mudança radical de olhar, em que o espírito, a inteligência e o conhecimento suplantam os pilares econômicos e políticos.

E ainda é mais do que alterar o olhar. Os líderes das empresas precisam ouvir o chamado da mudança. Em vez de serem intensivas em liderança

transacional, suas organizações necessitam de liderança transformacional. Em vez de pensamento linear, pensamento sistêmico que permita enxergar as interconexões entre as coisas. Em vez de pensamento incremental, mindset digital.

Para ajudar a compreender o que as empresas devem considerar para se remodelarem, calçando sapatos do futuro para os caminhos do futuro e jogando fora os sapatos do passado, sugerimos dez pontos específicos:

1. Considerar o viver, o trabalhar e o aprender como um conceito indivisível. Há muito, os três estágios de vida se fundiram e se cristalizaram em um único conceito, que não pode ser mais tratado como algo apartado. As razões que determinam uma vida de colaborações e da visão de propósito, coloca o aprender continuamente, o chamado “lifelong learning” como prioritário principalmente por conta do caos instaurado. Os pontos se fundem como se o motivo de se trabalhar com algo é a expressão da vida e, por isso, estudamos apaixonadamente sobre todos os assuntos. O trabalho não é um momento da vida, ele é a consequência de uma vida bem vivida em sua plenitude, não apenas um método para monetizar a vida. Estudar é para sempre, não para assumir uma posição hierárquica.

2. Competir para o futuro. Isso significa ser engajado e inspirado por pessoas, ser extremamente adapta-

tivo e proativo para moldar experiências emocionais significativas. Não só isto, mas como entender que o requisito premente é o que se chama de “human centered design”, ou seja, o design é centrado no ser humano, é colocar o planeta e pessoas no centro de tudo e com grande capacidade adaptativa.

3. Ter diversidade como a nova essência. Diversidade é chave para se admitir de uma vez por todas que não podemos saber de tudo plenamente, e é isso que gera incertezas em estruturas fordistas de base. Essas incertezas advêm de um enorme número de elementos com interações não lineares. O futuro emerge do caos, e não há a menor condição de ser conhecido previamente. É essencial estar aberto para mais de uma interpretação, o que resulta em ver a realidade sem clareza e com o potencial de uma leitura equivocada da realidade, mas paciência. Diversidade, é preciso entender, não é assunto da presença de corpos diferentes e diferentes expressões externas humanas, e, sim, de compor a nova inteligência do futuro que é o conflito. A partir do conflito de percepções do mundo se doma o mundo caótico, e daí nasce o poder que muitas empresas evitam e que cabe em hierarquias – o poder do paradoxo.

4. Ser antifrágil (e estoico). Sistemas complexos podem mudar de um estado para outro de forma muito rápida. Em contextos sistemicamente voláteis, a mudança é constante. Isso significa criar a consciência da existência de fatores externos profundos, inespe-

rados e com potencial de mudar tudo na fração de um segundo. As empresas devem ter flexibilidade extrema para se valer do caos. Com isso, não é apropriado trabalhar apenas com um cenário, pautado no planejamento estratégico e é necessário ainda, se valer do caos como fator benéfico.

Isso implica ser estoico também. Segundo Nassim Nicholas Taleb, o autor do conceito de antifragilidade, os estoicos são antifrágéis, à medida que transformam o medo em prudência, a dor em transformação, os erros em iniciação e os desejos em empreendedorismo.

5. Abraçar o modelo de gestão caórdico. O normal nas empresas é o lugar comum estabelecido e bem conhecido pelo comando/controle, ou a ordem/controle. O que propõe Dee Hock, o pai da gestão caórdica (e da Visa), é a aplicação do caos/ordem, que é quando há caos e ordem simultaneamente, considerando que, na medida certa, a auto-organização acontece. É um princípio fundamental da própria natureza e da evolução. Ao contrário de se controlar cada detalhe de tudo, hierarquicamente, de cima para baixo, há muito espaço para a inteligência coletiva e a aprendizagem através da sabedoria de grupo, conforme a diversidade, acima.

6. Agir pelo capitalismo consciente. Para aumentar a relevância das empresas, é importante ressaltar que hoje, o capitalismo consciente é uma prática de

condução de negócios que desloca o investidor ou os acionistas do centro da discussão e tem por objetivo criar valor para todas as partes interessadas, ou seja, a criação de uma economia multistakeholder. Significa atuar em termos financeiros, intelectuais, cognitivos, físico, ecológico, cultural, social, emocional, ético e, até mesmo, espiritual. Como conceito filosófico, a noética, em linhas gerais define a dimensão espiritual do homem, bem como os fenômenos subjetivos da consciência e da mente humana, do espírito e da vida humana a partir do ponto de vista da ciência.

É preciso que as empresas finalmente incorporem em seu dia a dia os conceitos do futurismo regenerativo e ESG (sigla em inglês que se refere a responsabilidades ambientais, sociais e de governança corporativa). O ESG está intrinsecamente ligado às ODS, ou Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que foram determinados pela Assembleia Geral da ONU no ano de 2015. São 17 objetivos e um conjunto de 169 metas globais que estão interconectadas e que devem ser atingidas até 2030.

Já o futurismo regenerativo diz respeito ao planejamento onde não é só importante relatar e ou mitigar os impactos, ou somente promover práticas que visem a descarbonização, mas que possa propor visões de futuros, com tomada de decisão no presente em busca de uma possível regeneração planetária, que organize o planeta e as pessoas, bem como as necessidades prementes das duas estruturas.

7. Compreender a dimensão digital do consumo.

É importante reconhecer que, desde os idos de 1990, com o cibridismo acentuado e com a mudança do vetor de marketing, são as pessoas que compram e não as empresas que vendem. Considera-se para isso o conceito de rede. Com manchas arquetípicas poderosas, ele ensina que tudo que é bom para mim é bom para minha rede, e o contrário também é verdadeiro. Isso pode causar – e causa – a movimentação para cancelamentos. O propósito de uma empresa igualmente habita esse lugar do arquétipo. Consumidores não adquirem o que uma empresa produz, e, sim, elas adquirem o porquê de fazerem o que fazem, – ou seja, o relacionamento se dá pelo perfeito ajuste entre o que falam e o que fazem. Por trás do propósito estão conceitos como visão e união, e isso denota padrão ético de conduta.

8. Revolucionar métricas: ROI vs ROT e ROE. Importantíssimo compreender os conceitos não tão novos assim. O importante é o valor criado e, por este motivo, é importante compreender outros dois indicadores, o ROT (retorno sobre confiança, na sigla em inglês) – e o ROE (retorno sobre erro). “Trust” é o que aciona o mecanismo de rede. E quem trabalha com vários cenários, como pede o mundo caótico, mede as consequências sobre os erros cometidos e projeta possíveis retornos.

9. Mover-se para se livrar dos conceitos fordistas e para decretar a morte do RH como o conhecemos hoje. Não se podem mais usar humanos como recur-

sos ou considerá-los como máquinas ruins, ao desempenhar tarefas repetitivas parciais, cortadas nas hierarquias, sem que se compreenda o todo, quando se têm tecnologias disponíveis e bastante visíveis para tais finalidades. Para tanto, precisam:

- Continuar a empoderar as pessoas mesmo quando rejeitam os modelos de trabalho presencial.
- Considerar que o conceito de funcionários fixos, típicos do fordismo, não mais faz sentido, lembrando que o mundo complexo é tarefa de colaboração, não de talentos individuais – podendo demandar crowd-sourcing, já que a inteligência está no mundo todo.
- Considerar a contratação por assessment de valores não mais por currículo, pois o que se conquistou no passado não basta para enfrentar o futuro complexo e ambíguo. E por soft skills, o único fator que fará com que os seres humanos continuem relevantes.
- Considerar não ter mais burocratas. Pessoas relevantes terão propósito próprio, paixão, imaginação, pensamento crítico, visão de futuro e curiosidade irrestrita para questionar tudo, o que é exatamente a base da ciência.
- Considerar um balanço high touch no mundo high tech, um lastro humano. Paradoxalmente busque quem ouça a intuição, um skill precioso na nova sociedade de informação, justamente porque há muita informação, como diz o autor John Naisbitt.

- Ter aliados, que são a chave para dar extensão aonde não posso chegar, eles aportam conhecimento que eu não tenho, conceito precioso via diversidade.
- Cercar-se de estruturas simples, enxutas e leves, e de pessoas ágeis, rápidas, desafiadoras e energizadas, inconformistas, incansáveis.
- Ter ambidestria para equilibrar performance operacional, inovação e criatividade.
- Formar a liderança do futuro, que é polímata. Significa que tem visão integrativa, destreza mental, empatia cognitiva, abertura pessoal com visão crítica e obviamente força de caráter, humanizada e generosa, para usar de influência e não de autoridade. Também é a liderança que busca um balanço entre o lado pessoal e profissional, que domina as técnicas de gestão de conflitos (não a técnica de gerar confrontos), capazes de dar exemplos em um mundo complexo e que se adaptam rapidamente às novas tecnologias. São também aqueles que abraçam as vulnerabilidades, que aportam inteligência coletiva e energizam os outros, trazendo à tona a criatividade em vez de inibi-la.
- Mudar os requisitos sobre pessoas. Ganham as pessoas que entendem que são agentes anti-silos, que estudam sozinhas, que buscam novas perguntas. Preferência pelos polímatas, nexialistas, darwinistas digitais e futuristas estratégicos e que operam na transdisciplinaridade propiciando fluxos de conhecimento rápido e aprendizado ágil.

10. Mover-se para uma nova sociedade centrada no ser humano, como a sociedade 5.0. O capitalismo que destrói o planeta e nos oferece um cenário distópico digno de um filme *Mad Max* deve ser entendido como um apelo urgente por mudanças. Em resposta a ele, já surgiu o conceito “sociedade 5.0”, instituído pelo governo do Japão em 2016, como parte da estratégia de desenvolvimento econômico e social desse país, para uma sociedade superinteligente. O conceito tem alcance maior que o próprio conceito da quarta revolução industrial de Klaus Schwab; como mencionou Yasushi Sato, da Niigata University, prevê a transformação completa do modo de vida japonês, desfocando a fronteira entre o ciberespaço e o espaço físico. A sociedade 5.0 nos liberta de uma série de restrições que existiam até a sociedade 4.0, informacional, como define o pesquisador Nei Grando:

- As pessoas serão libertadas do foco na eficiência. Em vez disso, a tônica será colocada na satisfação das necessidades individuais, na solução de problemas e na criação de valor.
- As pessoas serão capazes de viver, aprender e trabalhar, livres de influências supressoras sobre a individualidade, como discriminação por gênero, raça, nacionalidade etc., e de alienação por causa de seus valores e modos de pensar.
- As pessoas serão libertadas da disparidade causada pela concentração de riqueza e informação,

e qualquer pessoa poderá obter oportunidades de desempenhar um papel a qualquer momento, em qualquer lugar.

- As pessoas serão libertadas da ansiedade sobre o terrorismo, desastres e ataques cibernéticos e viverão com mais segurança em redes reforçadas para lidar com as questões do desemprego e a pobreza.
- As pessoas serão libertadas de recursos e restrições ambientais e poderão viver vidas sustentáveis em qualquer região.

SE AS COISAS PERMANECEM inalteradas na sua empresa, mesmo com tantos efeitos nefastos visíveis sobre o que se faz, em um sistema puramente entrópico e repetitivo, ela não é nem será uma empresa de tecnologia. Para ter as vantagens de ser uma prima de big tech, é necessário mover-se para o futuro. O salto a ser dado é enorme para colocar velocidade e ressignificação em tudo que sua empresa faz, mas é melhor começar a fazê-lo o quanto antes. ∞



CARLOS PIAZZA

Darwinista digital, futurista regenerativo, polímata e autor de livros.



OS DEZ MANDAMENTOS DA TRANSIÇÃO

CONSIDERE O VIVER, O TRABALHAR E O APRENDER; É TUDO UM SÓ CONCEITO – E INDIVISÍVEL.

1

2

COMPETIR PARA O FUTURO É A NOVA LEI.

A CHAVE QUE ABRE ESSA PORTA É A DIVERSIDADE.

3

4

É PRECISO TAMBÉM SER ANTIFRÁGIL, COMO DISSE NASSIM TALEB (E ESTOICO)

O CAPITALISMO CONSCIENTE AINDA É MAQUIADO, MAS DENTRO EM BREVE ISSO NÃO FUNCIONARÁ MAIS.

6

5

VOCÊ JÁ ABRAÇOU O MODELO DE GESTÃO CAÓRDICO?

QUEM NÃO COMPREENDER A DIMENSÃO DIGITAL DO CONSUMO ESTÁ FORA DO JOGO.

7

8

NÃO SE ENGANE: NÃO MUDOU A SOPA DE LETRINHAS DE MÉTRICAS: ROI VS ROT E ROE

EM GESTÃO DE PESSOAS, MOVA-SE O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL PARA SE LIVRAR DOS CONCEITOS FORDISTAS E DECRETE A MORTE DO RH (COMO VOCÊ O CONHECE HOJE).

9

10

RUME EM DIREÇÃO AO NOVO TIPO DE CAPITALISMO REPRESENTADO PELA SOCIEDADE 5.0.

A LEI DO BEM PODE SER O PONTO DE PARTIDA

Para se tornar uma empresa tech, é preciso aprender a usar não só máquinas para inovar, mas o contexto – poucas companhias usam | POR VALTER PIERACCIANI



Sabemos que para vencer atualmente é preciso diferenciar-se e inovar de maneira sistemática e contínua. Mas sabemos também que, aos olhos das empresas, inovação barata é inovação incentivada. Não por acaso, governos de todos os países do mundo têm um interesse genuíno na inovação e oferecem programas para que as empresas inovem mais.

A Lei do Bem é o mais significativo e abrangente incentivo federal à inovação dentre os diversos disponíveis para empresas no Brasil. Estamos falando da Lei 11.196/2005, em especial dos decretos 5.798/2006 e da IN (Instrução Normativa) 1.187/2011. É uma legislação bem estruturada, similar à dos países mais inovadores do mundo, e que se encontra, justamente neste momento, em fase de modernização, o que certamente ampliará seu impacto.

Em maio de 2024, realizamos um estudo com o objetivo primário de avaliar o impacto dos incentivos fiscais para a inovação tecnológica na arrecadação tributária. Queríamos correlacionar o volume de incentivos fiscais à inovação com o aumento de faturamento das empresas graças a produtos novos e, conseqüentemente, com o incremento de arrecadação. Constatamos que, no ano de 2023, para cada R\$ 1 concedido como incentivo fiscal à inovação em 2022 houve no ano seguinte uma arrecadação adicional de R\$ 2,41. As empresas participantes do estudo atribuíram uma nota média de 4,4, em uma escala de 0 a 5, à importância dos incentivos fiscais da Lei do Bem para seus programas de inovação.

Sem incentivos, haveria impactos bem negativos tanto para os programas de inovação quanto para a manutenção dos quadros de pesquisadores, como vimos nas respostas das empresas.

Infelizmente, a Lei do Bem ainda é subutilizada, em especial a IN 1.187/11. De acordo com um estudo realizado pela PierX, startup de democratização dos incentivos, das 194 mil empresas operando em regime de lucro real no Brasil, apenas cerca de 3,5 mil aproveitam os incentivos fiscais para inovação oferecidos pela Lei nº 11.196.

Mas por que isso acontece? Nossa experiência ao longo de mais de 30 anos de atuação com incentivos fiscais à inovação nos permite levantar algumas hipóteses:

Desconhecimento. Muitos gestores e contabilistas acreditam erroneamente que a Lei do Bem não se aplica às suas operações.

Indefinição de responsabilidades.

Embora a engenharia esteja mais próxima dos projetos de inovação, muitas vezes falta a essa área o conhecimento tributário e contábil necessário para assegurar o acesso aos incentivos. A responsabilidade poderia recair sobre o departamento de tributos, mas isso exigiria uma colaboração estreita e contínua com as equipes técnicas. No mundo ideal, a área financeira deveria assumir esse papel, mas como os benefícios fiscais são percebidos como um ganho pós-lucro, muitas vezes não há incentivo direto ou reconhecimento para os profissionais financeiros se envolverem ativamente nesse processo.

Resistência por parte dos contadores. A complexidade e a necessidade de uma descrição detalhada dos projetos não são da alçada da contabilidade e vão além da simples análise numérica. Sem esse conhecimento, os contadores podem desencorajar o uso desses incentivos.

Autoavaliação equivocada sobre o que é inovador. Diz respeito a como as empresas se percebem em termos de inovação. A maio-

O QUE A LEI CONSIDERA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

- Trata-se da concepção de novo produto/ serviço/ processo
 - Ou ainda a agregação de novas funcionalidade ou características ao produto/ serviço/ processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade
 - Conjunto de atividades e recursos que gerem desenvolvimento e inovação de qualidade, sistemas, produtos etc.
-

ria é muito mais inovadora do que acha que é, porque chamam a inovação de TI, assistência técnica, marketing. Tudo, menos o que realmente é: inovação tecnológica.

A subutilização dos incentivos significa dinheiro em cima da mesa, que não é difícil recuperar. Para usar a Lei do Bem basta que a empresa esteja operando em regime de lucro real e com as certidões em dia. É importante também que haja lucro contábil, porque é daí que derivará o uso do incentivo por meio da redução do imposto de renda (IR) e contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL). Um passo a passo resumido poderia ser:

- 1| Identificar seus projetos de inovação de produtos ou processos de fabricação *[veja tabela 1]*.
- 2| Levantar e contabilizar os dispêndios (salários mais encargos) com as equipes internas que trabalham com inovação e nos projetos identificados.
- 3| Acrescer a isso os serviços de terceiros e do pessoal de apoio técnico.
- 4| Avaliar os custos com materiais nos mesmos projetos.
- 5| Somar todos esses dispêndios e, proporcionalmente, usá-los para reduzir a base de cálculo do IR e CSLL *[veja tabela 2]*.

Esses dados devem ser levantados relativamente a um exercício fiscal – por exemplo, ao longo do ano de 2024. A prestação de contas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) se dará até o mês de julho do exercício sucessivo (no caso, 2025) por meio de um relatório eletrônico chamado Form P&D. Os incentivos podem ser usufruídos imediatamen-

TABELA 2

BENEFÍCIOS DA LEI DO BEM

- Dedução dos dispêndios com inovação tecnológica na apuração do Lucro Líquido
- Dedução adicional de 60%, 70% ou 80% da base de cálculo de IR e CSLL
- Ganho fiscal de 20,4% a 27,2% do valor investido em P&D
- Depreciação acelerada integral
- Redução de 50% na alíquota do IPI
- Incentivos com patentes e cultivares – exclusão de mais 20% nos cálculos dos dispêndios e redução do IR
- Amortização dobrada

te de acordo com o regime de recolhimento de IR e CSSL, que são justamente os impostos reduzidos. Se a empresa estiver em situação de prejuízo fiscal não conseguirá aproveitar os descontos.

Uma recomendação final: para o bom uso dos incentivos é a de criar um comitê multidisciplinar para esse fim.

MENOS VALE DO SILÍCIO, MAIS COREIA DO SUL

Do ponto de vista estratégico, acreditamos que o Brasil deveria se espelhar mais nas escolhas de países em desenvolvimento que se tornaram competitivos por meio da inovação, como a Índia, a China e a Coreia do Sul, do que no Vale do Silício. Não adianta ficar imaginando o que gostaríamos de ser, mas explorar ao máximo as nossas potencialidades locais.

Combinando as estratégias de inovação frugal da Índia com as de barateamento da inovação chinesa e coreana, teríamos boas chances de atrair projetos, competir e encontrar um caminho de prosperidade e um posicionamento no tabuleiro global. No caso desses três países, boa parte da inovação e, portanto, da competitividade depende de políticas públicas, de uma visão de Estado de que o incentivo à inovação é a alternativa para geração de emprego e renda, e não o contrário.

Há indicações concretas de que o P&D brasileiro vem crescendo. Vivemos um momento adequado para que o governo brasileiro pise no acelerador por meio de políticas públicas e potencialização dos instrumentos de fomento para consolidar esse movimento. A modernização da Lei do Bem tramitando hoje no Senado Federal é o passo mais concreto e imediato nesse sentido. Outro passo foi o programa Mover (dedicado à mobilidade verde), lançado no final de 2023 para a cadeia da mobilidade, tradicionalmente vista como importante no nosso País riscado por rodovias.

As mais impactantes chegam para facilitar a vida das pessoas e miram seus hábitos e preferências. Os desafios tecnológicos atuais envolvem a escalabilidade e a segurança das soluções em um país imensamente diverso. As leis de incentivo à inovação estão ao seu alcance e são mais importantes do que nunca.

| *Valter Pieracciani* é pesquisador, educador e consultor.

SEM ESQUECIDOS DURANTE A TRANSIÇÃO

O impacto das empresas tech sobre as pessoas pode ser controlado | **POR DELAÍSE PIMENTEL**



Na década de 1990, o professor Jean-François Chanlat, professor emérito da Université Paris-Dauphine – PSL (França), nos apresentou reflexões sobre o indivíduo nas organizações, na forma de um compêndio de três livros com o mesmo título, observando várias dimensões fundamentais das pessoas que estavam sendo esquecidas pelas organizações. Dentre elas, destacou o retorno do ator e do sujeito com sua subjetividade e imaginação – já marginalizadas na época, pela ênfase exacerbada nos aspectos econômicos e tecnológicos da gestão. Desde o século 20, estamos sendo engolidos pela tecnologia e seus softwares.

Quando pensamos nos serviços providos pelas big techs hoje e em como se espalharam ampliando a conectividade mundial, realmente podemos afirmar, sem medo de errar, que empresas de todos os portes e atividades, se ainda não são, certamente serão “parentes” de big techs. E o melhor é que isso pode acontecer por bons motivos – porque as big techs têm a capacidade de trazer o homem para o centro do processo – e em velocidade jamais vista.

Se focarmos em gestão de pessoas e comunicação, perceberemos logo que o impacto desse movimento será gigantesco. Porém pode surpreender. Afinal, foram pessoas visionárias e adaptáveis que desenvolveram essas aplicações a sua imagem e semelhança. Basta conseguirmos aproveitar a grandeza original, o que será possível com líderes que se comprometam com a mudança e desenvolvam outras pessoas para que todos aproveitem todas as possibilidades dos novos tempos. Alguns desafios serão:

- Compreender a tecnologia com entendimento sólido das capacidades e limitações da IA para tomar decisões.

- Capacitar continuamente as pessoas em habilidades digitais.
- Desenvolver competências em pensamento crítico, resolução de problemas e colaboração.
- Atuar fora das fronteiras com automatização de processos complexos, análise de grandes volumes de dados de mercados internacionais, melhoria da comunicação para colaboração entre equipes distribuídas globalmente, superando barreiras linguísticas e culturais entre.
- O ser humano com suas infinitas capacidades não pode ser esquecido ou colocado em segundo plano nas empresas de tecnologia. E isso não ocorrerá, porque a chave do sucesso reside na capacidade exclusivamente humana de integrar a IA de maneira estratégica e ética promovendo crescimento, inovação contínuos.

Delaise Pimentel é comunicóloga e especialista em desenvolvimento humano; e usou IA generativa neste texto.



3/4

IA GENERATIVA REDESENHA TUDO

Cases Natura e Amazon mostram como as organizações estão sendo reorganizadas | POR GALO LOPEZ

De 2011 para cá, a transformação digital avançou a passos largos, e este ano, com a popularização da inteligência artificial generativa, fez um salto digno de olimpíada. A Natura e a Amazon mostram como a IA generativa rapidamente vem redesenhando organizações de negócios em múltiplos aspectos, de liderança e capacitação até investimento e atuação internacional.

Liderança. A adaptação está em curso. Cada vez mais líderes vêm entendendo que precisam ser mais ágeis, usando dados em tempo real para tomar decisões informadas. Na Natura, a implementação de IAG tem sido crucial para otimizar a cadeia de fornecimento e

personalizar a experiência do cliente. A empresa utiliza algoritmos de machine learning para prever demandas, gerenciar estoques e personalizar recomendações de produtos. Já a Amazon, sob a liderança de Andy Jassy, continua a integrar a IA generativa em todos os aspectos de seus negócios – para aprimorar a eficiência de seus processos logísticos, otimizar preços e melhorar a experiência do cliente através de recomendações personalizadas.

Capacitação. Mais e mais empresas estão investindo massivamente em programas de treinamento para garantir que seus funcionários estejam preparados para as novas tecnologias. A Natura, por exemplo, implementou programas de treinamento em inteligência artificial e análise de dados para seus colaboradores, visando aumentar a eficiência interna e a fazê-los colaborar para a inovação. A Amazon, conhecida por sua cultura de aprendizado contínuo, oferece uma ampla gama de programas de requalificação, como o “Machine Learning University” e o “Career Choice”, que ajudam os funcionários a desenvolver habilidades em áreas emergentes.

Investimento. Os padrões de alocação de recursos andam mudando drasticamente com a popularização da IA generativa. A área de pesquisa e desenvolvimento tem abocanhado fatias maiores para manter uma vantagem competitiva. A Natura investe em tecnologias de IA generativa para aprimorar seus produtos e serviços, como o uso de algoritmos para personalizar ofertas para os clientes. A Amazon investe bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento em IA, com iniciativas como o Amazon Web Services (AWS) que oferecem serviços de IA para outras empresas.

Atuação internacional. A IA generativa facilita a atuação global das empresas, permitindo que operem de maneira mais eficiente em diferentes mercados. A Natura usa essa IA para adaptar suas estratégias de marketing e produtos a diferentes regiões, melhorando sua penetração em mercados internacionais. A Amazon, com operações em todo o mundo, gerencia com ela suas complexas redes de logística e atendimento ao cliente.

Galo Lopez é consultor de empresas, creator do LinkedIn e um dos maiores influencers de recursos humanos no Brasil.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL SOB MEDIDA

Empresas tech agora podem incluir dados proprietários no ChatGPTo | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



Como empresas de tecnologia devem ser marcadas pelo uso crescente de IA generativa, há uma boa notícia na praça: OpenAI anunciou que seu modelo GPT-4o, o mais avançado atualmente, já pode ser ajustado e personalizado por desenvolvedores para uso comercial, como publicou a revista *Inc.* A empresa informou que os desenvolvedores que trabalham em APIs (interfaces de programação) da OpenAI agora podem usar conjuntos de dados de sua propriedade para aprimorar a base de conhecimento do GPT-4o e controlar como o modelo responde a perguntas específicas. A startup Cosine, apoiada pela Y Combinator, fez um teste já: desenvolveu o Genie, um assistente de engenharia de software com tecnologia de IA ajustando o GPT-4o com “exemplos de engenheiros de software reais no trabalho”. O modelo aprendeu a responder a consultas em estilo semelhante ao dos desenvolvedores humanos.

É claro que a brincadeira não sai de graça. Será preciso pagar para incluir dados proprietários: US\$ 25 para cada milhão de tokens usados para ajustar o GPT-4o. Tokens, vale lembrar, são os fragmentos de dados convertidos em um formato que pode ser compreendido por modelos de IA – mal comparando, tokens são palavras. Segundo a OpenAI, 1 milhão de tokens equivalem a cerca de 2,5 mil páginas em um livro de tamanho padrão. Além de pagar pelos tokens de treinamento, toda vez que o modelo criado processar um input e gerar um output, a empresa deverá pagar respectivamente US\$ 3,75 e US\$ 15 por milhão de tokens.

Assim, está se preparando uma nova era de soluções alimentadas por IA, que têm tudo a ver com o fato de toda empresa estar destinada a ser uma empresa de tecnologia.

ASSUNTO PESSOAL



HUMANOS DEVEM SE ADAPTAR. MAS O QUE SIGNIFICARÁ ESTAR ADAPTADO?

No novo universo das empresas de tecnologia, a inteligência artificial não pode nos convencer de que nossa inteligência é desnecessária; cada um de nós tem de encontrar modos de aplicar sua inteligência

por CARLA TIEPPO

Sempre foi e sempre será sobre adaptar-se. Desde que a vida se organizou da forma que conhecemos, todas as espécies travam a luta diária por adaptação ao seu meio. Nos organismos unicelulares e em espécies bastante complexas como a nossa, podemos observar a manifestação de diferentes propriedades inteligentes em cada indivíduo em busca deste resultado adaptativo. E também podemos analisar sua máxima potência na expressão da inteligência coletiva.

Veja o caso das mudanças climáticas e o movimento coletivo que essa ameaça provoca. É um manifesto desta inteligência coletiva quando iniciativas para garantir a sustentabilidade da vida humana são organizadas e requerem a atitude coesa de um grupo para que o resultado possa ser observado. Algo como o voo migratório de gansos na característica formação em V que imitamos quando queremos economizar combustível em aviões. Este empenho coletivo em organizar comportamentos que envolvam mais de um indivíduo, chamados coletivamente de comportamentos sociais, pode figurar na específica diferença que a inteligência natural (observável até mesmo em bactérias ou vírus) apresenta frente à chamada inteligência artificial.

Vamos a um caso específico que podemos usar como exemplo: navegação e memória espaciais. Não é recente a terceirização de nossa memória espacial e propriedades de navegação para apli-

cativos como waze ou google maps. Incrementos de informações, somadas a acúmulos de experiências passadas, permitem que aplicativos como esses atendam completamente nossa necessidade de navegar para adaptar-se.

Além disso, os últimos acontecimentos, acelerados pela pandemia de covid-19, revelaram que um humano pode viver uma experiência adaptada sem nunca precisar desenvolver propriedades de deslocamento e navegação. Trabalhamos em casa, comemos em casa, nos entretemos em casa, e convivemos em casa. Recebemos atendimento médico e medicamentos em casa. Temos acesso à educação e desenvolvimento pessoal em casa. E quando precisamos de deslocamentos podemos convocar um motorista particular para nos apanhar em casa e nos devolver lá também.

Ou seja, mesmo que alguns de nós já apresentássemos alguma dificuldade na memória espacial e na qualidade das decisões para deslocar-se, o que se estrutura neste momento é a perda completa dessa propriedade cognitiva. E isso é extremamente preocupante justamente porque não é mais necessário para adaptar-se.

A navegação e a memória espacial estão na base da pirâmide da nossa construção cognitiva para diferentes aspectos do funcionamento cerebral. E, ao não precisarmos mais desenvolvê-las para al-

cançarmos nossa tão necessária adaptação, podemos estar abrindo mão do desenvolvimento de outras propriedades espaciais como aquelas necessárias à estruturação do pensamento matemático, por exemplo.

E, em sequência a esse raciocínio, pode ser argumentado que o pleno acesso à inteligência artificial irá dispensar a necessidade de pensamento matemático. Da mesma forma que sistematicamente questiona-se a necessidade de desenvolver a escrita cursiva ou o aprendizado de línguas. Sem pressão específica para o desenvolvimento do pensamento crítico, poderemos assistir à decadência da inteligência humana que é, sem dúvida, uma das mais especiais que temos notícia.

A HISTÓRIA NOS OFERECE UM CAMINHO

Não seria a primeira vez que um fenômeno como esse acontece. Já há algum tempo que uma parte significativa da humanidade está liberta dos trabalhos que utilizam a força e energia física para serem realizados. Desde Leonardo da Vinci e outros que se dedicaram aos estudos mecânicos inspirados em músculos e articulações para instrumentalizarem a revolução industrial, não está mais no cerne da questão adaptativa desenvolver a força e a habilidade para realizar esses trabalhos.

Mas, como faz parte do desenvolvimento humano que o corpo esteja potente e saudável para adap-

tar-se à vida, uma inteligência coletiva produz incessantemente conhecimento que nos impele a praticar exercícios físicos, manter o corpo tonificado e melhorar hábitos alimentares. Assim define-se os adaptados e os não adaptados à vida longa que tornou-se um objeto de desejo.

O fato é que, sem a pressão adaptativa específica para usar a força física e desenvolver músculos e potência, isso tornou-se uma opção e os números de mortes por doenças cardiovasculares ou degenerativas aceleradas pelo descuido com a saúde física não melhoraram porque tem-se o conhecimento do que é necessário. A consciência não é suficiente para a tomada de decisão. A pressão adaptativa é muito mais eficiente.

Da mesma forma, ao substituir-se as funções cognitivas e executivas humanas mais elaboradas e oferecer modos de burlar a necessidade de desenvolvimento cerebral de qualidade, podemos repetir a história. Já se pode ver a disseminação de ofertas de ginástica cerebral como forma de evitar falhas no desenvolvimento cerebral humano e também para evitar as perdas inerentes ao envelhecimento.

Sem pressão adaptativa direta para o desenvolvimento cerebral adequado, estaremos produzindo humanos bem menos inteligentes? E dependerá exclusivamente de o desejo de cada indivíduo opor-se a isso frequentando “academias cerebrais”? Como

estruturaremos a educação? Diz-se que restará aos humanos funções mais nobres do ponto de vista cognitivo. Pretende-se formar indivíduos criativos, brilhantes, com pensamento crítico e prontos para liderarem a relação com a inteligência artificial, mas vai acontecer se não existir uma pressão evolutiva para isso?

É possível que a singularidade acabe sendo alcançada muito mais porque a inteligência natural humana perderá sua qualidade e acabará se igualando à inteligência artificial lá na vala da mesmice e da repetição de padrões. Que tipo de pressão evolutiva irá agir no sentido de provocar o desenvolvimento cerebral de cada humano? Não podemos contar com a inteligência coletiva que diferencia a inteligência natural da artificial se não existirem razões suficientes para que humanos desenvolvam suas propriedades inteligentes básicas.

Digo e repito: o maior risco que a humanidade corre neste momento é permitir que a inteligência artificial nos convença de que já não precisamos mais da nossa própria inteligência.



CARLA TIEPPO

Neurocientista, fundadora e líder do Ilumne – Inspiring Brains.



CONTAGEM REGRESSIVA COM SCOTT GALLOWAY | METAENTREVISTA*

UM ESPECIALISTA EM JOGOS VORAZES



Scott Galloway está no line-up do HSM+ 2024. Professor de marketing da Stern School of Business, da New York University, desde 2002, escreveu livros fundamentais para entender o ambiente competitivo atual, como *Os Quatro* (2017), *Depois do Corona* (2020) e *A Álgebra da Riqueza* (2024). É podcaster (em *Pivot* e *Prof G Pod*) e define como seu propósito capacitar os jovens ao sucesso.

5 | **Por que Scott Galloway define o atual contexto de negócios como “Jogos Vorazes”, inspirado nos livros e filmes homônimos.**

Primeiro, ele foi criado por uma secretária mãe solteira como classe média baixa. Soma-se a isso o fato de ter vivido as experiências estressantes de muitos gestores e empreendedores. Após a faculdade de administração, trabalhou no banco de investimentos Morgan Stanley “para impressionar mulheres” e logo entendeu que não tinha as habilidades necessárias para atuar em grande empresa – “maturidade, disciplina, humildade, respeito pelas instituições”. Foi empreender. Fundou: uma empresa de branding que “ajudava marcas de consumo a imitar a Apple”, uma varejista multicanal que abriu o capital em 2002 “e foi sangrada até a morte pela Amazon” e uma empresa de pesquisa de dados que vendeu para o Gartner. Atuou no conselho de empresas de mídia e varejo constantemente pressionadas, e às vezes esmagadas, por Google, Facebook, Apple e Amazon, como The New York Times Company, Gateway, Urban Outfitters, Eddie Bauer.

4 | **Apesar de Galloway se referir de modo crítico a Google, Facebook, Apple e Amazon, como os quatro cavaleiros do apocalipse, ele entende o sucesso em seus DNAs.**

O “DNA oculto” do Google, Facebook, Apple e Amazon não tem a ver com tecnologia, mas com forças e estratégias únicas que, impulsionadas por tecnologia, permitiram a essas empresas dominar seus mercados: con-

fiança do consumidor (Amazon), luxo e design (Apple), capital social (Facebook) e informação e dados (Google). E ele enxerga desafiantes e um quinto cavaleiro a caminho, como o chinês Alibaba, o Uber, a Tesla... (Ou uma OpenAI.) Para Galloway, tecnologias como a inteligência artificial generativa têm tanto a possibilidade de acentuar esse poder como a de subvertê-lo – neste caso, dando mais possibilidades de inovação a empreendedores. Aliás, Galloway reconhece a contribuição dos fundadores das quatro empresas para dar aos empreendedores o mesmo status cultural e estrelas da música, do cinema e dos esportes.

3 | **Mesmo em um mundo de forças tão concentradas, é possível ter sucesso, diz ele.** Definindo esta era, para além dos jogos vorazes, como “Heráclito com esteroides”, em que a mudança é a constante diária, Galloway lista fatores de sucesso pessoais para enfrentá-la. Ele elenca maturidade emocional e curiosidade – e o estudo contínuo, formal e informal. Também sugere cultivar o hábito de realizar coisas, atuar em uma cidade grande, fazer marketing pessoal, praticar monogamia serial (dedicar-se inteiramente a um empregador a cada três ou cinco anos e trocar), ser leal a pessoas e não a organizações, ser sempre justo e identificar nichos.

No livro *A Álgebra da Felicidade*, contudo, Galloway alerta que pessoas que perseguem agressivamente o sucesso profissional podem não conseguir sustentar

isso por negligenciarem relacionamentos pessoais e o senso de propósito. Devem buscar as três coisas.

2 | Durante a crise causada pela pandemia de covid-19, Scott Galloway fez questão de lembrar como crises geram oportunidades únicas de inovação, escrevendo o livro *Depois do Corona*. Inovação é palavra-chave.

O autor sugere empreender. E que os empreendedores olhem para setores duramente atingidos pela pandemia, como educação, saúde e varejo, e identifiquem maneiras de reinventá-los. No Brasil, isso tem significado, entre outras coisas, desenvolver soluções que atendam às necessidades específicas da população, como educação online adaptada à realidade de cada região ou telemedicina acessível. Mas, para isso funcionar, é preciso deixar de ter o foco meramente na eficiência – que é a praxe – e entender de uma vez por todas a importância de ser resiliente e capaz de se adaptar rápido a novas circunstâncias. Vale para toda e qualquer crise.

1 | Em *A Álgebra da Riqueza*, lançado em 2024, Galloway divide uma fórmula simples para o sucesso – mas não mágica.

O autor advoga que, para alcançar a segurança econômica, você deve ganhar, poupar e investir com sabedoria. Isso significa trabalho duro, disciplina e uma abordagem estratégica. Mas, segundo ele, há uma fór-

mula, com quatro componentes principais. Riqueza é igual a foco mais estoicismo, multiplicado por tempo e diversificação.

O foco é o que molda nossas vidas. Em um mundo cheio de distrações e fluxos constantes de dados, a identidade de cada um de nós depende daquilo que escolhermos prestar atenção. Esse foco permite navegar pelas tentações e distrações da vida, guiando-nos em direção a escolhas deliberadas em vez de perambulações sem rumo. Para Galloway, segurança econômica e sucesso na carreira são frutos de foco sustentado ao longo de décadas. Trabalhar duro sem foco simplesmente leva a esforço desperdiçado. Escolher uma direção de carreira é o primeiro passo para manter seu foco.

Com 2 mil anos de idade, o estoicismo, filosofia da Grécia antiga refinada no Império Romano e que voltou às discussões atualmente, não tem a ver com alcançar a felicidade e o bem-estar (eudaimonia), mas com atingir a excelência e seu próprio potencial. Os estoicos diziam que o desenvolvimento do caráter é a maior virtude para uma pessoa, e isso coloca ênfase sobre sentimentos como coragem, sabedoria, justiça e temperança, além de um predomínio da razão sobre a emoção. O estoicismo pode ajudar a fazer escolhas financeiras disciplinadas e resistir às tentações de consumo do capitalismo moderno.

Um exemplo vindo de Galloway: imagine alguém que recebe um bônus substancial no trabalho e imedia-

tamente começa a gastar, esperando ainda mais lucros inesperados no futuro próximo. Esse comportamento leva à instabilidade financeira, segundo ele. Práticas financeiras prudentes nesse caso seriam economizar e investir.

O tempo, diz Galloway, é nosso bem mais precioso, e ele diz isso especialmente para os jovens, que muitas vezes não reconhecem seu valor. Ao contrário do dinheiro, que pode ser recuperado, o tempo é perdido; quando ele se vai, vai-se para sempre. Entender e gerenciar o tempo de maneira eficaz pode significar a diferença entre simplesmente ganhar a vida e construir uma riqueza substancial. Assim, investir em longo prazo é fundamental. Esse princípio se aplica, na visão de Galloway, a investimentos financeiros – “ninguém gera riqueza apenas com o que ganha, nem um CEO” –, e também a hábitos e relacionamentos pessoais, onde pequenos esforços consistentes trazem benefícios substanciais a longo prazo.

Por fim, o autor de *A Álgebra da Riqueza* prega a diversidade em investimentos, inclusive entre investimentos ativos (como day trading) e passivos (contas de poupança), equilibrando risco e retorno. ∞

**Esta é uma “metaentrevista”, que extrai temas e padrões de várias entrevistas de Galloway.*



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS

Liderança de propósito



TURMAS'24

SOLD OUT

~~21 a 23 de abril~~**22 a 24 de setembro**

PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Em uma jornada imersiva de 3 dias no Distrito Itaquí, líderes vão ser inspirados a abraçar um novo paradigma de liderança, alinhando tecnologia com propósito.

**EXECUTIVE PROGRAM**
SU BRAZIL

TURMAS'24

~~07 a 11 de abril~~ SOLD OUT~~23 a 27 de junho~~**13 a 17 de outubro**

PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Em uma imersão de 3 dias e meio, você vai entender sobre as tecnologias que estão moldando o futuro dos negócios e como traçar caminhos para a sua empresa.

**singularity**
AI bootcamp
BRAZIL**29 a 30 de outubro**

PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Prepare-se para uma verdadeira revolução na forma como as organizações encaram a Inteligência Artificial! Insights valiosos e oportunidades sem precedentes para novos negócios no Brasil.

**AI LEADERSHIP**

TURMAS'24

~~05 a 06 de abril~~

PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Está na hora de tomar ação e alavancar a IA nos seus negócios. Construa um plano de ação prático para desenvolver projetos de Inteligência Artificial bem-sucedidos.



LIFE LONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS



17 de setembro

📍 PRESENCIAL | RJ

[SAIBA MAIS](#)

A Cidade do Rock abre as portas para receber a 5ª edição do Live Case Study em uma experiência ainda maior e mais imersiva pelos bastidores. Você ainda assiste um dia de festival, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.



GPSP
ACADEMY by hsm

28 de outubro

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em um Live Case exclusivo, tenha uma experiência imersiva e conheça o GPSP como negócio, suas oportunidades e principais desafios por trás. Você ainda assiste um dia da corrida, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.

hsm+

26 a 27 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em um cenário de homens + máquinas, o hsm+ 2024 propõe conexão. Um encontro com vozes globais diversas, referências em transformação em diferentes segmentos. Experiência para ampliar o olhar e liderar intencionalmente as mudanças em um mundo que demanda consciência, mas é infinito em possibilidades.



CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO

**Carla
Tieppo**

Neurocientista, Ilumne –
Inspiring Brains,
Singularity Brazil

**Maria Augusta
Orofino**

Especialista em
inovação e jornada ágil,
consultora HSM

**Carlos
Piazza**

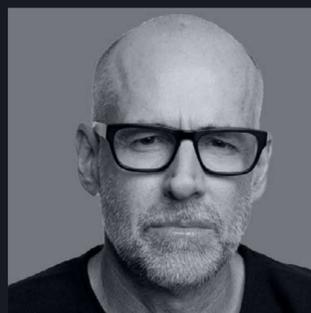
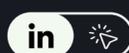
Darwinista digital, futurista,
consultor e professor

**Ricardo
Cavallini**

Thought provoker
de tecnologia,
Singularity Brazil

**Daniel
H. Pink**

Autor de cinco
best-sellers

**Scott
Galloway**

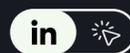
Professor da NYU Stern
School of Business e
autor de best-sellers

**Delaíse
Pimentel**

Comunicóloga, especialista
em desenvolvimento humano,
consultora HSM

**Valter
Pieracciani**

Estrategista, designer
de negócios,
pesquisador, consultor

**Galo
Lopez**

Influenciador de RH,
people analytics,
professor





ARQUIVO

FAÇA SUA BIBLIOTECA DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024



> DOSSIÊ #162 | MAR.-ABR.

ABRACE A DESCENTRALIZAÇÃO – E AS OPORTUNIDADES VIRÃO

DOWNLOAD

> DOSSIÊ #163 | MAI.-JUN.

PURPOSE-FIRST: EMPRESAS HUMANIZADAS EM ERAS TECNOLÓGICAS

DOWNLOAD



FIQUE POR DENTRO DOS ASSUNTOS MAIS RECENTES DE GESTÃO E LIDERANÇA DO BRASIL



revistahsm.com.br



/revista_hsm



/revista-hsm



/revista_hsm

hsm
MANAGEMENT