



INOVA PUBLISHING

# OPINIÕES E PROVOCAÇÕES

SOBRE  
PRESENTE  
FUTURO E  
TENDÊNCIAS

COMPILADO DE ARTIGOS PUBLICADOS

ENTRE 2020 E 2024 NO: **Executive** / **MIT Sloan**  
Management Review

Brasil

**LUIS RASQUILHA**



INOVA PUBLISHING

# OPINIÕES E PROVOCAÇÕES

## SOBRE PRESENTE FUTURO E TENDÊNCIAS

COMPILADO DE ARTIGOS PUBLICADOS

ENTRE 2020 E 2024 NO: **Executive** / **MIT Sloan**  
Management Review  
Brasil

2025  
São Paulo

**LUIS RASQUILHA**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Rasquilha, Luis

Opiniões e provocações : sobre presente futuro e  
tendências / Luis Rasquilha. -- 1. ed. -- São Paulo :  
Inova Consultoria e Inovação, 2024.

ISBN 978-65-980326-3-0

1. Administração de empresas 2. Gestão de  
negócios 3. Futuro - Perspectivas 4. Opiniões  
políticas e sociais 5. Planejamento estratégico  
6. Tendências - Análise I. Título.

24-236625

CDD-658

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Futuro : Tendências : Gestão de negócios 658

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

**Capa, Diagramação e Projeto Gráfico**

Mirella D. Maggiore Armentano

**Prefixo Editorial:** 980326

**Número ISBN:** 978-65-980326-3-0

**Título:** Opiniões e Provocações - Sobre Presente  
Futuro e Tendências

**Tipo de Suporte:** Offset 90g

# **OPINIÕES E PROVOCAÇÕES**

**SOBRE  
PRESENTE  
FUTURO E  
TENDÊNCIAS**

# SUMÁRIO

2020

## MIT SLOAN REVIEW BRASIL

1. **A realidade I40 no contexto do Novo Corona vírus** 12
2. **As Revoluções Simultâneas** 20

2021

## MIT SLOAN REVIEW BRASIL

1. **Tendências** 26  
Enquadramento, História e Evolução
2. **Ambidestria Corporativa** 42
3. **Empreendedorismo** 58  
Muito mais do que inventar negócios e criar empresas
4. **Dicas Pós-Covid-19** 62
5. **Futuro do Trabalho** 72
6. **O futuro chegou.** 78  
E precisamos aceitar isso.

## EXECUTIVE DIGEST E MULTINEWS

7. **O DNA do profissional do futuro** 82
8. **AC/DC** 94
9. **Inovação** 98  
Porque é que a Inovação não é apenas ferramenta?

## **MIT SLOAN REVIEW BRASIL**

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| 1. | <b>As MegaTendências para 2030</b>  | 102 |
| 2. | <b>Liderança TrendsInnovation</b>   | 114 |
| 3. | <b>A evolução dos modelos de Trabalho</b><br>Do Taylorismo para o Híbrido   | 122 |
| 4. | <b>Negócios de Plataforma e Ecossistema</b><br>Os novos conceitos da gestão | 144 |
| 5. | <b>As Tendências de Negócio para o Agro</b>                                 | 156 |
| 6. | <b>Tendências na saúde e medicina para 2030</b>                             | 164 |

## **EXECUTIVE DIGEST E MULTINEWS**

- |    |  |     |
|----|--|-----|
| 7. | <b>Uma Nova Forma de Pensar e Fazer</b>          | 170 |
| 8. | <b>Os Ingredientes da Transformação Cultural</b> | 176 |

**2023**

## **MIT SLOAN REVIEW BRASIL**

<b>1.</b>	<b>Tendências na Educação para 2030</b>	<b>184</b>
<b>2.</b>	<b>Tendências na Área Financeira para 2030</b>	<b>188</b>
<b>3.</b>	<b>Tendências de Mídia e Conteúdo para 2030</b>	<b>196</b>
<b>4.</b>	<b>Tendências de Tecnologia e Digital para 2030</b>	<b>204</b>
<b>5.</b>	<b>Tendências de Marketing para 2030</b>	<b>212</b>
<b>6.</b>	<b>Modelos Mentais - O que São e Porque São Importantes para a Gestão</b>	<b>224</b>
<b>7.</b>	<b>Customer Centricity</b> (Ou Empresas Clientocêntricas)	<b>230</b>
<b>8.</b>	<b>WTP vs WTS</b>	<b>244</b>
<b>9.</b>	<b>De Negócios de Plataforma e Ecossistema para Negócios de Interconectividade</b>	<b>252</b>
<b>10.</b>	<b>Global Trends 4 Business</b> Parte 1	<b>258</b>
<b>11.</b>	<b>Global Trends 4 Business</b> Parte 2	<b>264</b>

## **EXECUTIVE DIGEST E MULTINEWS**

<b>12.</b>	<b>Freenemies</b> A Nova Forma de Fazer Negócios	<b>274</b>
<b>13.</b>	<b>Modelo Taylorista da Gestão</b> O Mundo Pós-Taylorista	<b>280</b>
<b>14.</b>	<b>Gestão da Inovação - Impulsionando o Crescimento e a Competitividade Empresarial no Século XXI</b>	<b>286</b>

## MIT SLOAN REVIEW BRASIL

- 1. Porque a IA não vai substituir os humanos** 294
- 2. Saindo da Revolução 4.0 para o Mundo 5.0** 298  
De tech 4 business para tech 4 human
- 3. Escalando a Sustentabilidade e ESG** 324  
Desafios e Caminhos para a Transformação Corporativa

## EXECUTIVE DIGEST E MULTINEWS

- 4. Advisor** 328  
O surgimento de uma nova carreira
- 5. Empreendedorismo** 338
- 6. Liderança Ambidestra** 346  
Os diversos perfis dos Líderes Ambidestros
- 7. A Conexão Entre a Inteligência Artificial (IA) e a Inteligência Humana (IH)** 354
- 8. A Nova Era da Educação:** 360  
O Conectivismo ou O Aprendizado Experiencial.
- 9. Estratégia Corporativa e os Desafios da ESG Reporting** 366



# Introdução

Publiquei o meu 1º artigo lá nos idos de 1997 por conta de ter participado na estratégia de lançamento do perfume evocativo da expo 98, Aroma dos Oceanos. Foi em uma revista de trade e retalho/varejo em que metade era entrevista e metade era artigo explicando o que estava por trás do nome/marca e do projeto.

Depois com alguma regularidade fui escrevendo na Marketeer, onde estive como diretor de marketing de 2003 a 2008 e em outros meios de forma solta e quando alguém se lembrava de mim. Na meios e publicidade, briefing, etc.

Desde 2019 assumi esta faceta de colunista regular no MIT Sloan Review Brasil e desde 2021 na Executive Digest.

De repente passaram 4/5 anos e 60 artigos publicados.

Nunca usei grande critério para escolha dos temas, fui escrevendo à medida que os temas me pareciam relevantes, mas sempre sendo fiel ao meu posicionamento de olhar a gestão pela lente do futuro. Por isso não é de estranhar muitos artigos sobre cenários e sobre tendências.

E para que eles não se percam na imensa rede digital, resolvi juntá-los todos em um único livro. Por isso aqui encontra os últimos 60 artigos escritos e publicados entre o MIT Sloan Review Brasil e a Executive Digest Portugal. Penso que são de leitura leve, rápida e fácil, mas de grande importância para todos quanto como eu olham a gestão, as empresas, os negócios, o contexto e principalmente o futuro com outra lente.

Espero que goste. E que me diga qual o artigo da sua preferência e quais insights teve que ajudam na sua caminhada.

Obrigado, Luis Rasquilha

2020



## A realidade I40 no contexto do Novo Corona vírus

Escrito em parceria com António Grandini. VP da Unidade de 4.0 da Inova Consulting.

De repente, tudo mudou! Não esperávamos que seríamos atingidos por algo que estava acontecendo tão longe, tão rápido! e aí, tudo aquilo que era normal... é normal trabalharmos, é normal fazermos reunião, e irmos para escola estudar, ir ao shopping e ao cinema, ao mercado e sairmos para comer fora, é normal...é normal, até o momento em que não é mais, e criaram as tais das barreiras não farmacológicas, que restringem basicamente o convívio social, que é exatamente o que nos diferencia como seres humanos, a relação humana, deixou de ser normal e passou a ser um problema!

Parece enredo de filme isso, hein!?

E então, tudo aquilo que tratávamos como conveniência, supérfluo, aquelas coisas de nerds e caras que gostam de tecnologia, dos millenniuns, tipo, usar tecnologia para tudo, isso sim, passou a ser do interesse de todos, aqueles que negavam e recusavam a tecnologia como se fosse algo de outro mundo, diferente do seu, sempre achando isso tudo muito confuso, e confundindo transformação digital com redes sociais e a fazer internet banking, isso sim, isso sim, passou a ser o novo normal.

Como vivemos neste Mundo?

Agora, dentro deste novo normal, onde estamos "convidados" a ficar dentro de casa, tudo começou a ficar mais acessível, à distância que estamos do celular, tudo converge para ele, e de lá, pronto... podemos acessar o mundo, para fazermos compras, de comida, a remédio, irmos a shows e cinemas, através dos canais de streaming ou

usando VR, falando com nossas assistentes virtuais, usando IA: "Alexia, como está a bolsa?...Bolsa não, Alexa, toca música clássica (para acalmar!), agenda um evento com o Fulano, liga para Ciclano", nos mantemos conectados aos sites de notícias do mundo através da internet, vamos ao banco pelos aplicativos, movimentamos tudo, usando os aplicativos de entrega, hoje eu vi no youtube, um drone, levando o cachorrinho passear na rua, e o dono, controlando da varanda de casa...?!?!

As pessoas continuam a conviver através das mídias sociais, redes colaborativas unem funcionários de empresas que deixaram de se reunir em um único endereço e passaram a trabalhar virtualmente em vários locais, enfim...

Com mais de trinta anos de vida profissional, nunca vivemos uma experiência transformadora como esta que estamos experimentando agora, para vivermos o nosso novo normal.

Nunca tivemos a oportunidade de enxergar de forma tão clara o significado do termo MUVUCA (Meaningfull, Universal, Volatile, Uncertain, Complex, Ambigue) aplicado na prática como junto ao fenômeno de propagação do COVID-19.

Jamais em tempos de paz tivemos tão claro, um propósito único para a humanidade, que é o combate ao vírus, a universalização e globalização de um problema como este nunca foi sentido de forma tão enfática como agora, com todos os esforços no sentido de evitarmos a propagação da doença, o Mundo escancarou volatilidade e incertezas, econômicas com o mercados financeiros derretendo, cadeias de suprimento paralisadas, e sendo pulverizado por teorias de conspiração, e a complexidade e ambiguidade da

natureza humana nunca ficou tão evidente, em discussões sobre a seriedade ou não do problema, se sub ou superestimo o problema, não é torcida de futebol, é serio!

Na dúvida, superestime! Para cuidar de si e dos seus!

Sempre, em palestras, debates, apresentações, temos a oportunidade de dizer que todas as revoluções industriais pelas quais a humanidade passou, foram, respostas da própria sociedade para atender as demandas específicas que nós, seres humanos, estávamos criando, dentro dos diversos contextos pelos quais passamos.

Na era agrícola, onde a terra era o principal elemento de anseio, éramos divididos entre aristocratas e plebeus, tivemos a primeira revolução industrial com a aplicação do vapor na substituição dos animais, na era industrial que tínhamos a divisão entre o proletariado e o mundo capitalista, com a definição das classes sociais, tivemos a segunda e terceira revolução industrial, indo do uso da energia elétrica e das linhas de montagens, totalmente manuais no início, à sua completa automação, que evoluiu nos anos 80 e 90.

E agora, na era da informação e do conhecimento, onde o humano e o digital disputam sua posição, e a customização em massa passou a ser o nome do jogo, a I40 trouxe a realidade da quarta revolução industrial para dar as respostas que precisamos no contexto em que o consumo é determinado pela relação que temos com a transformação digital, definindo assim, o mundo MU-VUCA que vivemos.

Com a pandemia que vivenciamos, temos a certeza de que certos elementos que viabilizam a implantação da I40, passam a ter papel importantíssimo como alavancadores para reduzir o tempo

de acharmos soluções e para nos ajudar a mitigar os efeitos nefastos que esta situação está trazendo para a humanidade, conforme demonstrado no infográfico abaixo, e que passamos a explorar a seguir.

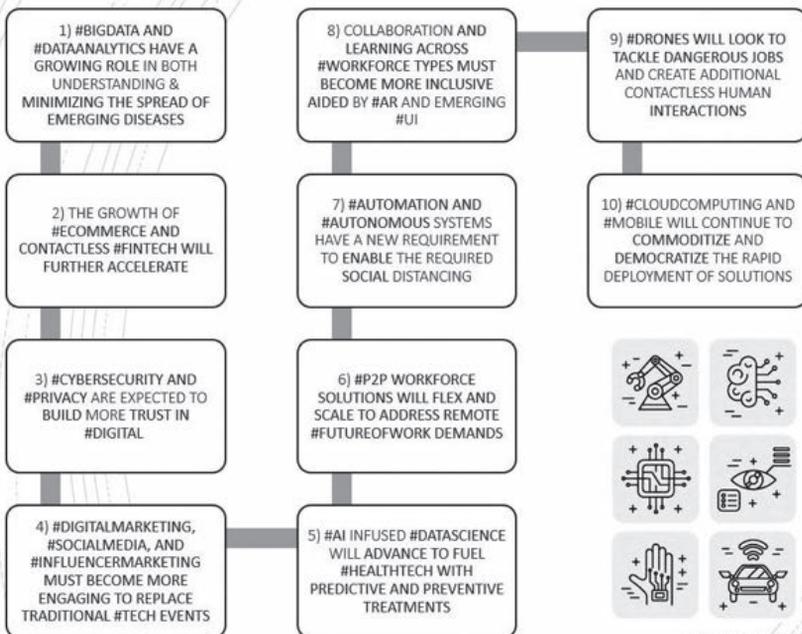
- Big data e data analytics tem um papel fundamental para analisar e antecipar doenças emergentes e ajudar na sua contenção e amplitude do contágio.
- A consolidação do e-commerce e das Fintechs, serão importantes para ajudar que a economia continue se movimentando, a circulação de mercadorias e para que o mercado financeiro continue funcionando, mesmo com as condições de restrição que estão sendo impostas.
- A privacidade e a segurança de dados serão potencializadas nesta situação em que a confiabilidade da informação e o seu manuseio passam a ser fundamentais para se ter uma visão realista da situação que estamos enfrentando.
- Grandes aglomerações e eventos sendo substituídos por versões sociais e digitais ao invés dos formatos tradicionais que estamos acostumados.
- IA cada vez mais ativa, alimentando as análises de dados e informações para que possamos ser mais ágeis, preventivos e preditivos nos tratamentos.
- Redes colaborativas e P2P (peer to peer), cada vez mais suportadas nas plataformas de co-criação, flexibilizando e criando escala às demandas do trabalho a distância.
- Distanciamento e preservação social sendo viabilizadas cada vez mais por sistemas autônomos de atendimento e com a automação de atividades repetitivas e que não agreguem valor.

- User-interface (UI) e realidade aumentada auxiliando a potencializar o processo de inclusão, colaboração e aprendizados das organizações e estruturas de trabalho.
- Cobertura através do uso de drones de regiões potencialmente de risco mas que precisam de intervenção, efetiva, rápida e direta, reduzindo o risco em áreas onde o contato humano deva ser evitado.
- A mobilidade e o cloud-computing disponibilizam e democratizam a implementação rápida e efetiva das soluções tecnológicas alcançadas.

Como dizemos, a I40 fará com que as empresas tornem-se mais inteligentes e que com a análise de seus dados elas possam cada vez mais se antecipar aos problemas e prever em tempo justo, quais ações preditivas ela precisa tomar, em seu processo decisório como um todo, e potencializar sua capacidade de entregar resultado.

A tecnologia ajuda a gerar os dados e a transformá-los em informação, e as informações, transformam-se em conhecimento, que ajudam a otimizar os negócios, mas neste caso, a tecnologia de fato, ajuda a salvar vidas e atua como um recurso chave que viabiliza o atendimento de metas, até pouco tempo atrás, inimagináveis.

## 10 Impacts of #Covid19 on #EmergingTech



source @mikequindazzi on twitter

Do outro lado, sabemos que toda inovação só faz sentido se ela puder ser útil e fazer algo que ajude as pessoas, criadas por pessoas, para as pessoas, mas muitas lições ficam deste processo, reafirmarmos os aprendizados, e perguntar se construir um hospital em dez dias é inovação, ou se é o novo normal, não será tão estranho talvez, como possa soar agora.

Junto com as inovações, vem as ondas tecnológicas e com elas os ciclos econômicos, que cada vez mais serão curtos, rápidos e disruptivos, como a tecnologia, nos dando a certeza de que não estamos vivenciando a crise, e sim, a crise da vez, só esperando a próxima, mas de que este cenário faz parte de um contexto que passa a ser parte do “novo” normal, e isto conseqüentemente nos provoca a sair da zona de conforto, alterando a forma como nos

relacionamos e nos comportamos, em função da necessidade de adaptação, já que como dizia Darwin "...não são os mais fortes que sobrevivem e sim os que mais rapidamente se adaptam..."

A I40 trás um comportamento desejado, esperado e ele é determinado pela necessidade de que centremos nossos esforços e soluções na flexibilidade, agilidade, colaboração, cooperação e co-criação com as plataformas de inovação aberta casa vez mais presentes em nosso ecossistema...quando passamos por estes aspectos a impressão que nos dá é de que devemos então ser algo muito parecido com o que as startups são,

e aí destacamos um engano que cometemos frequentemente, não temos que nos transformar em startups, isso não é possível em minha opinião, mas sim, devemos aprender a trabalhar como e com elas.

Só assim podemos criar soluções disruptivas e entender que construir um hospital em 10 dias não deveria ser visto como exceção, mas sim como o novo normal, o errado é demorar anos, e para isso um ambiente regulado no sentido de que viabilizemos as condições de aprendermos, testarmos, experimentamos, é essencial, pois quando enfrentarmos o que estamos enfrentando agora por exemplo, já estaremos tomados por uma forma de pensar mais condizente com a realidade dos dias em que vivemos.

Concluindo, de uma coisa temos certeza, não sairemos desta situação em que nos encontramos agora, igual como entramos, e como somos otimistas de plantão, temos certeza de que sairemos bem melhores, mais evoluídos, principalmente como seres humanos.

Vamos entender que o cisne negro vem para propor mudanças e disrupção e é exatamente este o Mundo que vivemos, além de recuperarmos, vivermos e consolidarmos muitos valores humanos, que fomos deixando para trás ao longo dos anos, questionar se a nossa relação com o trabalho, com o capital, com nossa família, é a melhor que podemos ter, e entender que a tecnologia faz parte de nossas conquistas, nos ajuda e é uma resposta às nossas próprias necessidades, de que estamos na frente da criação e que ela é essencial para passarmos por este 2020 que já ocupa um lugar especial na história da humanidade.

A I40 é nossa aliada, ela nos dará a condição necessária para que possamos fazer aquilo que naturalmente fomos criados para fazer: sermos humanos! Basta que acreditemos e trabalhemos muito neste sentido.

## As Revoluções Simultâneas

2030 está aí. A agenda de diversas organizações, governos e empresas já considera a chegada da quarta década do século XXI. Já em 2015 a ONU debatia a agenda 2030, considerando diversos eixos de atuação com foco na qualidade de vida, sustentabilidade do planeta, maior justiça e transparência globais.

Considerando a velocidade das transformações que o mundo tem assistido nos últimos anos pode-se afirmar que tudo está e será diferente. Empresas de consultoria e seus departamentos de futuro, prospectiva e foresight, empresas de pesquisa, universidades e instituições de diversas origens e atuações têm dedicado bastante tempo para identificar o que pode ser a vida em 2030, baseando as suas previsões na análise de diferentes fontes de informação e na avalanche de conteúdo disponível sobre o tema.

Não falamos de adivinhação mas da utilização de diversas ferramentas e metodologias de trabalho (de prospectiva, foresight e coolhunting – temas que pode encontrar explicações conceituais e apresentação de ferramentas em nossos websites) que permitem construir um entendimento dos cenários possíveis no futuro próximo. Porque 2030 está aí, a escassos 9 anos de distância, o que na história da humanidade não é nada.

Talvez pela acelerada mudança em que nos encontramos, suportada na evolução tecnológica e na mudança do comportamento dos consumidores, temos assistido à transformação da gestão, dos mercados, dos negócios e do mundo em todas as suas vertentes; e das convicções e verdades absolutas também. Tudo mudou. A grande questão que se coloca cada vez mais é:

Como vai ser o/no futuro?

Baseado na intensa pesquisa permanente sobre cenários e tendências, temos desenvolvido um entendimento de longo-prazo (uma visão prospectiva) que nos permite desenhar os cenários macro que influenciarão o futuro. Quando olhamos para o futuro precisamos obrigatoriamente de o fazer a mais de 10 anos.

### **Eixos de Mudança:**

- 1. Infotech:** A Infotech (definida como information technology) ou tecnologia da informação é o uso de computadores para armazenar, recuperar, transmitir e manipular dados ou informações. Muitas vezes designada de TI é normalmente usada no contexto de operações de negócios, em oposição a tecnologias pessoais ou de entretenimento. A TI é considerada um subconjunto da tecnologia da informação e comunicação (TIC) senso um sistema de tecnologia da informação (sistema de TI) que é geralmente um sistema de informação, um sistema de comunicação ou, mais especificamente falando, um sistema de computador - incluindo todo o hardware, software e equipamento periférico – operado por um grupo limitado de usuários. Com a massificação da 4ª Revolução Industrial a tecnologia tem liderado uma evolução nunca antes assistida nem meso prevista. Esta revolução tecnológica tem sido liderada pela conectividade, à qual se junta o poder computacional (que inclui inteligência artificial, machine learning, etc.) e a proliferação de dados (comumente conhecido como big data, que também considera segurança de dados, criação, distribuição e exposição de e aos dados) com todos os

impactos que se têm conhecido – os bons e os menos bons. A visão evolutiva do Mundo pós 2030 desvenda um conjunto alargado de acontecimentos com impacto transformacional ainda mais intenso do que aquele que temos assistido na última década e que assistiremos nesta que agora inicia.

- 2. Biotech:** A BioTech (definida como biotechnology) ou biotecnologia é uma ampla área da biologia, envolvendo o uso de sistemas vivos e organismos para desenvolver ou fazer produtos. Dependendo das ferramentas e aplicativos, muitas vezes se sobrepõe a campos científicos relacionados. No final do século 20 e no início do século 21, a biotecnologia se expandiu para incluir novas e diversas ciências, como genômica, técnicas de genes recombinantes, imunologia aplicada e desenvolvimento de terapias farmacêuticas e testes de diagnóstico. O termo “Biotecnologia” foi usado pela primeira vez por “Karl Ereky” em 1919, significando a produção de produtos a partir de matérias-primas com a ajuda de organismos vivos. Com um mercado global estimado em 513 bilhões de euros em 2020, a BioTech evoluiu para ser um campo estimulante para inovações, o que mudará fundamentalmente a nossa compreensão da vida humana e principalmente da evolução que o ser humano e a humanidade têm vivido ao longo dos séculos. Os últimos anos têm sido bastante ativos neste tema com o emergir de um conjunto de iniciativas que visam melhorar a performance e otimizar o ser humano em toda a sua plenitude. Dados que alimentam a Inteligência Artificial (IA) coletados de wearables e biossensores que ajudam médicos a monitorar o efeito do tratamento em tempo real e a sugerir melhorias; Nanorrobôs 3D Bio-printed fornecem antibióticos ao alvo exato para curar a inflamação; A Engenharia de Tecidos corrige partes

danificadas de um órgão sem que os pacientes precisem de cirurgia; A terapia genética evita que muitas doenças genéticas ocorram. Esses são apenas alguns exemplos que a área da saúde pode utilizar e que empresas como a StartUs Insights, por exemplo, têm explorado. Mas este tema tem permitido mapear oportunidades em, quase todos os temas relacionados com a humanidade e com os organismos vivos.

E claro que estas duas revoluções simultâneas geram impacto em duas grandes dimensões ou áreas.

### Áreas de Impacto:

1. **World Impact | Impacto no Mundo:** como o mundo se organizará perante este movimento de mudança e qual o papel que cada um de nós terá nesta nova realidade?
2. **Business Impact | Impacto nos Negócios:** como empresas se prepararão para fazer face à mudança e à forma como o mundo lida com estas duas revoluções simultâneas?

Com certeza hoje temos mais perguntas do que respostas, mas o ponto é: precisamos refletir profundamente e de forma imediata sobre estes temas que são a base de mudança futura.

Aproveito para deixar o convite para o evento Inova Day 2020, que ocorrerá online no dia 23 de Outubro entre as 8 e as 12h30, onde serão apresentados os estudos *O Mundo em 2030*; *O Trabalho*, *As Profissões*, *O Líder e os Negócios em 2030* e *A Transformação da Gestão (Business Pulse)* e onde o tema será amplamente debatido. Saiba tudo sobre o evento aqui: [www.inovaday.inovabs.com.br](http://www.inovaday.inovabs.com.br)

2021



# 1

## Tendências Enquadramento, História e Evolução

*Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim*

Chico Xavier

O negócio das tendências no mundo está sempre cheio de perguntas: O que é uma Tendência? Como definimos uma Tendência? Como as tendências nos afetam (individualmente, nos negócios e na sociedade)? Como identificar Tendências emergentes? Como compreender Tendências (emergentes e as atuais)? Que métodos devem ser usados para entender as tendências? Que padrões conseguimos identificar? O que podemos aprender através da análise e da observação contínua de tendências? Quais as tendências que devemos considerar para um determinado negócio? Como nascem e se propagam as tendências? Como prever a trajetória de uma tendência? Etc.

O fato é que nos últimos anos a palavra tendência tem entrado de forma decisiva no universo empresarial e acadêmico, muitas vezes nem sempre da forma mais correta. Antes de entrar nas definições devemos ter em atenção que, quando atuamos no negócio de tendências, atuamos sobre o futuro e sobre como podemos identificar padrões comportamentais nos consumidores. Muitas pessoas acreditam que as tendências são algo de misterioso ou um fenômeno inexplicável que ninguém realmente compreende. O conceito de tendência tem diferentes significados para diferentes áreas e para diferentes pessoas.

O estudo de tendências é ainda uma disciplina relativamente recente, em que não se estabeleceu uma prática definitiva deste processo de identificar e analisar tendências. Designações como

"futurology", "coolhunting", "trend spotting", "trend forecasting", "trend prediction" e "creatology" são comuns quando se fala de tendências. Muitas são as designações relativas às pessoas responsáveis pela identificação de tendências: "policy visionaries", "prediction market developers", "foresight consultants", "visionaries", "trendmeisters", "trend gurus", "trends analyst", "coolhunters",...

A análise de tendências não é uma pseudociência. Uma (verdadeira) análise de tendências utiliza um processo formal e rigoroso com uma abordagem positivista que segue um padrão lógico, combinando um conjunto de metodologias com uma determinada combinação de fatores. Definimos esta metodologia como o processo de *CoolHunting*.

O estudo das tendências dos consumidores não é um estudo de Inovação. O seu propósito não é informar quais os produtos ou serviços que estão disponíveis no mercado. Não tem também como objetivo identificar os desenvolvimentos das outras empresas do mesmo setor. É claro que não se pode ignorar essa realidade, mas é um meio para atingir um fim. Contudo, por vezes, é capaz de fornecer *insights* que sigam nessa direção. O seu propósito é, de fato, estudar as atitudes e comportamentos dos consumidores, não se tratando só de fornecer informações de tendências atuais – este é o objetivo de técnicas tradicionais de pesquisa. O que faz com que o *CoolHunting* seja tão valioso é o facto de predizer os comportamentos futuros. É necessário que se determine como uma tendência atual se irá desenvolver e que outras tendências irão ocorrer no futuro. As tendências afetam tudo: o que bebemos e o que comemos, o que gostamos de ler, os filmes que queremos ver e todas as outras áreas onde usamos a palavra "gosto"

para descrever aquilo de que efetivamente gostamos... (definição redutora do verdadeiro efeito das tendências sobre o consumidor/cliente mas centrada em seu ponto mais importante: a intangibilidade comportamental).

As tendências têm como base dois grandes tipos de mudanças:

**A. Curto-Prazo:** FAD (CRAZE/RAGE/MANIA) novidades... manias... Não são tendências. São histórias curtas à volta de algo novo, como produtos relativamente inovadores agressivamente comercializados, mas rapidamente esquecidos e que, por isso, em constante mutação no mercado, rapidamente substituídos por produtos novos a serem lançados. Falamos de Ondas e Modas.

**B. Longo-Prazo:** As verdadeiras TRENDS. Tendências envolvem mudanças no gosto e no estilo de vida, na forma de nos comportarmos, sendo estas mudanças bem mais que uma mania passageira. São verdadeiras tendências comportamentais incorporadas em nosso dia-a-dia.

Devemos considerar tanto ondas como modas para entender o que são e o que não são tendências. A figura 1 mostra-nos a diferença entre Ondas, Modas e Tendências:

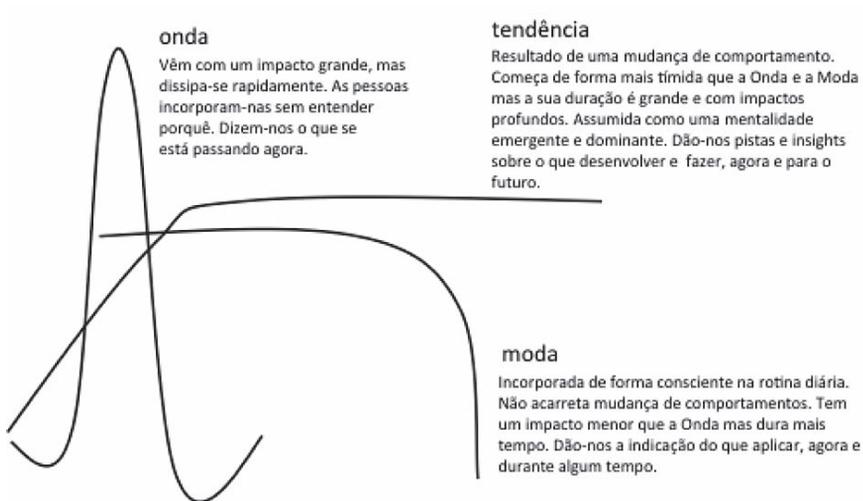


Figura 1: Onda, Moda e Tendência

**ONDA:** Vêm com um impacto grande, mas dissipam-se rapidamente. As pessoas incorporam-nas sem entender porquê. Exemplos de ONDAS tivemos os Crocs ou a Pulseira Power Balance.

**MODA:** Incorporada de forma consciente na rotina diária. Não acarreta mudança de comportamentos. Tem um impacto menor do que a Onda e dura menos tempo. Temos como exemplos de MODAS os Converse AllStar ou a Pandora.

**TENDÊNCIA:** Resultado de uma mudança de comportamento. Começa de forma mais tímida do que a Onda e a Moda, mas a sua duração é grande e com impactos profundos. Assumida como mentalidade emergente e dominante. Bons exemplos disso são as Havaianas e os Swatch, enquanto acessórios de moda.

A análise da figura acima já nos permite entender as diferenças de conceitos, posicionando a tendência no campo comportamental. E isso faz toda a diferença, uma vez que entendendo

o comportamento dos consumidores conseguiremos servi-los melhor. O processo de pesquisa de tendências começa com os *CoolHunters* e move-se posteriormente para a corrente principal (*mainstream*), sendo o *Focus* do processo a atenção que se deve dar aos primeiros sinais de mudança.

Recuando na história, o “negócio” das tendências surgiu em Paris nos anos 50, na indústria da moda, com o intuito de ajudar a indústria têxtil a ir ao encontro das novas exigências do mercado do pós-guerra. Nesta altura, nasceram os primeiros observadores de tendências. Eram pessoas muito viajadas, jornalistas de moda, ou influentes na sociedade, que procuravam melhorar o *look* e a qualidade dos produtos estandardizados. Começaram por fazer apenas pequenas sugestões baseadas em quadros de cores e alguns esboços e, com o passar do tempo, as suas recomendações tornaram-se mais elaboradas, surgindo os primeiros gabinetes especializados em tendências. A *Promostyl* e a *Peclers*, criadas em 1960 e 1970, respectivamente, foram as duas primeiras agências de pesquisa de tendências globais a surgir. Ambas com sede em Paris e com uma extensa rede em todo o mundo, são consideradas uma referência neste campo. Conhecidas pelos seus *Trend Books* (livro que resulta da compilação de influências, cores, padrões, tecidos, logótipo, esboços, fotografias... divididos por temas superdetalhados e ilustrados e ainda adaptados a cada tipo de mercado), estas agências apresentavam soluções com 18 ou 24 meses de antecedência.

Atualmente, os métodos de antevisão de tendências na indústria da moda são quase idênticos aos que se praticavam nos anos 50: combinação de intuição, viagens frequentes, consciência de *styling* e fazer shopping fora do país; adicionando os quadros de cores e texturas, que se apresentam hoje em dia mais *up-to-date*, e em formato de *trend books*. E são destas bases, oriundas da

indústria da moda, cruzadas com a observação do comportamento dos consumidores que se desenvolveu o *CoolHunting*, o processo de observação e identificação de Tendências.

A observação do comportamento dos consumidores, com o objetivo de identificar as mentalidades emergentes e dominantes passíveis de serem interpretadas enquanto tendências são, como já referido, a base do processo de mudança. No entanto, não se manifestam da mesma forma linear pelas várias camadas da sociedade. Nem os consumidores adotam as chamadas novidades da mesma forma e à mesma velocidade. As tendências disseminam-se pela sociedade numa lógica de diamante, começando de forma muitas vezes tímida, alargando-se depois ao *mainstream* e dissipando-se de novo timidamente.

Tudo começa nos *CooHunters* e, gradualmente, algumas das Tendências vão-se distribuindo pelo diamante, conforme a figura 2, do Modelo do diamante das tendências, apresenta:

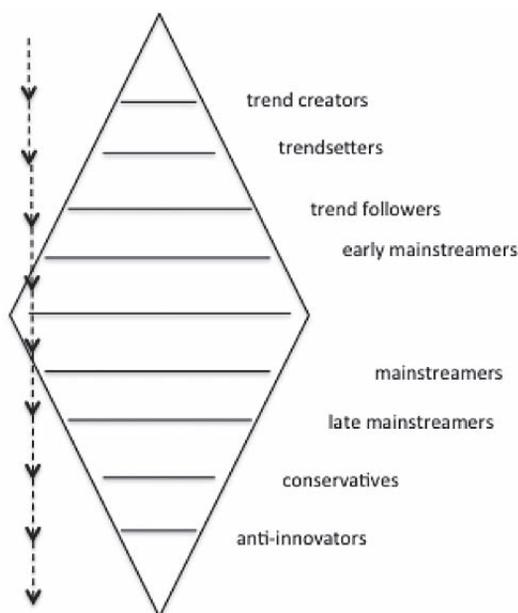


Figura 2: O modelo do diamante das tendências

Os *CoolHunters* são o início de tudo – *Creators* ou *Setters* – pois são eles que identificam e estabelecem as bases de observação passíveis de construir tendências que podem posteriormente vir a ser adotadas pelos *Followers* e integradas na sociedade pelos *Maistreamers*. No final do seu ciclo de vida, são adotadas pelos *Conservadores* e morrem após a adoção pelos *Anti-inovadores*.

Independentemente da posição ocupada no diamante, uma tendência para cumprir as regras do *Cool*, deve conseguir despertar um interesse em um determinado estilo ou no fato de o consumidor se sentir atraído por um novo tipo de produto ou de serviço que tangibiliza essa tendência. O processo das tendências está intrinsecamente ligado à observação. E esta observação é algo que passa por um normal processo que inclui não apenas a observação, mas também o que designamos de:

### **Observação – Fermentação – Interpretação – Transformação**

O processo inicia-se com a Observação, mas a recolha de informação requer tempo de análise e amadurecimento, com a sua consequente interpretação e posterior transformação em *insights* de negócio.

Este processo permanente de Observação e de Transformação dos Processos de Mudança é algo que:

- 1. Leva Tempo:** O processo de mudança do gosto e estilo de uma grande parte da população (nacional ou mundial) não decorre em um curto período de tempo. É necessário estar ciente/consciente/atento ao processo de fermentação que começa com pequenos sinais de alteração no estilo e no gosto dos consumidores/clientes e que podem vir a ser efetivamente mudanças a ter em conta nos mercados.

- 2. O mesmo estilo torna-se evidente em diferentes produtos ou categorias de produtos:** A tangibilização de uma mentalidade emergente acontece de formas diferentes, como temos os exemplos da moda e do mobiliário, onde um determinado comportamento assume diversas formas. Este fato demonstra que estamos perante uma tendência e não apenas perante um fad/mania.
- 3. Observar o que está acontecendo no estilo da corrente principal (mainstream):** Quando um novo estilo se torna dominante na corrente principal, os Trendsetters reagem a essa adesão, movendo-se/descobrimo/criando algo completamente diferente, uma vez que esse comportamento ou mentalidade emergente desceu no diamante.

As tendências são por vezes consideradas algo etéreas devido ao seu elevado grau de intangibilidade e, por isso, difíceis de entender e perceber em termos do seu real valor de aplicação. No entanto, cada vez mais as tendências são uma fonte de inegável valor para as marcas devido à sua importância efetiva em:

### **Perceber os Consumidores**

Os consumidores são incrivelmente poderosos e têm um impacto massivo na sociedade e, por consequente, nos negócios. O que os consumidores fazem, como se comportam e como afecta, não só o negócio, mas a sociedade no seu todo, pois são a base de ativação do circuito económico. As empresas estão constantemente tentando "adivinhar" o gosto dos consumidores para irem ao encontro das suas necessidades. Apenas 56% de 11 mil novos produtos lançados por 77 empresas diferentes continuam no mercado 5 anos depois; 83% de novos produtos falharam nos seus objetivos de marketing. E falham por várias razões: design, comercialização

e financiamento (fontes acadêmicas de pesquisa). As falhas mais comuns focam-se diretamente nos consumidores: falta de foco e entendimento da satisfação da necessidade. Para evitar estas falhas, é necessário compreender as necessidades dos consumidores e como essas mesmas necessidades estão mudando. As empresas podem reduzir drasticamente o insucesso de serviços, produtos e campanhas, com um simples planejamento que tenha a ver com o pensamento e comportamento dos consumidores quando forem lançados. Ou seja, predizer as atitudes e o comportamentos dos consumidores faz parte da estratégia de negócio e a identificação de tendências ajuda a essa capacidade de antecipação.

### **Entender a Mudança**

Poderia ser fácil se os comportamentos e atitudes se mantivessem. Contudo, essa não é a realidade dada a mudança nos consumidores – padrões de consumo, *drivers*, o que querem, quando e onde o querem, de que modos querem a sua presença... As empresas têm de reconhecer essas mudanças: quando os consumidores mudam, influenciam o quê e como compram. Se for um número significativo, resulta numa revisão obrigatória do marketing e da estratégia de desenvolvimento. Se isso não acontecer, perdem. Se acontecer, mas de forma lenta em relação à concorrência, perdem quota de mercado. A mudança do consumidor é um driver social e económico. Tem efeito em cada setor e em cada nação. Tem um impacto enorme no lucro, nas estratégias e estrutura das marcas, nos produtos e mesmo nas indústrias.

### **Integrar as Tendências com os Consumidores**

A fase subsequente, que permite constatar que diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes contextos são a realidade – um movimento, uma direção; uma inclinação; um estilo atual

ou uma preferência; um movimento ao lado do tempo de uma mudança detetada. O objetivo do Marketeer é, através da identificação das tendências dos consumidores, tentar selecionar as que irão conduzir a uma estratégia que fará a diferença entre lucro e prejuízo. É a monitorização das atitudes e dos comportamentos dos consumidores que vai prever o que os consumidores vão fazer ou pensar amanhã e como utilizar essa previsão na estratégia organizacional. Como é que os comportamentos estão mudando? Como é que as atitudes dos consumidores estão mudando? Interessam ainda as mudanças resultantes das atitudes e comportamentos dos consumidores, percebendo se essas mudanças proporcionam retorno. Assim tendência é, como já vimos, uma mudança duradoura nas atitudes e comportamentos dos consumidores que oferece oportunidades de negócio.

### **A relevância das Tendências**

As tendências estão tendo uma grande influência na economia do consumo, sendo assim cada vez mais importante compreender como os consumidores estão mudando. As tendências enquanto catalisadoras das necessidades são as dinamizadoras da velocidade da mudança do consumidor e dos produtos, da diminuição das fronteiras tradicionais demográficas, do aumento do poder do consumidor e natureza da globalização. A análise sistemática de padrões de mudança evita que as empresas recuem no mercado e fornece inegáveis *insights* para que as empresas se adaptem para mudar formas de atuação, identificando e marcando os novos mercados. Em períodos de estabilidade de comportamentos e atitudes, as tendências têm menor impacto nas empresas pois, se os comportamentos e atitudes se mantiverem constantes, as empresas conhecem, mais que não seja pela história, o que os mercados serão nos próximos tempos. Felizmente, esta não é a realidade

atual. Vivemos em profunda transformação e instabilidade, o que obriga a centrar a atuação na chave do processo: a Inovação. As empresas que continuem com o mesmo target, no mesmo mercado, da mesma maneira, assistem à queda de suas vendas e inevitavelmente à sua morte. Quanto mais os mercados mudam, mais importante é agarrar as tendências, que se tornam particularmente importantes, porque o Mundo está longe de ser estável e os Consumidores estão agora, mais do que nunca, habituados a mudar. Se o consumidor “é quem manda” e o poder dos consumidores perante a decisão de compra está igualmente mudando, os novos comportamentos dos consumidores estão alterando a maneira como as marcas fazem negócio. E isso altera os padrões de ação das empresas pois, se antigamente as campanhas em massa eram constantes, não havia grandes mudanças, hoje, é difícil atingir uma relação estável de custo-eficiência dessa mesma massa. Há canais mais diversificados que andam lado a lado com os diferentes comportamentos e atitudes dos consumidores e a segmentação tribal e em mosaico torna-se cada vez mais crucial. Os consumidores estão mais confiantes, mais exigentes e ao mesmo tempo menos leais, pois podem escolher um produto entre milhões de produtos e esperam uma qualidade e serviço excelentes. Confiam cada vez mais no seu próprio juízo e opinião e recorrem cada vez mais à internet para encontrar informação e conselhos. O boca-a-boca tornou-se algo habitual nos nossos dias, com bastante influência nas decisões. Quanto mais escolhas possíveis, mais poder têm e quanto mais poder têm, mais importante é identificar e prever as mudanças dos seus comportamentos e atitudes, antes que estas afetem o negócio: é o que definimos como Boundary Blurring. Outro fator que afeta a importância das tendências é a conhecida Globalização. O Mundo está mais aberto para o impac-

to das tendências devido ao crescimento da velocidade e partilha de informação. A forma como o Mundo está estruturado encoraja a influência rápida das tendências, que alastram em pouco tempo, ao contrário de antigamente, que demoravam bastante mais. Os consumidores de cada país fazem hoje parte de uma gigante rede de mídia e partilha de comunicação. Se um mercado ou uma indústria é afetado por uma Tendência, muito rapidamente outras serão igualmente afetadas. Por outro lado, as influências sócio-econômicas espalham-se mais rapidamente num Mundo conectado entre si. Isto faz com que o impacto da tendências cresça mais rapidamente.

### **O benefício das tendências**

Torna-se relevante, nesta fase da reflexão sobre o que são e para que servem as tendências, enumerar os principais benefícios da adopção de uma estratégia virada para a identificação e integração das tendências nos planos de inovação empresarial.

#### **Tendência como oportunidade**

- A mudança é rápida, radical e atravessa demasiados mercados. Os consumidores têm uma grande influência no mercado e, por conseguinte, na estratégia de uma empresa. A mudança afeta o negócio em todos os sectores. Contudo, não pode ser vista como um fator negativo. Se for corretamente abordada, torna-se um fator positivo e de elevado valor;
- As tendências oferecem grandes oportunidades. Explorar uma nova tendência tem efeitos benéficos nas vendas, na quota de mercado e nos lucros. Permite ainda evitar ameaças se a mudança for identificada antecipadamente.

**Tendência como ameaça**

- Uma simples mudança de comportamento pode dizimar uma indústria (tivemos como exemplos os mercados das máquinas fotográficas digitais, substituídas pelos celulares com câmaras, ou a venda de CD substituídos pelos downloads de músicas);
- As tendências que tenham diretamente a ver com as atitudes fazem com que os consumidores tenham menos interesse em determinados produtos existentes vs. produtos que se alinham com as atitudes detetadas;
- A consciência dos consumidores reduziu a exigência de obter determinados produtos, devido à ecologia e ao impacto social;
- Novas atitudes e exigências também fazem com que o produto pareça menos atrativo quando comparado com a concorrência;
- Um produto amigo do ambiente poderá ter mais sucesso que um produto com uma tecnologia superior.

**Tendências em falta**

- Identificar e explorar tendências pode beneficiar indústrias e empresas. Contudo, falhar nessa mesma identificação pode ter um impacto negativo e, por consequente, não oferecer benefícios que comprometem o sucesso da empresa;
- Falhar na exploração de uma tendência em um mercado significa perder uma potencial oportunidade. Esta é a oportunidade de criar novos mercados ou desenvolver novos produtos de sucesso;

- Falhar uma nova tendência significa muito mais do que perder uma oportunidade. Significa perder o “comboio” da frente e ser ultrapassado pela concorrência;
- Ao se identificar antecipadamente uma tendência ganha-se tempo e oportunidade para aproveitar o impacto que daí pode advir;
- Se olhar para trás na história, existem empresas e indivíduos que não foram capazes de ter uma visão 360 e falharam tendências que hoje fazem parte do nosso dia-a-dia;
- Razões para a não identificação de tendências assentam muitas vezes no facto de indivíduos e empresas serem imunes a tendências e resistentes às mudanças, não compreendendo o potencial de uma tendência; a mudança afeta tudo e todos e os consumidores, sejam de que mercado for, estão aptos a mudar, tal como todos os outros.

### **Apanhar tendências**

- Encontrar e apanhar tendências torna-se um benefício enorme enquanto falhá-las torna-se seriamente prejudicial. As tendências não aparecem do dia para a noite, têm de ser identificadas. Depois de o serem, têm de ser implementadas na política da empresa. Algumas empresas têm sorte, dado que a própria gestão está constantemente em partilha com os consumidores e sentem as mudanças automaticamente. Se não for assim, a única maneira é desenvolver processos para identificar e explorar tendências. Para que estes processos sejam de facto promissores, há que ter uma atitude de gestão, consultores e equipas que trabalhem com tendências;

- Contudo, não basta só identificar e explorar a tendência. Há que saber interpretá-la e implementá-la, sendo que a organização da empresa tem, muitas vezes, de ser alterada para receber este novo processo.

### **Em síntese**

Definindo tendência como o surgimento de movimentos capazes de gerar ideias capazes de construir negócios rentáveis, podemos resumir em duas grandes palavras-chave a atuação da pesquisa ligada às tendências:

**Palavra chave I - Mudança:** Tendências são a manifestação de mudanças comportamentais e de atitudes em atividades, exibições e conversação dos consumidores.

**Palavra chave II - Observação do Consumidor:** observar os consumidores é a base de ação para identificar e monitorizar o surgimento e a proliferação de Tendências.

Sistematizadas na linha de atuação:

**Observação – Identificação – Interpretação – Conversão  
e Implementação**



### Escrito por:

Fausto Ferreira: Coach de Ambidestria

Luis Rasquilha: CEO da Inova Consulting

Marcelo Veras: CEO da Inova Business School

A gestão das empresas tem sido, até hoje, influenciada pelos princípios de gestão criados na 2ª Revolução Industrial. Princípios baseados na produção em massa, que se alavancavam graças ao conceito de divisão de tarefas e ao uso da energia elétrica, implantados em 1870. Desde essa altura as regras de funcionamento das empresas (com normais ajustes) não sofreram grandes questionamentos nem alterações.

Por dois séculos a gestão tem sido baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto, numa clara visão construída “de dentro para fora”. Apesar das diferentes mudanças que o mundo tem vivido, nomeadamente no início do Séc. XXI, as empresas têm resistido a alterar o seu modo de atuar e de pensar.

Nomeada em 2016, pelo *World Economic Forum*, a 4ª Revolução Industrial chegou para mudar tudo. Baseada no uso de sistemas físico-cibernéticos, dando início à era da indústria conectada e das fábricas inteligentes, esta nova realidade tem-se expandindo e alargado à sociedade e ao mundo, com a crescente influência da tecnologia e da conectividade. Este fenómeno tem alterado o comportamento dos consumidores e a dinâmica dos mercados. Empresas ditas tradicionais têm perdido terreno para novos entrantes, que têm vindo a alterar o *modus operandi* da gestão

e as dinâmicas dos negócios. O movimento “startups” e o clube dos unicórnios não param de crescer. Nos últimos 5 anos são 11,8 novos unicórnios por mês, além de incontáveis novas iniciativas. A sua imensa maioria com uma visão claramente de “fora para dentro”, atacando dores que até então sequer eram enxergadas por empresas estabelecidas. É quase como se assumíssemos que “Não importa o que a sua empresa faz, em algum lugar do planeta tem alguém preparando uma bala de prata para ela”.

A evolução tecnológica, mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica dos últimos anos reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade – a capacidade de se mover rapidamente em direção a novas oportunidades e se ajustar a mercados voláteis e evitar complacências, sem prejudicar o negócio atual. A capacidade de uma empresa de executar simultaneamente a estratégia de hoje enquanto desenvolve a de amanhã surge do contexto atual da mudança e ter sucesso a longo prazo, precisa dominar a adaptabilidade e o alinhamento – os atributos definidos e conhecidos como ambidestria. O termo “Ambidestria”, que significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo (“ambidestro” tem origem no Latim: *ambi*, que significa “ambos” e *dext*, que significa “certo”), aterrissou na gestão há menos de duas décadas. Mais especificamente em 2004, em dois papers, sendo um deles do MIT Sloan Management Review (“*Building Ambidexterity Into an Organization*”, 2004) e trouxeram o dilema de cuidar do negócio e estrutura atuais e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes e estruturas futuras.

Como manter o negócio rentável e saudável hoje e, ao mesmo tempo, prepará-lo para o futuro? Os desafios de curto prazo existem e precisam de muita energia, mas o futuro exigirá novas estratégias e ações que precisam ser pensadas e planejadas hoje, sob pena de sermos pegos de surpresa por um novo paradigma que não nos permita, a tempo, preparar a organização e fazer o movimento.

### **Duas formas de ambidestria**

O conceito de ambidestria organizacional existe há anos, mas as evidências sugerem que muitas empresas têm lutado para aplicá-lo. A abordagem padrão é criar ambidestria estrutural, ou seja, criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades. Por exemplo, as unidades de negócios centrais recebem a responsabilidade de criar alinhamento com os produtos e mercados existentes; e o departamento de P&D e o grupo de desenvolvimento de negócios têm a tarefa de prospectar novos mercados, desenvolver novas tecnologias e acompanhar as tendências emergentes da indústria. A separação estrutural é necessária, porque os dois conjuntos de atividades são tão dramaticamente diferentes que não podem coexistir efetivamente.

A ambidestria contextual reporta-se ao contexto de atuação da empresa e seus colaboradores e difere da ambidestria estrutural em muitos aspectos importantes, mas as duas abordagens são mais bem vistas como complementares.

Existem 4 comportamentos contextuais ambidestros nos indivíduos:

- 1.** Indivíduos ambidestros tomam a iniciativa e estão alertas para oportunidades além dos limites de seus próprios empregos. Por exemplo, um gerente regional de vendas de uma grande empresa de informática, em discussões

com um grande cliente, percebeu a necessidade de um novo módulo de software que nenhuma empresa oferecia atualmente. Em vez de tentar vender algo diferente ao cliente ou apenas passar a liderança para a equipe de desenvolvimento de negócios, ele se encarregou de elaborar um caso de negócios para o novo módulo; assim que recebeu o sinal verde, passou a dedicar-se em tempo integral ao desenvolvimento do produto.

2. Indivíduos ambidestros são cooperativos e buscam oportunidades para combinar seus esforços com os de outros. O gerente de marketing de uma grande empresa de bebidas para a Itália estava principalmente envolvido no apoio a uma subsidiária recém-adquirida e ela estava frustrada com a falta de contato que tinha com seus colegas em outros países. Em vez de esperar que alguém na sede aja, ela iniciou discussões com colegas de outros países que levaram à criação de um fórum europeu de marketing. Este grupo se reunia trimestralmente para discutir questões, compartilhar as melhores práticas e colaborar nos planos de marketing.
3. Indivíduos ambidestros são corretores, sempre procurando construir vínculos internos. Em uma visita de rotina à matriz em St. Louis, um gerente de fábrica canadense de uma grande empresa de produtos de consumo ouviu discussões sobre os planos de um investimento de US\$ 10 milhões em uma nova fábrica de fitas. Ele indagou mais sobre esses planos e, em seu retorno ao Canadá, ligou para um gerente regional em Manitoba, que ele sabia que estava procurando maneiras de construir seu negócio. Com algum apoio generoso do governo de Manitoba, o gerente regional licitou e, no final, ganhou o investimento de \$ 10 milhões.

4. Indivíduos ambidestros são multitarefas que se sentem confortáveis usando mais de um chapéu. Por exemplo, o gerente de operações na França de um grande distribuidor de café e chá foi inicialmente encarregue de fazer aquela fábrica funcionar da maneira mais eficiente possível, mas ele se encarregou de identificar novos serviços de valor agregado para seus clientes. Ele desenvolveu um papel duplo para si mesmo, gerenciando as operações quatro dias por semana e no quinto desenvolvendo um módulo eletrônico promissor que relatava automaticamente problemas iminentes dentro de uma máquina de venda automática de café.

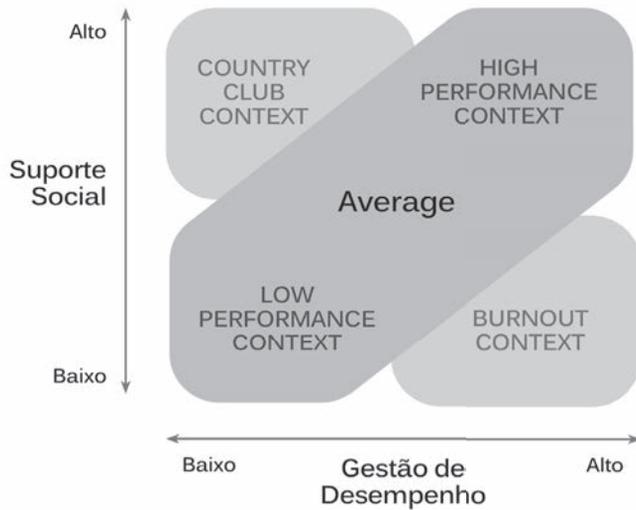
A visão tradicional da ambidestria organizacional gira em torno de uma separação estrutural de iniciativas e atividades (ambidestria estrutural). A noção de ambidestria contextual, que se manifesta em um nível individual, representa um processo complementar.

	Ambidestria estrutural	Ambidestria contextual
→ Como a ambidestria é alcançada?	Atividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade são realizadas em unidades ou equipes separadas.	Funcionários individuais dividem seu tempo entre atividades focadas em alinhamento e atividades focadas em capacidade de adaptação.
→ Onde são tomadas as decisões sobre a divisão entre alinhamento e adaptabilidade?	No topo da organização.	No time da linha de frente (vendas, atendimento, gestores da conta, etc) e time de backoffice, independente da área.
→ Papel da alta administração	Para definir a estrutura, fazer trade-offs entre alinhamento e adaptabilidade.	Para desenvolver o contexto organizacional em que os indivíduos atuam.
→ Natureza das funções	Definidos de forma relativamente clara.	Relativamente flexível.
→ Habilidades dos funcionários	Mais especialistas.	Mais generalistas.

Fonte: Inova Consulting/Julian Birkinshaw

1. **Construindo Ambidestria Contextual:** Como os gestores podem começar a pensar sobre a construção de ambidestria contextual em suas organizações? Sumantra Ghoshal e Chris Bartlett definem contexto como o conjunto frequentemente invisível de estímulos e pressões que motivam as pessoas a agir de uma determinada maneira. Ao longo dessa linha de pensamento, os gerentes de topo moldam o contexto organizacional por meio dos sistemas, incentivos e controles que implementam, e por meio das ações que realizam no dia a dia. Em seguida, é reforçado por meio dos comportamentos e atitudes das pessoas em toda a organização.
2. **Criação de um contexto organizacional de alto desempenho:** Embora os fatores de gestão de desempenho e suporte social não criem diretamente alto desempenho, eles moldam os comportamentos individuais e coletivos que, com o tempo, permitem ambidestria, o que leva a um desempenho superior.

Quanto mais uma empresa enfatiza a gestão de desempenho e o suporte social, mais provável é que seus funcionários se comportem de maneira ambidestra – alinhados e adaptáveis - e mais provável que a organização alcance alto desempenho. Uma deficiência de gestão de desempenho ou apoio social criará contextos menos que ideais para a ambidestria.



Fonte: Julian Birkinshaw

- 3. Fugindo de contextos sub-ótimos:** Muitas empresas se encontram atoladas em contextos que não apoiam efetivamente a ambidestria e o alto desempenho.

Essas empresas precisam procurar maneiras de criar mudanças dramáticas nos comportamentos que incentivam. O contexto de burnout, por exemplo, coloca tanta ênfase na gestão de desempenho que os sistemas de apoio social são negligenciados ou nunca implementados. Eventualmente, o desempenho é prejudicado, pois os funcionários exaustos e desencantados não têm capacidade nem o incentivo para executar ou inovar.

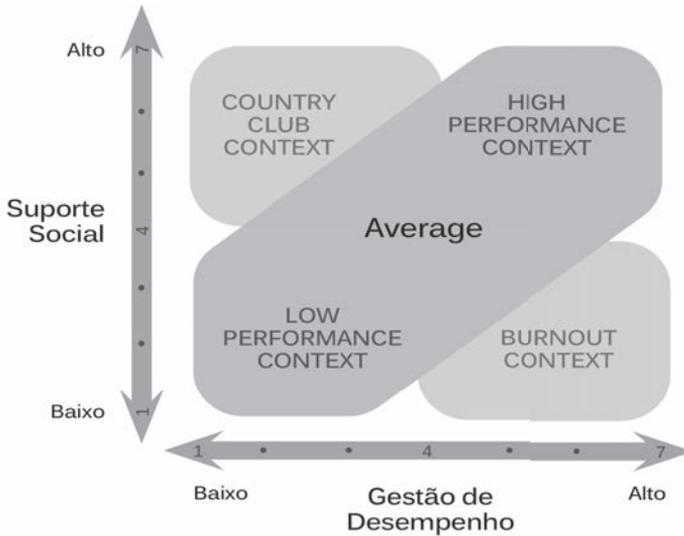
O contexto do clube de campo – no qual há um forte sentido de apoio e confiança, mas ninguém trabalha muito e um desempenho medíocre é tolerado – pode ser tão disfuncional quanto o contexto de burnout. Muitas agências governamentais, universidades e empresas estatais caem naturalmente nesta categoria, assim como um bom número de organizações comerciais.

## Diagnosticando Seu Contexto Organizacional

Como sua empresa se classifica em termos de contexto organizacional?

Para obter uma indicação rápida, responda às perguntas abaixo, calcule sua pontuação média e plote suas respostas no gráfico.

AVALIE O CONTEXTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO		De jeito nenhum	Neutro	Total
Gestores na minha organização ...		1	2 3 4 5 6 7	
Definem metas desafiadoras / objetivos agressivos .....		1	2 3 4 5 6 7	
Constroem desafios criativos para seu pessoal, em vez de definir tarefas de forma restrita.....		1	2 3 4 5 6 7	
Fazem pontos de alongamento de seus funcionários .....		1	2 3 4 5 6 7	
Usam metas de negócios e medidas de desempenho para executar seus negócios.....		1	2 3 4 5 6 7	
Mantêm a equipe responsável por seus desempenhos .....		1	2 3 4 5 6 7	
Incentivam e recompensam o trabalho árduo por meio de compensação incentivadora .....		1	2 3 4 5 6 7	
Pontuação média de gestão de desempenho _____				
AVALIE O CONTEXTO DE APOIO SOCIAL		De jeito nenhum	Neutro	Total
Gestores na minha organização ...		1	2 3 4 5 6 7	
Dedicam consideráveis esforços para desenvolver subordinados .....		1	2 3 4 5 6 7	
Empurram as decisões para baixo para o nível mais adequado .....		1	2 3 4 5 6 7	
Têm acesso às informações que precisam para tomar boas decisões .....		1	2 3 4 5 6 7	
Replicam rapidamente as melhores práticas através das fronteiras organizacionais.....		1	2 3 4 5 6 7	
Tratam o fracasso em um bom esforço como uma oportunidade de aprendizado, não como algo que se envergonhe de .....		1	2 3 4 5 6 7	
Estão dispostos e são capazes de assumir riscos prudentes.....		1	2 3 4 5 6 7	
Pontuação média para suporte social _____				



Fonte: Julian Birkinshaw

## Caminhos para a ambidestria

Para executivos que buscam construir uma organização ambidestra, existem cinco lições principais que emergem de nosso trabalho.

### 1. Diagnostique o seu contexto organizacional

Antes que uma organização possa dar passos em direção a um contexto de alto desempenho, ela deve descobrir onde está atualmente em termos de gestão de desempenho, suporte social e o equilíbrio entre os dois. Uma ferramenta de diagnóstico simples que envolve respostas de um grande número de pessoas em toda a empresa produzirá uma análise quantitativa básica e útil. Pode ser complementado com uma discussão mais qualitativa do contexto na organização. Na medida em que as duas análises se reforçam, surge uma imagem

confiável de quais mudanças precisam ser feitas ao longo de quais linhas para mover a organização em direção ao alto desempenho.

## **2. Concentre-se em algumas alavancas e aplique-as de forma consistente**

Não há evidências de que alavancas organizacionais específicas, como remuneração de incentivos ou gerenciamento de risco, estejam consistentemente vinculadas ao sucesso. Existem muitas maneiras de construir um contexto organizacional que possibilite a ambidestria. As empresas de melhor desempenho, no entanto, são aquelas que se concentram consistentemente em apenas algumas alavancas. Quanto mais consistentemente elas forem aplicadas, mais fácil será para os funcionários de toda a organização entender as mudanças em andamento. A consistência é crucial, uma vez que o contexto organizacional não cria, por si só, alto desempenho, mas permite a ambidestria em nível individual que, com o tempo, leva ao alto desempenho.

## **3. Construa o entendimento em todos os níveis da empresa**

Quanto um colaborador está mais baixo na hierarquia corporativa mais baixo ele avalia as características ambidestras da organização – um padrão designado de efeito erosão.

## **4. Veja a ambidestria contextual e a ambidestria estrutural como complementos**

Quase todas as pesquisas sobre ambidestria enfocam a separação estrutural entre atividades orientadas para o alinhamento e atividades orientadas para a adaptabilidade. Muitas grandes empresas, estabeleceram unidades

de risco corporativo para fomentar novas ideias de negócios. O maior perigo é o de essas unidades se tornarem isolada e irrelevantes para a estratégia da empresa.

A ambidestria contextual não é uma alternativa à ambidestria estrutural, mas sim um complemento. A separação estrutural pode às vezes ser essencial, mas também deve ser temporária, um meio de dar a uma nova iniciativa o espaço e os recursos para começar. O objetivo final deve ser a reintegração com a organização dominante o mais rápido possível. A ambidestria contextual pode melhorar os processos de separação e reintegração.

**5. Veja as iniciativas de ambidestria contextual como “impulsionadoras da liderança”, não como “orientadas para a liderança”.**

A ambidestria surge não apenas por meio da estrutura formal ou das declarações de visão de um líder carismático. Em vez disso, é alcançado em grande parte por meio da criação de um contexto de apoio no qual os indivíduos fazem suas próprias escolhas sobre como e onde concentrar suas energias. A liderança, em outras palavras, torna-se uma característica exibida por todos na organização. O ímpeto em direção à ambidestria às vezes pode ser impulsionado por iniciativas de cima para baixo, mas o objetivo é permitir que a liderança surja da organização em todos os níveis e para que a liderança emergente e onipresente seja inerentemente ambidestra.

Três *stakeholders*, no final do dia, têm a responsabilidade maior de garantir o que chamamos de “Ambidestria Corporativa” – A Gestão, a Propriedade e o Conselho. Nem sempre estas três entidades

estão alinhadas neste sentido. Às vezes até estão alinhadas com relação à importância, mas não do *timing* em que os movimentos precisam ser feitos. Conflitos de agenda são inevitáveis quando nem todos têm a convicção de que a Ambidestria é necessária. O elo de ligação entre os interesses desses três pilares deve ser um só – a longevidade.

Para conseguir cumprir com sucesso uma agenda de ambidestria alinhada com os pontos acima citados é necessária a adição de duas frentes de atuação:

1. Estes três *stakeholders* devem trilhar juntos uma jornada de educação no tema de Ambidestria com foco em Contexto e Change Management; Metodologias e Ferramentas.
2. Cada um, individualmente, deve trilhar também a sua jornada pessoal de desenvolvimento, através do que chamamos Coaching de Ambidestria. O Coaching de Ambidestria tem como principal objetivo fazer uma avaliação individual para identificar e atacar modelos mentais que possam prejudicar a sua jornada pessoal em Ambidestria. Além disso, deve identificar Gaps de competências, principalmente comportamentais, que precisam ser trabalhados. Através de um Instrumento de Assessment (utilizamos e recomendamos o IAG – Índice de Análise de Gestão), identifica-se o nível em que o avaliado se encontra, em cada fator de um conjunto, que contempla a gama dos fatores gerenciais, capazes de impulsioná-lo na direção do objetivo específico para o desenvolvimento da Ambidestria.

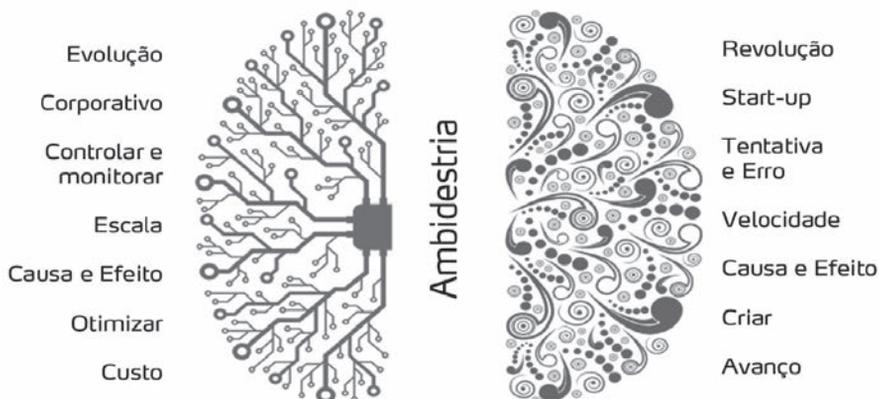
O Processo de Coaching de Ambidestria explora como os participantes do processo se encontram frente aos seguintes aspectos:

1. *Timing* para adaptação às novas condições;
2. Processo evolutivo da organização atual e sua viabilidade em um processo de mudança;
3. Dificuldade de alinhamento do já existente com as possibilidades futuras;
4. Nível de flexibilidade e de apoio do indivíduo e de sua estratégia para o novo;
5. Sentimento de segurança do indivíduo e de seu corpo diretivo em relação ao novo momento;
6. Ponto focal de atuação do profissional e de seus interlocutores.

O objetivo final do processo de coaching é dar suporte e preparar o indivíduo para o enfrentamento dessa nova abordagem estratégica para trabalhar, simultaneamente, unindo as funções de Exploitation – (Construção de capacidades e recursos para gerenciar o presente) e Exploration – (Construção de capacidades e recursos para do gerenciamento do futuro) de sua organização considerando as dimensões existentes, apresentadas no Arquétipo da Ambidestria, abaixo.

## Arquétipo da Ambidestria

Ambidestria como um novo paradigma de sucesso organizacional

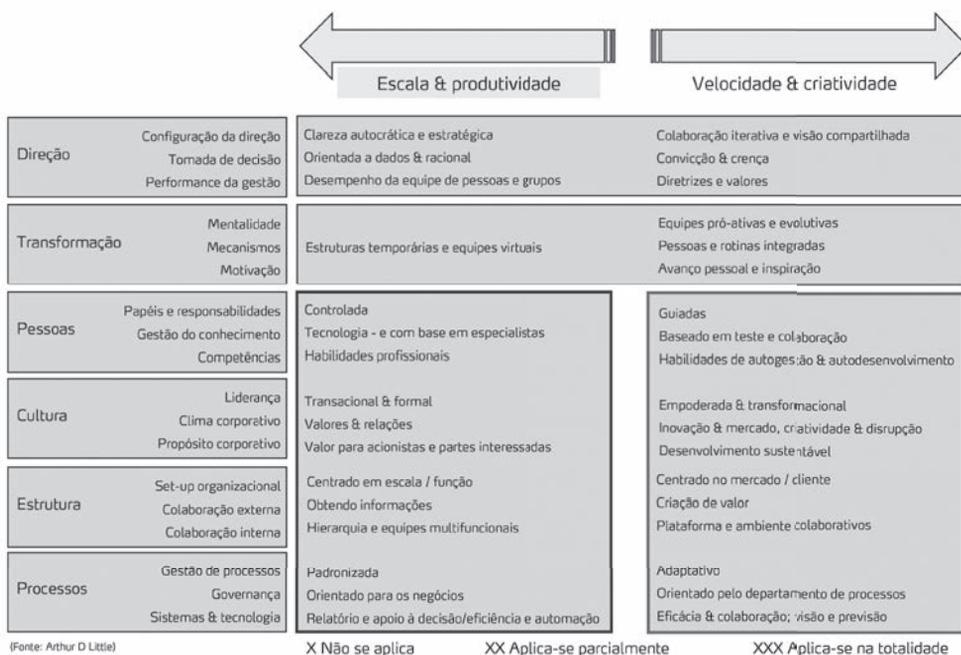


Fonte: Arthur D Little

Como avaliar o ponto em que uma empresa está no tocante à jornada de ambiestria? Um dos temas mais críticos é saber onde se está para, após isso, se definirem os caminhos estratégicos da jornada.

O quadro abaixo propõe uma análise detalhada dos eixos a considerar na jornada, sendo que o ideal é garantir o equilíbrio entre os dois polos (Escala & produtividade vs. Velocidade & criatividade).

## Matriz de capacidade organizacional de alto nível de uma organização ambidestra



Fonte: Arthur D Little

O resultado obtido com este audit permite a definição assertiva da jornada a ser seguida pelos atores empresariais. A ambidestria é, então, um novo modelo de atuação que suporta o sucesso empresarial e que coloca frente a frente contextos aparentemente antagônicos, mas sobretudo complementares. Não é fácil definir e implementar uma jornada de ambidestria mas ela é a distância que separa a uma organização do sucesso e da longevidade ou do insucesso e da falência.



## Empreendedorismo

### Muito mais do que inventar negócios e criar empresas

Assistimos nos últimos anos a uma escalada do chamado empreendedorismo (*empreender significa encontrar uma oportunidade, ter uma boa ideia e assumir o risco de colocá-la em prática agregando valor\**) em várias escalas e dimensões. Seja porque os mercados têm mudado radicalmente e lançado muitos para situações de desemprego, seja porque têm surgido muitas e novas áreas onde faltam soluções aguçando a coragem e o arrojo de muitos, sem dúvida que o empreendedorismo entrou na agenda. Falamos de uma disciplina recente, que não tem mais do que 15 anos a ser ensinada em MBA's pelo mundo. Mas será que todos temos capacidade ou precisamos ser empreendedores?

Há uns tempos um aluno contou-me que disse ao pai que iria e queria ser empreendedor e que o pai lhe respondeu "vai primeiro trabalhar". Este momento, caricato até, revela um pouco o sentimento existente sobre o tema: uma moda ou uma forma de trabalhar menos, principalmente para as gerações mais velhas ainda muito influenciadas pela lógica da Revolução Industrial dita tradicional.

Acredito que é o empreendedorismo que vai – já o está fazendo – resolver muitos dos problemas do mundo e criar um sem número de maravilhosas novas realidades. Vivemos a maior e mais profunda mudança na história com o crescimento do mundo conectado, sem fronteiras, onde a produção e partilha de conhecimento se faz de forma exponencial através das redes sociais e do mundo digital. Essa mudança está transformando empresas, mercados e profissões como nunca se viu: robôs que substituem e complementam trabalhos ditos humanos, apps que suplantam empresas estabelecidas, modelos de negócio que desafiam as regras vigentes e no fim da linha, mas não menos importante, empresas que trazem novas soluções para velhos problemas.

Empreender é mais do que inventar, e sem dúvida é bem mais do que criar uma empresa. Não confundamos empreendedor (aquele que identifica uma oportunidade e a aproveita criando algo) com empresário (aquele que cria uma empresa para o mercado). Todos os empreendedores precisam ser empresários; o contrário não é tão necessário assim. Mas então quais os passos que devemos considerar para o empreendedorismo? Normalmente gosto de dividir o tema em dois vetores:

1. **Inconformismo:** empreendedor é aquele que permanentemente se sente desconfortável com tudo: a vida, o mercado, o mundo, ... tudo. Isso cria nele uma permanente sensação de desassossego que o motiva a permanentemente olhar o futuro, as tendências, as pessoas, as empresas, tudo. e que com esse conhecimento constrói cenários, ideias, propostas, protótipos, soluções de forma permanente e contínua numa incessante busca pelo novo relevante. Os grandes empreendedores da história moderna são-no de forma quase *serial*: Elon Musk, Steve Jobs, Jack Ma, Bill Gates, e tantos outros são pessoas inconformadas que de projeto em projeto vão construindo o novo. Isto consegue-se com vivência e vontade.
2. **Competência Técnica:** não chega ter uma ideia. É necessário dominar as técnicas de conversão da ideia em produto/serviço, em algo implementável. Conhecer de estratégia, gestão, public speaking, networking, marketing etc. é fundamental para se ser um empreendedor de sucesso. Isto normalmente consegue-se com formação acadêmica e experiência profissional.

Precisamos também de repertório, cultura, que nos permita ligar os pontos e desenhar um novo mapa.

Outro ponto importante é que não precisamos criar empresas para sermos empreendedores. Podemos sê-lo nas empresas onde trabalhamos (intrapreendedores ou empreendedores corporativos) a partir do momento em que a empresa possua uma cultura de inovação que valorize a colaboração e a espontânea geração de ideias.

Mas a grande mensagem escondida no empreendedorismo é que ele é muito mais uma forma de vida do que uma profissão. Na vida e no trabalho as regras são as mesmas, sempre; olhar as oportunidades e não as deixar fugir para que mais tarde não nos arrependamos. Isso é o empreendedorismo.

*Encontra algo que gostes de fazer e não precisarás trabalhar um único dia na tua vida* (adapt. de Confúcio) – o que eu defino como o mantra dos empreendedores.

\*veja mais definições em:

[endeavor.org.br/15-definicoes-de-empreendedorismo](http://endeavor.org.br/15-definicoes-de-empreendedorismo)



## Dicas Pós-Covid-19

O fenômeno Covid-19 chegou como um tsunami abalando países, mercados, negócios, empresas, pessoas, convicções e a nossa vida real. Mudaram-se as regras e a realidade alterou-se significativamente. Um fenômeno com a capacidade de alterar o curso da história a um nível global não é algo que seja considerado na agenda empresarial e muito menos passível ter alguma regularidade, mas o fato é que acontecem. E fomos confrontados com algo cuja probabilidade de acontecer estaria nos lugares mais embaixo da lista de previsões e planos de contingência da maioria das empresas. Ao longo dos últimos meses muitas análises foram feitas, inclusive da Inova (leia o White Paper “Trends Pós Covid-19” no link, sobre o fenômeno Covid-19 - suas origens, construção e impactos foram realizadas e publicadas.



[inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/04/P%C3%B3s-Covid-19-Trends-1-compactado.pdf](https://inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/04/P%C3%B3s-Covid-19-Trends-1-compactado.pdf)

Mas a grande questão que se tem colocado é: E depois? E agora? Como devemos pautar nossas prioridades e ações nas empresas. Seguidamente apresento o que consideramos (na Inova) serem as 10 dicas práticas para um mundo pós covid-19:

- 1. A Nova Jornada do Cliente:** Um dos grandes legados das duas primeiras décadas do século XXI, com milhares de startups surgindo, ecossistemas se desenvolvendo e uma geração inquieta e empreendedora crescendo, foi a tal da “Jornada do Cliente”. Entender profundamente o seu comportamento, o que é e o que não é valor, como decide a compra, como procura informações e como

escolhe a marca e o fornecedor. Puxadas pelas metodologias criadas nos ambientes de startups (metodologias ágeis), o conceito de “entender o cliente”, que não surgiu hoje, se disseminou e virou fator crítico de sucesso.

Muitas empresas, com equipes internas ou empresas de consultoria, fizeram este trabalho e desenvolveram a sua forma de atuação, seu mix de produtos e serviços, suas estratégias de comunicação e o seu roadmap futuro. E aí chega o nosso Covid-19, que em menos de 2 meses, virou o mundo e a vida das pessoas de cabeça para baixo. Nenhum de nós será o mesmo quando a pandemia acabar. Nenhum de nós comprará mais da mesma forma e nem irá se relacionar com empresas e marcas da mesma forma. A Covid-19 nos deu vários alertas para o futuro e eles mudarão a nossa forma de consumir.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Atualize, assim que a crise passar, a jornada do seu cliente.”***

- 2. A 2ª Onda da Transformação Digital:** Não é de hoje e nem muito menos pós Covid-19, que a digitalização de negócios é discutida e reconhecida como imperativa para o futuro, embora nem sempre se tenha dada a devida atenção a ela. Muitas empresas, nas últimas duas décadas, já nasceram digitais. Outras iniciaram o processo e caminham em rápida velocidade e outras até concordam que precisam fazer, mas pouco (ou nada) fizeram. O momento imposto de reclusão despertou a necessidade de sermos mais digitais enquanto profissionais e suportados em estruturas empresariais perfeitamente

alinhadas com a 4ª Revolução Industrial. E quando se fala em transformação digital, fala-se mais em transformação do que digital, que é o mesmo que dizer: “antes de colocar tecnologia prepare e capacite as pessoas para o momento de mudança do mundo”. O regresso pós Covid-19 deixa o legado das reuniões, apresentações, debates, aulas (e tudo o que de alguma forma está relacionado com a nossa profissão) sendo realizadas de forma digital. Novas regras de funcionamento assentes em estruturas digitais precisam ser incrementadas, para quem já iniciou essa jornada, ou adotadas, e para quem não o fez ainda. Uma coisa é certa: sem a transformação digital em toda a linha da empresa (e não apenas nas áreas de vendas, marketing ou logística) será muito difícil sobreviver a esta e às próximas eras de mudança.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Se não começou, não espere mais para começar a transformação digital.”***

- 3. A Agenda de Futuro e Tendências:** Para nós, na Inova, este é um tema recorrente e quem nos conhece sabe a nossa convicção de como Olhar para a frente ajuda a reduzir incertezas e principalmente a orientar a decisão. Vivemos o resto da vida no futuro e o passado apenas serve para aprender com ele. Neste sentido, este momento deixa claro que quem não antecipa os cenários futuros terá de correr atrás das consequências. A abordagem TrendsInnovation tem ao longo da última década assumido um papel importante na gestão, pela sua capacidade de mapear, identificar e direcionar a estratégia empresarial. Agora este tema ganha especial relevância quando um fenómeno (que a maioria não considerava

possível) alterou a dinâmica do mundo. Perguntará: o que uma pandemia (ou outro fenômeno parecido – tsunami, terremoto etc.) tem a ver com o meu negócio? Precisa resposta? Tudo! Uma vez que ao mudar o curso da história e o contexto em que atuamos muda direta e indiretamente o caminho dos nossos negócios. A análise de cenários, designada por Prospectiva e Foresight, e de Tendências, designada por CoolHunting ou TrendTracking, utilizam ferramentas e metodologias específicas que devem ser incorporadas na empresa e irem além dos departamentos de pesquisa ou business intelligence, entrando decisivamente na agenda da gestão e da estratégia empresarial.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Reserve e direcione recursos (humanos, técnicos e financeiros) para mapear os cenários e as tendências que podem influenciar e impactar o seu negócio.”***

- 4. Entender Melhor a Equipe:** Como já dito várias vezes, nenhum de nós sairá igual dessa crise. Só o fato de ficarmos confinados em casa por meses nos traz uma carga emocional pesada. Some-se a isso os medos do que vai acontecer no futuro próximo (economia, emprego, segurança, saúde etc.). Poucos estão preparados ou têm equilíbrio emocional para uma carga de pressão e insegurança tão forte. Quem não perdeu o emprego e irá retornar ao ambiente de trabalho, tem várias dúvidas e perguntas na cabeça. Será que a empresa vai ficar bem? Será que vai reduzir o quadro de funcionários? Será que a carga de trabalho e pressão sobre mim irão aumentar? Será que o meu chefe mudará o seu comportamento em relação a mim? Tudo isso, se não gerido e amenizado,

irá criar um ambiente muito pesado, pouco produtivo e pouco criativo na retomada, exatamente o oposto do que queremos nas nossas equipes, concorda? Só há um caminho para evitar isso – o de transmitir apoio e tranquilidade para a equipa.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Tenha uma postura de acolhimento e empatia com a sua equipa na retomada.”***

#### **5. Rever os Papéis das Pessoas no grupo de trabalho:**

O confinamento fez com que todos trabalhassem de casa. O home office, até então usado por poucas empresas, virou a regra e todos tiveram que aprender como se relacionar com pares, equipes, chefes, clientes e fornecedores através da tela do computador, celular ou tablet e usando ferramentas e apps de comunicação remota. Esta nova forma de trabalho fez com que muitos mostrassem competências ou deficiências que antes não estavam à vista. Se você, gestor ou gestora, observar com muita atenção o comportamento da sua equipe durante a pandemia e o período home office, verá que algumas pessoas mostraram “coisas novas” (boas ou ruins). Atitudes, ideias e ações que antes não tinham apresentado no “antigo normal” do ambiente de trabalho. Pois bem, em situações atípicas como a que vivemos, novas posturas se apresentam e precisamos ficar atentos a elas. Muitas podem significar oportunidades, redefinição de funções e responsabilidades, elevando a performance do time como um todo.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Faça um novo censo e atualize o mapa de competências da sua equipe.”***

- 6. Rever a Forma de Trabalho:** Vários paradigmas de décadas foram dinamitados ao longo do confinamento e do período em home office: “Reuniões produtivas devem ser feitas pessoalmente”; “As pessoas só trabalham com produtividade se estiverem na empresa”; “Não é possível construir relações próximas com clientes e parceiros sem o contato físico”; “Um líder precisa ter controle sobre o processo e o produto do trabalho”... Poderíamos citar muitas outras “verdades” que, em questão de semanas, se mostraram verdadeiras falácias. O que mais vemos hoje nos debates são pessoas afirmando que estão sendo muito produtivas de casa, fazendo conta de quanto tempo perdiam em deslocações, quanto a empresa gastava com viagens desnecessárias, entre outros. O fato é que, como sempre dizemos, talvez nem um extremo e nem o outro façam sentido. Precisamos sim de contato pessoal, mas não precisa ser em 100% das vezes. É possível sim trabalhar à distância, mas não precisa ser 100% do tempo. O “caminho do meio”, como gostamos de dizer, talvez seja o “novo normal”. E com certeza encontraremos vários e não apenas um único verdadeiro e universal.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Discuta e redefina com o time novos modelos e formatos de trabalho.”***

- 7. Prudência e Exposição:** Ainda estamos no epicentro da pandemia. Formar juízos definitivos no meio da confusão é, no mínimo, perigoso. Cravar agora quem sairá dessa crise como inocente, bandido, herói ou vilão, é um risco enorme. A roda da fortuna gira rápido. Quem

hoje é herói, amanhã é bandido. A história já mostrou que o tempo é sempre o melhor juiz. Só daqui a alguns meses (ou anos) teremos mais informações, menos carga emocional e melhores condições da formar juízos definitivos. Agora não é hora de se expor à toa. O Brasil já está polarizado há anos e, neste momento, qualquer opinião, postagem ou comentário sobre quem está certo ou quem está errado, pode ser a faísca para debates rasos, ataques, ofensas e outras mazelas. Quando tratamos da nossa carreira, participar dessa festa do horror pode fechar portas ou criar imagens negativas, até porque tudo o que colocamos na net, ali fica. Daqui a pouco, quando o “novo normal” começar, essas posturas podem vir à tona e atrapalhar muita coisa. Acreditamos que o silêncio às vezes é o melhor aliado. Isso não é, na nossa visão, omissão ou covardia, mas sim, inteligência.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Tenha prudência ao fazer juízos de valor neste momento e não se exponha à toa. O silêncio em alguns momentos, é o melhor caminho.”***

- 8. Parte da Solução, não do Problema:** A crise causada pela Covid-19 pegou a todos de surpresa. Ninguém estava preparado para ela e as soluções não estão em nenhuma prateleira ou mente. Estão todos a tentar achar a melhor solução para cada caso. A única certeza é que, se o barco afundar, todos morrem. Até as leis foram revistas frente à pandemia. Todos sabem, desde o início, que ninguém sairá ileso. Todos nós iremos dar uns passos para trás. Todos vão perder, uns mais, outros menos. Em um cenário como este, quem sair “vivo” (no sentido

literal e figurado do termo), terá que comemorar. Em um momento como este, é hora de deixar o que se chama de “blablabla” e se apresentar para ajudar a empresa onde trabalha a sair viva da crise. De que adianta gozar de férias normais e, quando voltar, a empresa não existir mais?

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Procure a presente ideias, de forma proativa, para solucionar problemas, não o contrário.”***

- 9. O Legado da Pandemia para Você:** Independente se você sairá dessa crise empregado ou não, pode ser que em breve você esteja sendo entrevistado (a) para uma nova oportunidade de trabalho. Pode escrever uma coisa na sua agenda: Uma das perguntas que mais será feita em entrevistas de emprego pós-pandemia será: O que você fez durante o confinamento para ampliar a sua fronteira de conhecimento? O que você acha que acontecerá com alguém que responder “Fiquei em casa, maratonando no Netflix, comendo e dormindo”? Nós tivemos quase uma overdose de oportunidades de aprendizado durante a pandemia. Cursos online gratuitos, incontáveis Lives (não apenas de cantores, mas de analistas, professores, jornalistas etc.), aulas ao vivo, tutoriais no youtube... Ou seja, um mundo de oportunidades de aprendizado. Além disso, podemos ajudar alguém a desenvolver alguma competência (ex: Ensinar a família a fazer reuniões online e promovê-las), ajudar um vizinho de grupo de risco em algo, oferecer algum conhecimento que temos em formato digital para quem precisa, fazer algum trabalho voluntário para ajudar alguma entidade durante a pandemia.

Tudo isso, exceto a inércia, conta pontos e será perguntado ali na frente. O que você fez?

Portanto a nossa dica aqui é:

***"Aproveite o confinamento e amplie a sua fronteira de conhecimento."***

***Anote o que fez e prepare-se para contar em futuras entrevistas."***

- 10. Postura Lifelong Learning:** O conceito Lifelong Learning (educação ao longo da vida) não é novo e já falamos e defendemos ele há anos. O ritmo de mudanças faz com que verdades virem pó do dia para noite. E isso acontece também com o nosso conhecimento, que hoje praticamente tem prazo de validade (e curto). A velocidade em que o conhecimento humano dobra é de 12 horas. Portanto se acha que domina um conteúdo, conceito ou metodologia pense melhor. Dominar informação hoje é algo muito relativo num ecossistema de quase 8 bilhões de pessoas no planeta com um sem-número de iniciativas individuais e corporativas de criação e disseminação de conteúdo. No século XX um MBA garantia uma certa atualização e até estabilidade profissional. Hoje, a certeza de que as verdades de ontem são as mentiras de hoje e as mentiras de hoje são as verdades de amanhã, nos deixa na posição de precisar estudar sempre. No mundo em rápida transformação vivemos o dilema da aprendizagem: tempo, fontes de informação, conteúdos e regularidade. Hoje não faltam soluções para a nossa atualização permanente (gratuitas e pagas). O WEF no seu relatório *Future of Jobs* em 2018 já antevia que precisaríamos estudar mais – 101 dias por ano adicionados à aprendizagem. O que

na Inova designamos de código 101. Se 1/3 do ano será necessário dedicar à atualização e aprendizagem, fica clara a importância que as soluções digitais e de automação terão na forma com o vamos libertar o nosso tempo físico. Estaremos cada vez mais sendo postos à prova. Por isso só há um caminho neste mundo em que vivemos – estudar sempre e continuamente.

Portanto a nossa dica aqui é:

***“Adote o código 101 como mantra pessoal e empresarial, através de uma postura de lifelong learning.”***

Siga as dicas, envolva todos na conversa e caminhemos juntos para o futuro, com a esperança de que estamos já com a luz ao fundo do túnel e de que o pior já passou.

## Futuro do Trabalho

Fruto das mudanças recentes originadas pelo advento da chamada 4ª revolução industrial, catalisada pela pandemia que nos assolou no último ano e meio, o mundo tem vivido uma constante busca de identificação dos cenários que melhor caracterizam o futuro.

Diferentes publicações têm vindo à tona nos ajudando a entender como o futuro presente precisa ser incorporado em nossas realidades empresariais. De tudo o que tem sido publicado gostaria de compartilhar alguns dos temas que considero mais relevantes para o tema do futuro, do trabalho e dos negócios, resumidos de publicações de grandes empresas e instituições que se têm dedicado ao tema.

Assim, divido algumas das reflexões mais relevantes sobre o tema, estruturado em dois blocos: as forças motrizes que influenciam os negócios e os drivers que condicionam o trabalho.

### **I. As grandes forças que moldarão o futuro dos negócios:**

Fonte: Relatório "Workforce of Future 2019", PWC

#### **1. Breakthroughs Tecnológicos: Avanços na tecnologia de informação**

Automação, robótica e Inteligência artificial já estão mudando a natureza e o número dos trabalhos disponíveis. A tecnologia tem o poder de melhorar a qualidade de vida, aumentar a produtividade, a expectativa de vida e libertar as pessoas para se focarem em funções não operacionais. Mas este fenômeno também traz as ameaças ao nível social, política e econômica caso não se atinja o equilíbrio nestas mudanças.

**2. Mudanças Demográficas:  
Mudança no tamanho, distribuição e perfil etário  
da população mundial**

Com algumas exceções regionais a população está envelhecendo, colocando pressão nos negócios, instituições e na própria economia. A expectativa de vida vai afetar modelos de negócio, ambições e custos de pensão. Trabalhadores mais velhos precisarão de novas competências para trabalharem mais tempo. Lifelong Learning será a norma. A falta de mão-de-obra humana em várias economias em rápido envelhecimento impulsionará a necessidade de aprimoramentos de automação e produtividade.

**3. Urbanização rápida:  
Aumento significativo da população mundial se mudando para as cidades**

Até 2030, a ONU projeta que 4,9 bilhões de pessoas serão urbanas e até 2050 a população urbana do mundo aumentará 72%. Hoje a maioria das grandes cidades já têm crescimentos superiores a uma grande parte dos países médios. Neste novo mundo as cidades serão importantes agentes de criação de outros/novos empregos.

**4. Mudanças no poder econômico global:  
Mudança de poder entre países desenvolvidos e em desenvolvimento**

As nações em rápido desenvolvimento, particularmente aquelas com uma grande população em idade ativa, que

adotarem um espírito de negócios, conseguirem atrair investimentos e melhorarem a sua educação são as que terão mais sucesso. Os países emergentes enfrentam o maior desafio à medida que a tecnologia aumenta o abismo com o mundo desenvolvido; desemprego e migração continuarão a ser galopantes sem investimento significativo e sustentado. A erosão da classe média, disparidade de riqueza e perda de empregos devido à automação em larga escala aumentará o risco de agitação social nos países desenvolvidos.

## **5. Escassez de recursos e mudanças climáticas: Combustíveis fósseis esgotados, condições climáticas extremas, aumento do nível do mar e escassez de água**

A demanda por energia e água deve aumentar em 50% e 40% respectivamente até 2030. Novos trabalhos em energias alternativas, engenharia de processos, design de produtos e gestão de desperdícios serão necessários para gerenciar e reutilizar os resíduos para lidar com essas necessidades. As indústrias tradicionais de energia e os milhões de pessoas empregadas por elas sofrerão uma rápida reestruturação.

## **II. Os drivers do futuro do trabalho**

Fonte: Relatório "Future of Jobs, WEF 2020", e HBR, Out 2019

### **1. Aceleração da Mudança Tecnológica**

- Novas tecnologias que substituem o trabalho humano, ameaças ao emprego (como caminhões sem motorista);
- Novas tecnologias que expandem ou complementam o trabalho humano (ex: robôs na saúde);

- Mudanças súbitas nas necessidades dos clientes em virtude de novas tecnologias que resultam em novos modelos de negócio, novas formas de trabalhar, ou inovação mais rápida de produto;
- Oportunidades habilitadas pela tecnologia para monetizar serviços gratuitos (como Amazon Web Services) ou ativos subutilizados (como dados de consumo pessoal).

## **2. Demanda Crescente de Habilidades**

- Educação formal, aperfeiçoamento das habilidades e conhecimento técnico necessários para executar o trabalho;
- Escassez crescente de trabalhadores com capacidade de adaptação aos novos cenários profissionais.

## **3. Mudança nas Expectativas dos Funcionários**

- Flexibilidade e autonomia de trabalho permitem melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
- Aspiração de trabalhar com propósito e com oportunidade de incuti-lo nos colegas e equipes.

## **4. Mudança na Demografia do Trabalho**

- Necessidades de aumentar a participação da força de trabalho de populações sub-representadas (como idosos, mulheres, imigrantes, trabalhadores rurais).

## 5. Modelos de Trabalho em Transição

- Aumento do trabalho remoto;
- Crescimento de formas contingenciais de trabalho (como trabalho de plantão, trabalho temporário e de terceirizados);
- Plataformas de freelancers e de compartilhamento de trabalho que fornecem acesso a talentos;
- Execução do trabalho por meio de ecossistemas complexos de parceiros (envolvendo vários setores, regiões demográficas e empresas de diversos tamanhos), não necessariamente em uma única empresa.

## 6. Evolução do Ambiente de Negócio

- Nova regulamentação destinada a controlar o uso de tecnologia (ex: taxas de robô);
- Mudanças regulatórias que afetam níveis salariais, seja diretamente (como salários-mínimos ou direitos da previdência social) ou indiretamente (como mais programas públicos de transferência de renda ou de renda básica universal);
- Mudanças regulatórias que afetam o fluxo transfonteiriço de bens, serviços e capital;
- Maior volatilidade econômica e política, à medida que os membros da sociedade se sentem deixados para trás.

São diferentes perspectivas que se complementam e que devem ser consideradas não pensamento estratégico e de gestão para apoiar o preparo de empresas e colaboradores na gestão do futuro que já é presente.



## O futuro chegou. E precisamos aceitar isso.

Esta frase tem sido repetida ao longo dos tempos em diferentes contextos e diferentes realidades. Sem dúvida que o momento que vivemos hoje permite reforçar a sua relevância. Senão vejamos: esta é já a terceira década do século. E se a primeira década não nos deixou muitos aprendizados, já o mesmo não se pode dizer da segunda década (2010-2020) que nos deixou com um legado inequívoco da mudança que estamos vivendo. Foram eles o advento dos smartphones, a designada 4ª Revolução Industrial e infelizmente o conhecido Covid-19. Três fenómenos que iniciaram uma transformação que se estabelece e fortalece nesta década que agora se iniciou. E isso reflete a absoluta necessidade de pensar o futuro, pela lente do presente, de forma pragmática.

A gestão das empresas tem sido fortemente influenciada pelos princípios de gestão criados na 2ª Revolução Industrial, princípios esses baseados na produção em massa, que se alcançava graças ao conceito de divisão de tarefas e ao uso da energia elétrica. Desde essa altura que as regras de funcionamento das empresas (com os normais ajustes) não sofreram alterações significativas.

Por dois séculos, a gestão foi baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto. Apesar das mudanças iniciadas na década passada e que nos brindaram com a chamada transformação digital, as empresas têm resistido a alterar o seu modo de atuar e de pensar.

Vivemos a maior transformação da história da humanidade suportada em duas grandes revoluções:

1. **Revolução tecnológica:** resultante da evolução exponencial de Machine Learning, Inteligência Artificial e Conectividade Permanente;
2. **Revolução biológica:** Baseada nos avanços em biologia e neurociência.

Os próximos anos serão decisivos na mudança dos modelos de negócio e na forma de atuar no mercado. Os grandes desafios passam por:

1. Saber gerir a complexidade e a ambiguidade, que será o fator de maior impacto na forma como trabalharemos nos próximos 10 anos;
2. Os ciclos de aprendizagem serão mais curtos e cada vez mais importantes para a sobrevivência e para o sucesso e, portanto, a gestão da informação ganha importância adicional.

Um novo modelo de gestão emerge agora, nesta década, focado em novas regras e suportado por novas variáveis de funcionamento, orientando o olhar para o cliente, utilizando para tal as abordagens emergentes da inovação, digitalização e agilidade. É nesse cenário que se identificam os 4 eixos estratégicos da gestão e das empresas do futuro. São eles:

1. **Pessoas:** Líderes presentes que orientam e acompanham de perto o desenvolvimento e a performance de seus liderados; Colaboradores com elevada capacidade de adaptação ao novo e que se reinventam rapidamente.
2. **Tecnologias:** Soluções tecnológicas alinhadas às necessidades; *IoE | Internet of Everything* – tudo conectado; *EaaS | Everything as a Service* – elevada disponibilidade de soluções por assinatura; Conectividade, mobilidade e digitalização para facilitar acesso e compartilhamento.
3. **Informação (data):** Gestão da informação e do conhecimento (data) como o maior ativo (asset) dos negócios; Atualização constante dos níveis de informação sobre a cadeia de valor para atuação em tempo real (*realtime*).
4. **Plataforma/Ecosistema:** Construção de ecossistemas integrados de gestão para melhor entrega e diferenciação no mercado; Adoção de sistemas que se ajustem ao contexto dos clientes e demais *players*; Integração das funções com transição para um sistema empresarial com o mínimo de silos; Plataformas capazes de incorporar pessoas e tecnologias, automatizando os processos.

A transição de modelos de gestão (do Clássico para o Futuro) faz-se presente e requer uma jornada de transformação profunda, que atua de ponta a ponta na empresa redesenhando e redefinindo todas as regras e formas de atuar até aqui praticadas. Nos acostumámos a um certo nível esperado de estabilidade que agora já não é mais sinónimo de sucesso. Quem não adotar uma nova forma de atuar, um novo modelo de gerir o seu negócio, terá grandes dificuldades de sobrevivência na próxima década e no futuro. O maior desafio que provavelmente enfrentaremos é a tensão entre a vontade de voltar ao passado e um novo normal que se afigura no futuro, ao ter de se adotar uma nova realidade. Mas essa realidade, esse futuro, chegou.

## O DNA do profissional do futuro

É um tema recorrente questionarmos o futuro das empresas onde atuamos: qual sua relevância, existência, perenidade, etc. Olhamos as maiores empresas há 3 ou 4 décadas atrás e comparamos com os dias de hoje e constatamos que quem hoje domina os mercados talvez nem sequer existisse há 1 ou 2 décadas.

Uber, Netflix, Spotify, Whats App, Instagram, Facebook ou Airbnb (e Google, Apple, etc.) para citar alguns, são apenas exemplos visíveis e midiáticos das transformações que o mundo empresarial enfrenta regularmente e que tem dado força à designada 4ª Revolução Industrial.

A PWC fez, em 2014, um interessante estudo sobre o perfil dominante das empresas no futuro (encontra o Report completo aqui <http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/journey-to-2022.html>) tendo publicado uma atualização no final de 2018; a BCG publicou vários papers sobre como devemos analisar o futuro empresarial; a McKinsey tem dedicado bastante atenção às competências e perfis do futuro do trabalho; o World Economic Fórum é referência nestas pesquisas; várias empresas de consultoria têm dedicado tempo a olhar para este tema.

Mas vejamos a evolução da humanidade para posicionar o futuro que se apresenta. Podemos resumir a evolução do mundo, da sociedade e dos negócios em três grandes momentos, através da lente era vs. fonte de poder. Assim:

### **1ª grande era – Era Agrícola (até séc. XIX)**

Este era o momento onde quem detinha a terra detinha o poder, pois permitia-se definir o que e quando seria produzido. Esta era dividiu a sociedade entre os Aristocratas e os Plebeus.

Estes eram tempos em que pouca educação/formação era necessária (eventualmente inexistente) pois apenas se repetia a produção agrícola já inventada alguns séculos antes e com a ausência de concorrência (no conceito que o conhecemos hoje) não existia a pressão do negócio como o vivemos atualmente.

## **2ª grande era – Era Industrial (séc. XX e início do séc. XXI)**

Com a transformação das terras em capital, pela sua venda, associado ao crescimento populacional, tornou-se necessária a adoção de novas formas de produção. Chegava assim a era industrial (ou revolução industrial) onde os detentores do capital determinavam o rumo da produção. Esta era dividiu a sociedade entre os Capitalistas e o Proletariado, tendo dado origem às classes sociais como as conhecemos hoje.

Conhecemos nesta era a criação de um modelo de educação que focava a sua atuação na capacitação de competências técnicas e de repetição e, portanto, quando mais “igual” melhor.

## **3ª grande era – Era da Informação (séc. XXI, pós 2007)**

Após a chegada do mundo conectado (primeiro, via smartphones e agora via internet de tudo – IoE, Internet of Everything) a era mudou para uma nova realidade onde a fonte de poder é a informação e mais do que mera informação a sua capacidade em transformá-la em conhecimento, acrescento eu, aplicável.

Vivemos a era da 4ª revolução industrial onde não é mais a terra ou o capital que determinam a realidade e o curso da história. Hoje o poder está no conhecimento e na velocidade de acesso e atualização do mesmo. E esta era está dividindo a sociedade nas

espécies. Assistiremos no futuro a diversas espécies classificadas pela sua capacidade de acessar e utilizar a informação. Harari fala na era singular, ou algorítmica onde cada um será naturalmente diferente do outro. Nesta nova realidade entram em cena novas e diferentes habilidades que até agora estariam em segundo, e talvez até em nenhum, plano na agenda educacional.

Lynda Gratton, autora de *A Mudança: o Futuro do Trabalho Já Chegou*, sistematizou em 5 grandes drivers (mudanças) aquilo que as empresas precisam considerar em seus futuros se quiserem sobreviver.

A Força Tecnológica vem em primeiro e parece ter sido a lógica mais acertada, uma vez que esta é encarada como um dos principais alicerces do Mundo atual, bem como do mundo que virá. Ainda que nem todas as pessoas tenham acesso à tecnologia, o número de pessoas ligadas virtualmente tem crescido significativamente desde há poucos anos. Estima-se que, em 2025, 5 bi de pessoas (para um total de 8 bi de pessoas no planeta) estejam ligadas, uma vez que se está a criar uma consciencialização e familiarização globais com a Internet. Muito em breve, todos nós estaremos interligados e comunicaremos via Internet, partilhando todo o tipo de informações, com grande relevo no que respeita às empresas, que trabalharão quase a 100 por cento via mundo virtual. Locais como salas de reuniões ou empresas físicas poderão mesmo deixar de existir.

A segunda força é a da Globalização. Esta força é a mais poderosa e a mais abrangente de todas, pois de certo modo, compreende todas as outras. É devido à globalização que tudo o resto acontece: que a tecnologia evolui, se expande e chega a mais pes-

soas; que os parâmetros e as necessidades da sociedade se alteram e, o mundo avança. E a chamada Globalização Digital está em forte ascensão uma vez que permite maior colaboração e compartilhamento de tudo.

A terceira força é a da Demografia e Longevidade. Esta força “está relacionada com quem está tendo bebês e com o tempo que esses bebês vão viver. Está relacionada com o número de pessoas que trabalham e durante quanto tempo. Está relacionada com as cinco gerações e como vão amar-se e possivelmente, odiar-se umas às outras. Começamos o Séc XX com 2 bi de pessoas e em 2011 chegamos a 7 bi. Prevê-se um crescimento exponencial da população mundial e um aumento da expectativa de vida que se aproxima dos 100 anos. Mais gente, durando mais tempo.

A quarta força é a Força da Sociedade e como é que a sua estrutura pode ser fortemente alterada. Embora a nossa essência e os nossos valores enquanto seres humanos se mantenham inalterados, os meios que usamos para atingirmos determinados fins modificaram-se. Os indígenas das tribos continuam a pescar como antigamente, mas atualmente usam um celular para comunicar com as mulheres que ficam nas habitações.

Como este, existem muitos outros exemplos que ilustram esta continuidade de padrões e valores, aos quais se adicionou um pouco de tecnologia. A multidão (crowd) está-se organizando colaborando em todas as áreas na busca de melhores soluções para os problemas do mundo, exigindo mais das marcas, das empresas e instituições públicas. É normal pedir ajuda ao grupo de onde comprar algo ou que marca comprar ou não comprar. Avaliar o outro é comum já e empresas estão perdendo e ganhando negócios por via da atividade colaborativa da multidão.

A última das forças é a dos Recursos Energéticos. A luta dos governos a fim de proteger e até monopolizar as energias vai, por um lado, provocar escassez de recursos e, por outro, reforçar a premissa e a consciência da preservação e bom uso das energias, que deverá resultar numa divisão justa dos recursos por toda a população mundial. A questão da ecosustentabilidade foca-se cada vez mais na perenidade saudável do negócio além da mera preocupação com o planeta e ambiente o que faz todo o sentido uma vez que sem planeta não teremos negócios perenes.

Para complementar esta realidade o crescimento das gerações e a mudança comportamental dos milênios têm alterado significativamente a lógica do trabalho. Desmaterialização, trabalho por projetos, squads multitarefa, home office, virtualização e mobile são palavras comuns nos modernos ambientes de trabalho onde as regras da 2ª Revolução Industrial (da cadeia de valor sequencial onde cada um atua no seu quadrado para ajudar a construir um todo) estão sendo revistas adotando-se novas formas de atuar inspiradas no mundo conectado da 4ª Revolução Industrial.

### **Quais são as grandes mudanças?**

- Os negócios são cada vez mais flexíveis, ágeis na mudança e principalmente inspirados e orientados pelas necessidades dos clientes;
- A tecnologia é o grande propulsor da mudança, tirando empregos puramente operacionais e abrindo espaço para a criatividade e produção intelectual;
- Mais do que puro resultado financeiro as empresas precisam garantir uma perenidade saudável pela sua relevante intervenção no ecossistema;
- Novas profissões estão surgindo diariamente desafiando as regras vigentes;

- Novos líderes emergem, pessoas comuns, ditas normais que se afirmam pela sua capacidade de antever, criar e principalmente executar;
- O desafio da execução supera o da criação;

E o que as empresas podem/devem fazer com elas (insights extraídos da pesquisa *Carreiras em Transformação*, publicado em 2017 pela Inova e Page Personnel):

- Atualizar/ajustar os conteúdos de treinamento, quer nas Universidades, quer nas empresas, para uma maior adequação às necessidades efetivas das funções do futuro, conseguindo com isso profissionais com melhores performances e empresas com melhores resultados pode significar a diferença entre sucesso e insucesso;
- A estruturação e gestão de equipes por líderes com forte orientação ao trabalho prático (mão na massa) e com experiências alargadas de conhecimento, considerando principalmente experiências internacionais devem ser prioridade na forma de atuar nos mercados;
- O baixo reconhecimento de ídolos/ícones inspiradores pela geração mais nova abre espaço para um modelo mais flexível de trabalho e de evolução, onde cada um pode criar e compartilhar novas formas de atuação nas empresas, em vez de apenas de tentar replicar modelos de quem já alcançou o sucesso. Isto permite que as empresas possam desenvolver políticas mais eficazes de engajamento e gestão de projetos através da maior autonomia das suas equipes;
- Os ambientes colaborativos com foco em experiências e relacionamento motivam o crescimento profissional e individual de cada um e fortalecem o vínculo com a empresa, pelo que devem ser considerados, na estratégia

de gestão de talento, momentos de interação e compartilhamento de experiências e opiniões entre todos;

- A visão de longo-prazo das empresas, principalmente considerando o papel de cada um nessa visão com clara definição sobre o desenvolvimento da carreira, constitui um fator decisivo de retenção pelo que, deve ser considerado na estratégia empresarial com a mesma importância que a gestão de clientes ou o cumprimento das metas de resultado operacional, por exemplo;
- O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal ganha cada vez mais importância, até mesmo sobre salário, principalmente nas gerações mais jovens, considerando para tal que qualidade de vida é tão importante quanto o desempenho da profissão;
- Em um mundo cada vez mais conectado e influenciado pela evolução tecnológica, o maior desafio das empresas e dos seus gestores prende-se com a capacidade de criar e manter engajamento e comprometimento entre os seus colaboradores, seja pela maior transparência na gestão, seja pela forma como a empresa se abre ao novo e explora, seja pela via da inovação, seja pela via da interação social e ambiental, novas experiências, áreas de atuação ou negócios potenciais;

Para entender como o profissional do futuro deve preparar a sua jornada olhemos o que o Fórum Econômico Mundial (WEF, World Economic Forum) publicou em 2015 como sendo a lista das 10 principais habilidades para os profissionais do futuro em 2020.

Eram elas:

## 10 top habilidades

### em 2020

---

1. Solução de Problemas Complexos
2. Pensamento Crítico
3. Criatividade
4. Gestão de Pessoas
5. Empatia com os Outros
6. Inteligência Emocional
7. Bom senso e Tomada de Decisão
8. Orientação para Serviços
9. Negociação
10. Flexibilidade Cognitiva

### em 2015

---

1. Solução de Problemas Complexos
2. Relacionamento com os Outros
3. Gestão de Pessoas
4. Pensamento Crítico
5. Negociação
6. Controle de Qualidade
7. Orientação para Serviços
8. Bom senso e Tomada de Decisão
9. Escuta Ativa
10. Criatividade

Fonte: Relatório "Future of Jobs", World Economic Forum

Em 2018 o WEF atualizou o outlook de habilidades atualizadas que assumiram a seguinte lista:

### Habilidades Crescentes

1. Pensamento analítico e inovador
2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem
3. Criatividade, originalidade e iniciativa
4. Design e programação de tecnologia
5. Pensamento crítico e analítico
6. Resolução de problemas complexos
7. Liderança e influência social
8. Inteligência emocional
9. Raciocínio, resolução de problemas e ideação
10. Análise e avaliação de sistemas

**Habilidades Decrescentes**

1. Destreza manual, resistência e precisão
2. Habilidades de memória, verbal, auditiva e espacial
3. Gestão de recursos financeiros e materiais
4. Instalação e manutenção de tecnologia
5. Leitura, escrita, matemática e escuta ativa
6. Gestão de pessoal
7. Controle de qualidade e conscientização de segurança
8. Coordenação e gestão do tempo
9. Habilidades visuais, auditivas e de fala
10. Uso, monitoramento e controle de tecnologia

**E em Outubro de 2020 nova atualização conforme o quadro a seguir:**

# Top 10 Skills para 2025

## Tipo de habilidade

- Solução de problemas
- Auto Gerenciamento
- Trabalhando com pessoas
- Uso e desenvolvimento de tecnologia



Pensamento analítico e inovação



Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem



Resolução de problemas complexos



Pensamento crítico e análise



Criatividade, originalidade e iniciativa



Liderança e influência social



Uso de tecnologia, monitoramento e controle



Tech Design e programação



Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade



Raciocínio lógico, resolução de problemas e ideação

Fonte: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum

Fica notória a análise de que precisamos construir uma nova abordagem educativa e de desenvolvimento, focada mais na capacidade de pensamento e menos na execução, deixando as máquinas executar aquilo que outrora era função dos seres humanos. Nesta equação humano vs. digital o pêndulo mudará a favor daqueles que conseguirem o equilíbrio entre pensamento e execução, produzindo conhecimento aplicável, extraído da informação disponível.

## **Termino com uma visão dos eixos estratégicos para o futuro da gestão:**

### **1. Pessoas**

- a.** Líderes presentes que orientam e acompanham de perto o desenvolvimento e a performance de seus liderados;
- b.** Colaboradores com elevada capacidade de adaptação ao novo e que se reinventam rapidamente;
- c.** Pessoas engajadas pelo propósito e com paixão pelo que fazem;
- d.** Equipes ágeis e modulares que se ajustam em função do caminho estratégico definido;
- e.** O grupo está acima do indivíduo.

### **2. Tecnologias**

- a.** Soluções tecnológicas alinhadas às necessidades dos negócios, mercados e clientes;
- b.** *IoE | Internet of Everything* – tudo conectado o tempo inteiro: pessoas – máquinas; máquinas – máquinas; pessoas – pessoas;
- c.** *EaaS | Everything as a Service* – elevada disponibilidade de soluções por assinatura;
- d.** Conectividade, mobilidade e digitalização para facilitar acesso e compartilhamento;
- e.** Dinamismo tecnológico alinhado com a velocidade da 4ª revolução industrial.

### 3. Informação (data)

- a. Gestão da informação e do conhecimento (data) como o maior ativo (*asset*) dos negócios;
- b. Atualização constante dos níveis de informação sobre a cadeia de valor para atuação em tempo real (*realtime*);
- c. Diversificação das fontes de informação para maior robustez do conhecimento;
- d. Disponibilização matricial da informação para que todos possam acessá-la e atuar com o mesmo nível de conhecimento;
- e. Capacitação permanente com base na informação atualizada.

### 4. Plataformas / Ecossistemas

- a. Construção de ecossistemas integrados de gestão para melhor entrega e diferenciação no mercado;
- b. Adoção de sistemas que se ajustem ao contexto dos clientes e demais *players*;
- c. Integração das funções com transição para um sistema empresarial com o mínimo de silos – de fora para dentro;
- d. Plataformas capazes de incorporar pessoas e tecnologias, automatizando os processos;
- e. Centralização no digital como eixo de velocidade.

Com tudo isto só me resta desejar boa viagem nesta jornada para o futuro. Enjoy the ride.

Eternizada pelos fãs do rock, a banda Australiana, dos irmãos Young, AC/DC teve agora um chamado recall. Não, não lançaram um novo álbum até porque nos últimos anos tiveram alguns problemas de saúde de alguns dos seus integrantes com bastantes mudanças e até mesmo anúncios de término de carreira. Perguntará – então porque está sendo aqui referenciada e até dá nome a este artigo? Porque serve de analogia para os tempos que temos vivido e que já estão sendo classificados de Antes de Covid e Depois de Covid (AC/DC).

Quem, na mudança do ano, em pleno réveillon 2019/2020, poderia prever que alguns meses depois estaria confinado em casa cumprindo regras impostas de quarentena? Poucos, de fato. Mas o que aconteceu foi o que designamos de corte na realidade: em determinado ciclo estável (ou aparentemente estável) um fenômeno inesperado (ou com pouca probabilidade e acontecer) muda o curso da história, obrigando a uma revisão completa e geral dos pressupostos, das regras e das crenças a todos os níveis: sociais, humanos, políticos, económicos, profissionais, etc. É nesse contexto que nos encontramos hoje com o enfrentamento de uma nova realidade inesperada que precisamos rever os nossos conceitos de gestão e principalmente de vivência para conseguirmos vivermos o chamado "novo normal". Assim, sabendo que todos os negócios e mercados estão enfrentando a mesma realidade e desafio, gostaria de compartilhar 4 grandes ideias/recomendações de como podemos neste nosso negócio definir algumas prioridades para o futuro para darmos início a essa jornada pós covid.

1. Se não fez ainda, precisa imediatamente desenvolver o que chamamos de **jornada de cliente** para conhecer em detalhe quem ele é, quais as suas opiniões, necessidades, anseios e desejos para conseguir definir corretamente uma estratégia de relacionamento e futura venda;
2. A **transformação digital** já tinha chegado, mas poucos se tinham apercebido dela. Agora ficou clara a sua importância. E quando falamos de transformação digital não falamos apenas de sites ou páginas nas redes sociais estáticas e pouco atualizadas. Falamos de uma completa experiência digital, em todos os pontos de contato e isso obriga a uma abordagem mobile dos negócios considerando o tratamento de informação, o acesso a ela e a forma como ela é utilizada para a gestão das empresas considerando os diversos meios de comunicação;
3. A **experiência**. Já muitas vezes falada, mas ainda aquém da sua utilização plena. Se algo ficará claro neste momento é que os clientes procurarão experiências e não produtos. Os negócios deste pós covid que terão sucesso serão aqueles que serão client oriented (orientado por e para clientes) e não product oriented (orientados por produto). E para que isso seja uma realidade é necessária uma completa mudança de mentalidade de gestão;
4. **Nova mentalidade** de gestão, que implica atuar de forma efetiva sobre as crenças e hábitos de atuar que temos adotado até agora. O que nos trouxe até aqui dificilmente nos levará a 2025. Repensar a forma de atuar e adotar diferentes padrões mais alinhados com o contexto

passa por entender quais são os cenários atuais e futuros e como eles podem ajudar ou atrapalhar a nossa realidade. E para isso é fundamental a adoção de uma política de educação e capacitação/atualização de colaboradores e todos quantos interagem no nosso ecossistema.

Para terminar, deixo um convite para o estudo Inova Consulting sobre as tendências pós covid-19, que encontra no link:



**[inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/04/P%C3%B3s-Covid-19-Trends-1-compactado.pdf](https://inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/04/P%C3%B3s-Covid-19-Trends-1-compactado.pdf)**

E as dicas práticas pós covid-19, que encontra no link abaixo e que podem ajudar a uma reflexão mais profunda de como ultrapassar de forma vencedora este momento e navegar de forma mais tranquila (se é que isso será realidade) este novo normal.



**[inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/05/P%C3%B3s-Covid-19-Dicas-Praticas-compactado.pdf](https://inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2020/05/P%C3%B3s-Covid-19-Dicas-Praticas-compactado.pdf)**



## Inovação

### Porque é que a Inovação não é apenas ferramenta?

Ao longo dos últimos 15 anos em que tenho trabalhado no mercado da consultoria de futuro, tendências e inovação estratégica tenho tomado contato com diversas metodologias e abordagens ao tema. Umhas mais integradas e complexas outras mais simples e até lineares, todas relevantes dependendo dos objetivos, prazos e orçamentos a que se propõem os projetos.

No entanto uma coisa tem ficado cada dia mais clara. A inovação resulta muito mais de um trabalho de cultura do que da mera aplicação de ferramentas. Erradamente pensamos que basta criar uma plataforma ou intranet de ideias, formar as pessoas e pensar que assim nascerá um processo de inovação na empresa. Tantas empresas e profissionais (e até professores) têm sido erradamente envolvidos na vertente puramente processual e técnica da inovação, sem considerar a vertente cultural da mesma.

Uma cultura e uma filosofia de inovação cumprem sempre quatro requisitos:

1. **Construção do MindSet de Inovação:** considera uma visão prospectiva do futuro e comportamental das tendências que mais afetam ou podem afetar a empresa. Aqui a utilização de mapas de prospectiva, de linhas temporais para o negócio e de metodologias de coolhunting e pesquisa de tendências comportamentais despertam as pessoas para o futuro e para o que pode ser oportunidade ou ameaça no curto, médio ou longo prazo.
2. **Competências de Inovação:** considera-se uma análise às competências de cada colaborador (técnicas, comportamentais e de gestão) com o conseqüente desenvolvimento das menos fortes em cada pessoa integrante da equipe de inovação. Esta fase permite alinhar todos os participantes pelo mesmo nível de performance desejada com foco na inovação.

3. **Processo de Inovação:** é o momento de desenvolver as ferramentas, plataformas e metodologias de criação, avaliação e implementação das ideias geradas na empresa com foco inovador. Requer a definição de uma equipe de avaliação, de um processo de premiação e controlo da implementação. Convém lembrar, como já escrito atrás num dos artigos, que a inovação não existe apenas para desenvolver produtos e serviços. Serve para isso, mas também para olhar modelos de negócio, processos produtivos, otimizar performances, etc.
4. **Agenda de Inovação:** não chega despoletar o processo sem lhe dar uma determinada perenidade e consistência. Mensalmente, trimestralmente, semestralmente (dependendo do nível de envolvimento da empresa no projeto) deve ser dada relevância e visibilidade ao trabalho desenvolvido pelo projeto. Seja por produção de relatórios ou apresentações a empresa precisa ver o que está a acontecer com o projeto.

Pensar que uma plataforma, uma intranet ou um workshop constroem culturas inovadoras e resolvem os problemas das empresas é de uma miopia extrema. Infelizmente tenho encontrado ainda muitas empresas com esse tipo de problema.

Inovação são Ideias Novas em Ação e como tal é fundamental não apenas motivar todos para a construção de ideias (Ideation) como estruturar pensamento e modo de atuação para que as ideias gerem resultados.

A inovação é sem dúvida o que permitirá a sobrevivência das empresas no curto prazo.

2022



# 1

## As MegaTendências para 2030

Foi recentemente apresentado o Relatório de Tendências atualizado para década, produzido pela Inova Consulting, sob o nome de What's Next 21, Direção 2030, um relatório que enumera as diversas perspectivas que as tendências trazem para o futuro próximo.

- O relatório completo está disponível para download em:



[www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Whats-Next-Report-2021-Dir-2030.pdf](http://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Whats-Next-Report-2021-Dir-2030.pdf)

Veja ao lado a visão geral do What's Next 21 (Direção 2030).

# Visão Geral do Mapa What's Next 21 (Direção 2030)

## Drivers

## 78 Tendências

Conceito Principal	Revoluções	Forças Motrizes	Megatendências	Tendências Comportamentais	Tendências de Negócio
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Tecnologia &amp; Conectividade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Evolução Tecnológica</li> <li>Conectividade Permanente</li> <li>Humanismo Digital</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gadget Dependente</li> <li>Nômades Digitais</li> <li>Convergência Tecnológica</li> <li>Vidas Online</li> <li>Encapsulamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Transformação Digital</li> <li>Data Driven Enterprise</li> <li>Tecnologias Exponenciais</li> <li>Trabalho Híbrido</li> <li>Negócios de Plataforma e de Ecossistema</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Ambiente &amp; Clima</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alterações Climáticas</li> <li>Alternativas em Recursos Naturais</li> <li>Novos Recursos Energéticos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>EcoSustentabilidade</li> <li>Mindset Verde</li> <li>Cobrança e Exigência pelo Verde</li> <li>Posse vs. Uso</li> <li>Instantaneidade e Imediatismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>E.ESG</li> <li>3 R's: Reuse Recycle Reutilize</li> <li>Logística Reversa</li> <li>Uso Racional de Recursos</li> <li>Resultados Responsáveis (EVA: Environment Value Add)</li> </ol>
	<b>InfoTech</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Política &amp; Economia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Globalização</li> <li>Força e Poder da Sociedade</li> <li>Novas Economias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Urbanização</li> <li>Fear Uncertain Doubr (FUD)</li> <li>Participação Ativa</li> <li>Multiculturalismo</li> <li>Liderança Coletiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Governança Corporativa</li> <li>Compliance</li> <li>Reset (de Verdades, Ideologias e Modelos)</li> <li>Novos Hubs de Poder e de Produção</li> <li>Economia Circular, Comportamental, Donut e Plataforma</li> </ol>
<b>Singularidade</b>	<b>BioTech</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Social &amp; Humano</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Envelhecimento e Explosão Demográfica</li> <li>Busca pelo Novo e Desconhecido</li> <li>Maior Transparência e Redução das Desigualdades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Empoderamento</li> <li>Economia da Experiência</li> <li>Retorno às Origens e Nostalgia</li> <li>Humanismo e Solidariedade</li> <li>Compartilhamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Intrageracionalidade</li> <li>Colaboração &amp; Co-criação</li> <li>Diversidade, Inclusão e Equidade</li> <li>Liderança Colaborativa &amp; Compartilhada</li> <li>Complementaridade de Competências</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Saúde &amp; Bem-estar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Evolução Genética</li> <li>Busca de Equilíbrio</li> <li>Humanos 2.0</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wellthy (wellness &amp; healthy)</li> <li>Relax &amp; Espiritual</li> <li>Busca pela Felicidade</li> <li>DIY</li> <li>P2P vs Individualidade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Valorização das Soft Skills</li> <li>Segurança Psicológica</li> <li>Clima de Autenticidade</li> <li>Automação de Funções Operacionais</li> <li>Vestíveis e Implantáveis</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Educação, Empresas &amp; Negócios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Transformação Permanente &amp; Novos Negócios</li> <li>Mindset Start-Up</li> <li>Novos Modelos de Atuação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Propósito e Autenticidade</li> <li>Ética</li> <li>Design WoW</li> <li>I/Empreendedorismo</li> <li>Protagonismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ambidestria Corporativa</li> <li>Cultura Ágil e Estratégia Adaptável</li> <li>Educação Híbrida e Contínua (lifelong learning)</li> <li>Trendsmovation</li> <li>Client Centricity, Brand Power e Reputação</li> </ol>

Wild Cards



A primeira grande lente de análise foi tratada no artigo anterior dedicado às forças motrizes, que encontra com todos os meus artigos em:



[www.mitsloanreview.com.br/buscar?  
query=rasquilha](http://www.mitsloanreview.com.br/buscar?query=rasquilha)

Neste artigo gostaria de apresentar e convidar à reflexão sobre quais são as MegaTendências passíveis de análise nesta década, enumeradas por cada força motriz.

**Definindo MEGA TENDÊNCIAS (10 / + anos):** movimentos e mudanças (de larga escala) em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente na realidade atual e que influenciarão decisivamente o futuro.

## **MEGATENDÊNCIAS por cada força motriz:**

### **Tecnologia e Conectividade**

1. **Evolução Tecnológica:** O fenômeno dos *smartphones*, iniciado em 2007 pela Apple, alterou completamente o comportamento humano e iniciou um fenômeno de influência decisiva sobre mercados, negócios e empresas, a partir do momento em que tudo passou a estar à distância de um click disponível nos milhares de apps que se tornaram presentes em nossas vidas, fruto da simplicidade e queda de preço com que a tecnologia nos envolveu.

2. **Conectividade Permanente:** A conectividade assumiu decisivamente o poder, conectando pessoas e empresas de forma permanente, potenciando as relações, a troca de informação e o diálogo 24/7 (24 horas por dia, 7 dias por semana) facilitada a partir da convergência tecnológica e do surgimento constante de novas soluções nas áreas de vestíveis, implantáveis, realidade aumentada, impressão 3D, internet das coisas ou inteligência artificial. Com uma previsão de atingir 100% da população conectada entre 2022 e 2025, quem não estiver conectado e, principalmente, quem não entender a convergência tecnológica estará irremediavelmente fora do jogo.
  
3. **Humanismo Digital:** Na pauta dos negócios, a transformação digital concedeu à inovação o estatuto de um imperativo categórico: empresas que não se reinventam, definham. Se imaginarmos um mundo altamente dependente da inteligência artificial, profundamente sensibilizado por tais algoritmos em situações comuns, correremos o risco de que as máquinas – uma vez instruídas segundo nossas intenções de automatização para perseguir a sua função objetivo (aquilo para o qual elas foram programadas) – incompatibilizem seus êxitos com os valores e necessidades humanos. Em meados de 2019, cientistas e pesquisadores de diversos países, publicaram um manifesto (The Vienna manifesto on Digital Humanism) onde se declara que as tecnologias digitais estariam desbotando a dinâmica e os alicerces da sociedade e colocando em xeque o nosso entendimento sobre o que significa ser humano. Com o tom de reivindicação para deliberar e atuar no desenvolvimento tecnológico atual e futuro, o manifesto encoraja a inovação centrada nos valores e necessidades humanos. Com efeito, este é o núcleo do assim denominado Humanismo Digital.

## Ambiente e Clima

- 1. Alterações Climáticas:** A preocupação com as mudanças climáticas e com a questão sustentável tem crescido e mobilizado cada vez mais pessoas em torno do tema. É um fato que o planeta está vivendo (muito pela culpa da intervenção humana) uma mudança climática sem precedentes com impactos enormes nos recursos naturais e na qualidade ambiental. A consciência sobre o ambiente é cada vez maior e tende a assumir mais importância nas agendas das pessoas, empresas e governos mobilizando todos para um movimento comum de maior sustentabilidade, maior consciência e ação. Quem não considerar em suas estratégias este tema será afastado, não só pelos governos e pelas mais apertadas leis mas, principalmente, pelos consumidores que não terão problema em descartar uma marca que não se comprometa com práticas mais sustentáveis e amigas do ambiente e que não defenda a mobilização de todos à sua volta, na busca de um planeta melhor para todos.
- 2. Alternativas em Recursos Naturais:** A crescente preocupação com o tema ambiental e a demanda de recursos tem gerado uma busca constante por alternativas que permitam a manutenção dos índices de produtividade e o crescimento econômico, mas com reduzido (se possível nenhum) impacto sobre o planeta. Os recursos são finitos e como tal a agenda focada em alternativas ganha força, atenção e cobrança na sua implementação permanente.
- 3. Novos Recursos Energéticos:** Estamos chegando no fim da era dos combustíveis fósseis como pilares estratégicos do mundo e assistindo ao emergir de novas

iniciativas que visam proteger, não apenas o planeta de poluição, mas otimizar os custos de produção para os usuários. Com o aumento populacional, a chegada dos autônomos e a crescente conectividade aumenta a demanda global por energia e com isso a necessária procura de novas soluções que consigam responder ao que o mercado vai necessitar. A velocidade exponencial levará à busca por recursos exponenciais considerando, por exemplo, desde dessalinização da água do mar até a utilização de matérias primas vindas de outros planetas.

## Política e Economia

1. **Globalização:** É o processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações, seja no âmbito econômico, social, cultural ou político. Porém, o principal destaque dado pela globalização está na integração digital e de mercado existente entre os países. A globalização permitiu uma maior conexão entre pontos distintos do planeta, fazendo com que compartilhassem de características em comum. Desta forma, nasce a ideia de Aldeia Global, ou seja, um mundo globalizado onde tudo está interligado. A quebra de fronteiras gerou uma expansão capitalista onde foi possível realizar transações financeiras e expandir os negócios - até então restritos ao mercado interno - para mercados distantes e emergentes. Atualmente, o idioma inglês é considerado o mais adotado entre todos os países como alternativa para garantir a comunicação, principalmente através da internet. Motivada pela conexão, a velocidade com que tudo acontece é cada vez maior. Ao estarmos mais conectados em rede também conseguimos ter cada vez mais poder. Uma pessoa sozinha tem determinada influência mas quando se junta ao grupo ganha um poder imparável.

- 2. Força e Poder da Sociedade:** A força da sociedade conectada e globalizada está assumindo o seu papel de influenciadora e transformadora do mundo, ultrapassando a tradicional atuação das marcas no esforço de se promoverem através dos chamados canais tradicionais. A avaliação de um hotel no tripadvisor tem muito mais credibilidade do que a comunicação do hotel em si, uma vez que essa nota resulta da opinião de quem já frequentou esse hotel. Da mesma forma, a avaliação que um motorista do uber apresenta transmite maior ou menor segurança a quem irá utilizar os seus serviços posteriormente. Por outro lado, a forma como todos em todo o lugar acedem à informação potencia uma escala verdadeiramente global de tudo o que acontece, assistindo-se a um movimento de globalização digital, profundamente transformador da sociedade em que vivemos.
- 3. Novas Economias:** O poder que a Europa e os USA tinham perdeu força para os chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul - South África) e o mundo tem caminhado para uma maior globalização. Novos países estão ditando as regras e as mudanças globais. Seja por posição estratégica ou capacidade produtiva e abertura à mudança o ecossistema em torno da China e da Índia afirmar-se-á como pólo produtivo e consumidor. Novos acrónimos substituirão os BRICS e veremos o crescimento dos MINT (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) e dos SICK (Síria, Índia, Coreias Unificadas) contaminando geograficamente as regiões onde atuam com melhorias consideráveis da qualidade produtiva e de vida das populações. Aqueles que antes eram países não estratégicos estão mudando a tabela da classificação, seja pela adoção de novas tecnologias, seja pela mudança de mindset e maior capacidade de adaptação e flexibilidade.

## Social e Humano

- 1. Envelhecimento e Explosão Demográfica:** A expectativa de vida tem aumentado de forma permanente, registrando hoje um aumento de 3 meses de vida por cada ano. Nos próximos anos, a expectativa de vida aumentará mais de 1 ano por ano. Isto significa que chegaremos à marca de 120/130 anos de expectativa de vida na próxima década. Tendo o planeta atingido já a marca de 7 bilhões de pessoas e caminhando para chegar a 8 bilhões até 2030, estamos enfrentando uma realidade de termos mais gente, durando mais tempo e com isso criando novas realidades de coexistência entre as várias gerações. É hoje normal encontrar em uma mesma empresa pessoas das várias gerações (baby boomers, x, y e já a z também). Isso abre inúmeras oportunidades e demonstra a evolução que a humanidade está vivendo.
- 2. Busca pelo Novo e Desconhecido:** Nunca como agora o desconhecido foi tão atrativo. Filmes, séries, livros e tanta informação tem sido estruturada em torno do que não conhecemos. Universidades, centros de estudo e de investigação, empresas e laboratórios de P&D, professores das mais variadas origens e áreas de atuação, empreendedores, empresários e figuras públicas, têm dedicado tempo e investido recursos (humanos, técnicos e financeiros) para tentar desvendar o novo e o desconhecido dentro de nossas mentes, em nossos corpos, na natureza, nos animais, no espaço e em outras galáxias. Seja para fortalecer a base de conhecimento ou para tentar encontrar soluções para problemas atuais, nunca existiu tanta preocupação com o desconhecido, gerando uma crescente mobilização sobre territórios inexplorados. Esse sentimento de busca pelo desconhecido

deixou as telas dos filmes de ficção, entrou nas empresas, nos negócios e nas nossas vidas e permitirá às empresas encontrarem novos caminhos para os seus negócios e para os seus (atuais e novos) mercados. Vivemos a colonização do espaço, a importação de matérias primas interplanetárias e quem sabe até contato com outras espécies.

### **3. Maior Transparência e Redução das Desigualdades:**

O fenômeno da digitalização e da conectividade tem dado uma preciosa contribuição para conscientizar o mundo sobre muitas coisas que antigamente não sabíamos que existiam, ou se sabíamos não tínhamos como provar. Principalmente sobre ameaças à humanidade e desigualdades de todos os níveis. A designada 4ª Revolução Industrial tem o potencial de tornar as desigualdades visíveis e com isso forçar governos, instituições, personalidades e a própria sociedade a atuar para a sua redução. Nunca como agora a pressão social sobre governos e personalidades pela via da digitalização (redes sociais, grupos de whats app e demais ferramentas de conexão) teve tanta força e impacto na mobilização e atuação efetiva para reduzir desigualdades. Assistiremos a um crescimento exponencial da busca pela transparência (nos negócios, nas políticas, nas relações) e uma maior mobilização pelo impacto social de cada um para um mundo melhor.

## Saúde e Bem-estar

- 1. Evolução Genética:** Os avanços genéticos em todas as áreas têm reescrito muitas das páginas consideradas intocáveis na história. Seja no âmbito da medicina, alimentação ou reprodução, a genética tem contribuído decisivamente para a evolução da humanidade.
- 2. Busca de Equilíbrio:** O ressignificar de prioridades, dos propósitos e dos valores tem deixado claro que a sociedade busca um equilíbrio. Se antes era carreira ou família, por exemplo, hoje é um e outro. Não mais um ou outro. O equilíbrio entre produção e consumo, entre exercício e alimentação, entre entretenimento e descanso (e tantos outros) reforça o entendimento que existe maior consciência para a adoção de caminhos equilibrados (ou caminhos de meio) em detrimento de extremos, nunca saudáveis.
- 3. Humanos 2.0:** Ao mesmo tempo, a elevada dependência da conexão tem nos transformado de tal forma que já se afirma que esta é a última geração de *homo sapiens* (frase proferida por Yuval Harari na última convenção de Davos), caminhado para a chamada geração algorítmica ou singular. A singularidade representa um evento histórico previsto para o futuro, no qual a humanidade atravessará um estágio de colossal avanço tecnológico em um curtíssimo espaço de tempo e no qual todos serão um mix de homem e máquina. Se já hoje não conseguimos nos separar dos *smartphones*, *smart watches* e *smart tudo*, em breve teremos implantados em nossos corpos e em nossos cérebros todos os tipos de gadgets e chips de conexão e comunicação em tempo real, acessando, compartilhando e produzindo todo o tipo de informação e conhecimento.

## Educação, Empresas e Negócios

- 1. Transformação Permanente & Novos Negócios:** A única situação permanente é a mudança. Com o crescente movimento empreendedor e a proliferação do mundo digital e conectado, a par de uma mudança do comportamento do consumidor, as regras da gestão e do mundo estão em causa e sendo alteradas de forma regular. Novos negócios estão dando o tom do futuro, alterando todas as bases de vida que nos trouxeram até aqui, mas que garantidamente não nos levarão para o futuro.
- 2. Mindset Start-Up:** Uma das grandes vantagens que as startups possuem é a sua elevada capacidade de adaptabilidade, teste, correção e abandono de projetos ou ideias quando não cumprem o previamente definido. Adotar um mindset inspirado nas startups é adotar práticas, políticas e processos que pela sua flexibilidade conseguem corrigir rotas e caminhos de forma a não prejudicar a empresa em momentos delicados, ou que potenciem os resultados pela resiliência que se adota no ajuste de rota de trabalho. Muitas vezes a lentidão na tomada de decisão, a burocracia e a forma engessada como a gestão atua prejudica o chamado time to market (t2m) permitindo eu outros (muitas vezes startups até) ganhem pedaços de mercado e tomem a dianteira em segmentos antes dominados pelas tradicionais corporações. Pessoas, processos, projetos, decisões, departamentos, todos alinhados por uma flexibilidade crescente de fail fast (teste e falhe rápido) e que regularmente atuem em grupo e de forma ágil são os pilares de uma cultura e de uma mentalidade orientada ao futuro.

- 3. Novos Modelos de Atuação:** Um novo mundo demanda novas formas de atuar. Seja na postura individual seja na profissional, estamos sendo obrigados (e ainda bem) a rever a forma como sempre nos comportamos como sociedade. Os livros e suas verdades absolutas em todas as áreas estão debaixo de crítica legítima, abrindo espaço para novas realidades assumirem o protagonismo e com isso desenharem uma nova realidade macro à qual vamos, estruturadamente, aceder.

Reforço o convite para acessar o relatório na íntegra e que possa utilizar o seu conteúdo para a reflexão estratégica e para a tomada de decisão na gestão.

## Liderança TrendsInnovation

É um tema recorrente (mais ainda pelo passado recente de mudanças trazidas pela transformação digital e pandemia) que os líderes precisam incorporar novas competências na sua jornada de gestão.

O desafio da ambidestria (olhar o negócio atual e pensar o negócio futuro), tema já tratado em artigos anteriores e a análise de cenários e tendências requerem um líder, ou uma equipe de líderes, preparada para a realidade atual e focada nas realidades futuras.

Publicado inicialmente na HBR e adaptado posteriormente pela Inova, existe um conjunto de recomendações que um líder, que se quer ambidestro e focado em futuro, tendências e inovação deve considerar seguir.

1. Prepare-se hoje para as tendências que moldarão o futuro da liderança, do trabalho e das empresas e negócios. As empresas precisam ter os critérios certos para desenvolver os líderes de alta qualidade de que necessitarão no futuro. Bons líderes têm um impacto enorme na retenção, motivação, produtividade e resultados dos colaboradores.
2. Para preparar a sua empresa para o futuro e humanizá-la, cultive quatro mentalidades e cinco habilidades. Preparar o futuro significa pensar a longo prazo, adotar mudanças tecnológicas e questionar a maneira habitual de fazer as coisas para enfrentar os desafios futuros. Prepare-se para a mudança rápida e a incerteza.

Humanizar significa priorizar as pessoas no trabalho, na comunidade e no mundo, ao privilegiar a diversidade, desenvolver os funcionários, contratar talentos e contribuir para o bem social. Cerque-se de pessoas com quem você pode aprender, que têm pontos fortes que você não tem e desafiam o seu pensamento. Conheça ambientes e pessoas diferentes e cultive perspectivas novas. Você guia os outros e os outros podem guiar você.

## **Mentalidades**

- 1. Mentalidade de explorador – Seja um líder curioso e flexível.** Os exploradores são curiosos e têm mentes abertas. Eles aprendem continuamente e se adaptam agilmente às circunstâncias. A curiosidade implica a aceitação de riscos e de erros. Os líderes curiosos são inovadores e aceitam o desconforto de caminhos inabituais e incertos. No entanto, a curiosidade é travada pelo foco em resultados de curto prazo e pela necessidade de estabilidade. As empresas cultivam a mentalidade de explorador, ao incentivar os seus funcionários a experimentar e lutar pelos seus interesses. O papel do explorador é questionar, desafiar os procedimentos habituais, e apoiar e enaltecer os que o fazem. Dê a si mesmo, e aos outros, tempo para refletir. Pense a longo prazo. Comprometa-se com a aprendizagem contínua e crescimento pessoal. Aprenda com pessoas diferentes de você, aceite riscos e aprenda com os seus erros.

2. **Mentalidade de chef – Propicie um equilíbrio estimulante entre as necessidades humanas e tecnológicas da sua empresa (TI Humana).** O lado humano do trabalho valoriza o propósito, relações produtivas, bem-estar e experiências positivas dos funcionários. A TI foca as tecnologias, software, hardware, IA e automação, que melhoram a eficiência, controle de custos e gerenciamento de dados.

*“Veja a tecnologia como um parceiro para os humanos, não como seu substituto (...) A tecnologia não controla você – você a controla.”*

A mentalidade de chef combina elementos humanos e de TI para otimizar o resultado. Os chefs usam a tecnologia para melhorar a vida das pessoas e humanizar as empresas. Fomente um local de trabalho significativo e orientado por propósitos, onde as pessoas dão o seu melhor. Cuide da sua empresa e do seu papel na comunidade. Solicite o feedback das partes interessadas. O chef interage com os funcionários e responsabiliza-se pelo resultado.

3. **Mentalidade de Servidor – Apoie os outros líderes, equipes, clientes e a si mesmo.** Nas empresas saudáveis, todos servem uns aos outros. Para servir os seus líderes, colabore na solução dos seus problemas. Para servir sua equipe, contribua para o sucesso dos seus colegas e criação de outros líderes. Sirva também os seus colegas fora do trabalho. Sirva os clientes ao propiciar experiências, não apenas produtos, e ao colocar o cliente no centro de sua cultura. Servir a si mesmo implica o autocuidado consciente que torna você um líder servidor.

*“A mentalidade de servidor não contribui apenas para uma empresa melhor; ela contribui para uma sociedade e um mundo melhores.”*

Os líderes servidores conhecem os seus próprios pontos fortes e fracos, e valorizam as habilidades e contribuições dos outros. Adote a humildade e a vulnerabilidade. Apoie diariamente os seus líderes, equipe, clientes e a si mesmo.

- 4. Mentalidade de cidadão do mundo – Aceite experiências, culturas e perspectivas variadas.** Respeite a diversidade humana, na cultura, religião, etnia, ideias e orientações sexuais. Promova equipes diversas. Essa postura gera compreensão, atrai e influencia funcionários em todo o mundo.

*“Você liderará, trabalhará, comunicará e colaborará com indivíduos que não pensam como você, não se parecem com você, não agem como você e não acreditam nas mesmas coisas que você acredita.”*

Para cultivar essa mentalidade, viaje muito. Conheça culturas e ambientes incomuns para aprender a liderar em contextos variados.

## Habilidades

- 1. Habilidade de planejar o futuro – Prepare a sua empresa para os vários cenários.** Considere múltiplos cenários – incluindo os desejáveis, prováveis e possíveis mas improváveis – e analise o que pode influenciar o resultado. Construa o futuro mediante uma liderança sábia.

*“O propósito e o significado não devem ser considerados um privilégio no trabalho; eles devem ser direitos de qualquer funcionário, a qualquer nível.”*

Nessa análise, pergunte-se: Por que isso poderá ocorrer, ou não? O que mais poderá acontecer? Que resultado eu quero e como atingi-lo? Que outros fatores poderão intervir?

- 2. Habilidade de controlar as suas emoções – Use a inteligência emocional para criar um ambiente de colaboração e segurança psicológica.** A motivação e as habilidades sociais são componentes da inteligência emocional, juntamente com a empatia, que ajuda você a interagir construtivamente, e a autoconsciência, que ajuda você a controlar as suas emoções e a entender como os outros veem você. A autoconsciência é fundamental para o sucesso.

*“Sua autoconsciência definirá o limite de todas (...) as habilidades que são importantes (...) no século XXI.”  
(Dr. Tasha Eurich)*

Envolva os membros de equipe nas decisões, e reconheça as suas contribuições. Use perguntas “como?” e “porquê?”, ao invés de ordens. Modere os conflitos com abertura e calma e fomenta o entusiasmo e o compromisso. Cultive a empatia ao se imaginar no papel dos outros e ao ouvir sem julgar. Reconheça que as emoções dos outros são semelhantes às suas. Reflita antes de agir ou responder. Conheça as suas reações emocionais e saiba como geri-las. Peça feedback sincero e crie um ambiente propício à troca de opiniões.

**3. Habilidade de comunicar – Escute e comunique eficazmente, para alinhar e unir todos na sua empresa.**

Liderar é comunicar. Compreenda os funcionários, clientes, concorrentes e o mundo. Quanto mais alto você estiver na hierarquia, maior será a sua distância para a maioria dos funcionários. Ouvir encurta essa distância. Incentive que todos falem francamente com você.

*“É essencial que, todos os dias, a comunicação seja coerente, confiável, eficaz, atenta, previsível, afetuosa e gentil.” (Melissa Reiff, CEO, The Container Store)*

A comunicação possibilita a união em torno de um plano. Canais de comunicação diferentes requerem técnicas diferentes e se adequam a públicos diferentes. Ouça e se comunique eficazmente: Mantenha o contato visual e não interrompa, além de usar linguagem corporal e verbal para revelar que você está atento. Mostre que você compreende os sentimentos dos outros. Use perguntas construtivas para estimular a percepção e a descoberta, mas não monopolize a conversa. Compartilhe gentilmente sugestões e alternativas. Verifique como o seu interlocutor recebe a sua mensagem.

**4. Habilidade de coach – motive, engaje, inspire e ensine.** O coach – como agente da mudança – propicia às pessoas o que elas mais valorizam. Inspire e envolva as pessoas de maneiras variadas, incluindo a colaboração estreita, pensamento criativo e conexão emocional. Fomente as experiências positivas no local de trabalho.

*“Uma das coisas mais importantes que um líder pode fazer é, de fato, desenvolver outros líderes.”*

O futuro da sua empresa depende do que ela faz hoje para ter os líderes certos mais tarde. Como coach, sua maior responsabilidade e privilégio é ajudar os outros a ter mais sucesso do que você. Construa relações com seus colegas para além das de trabalho. Conheça o que os preocupa e aflige, e as suas vidas familiares. Identifique os seus pontos fortes e fracos, suas aspirações e preferências. A capacidade de estar plenamente presente e atento – é a característica crucial do líder inspirador.

- 5. Habilidade de desfrutar a tecnologia – Adote a tecnologia com entusiasmo.** A tecnologia é crítica para o sucesso empresarial. No entanto, os líderes não precisam conhecer os seus detalhes – o importante é entender o impacto que a tecnologia tem no seu negócio.

*“Você não pode controlar a velocidade da tecnologia, mas você pode controlar a sua atitude e sua resposta.”*

Identifique as ferramentas mais promissoras para a sua empresa. Peça a especialistas que aconselhem e treinem você. Seja um aprendiz incessante, para se manter atualizado e conectado.

Cultivar as Mentalidades e praticar as Habilidades fará o líder mais preparado para o futuro hoje. Mas existe uma reflexão importante aqui. O quanto o ego e a cultura das empresas permitem que se pratique, de forma efetiva, estas mentalidades e habilidades? Será que você está disposto à mudança? Pense nisso.

## A evolução dos modelos de Trabalho

### Do Taylorismo para o Híbrido

O ano de 2022 iniciou uma nova jornada no que ao trabalho diz respeito. Se o séc. XX começou após o final da 1ª guerra mundial podemos, talvez, afirmar que o séc. XXI começou após o fim da pandemia do covid-19.

E essa realidade impacta decisivamente a forma como as empresas lidam e lidarão com novas formas e modelos de trabalho.

#### Os Modelos de Trabalho Tradicionais | Retrospectiva

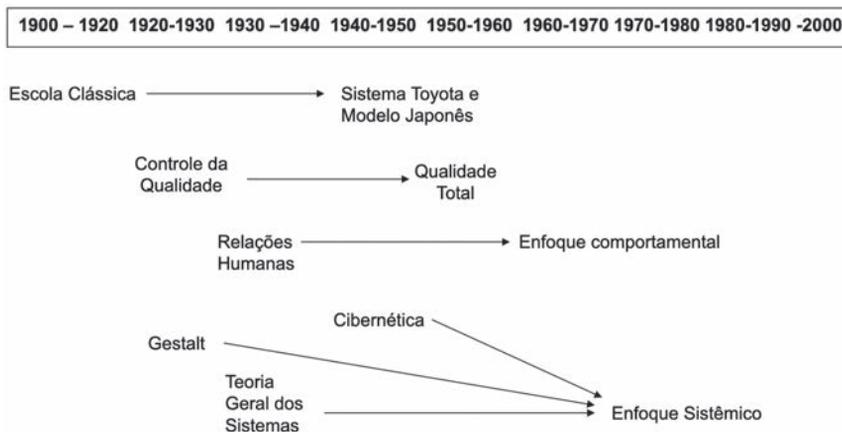
Os sécs. XIX e, principalmente, XX caracterizaram-se pela adoção da designada Escola Clássica da Administração dos quais os nomes referência eram Taylor, Fayol, Ford e Weber (conhecidos pela definição das teorias da eficiência, linha de montagem, organizações e gestão executiva). Eles cunharam uma prática de gestão centrada na organização do processo produtivo e na eficiência do trabalho operacional, tendo com isso desenhado a chamada revolução industrial.

#### Os pontos abaixo resumem os pontos principais de cada ideia:

- **Taylor:** Administração científica – aplicação de métodos de pesquisa para identificar as melhores formas de trabalhar; seleção e treinamento dos trabalhadores com o foco de saber-fazer;
- **Ford:** Linha de montagem – especialização do trabalhador; fixação do posto de trabalho, trabalho esse que passa pela pessoa que está integrada num processo de montagem;

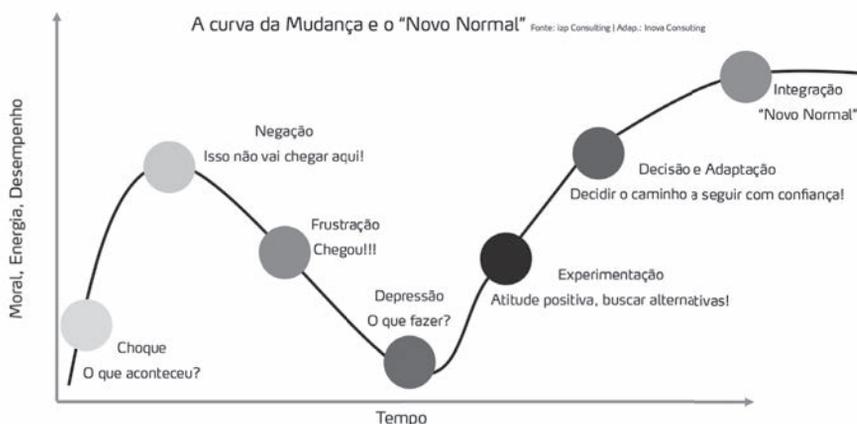
- **Fayol:** Processo de administração – administração da empresa é distinta das operações de produção, sendo um processo de planejar, organizar, comandar coordenar e controlar;
- **Weber:** Teoria da burocracia – autoridade tem a contrapartida da obediência, baseia-se nas tradições, no carisma e em normas racionais e impessoais; autoridade burocrática é a base da organização moderna.

Ao longo dos tempos estas teorias foram sofrendo ajustes e alterações, conforme o quadro abaixo, mas sem grandes mudanças radicais, privilegiando-se a estabilidade e repetição da aplicação dos modelos.



Esta realidade mudou em 2019 com a chegada da pandemia que revelou o total desajuste destas abordagens perante um contexto altamente influenciado pela adoção do digital no dia a dia das organizações.

Uma nova realidade, muitas vezes designada de “novo normal” passa a fazer parte das novas vidas, apesar da normal resistência ao novo. A curva der aprendizagem, enunciada abaixo, denota o caminho que normalmente percorremos entre a chegada de uma alteração (mais ou menos radical) e a sua adoção.



Esta realidade criou disrupção nos negócios, nas empresas e nas formas de trabalho, estando agora presente a dicotomia entre dois modelos de gestão: o clássico e o futuro.

A gestão tem por isso sido baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto, numa clara visão construída “de dentro para fora”. Por força do passado recente um novo modelo de gestão emerge, focado em novas regras e suportado por novas variáveis de funcionamento.

## Uma Nova Visão do Trabalho

Essa nova visão coloca o modelo tradicional em perspectiva, criando um contraponto e uma complementaridade entre as diferentes abordagens, conforme o quadro apresenta:

### **Modelo Clássico de Gestão**

Hierarquia, Processo, Cadeia de Valor, Produto

1. Gestão assegurada por Regras e Procedimentos (Burocracia)
2. Objetivos definidos Setorialmente (Alinhamento Linear)
3. Decisões tomadas de forma Hierárquica Top-Down (Hierarquia)
4. Pessoas motivadas por Recompensas Extrínsecas (Status Corporativo)
5. Educação focada em Competências Técnicas e Educação Formal (Formação Técnica)
6. Foco em Processos e Produtos (Foco Empresarial)
7. Visão de Negócio orientada de Dentro para Fora (Pipeline)
8. Escala para ganhar em toda a linha (Escalabilidade)
9. Benchmark orienta Business Intelligence (Olhar Lateral)
10. Sociedade 2.0 (Industrialização)
11. Europa e EUA como Hubs dominantes (Anglo Sax)
12. Gerações classificadas por Idades (Geracionalidade)

### **Modelo Futuro de Gestão**

Propósito, Inovação, Agilidade, Digitalização, Cliente

1. Gestão assegurada por Millennials & Nova Força/Forma de Trabalho (Workforce 2.0)
2. Objetivos definidos por Squads Autônomas e Empoderadas (Business Agility)
3. Decisões tomadas de forma co-criada e colaborativa (Colaborativa)
4. Pessoas motivadas por Recompensas Intrínsecas (Propósito)
5. Educação focada em Lifelong Learning (Educação Continuada)
6. Foco em Automação, Tecnologia Inteligente & Cibersegurança (Transformação Digital)
7. Visão de Negócio orientada de Fora para Dentro (Negócios de Plataforma e Ecossistema)
8. Novos Hubs de Poder e Abordagem Colaborativa (Hubs Setoriais Colaborativos)
9. Foco no Valor gerado para Clientes (Clientocêntrico)
10. Sociedade 4.0 | Humano vs. Digital (InfoTech & BioTech)
11. China, Índia & Economias Emergentes (Chíndia & Emergentes)
12. Envelhecimento & Explosão Demográfica (Escalabilidade Humana | Singularidade)

Business Pulse: A framework for Management Transformation

A ambidestria (já abordada em artigos anteriores) reforçou a sua relevância a partir do momento em que novas realidades se afirmam e nos apresentam com diferentes possibilidades. Se conseguirmos resumir o impacto do Covid-19 no trabalho poderíamos enumerar 6 grandes temas:

1. **Trabalho remoto** – com a obrigatoriedade do distanciamento as empresas passaram a adotar novas formas de trabalho com cada colaborador em suas casas, mas nem por isso desconectado do trabalho;
2. **Talento globalizado** – ao se entrar definitivamente no trabalho remoto e conectado, permite-se a contratação e o acesso a talento em qualquer parte do mundo sem a obrigatoriedade da presença física. Isso globalizou a concorrência pelos melhores que podem estar (e ficar) em qualquer lugar do mundo;
3. **Reuniões virtuais** – o crescimento e massificação de aplicativos de reunião (ZOOM, Teams, GotoMeeting, etc.) acelerou a possibilidade de manter as reuniões e o trabalho em funcionamento, mesmo que à distância;
4. **Trabalho colaborativo** – com a maior preocupação em termos de segurança psicológica cresceu o sentimento de grupo e de colaboração no seio das empresas e dos departamentos até por uma questão alocar responsabilidades e temas numa lógica de team-work;
5. **Serviços digitais** – que alargam fronteiras de mercados permitindo chegar a públicos e regiões antes difíceis de serem acessadas;
6. **Empregadores mais cuidados e atentos** – o impacto devastador e transformador da pandemia despertou um sentimento de cuidado no sentido em que se as empresas são pessoas naturalmente há que cuidar delas para que as empresas sejam cuidadas também.

## A Transição

Entre 1900 e 2019 o trabalho adotou o chamado Modelo Taylorista cujos pontos principais eram, conforme referido:

1. Presencial;
2. 2ª a 6ª das 8 às 17h;
3. Comando e controle;
4. Hierarquização top-down;
5. Repetição de tarefas;

Entre 2020 e 2021 o modelo dominante foi o designado Modelo Pandêmico onde os pontos fundamentais eram:

1. Sobrevivência;
2. Busca equilíbrio;
3. Adaptação ao novo;

E agora após 2022 emerge o Trabalho Híbrido e Flexível cujos Modelos principais podem ser:

1. Presencial 100%;
2. Remoto 100%;
3. **Híbrido:**
  - a. 100%;
  - b. 4 + 1;
  - c. 3 + 2;
  - d. 2 + 3;

#### **4. Híbrido Split:**

- a.** 50% Empresa A;
- b.** 50% Empresa B.

#### **O Modelo Híbrido**

<https://www.metisstrategy.com/enabling-a-hybrid-workforce-for-the-long-term/>

Uma mudança para um modelo de trabalho híbrido de longo prazo exige uma grande reformulação das operações do dia-a-dia. Embora muitas mudanças tenham sido feitas no pico da pandemia, incluindo, em muitos casos, uma mudança maciça para o trabalho remoto, as empresas agora devem aproveitar as experiências e aprendizados até o momento, desenvolvendo um modelo operacional sustentável que apoie essas mudanças no futuro. Isso significa repensar as formas existentes de trabalhar, agendar reuniões, as práticas atuais dos funcionários e as políticas que regem as operações diárias.

Um primeiro passo importante é avaliar quais trabalhos exigirão um retorno ao escritório, quais podem ser realizados totalmente remotamente e quais exigem uma combinação de ambos. Para responder a essa pergunta, as empresas podem precisar olhar para os cargos de diferentes pontos de vista, incluindo responsabilidades funcionais, tipo de trabalho realizado e as habilidades e preferências representadas em determinados cargos.

Por exemplo, algumas empresas estão experimentando ter grupos de funcionários retornando por alguns dias por semana ou reunindo certas equipes em dias específicos quando se espera que essas equipes se envolvam em colaboração ou discussões que se beneficiem de co-localização e interações pessoais. Para trabalhos que serão em grande parte remotos, os líderes devem pensar se esses trabalhadores precisarão estar localizados em uma certa proximidade do escritório ou outro local físico relacionado ao trabalho, se forem justificadas alterações de remuneração com base na localização do funcionário e outras políticas que afetará a tomada de decisões futuras.

### Diferentes Abordagens para o Modelo Híbrido



Um modelo operacional adequado para um ambiente de trabalho híbrido também deve antecipar as novas formas, muitas vezes mais complexas, pelas quais os colegas irão colaborar:

- Por meio de ferramentas virtuais de colaboração e comunicação ou mesmo entre fusos horários, e como isso afeta a produtividade, a experiência dos funcionários e a cultura da empresa.
- Determinar como e onde se espera que as equipes trabalhem juntas pode influenciar ainda mais as decisões sobre investimentos em tecnologia e imóveis.

### **1. Focar na experiência do colaborador**

As empresas estão colocando um foco renovado na experiência dos funcionários à medida que as equipes se adaptam às grandes mudanças em seus hábitos de trabalho. Embora a mudança para o trabalho remoto durante a pandemia tenha levado ao aumento da produtividade em muitas empresas, as novas configurações também mostraram os efeitos potencialmente adversos do trabalho remoto no bem-estar, pois os funcionários equilibram as demandas do trabalho e da casa.

*De fato, os maiores desafios de muitos funcionários decorrem das fronteiras físicas e emocionais entre o local de trabalho e suas vidas pessoais ou familiares. Não trabalhamos mais em casa, mas vivemos no trabalho. Se não forem resolvidos, esses desafios podem levar a dificuldades de retenção de talentos a longo prazo.*

Para esse fim, é cada vez mais fundamental investir em uma experiência do funcionário que equilibre produtividade e bem-estar do funcionário. A maioria das organizações percebeu que

bem-estar, produtividade, satisfação dos funcionários e retenção estão mais intimamente interligados do que antes da pandemia e devem ser abordados em uníssono.

*Fazer isso pode levar a um maior envolvimento e, finalmente, a melhores resultados de negócios. Um estudo da Gallup descobriu que funcionários engajados são 21% mais produtivos, 22% mais lucrativos e pontuam 10% melhor nas classificações de clientes do que funcionários não engajados. As empresas que consideram todos esses fatores são mais propensas a reter talentos e, em alguns casos, podem se tornar um empregador mais atraente agora e durante o retorno gradual ao 'próximo normal'.*

Um dos principais impulsionadores dos esforços de engajamento dos funcionários é fornecer aos funcionários as ferramentas e o suporte de que precisam para realizar seus trabalhos com sucesso, não importa onde trabalhem.

Isso pode variar de tecnologia como laptops, ferramentas de colaboração e aplicativos de videoconferência a benefícios que apoiam a saúde e o bem-estar, de reembolsos de academia a assistência infantil subsidiada e acesso a terapia e apoio à saúde mental.

*Várias organizações também começaram a experimentar ferramentas virtuais e digitais que tentam replicar as interações sociais que normalmente ocorrem em um local de trabalho físico, como "refrigeradores de água" virtuais. Embora não tenham a intenção de produzir resultados concretos, essas interações sociais mostraram levar a uma maior coesão da equipe, confiança entre os membros da equipe e níveis geralmente mais altos de motivação dos funcionários.*

No entanto, também é importante que os líderes ajudem os funcionários a saber quando fazer logoff ou quando pode ser melhor se desconectar de mais rodadas de videoconferências. Os líderes devem continuamente solicitar feedback e medir os resultados desses esforços em produtividade e percepção de bem-estar.

Colocar as pessoas em primeiro lugar, garantindo que elas tenham o suporte de que precisam, comunicando-se cedo e com frequência e criando novas oportunidades de aprendizado, aumenta o engajamento e a produtividade, não importa o que venha a seguir. *Como disse o CIO da Verizon, Shankar Arumugavelu, em uma entrevista recente sobre a resposta à pandemia da empresa: "Todos nós temos planos de resiliência de negócios. No final das contas, o que se destacou [na Verizon] é a resiliência humana. Isso realmente fez a diferença aqui." À medida que a empresa desenvolve seus planos pós-pandemia, a empresa aproveita para repensar como as coisas são feitas para a melhoria de clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.*

Várias organizações abordaram as novas realidades do trabalho virtual tornando mais fácil – e em alguns casos até explicitamente bem-vindos – a participação de membros da família em determinadas reuniões, por exemplo, ou apoiando funcionários que estão expostos à logística dos desafios da co-gestão da vida profissional e pessoal.

## **2. Alavancar novas tecnologias quando apropriado, independentemente do local de trabalho**

Habilitar uma força de trabalho híbrida bem-sucedida significa garantir que os funcionários tenham acesso à tecnologia e às ferramentas necessárias para realizar as operações do dia-a-dia.

Ferramentas confiáveis e seguras de videoconferência, mensagens instantâneas, quadro branco e visualização que podem ser acessadas dentro e fora do escritório são consideradas essenciais.

*Em vez de tentar replicar totalmente o local de trabalho no ambiente remoto, as empresas devem primeiro avaliar as ferramentas e recursos digitais que melhor suportam uma força de trabalho remota. As empresas podem então avaliar como essas ferramentas podem permitir a colaboração em um ambiente de trabalho no escritório e híbrido e pensar nas mudanças de processo que podem ser necessárias para isso.*

Muitas equipes de TI adotaram novas ferramentas de trabalho interativo e investiram no treinamento necessário para garantir que as equipes estejam bem posicionadas para usá-las. Zoom, Teams, Slack, ...

*É claro que a simples implementação das ferramentas necessárias não levará a uma maior colaboração. Os líderes também devem ser intencionais ao impulsionar a adoção. Slack ou ferramentas de comunicação semelhantes não melhorarão a eficácia se apenas algumas pessoas as usarem. Por outro lado, com adoção deliberada e generalizada, o uso de ferramentas de comunicação em tempo real pode atender à necessidade fundamental de acessibilidade.*

### **3. Retrabalhe o espaço físico para maximizar a colaboração**

A pandemia criou uma oportunidade de repensar completamente o escritório físico. As empresas estão abordando seus escritórios "não como algo para o qual voltamos, mas sim como o que [nossos escritórios] podem fazer por nós".

*Se tiver que trabalhar não venha para o escritório (Maurício Castro, Atento). À medida que os líderes consideram a melhor forma de usar o espaço físico do escritório quando for seguro para os funcionários retornarem os temas incluem pensar em como tecer recursos digitais que atualmente atendem funcionários remotos em todo o ambiente físico do escritório e como reconfigurar o espaço existente para maximizar o potencial de colaboração produtiva em um mundo híbrido pós-pandemia.*

Um relatório de inteligência no local de trabalho da líder global de tecnologia NTT Ltd. descobriu que 31% das empresas estão implementando espaços adicionais de pensamento criativo, enquanto 30% fornecerão mais locais de reunião e 27% reduzirão o espaço individual nas mesas.

Transformar o escritório em um ambiente digitalmente habilitado e que prioriza a colaboração será fundamental para habilitar uma força de trabalho híbrida. À medida que as empresas buscam criar um espaço seguro, colaborativo e eficiente para seus funcionários, observamos algumas práticas comuns:

- **Construindo salas de reunião “inteligentes”:** esses espaços permitem que os funcionários do escritório colaborem facilmente com seus colegas remotos. Essas salas “inteligentes” geralmente incluem recursos de videoconferência, quadros brancos inteligentes, aplicativos de gerenciamento de escritório compatíveis com dispositivos móveis e hardware de colaboração virtual, como câmeras de 360 graus.

- **Fornecendo um ambiente portátil e seguro:** Em muitas empresas, a tecnologia de rede precisará evoluir para oferecer suporte a um ambiente em que os funcionários estejam constantemente em movimento entre a casa e o escritório. Como parte das discussões estratégicas sobre a adoção de um modelo operacional híbrido, as empresas também devem avaliar o impacto na infraestrutura de rede de sua empresa e quais novas ferramentas são necessárias para dar suporte a uma força de trabalho móvel, conectada e produtiva.
- **Incorporando a análise do local de trabalho:** à medida que as mudanças no modelo operacional se consolidam, será cada vez mais importante medir o impacto dessas mudanças. Em um podcast recente, Adam Stanley, CIO e Chief Digital Officer da Cushman & Wakefield, discutiu uma ferramenta chamada Experience per Square Foot que coleta dados sobre a experiência dos funcionários no escritório. Essas mesmas ferramentas, disse ele, podem se estender a ambientes de trabalho remotos e ajudar os líderes a tomar decisões informadas sobre como adaptar seus ambientes.

Além de colocar ferramentas digitais em camadas no espaço digital, há algumas mudanças de design que também podem beneficiar os funcionários híbridos.

#### **Entre eles:**

- **Criando um espaço “amigável para hot desking”:** Promova um ambiente propício para conectar e desconectar. Tornar os segundos monitores amplamente acessíveis nesses espaços de mesa (de forma que priorize a

saúde e a segurança) pode permitir que os funcionários se movam de e para o escritório, mantendo níveis iguais de produtividade.

- **Projetando ambientes baseados em atividades:** salas de reunião para reuniões individuais, cabines telefônicas para chamadas, espaços de conferência maiores e mesas separadas e móveis são apenas algumas das mudanças feitas para criar mais espaços baseados em atividades, equilibrando a necessidade de privacidade.
- **Investir em espaços de coworking:** à medida que as empresas repensam suas pegadas imobiliárias à luz da pandemia, algumas estão optando por investir em espaços de coworking menores e mais próximos dos funcionários. Feito estrategicamente, essa configuração pode gerar reduções de custos consideráveis, ao mesmo tempo em que promove um forte senso de comunidade e oferece aos funcionários a opção de trabalhar em diferentes configurações.

*À medida que as empresas começam a formular e testar modelos operacionais híbridos, investimentos contínuos e planejamento estratégico cuidadoso são necessários para manter a eficácia e a resiliência.*

*Embora os relatórios de aumento de produtividade sejam tranquilizadores, a próxima pergunta a ser feita é como tornar essa produtividade sustentável a longo prazo.*

Ao adaptar seu modelo, investir na experiência dos funcionários, capacitá-los com as ferramentas e tecnologias necessárias e repensar o propósito dos espaços físicos, as empresas se prepararão para enfrentar as mudanças trazidas por um novo mundo de trabalho.

## A Framework do Modelo Híbrido de Trabalho



### Posição

Uma visão de futuro para o trabalho híbrido é necessária para a organização. Isso deve ser respaldado por uma posição prática que possa orientar tanto as decisões estratégicas quanto as do dia-a-dia dos líderes e das pessoas;

### Liderança

Os líderes devem comunicar de forma consistente sobre as mudanças substanciais e sustentadas necessárias. Eles também devem dar o exemplo, adotando novas práticas de comunicação e trabalho;

### Gestão

Os líderes precisarão acelerar as práticas de gestão para refletir a realidade do modelo híbrido. Eles também necessitam suporte e direcionamento de como tratar os desafios inerentes a esta nova realidade;

**Ativação**

Os funcionários precisarão de suporte e treinamento para aumentar sua alfabetização digital (Digital upskilling). Eles também precisam ser fornecidos com as ferramentas digitais e os espaços físicos necessários para serem produtivos no trabalho híbrido.

**Vantagens e Desvantagens do Modelo Híbrido**

Claro que qualquer modelo tem sempre os seus ónus e bônus e o Modelo híbrido não é diferente, considerando as coisas boas e menos boas:

**Vantagens do trabalho híbrido**

- custos reduzidos: energia, água e vale-transporte;
- praticidade e flexibilidade;
- aumento de produtividade;
- melhora na comunicação e processos organizacionais da empresa;
- eliminação de tempo gasto no deslocamento dos colaboradores;
- otimização de tempo e atividades.

**Desvantagens do trabalho híbrido**

- é necessária uma boa autogestão, gestão e controle da comunicação interna;
- necessidade de boa liderança e acompanhamento de atividades;
- é preciso ter segurança de dados e informações sobre a empresa.

O trabalho híbrido veio para ficar e, dessa forma, é importante entender as melhores estratégias para este modelo de trabalho, de forma que os resultados sejam potencializados.

Algumas dicas podem ser sistematizadas e separadas entre dicas mais gerais e dicas mais tecnológicas:

### **Como extrair o melhor desempenho nos trabalhos híbridos:**

#### **Dicas Gerais**

- 1. Ter um plano de metas e serviços para cada setor:** é importante designar atividades e objetivos para todos os colaboradores da empresa e como colaborador preciso desenhar o meu plano de trabalho com clareza do que fazer em cada local;
- 2. Estipule um responsável para supervisionar as atividades desenvolvidas:** as análises devem ser realizadas com base nas estratégias estabelecidas sabendo que o empoderamento e auto responsabilização são a base do sucesso;
- 3. Ter um alinhamento entre todos os funcionários:** os colaboradores precisam estar por dentro dos objetivos e metas da empresa, além do que é esperado, bem como saber o trabalho de cada colega para evitar sobreposições ou retrabalho;
- 4. Dar suporte ao seu colaborador:** a comunicação sobre os processos internos tem de ser clara e estar atualizada, e ser capaz de monitorar se o colaborador está se adaptando ou não com o modelo;

5. **Aceder e utilizar os equipamentos necessários:** esta é uma etapa básica para que o colaborador consiga entregar o melhor desempenho – ter acesso à infraestrutura tecnológica de trabalho que lhe permita desempenhar a sua função em qualquer modelo. Mas também precisamos saber quais as ferramentas, tecnologias e aplicativos são necessários ao desempenho da minha função;
6. **Focar na automação de processos:** Etapa importante para as empresas que desejam aumentar o desempenho de atividades e potencializar resultados deixando que a tecnologia operacionalize as funções que não carecem de trabalho intelectual.

## Dicas Tecnológicas

1. **Usar um gerenciador de senhas:** gerenciadores de senhas podem ser bons aliados para quem está trabalhando de forma híbrida, uma vez que as plataformas são capazes de armazenar códigos secretos e senhas de maneira segura. Outro benefício dessas ferramentas é a contribuição para a melhoria da produtividade, já que os aplicativos concentram as palavras-chave em um só lugar. Diversos apps disponíveis para celulares permitem manter as senhas protegidas por criptografia, dificultando o acesso de terceiros aos códigos salvos. Alguns gerenciadores também são capazes de sugerir e gerar códigos mais fortes, função útil para usuários que costumam usar a mesma senha para acessar contas diferentes. Além disso, os programas podem ainda oferecer recursos como o autopreenchimento, que memoriza os dados de e-mail e senha das contas, simplificando e agilizando o login.

- 2. Usar um único computador, independente do local de trabalho:** Usar um único computador tanto em casa quanto no trabalho. A troca de dados de um computador para outro e o armazenamento de conteúdos corporativos no dispositivo pessoal podem facilitar a interceptação de dados sigilosos por cibercriminosos. O número de casos de ataques de phishing cresceu cerca de 120% durante os primeiros meses da pandemia. Isso se deve ao número crescente de pessoas que passaram a usar mais a Internet. Como as redes domésticas costumam ser menos seguras do que as corporativas, o cuidado precisa ser dobrado. Por isso, é indicado que trabalhadores em regime de trabalho híbrido usem apenas dispositivos fornecidos pela empresa e evitem usar os aparelhos para atividades não relacionadas ao trabalho. Vale ressaltar que também é preciso seguir estritamente as políticas de segurança praticadas pela companhia, mesmo estando em casa. Desta forma, você evita que brechas de segurança sejam exploradas por cibercriminosos, o que poderia resultar em possíveis vazamentos de informações confidenciais.
- 3. Use VPN ao trabalhar em casa ou em coworkings:** O uso de VPNs (“Virtual Private Networks” ou “Redes Virtuais Privadas”) é importante para proteger a segurança e privacidade das informações durante o trabalho remoto, já que a tecnologia criptografa os dados de tráfego da rede e dificulta a interceptação por terceiros. Com o sistema, é como se os usuários acessassem a rede local da companhia, mesmo estando distantes do local de trabalho.

- 4. Armazene os arquivos em nuvem:** Armazenar os arquivos em nuvem pode ser mais seguro do que mantê-los salvos em dispositivos físicos. Por meio de serviços de como iCloud, Drive, Dropbox, é possível manter uma cópia de segurança dos arquivos online, o que se mostra útil em casos de pane no computador, por exemplo. Escolher uma plataforma confiável, manter uma senha de acesso forte e ativar a autenticação de dois fatores são passos importantes para prevenir ameaças. Também é interessante que arquivos confidenciais não sejam compartilhados por meio da nuvem, uma vez que o serviço pode ser alvo de ataques – embora vulnerabilidades nos programas não sejam comuns.
- 5. Zele pela segurança dos dados físicos:** Outra dica importante é ativar a criptografia no computador e em dispositivos de armazenamento, como pen drives e HDs externos. Assim você mantém as informações protegidas mesmo nos casos em que terceiros têm acesso físico aos dispositivos – como situações de perda ou roubo dos equipamentos.
- 6. Mantenha o antivírus atualizado:** Ter um antivírus instalado no computador e mantê-lo atualizado é sempre válido. Os programas permitem identificar vulnerabilidades na máquina e, assim, garantir que o dispositivo está protegido e livre de programas maliciosos.

- 7. Faça backups constantes:** Fazer backups periodicamente é uma forma bastante útil de manter os arquivos protegidos. O recurso gera uma cópia do sistema que você pode usar para iniciar o Windows ou macOS em uma unidade flash USB, o que permite consultar e recuperar arquivos mesmo após a perda do computador que armazenava os conteúdos. Ao manter a cópia de segurança sempre atualizada, o risco de perder informações importantes diminui consideravelmente. Por isso, lembre-se de fazer backup em pen drives e HDs externos com certa periodicidade. O armazenamento em nuvem também é uma opção.

Não sendo uma receita de bolo mas sim o mapa orientador, estas dicas tendem a apoiar o sucesso da implantação dos modelos híbridos de trabalho nas empresas.

## Negócios de Plataforma e Ecossistema

### Os novos conceitos da gestão

Há décadas, existem três leis que já anunciavam o que estava por vir. Elas dizem respeito à velocidade e, juntas, formaram o que chamamos de “tempestade perfeita” nesta 3ª década do século XXI.

#### São elas:

- **LEI DE MOORE:** *“A velocidade de processamento de dados irá dobrar a cada 18 meses”;*
- **LEI DE BUTTER:** *“A velocidade de transmissão de dados irá dobrar a cada 9 meses”;*
- **LEI DE KRYDER:** *“A velocidade de armazenamento de dados irá dobrar a cada 13 meses”.*

Este fenômeno é já objeto de nossa admiração há muito tempo. Hoje, na palma na nossa mão, há um “computador” mais potente do que o melhor computador que existia duas décadas atrás. A velocidade de transmissão de dados também cresceu, e segue crescendo, de forma espantosa. Durante a pandemia, vivenciamos aulas, reuniões e eventos com pessoas em diversos lugares do planeta interagindo quase simultaneamente. E a chegada do 5G irá turbinar ainda mais esta dinâmica. Já a capacidade de armazenamento também nos impressiona. O que chamamos de “nuvem” hoje é resultado de mais este ingrediente fantástico.

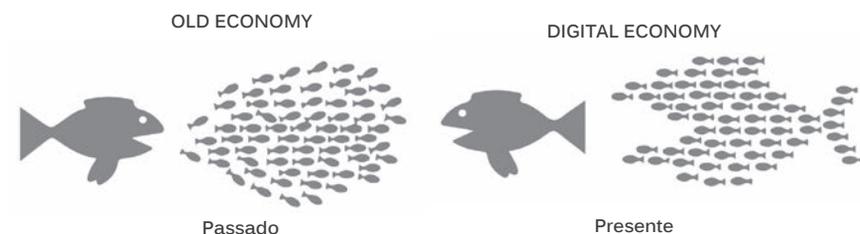
Tais leis provocaram duas mudanças radicais e que redefinem a forma de fazer negócios e pensar a estratégia. Cada uma delas gerou um impacto muito relevante na dinâmica de se fazer negócios. Vamos a cada uma delas:

## 1 – Redução dos custos de transação

Os custos de transação despencaram e deram a todos nós a oportunidade de transacionar informações de forma muito barata.

O impacto: Fragmentação da cadeia de valor

Tal fragmentação permitiu, de maneira muito rápida, a entrada de novos atores em determinado setor sem precisarem ter estrutura para ocupar a cadeia de valor inteira. Um dos melhores exemplos disso é o setor financeiro. Até bem pouco tempo atrás, poucos poderiam atuar neste setor sem necessitar de grande aporte de capital para oferecer todos os serviços. Hoje, a maioria das chamadas FinTechs ocupa um pedaço da cadeia de valor. Várias atuam apenas em meios de pagamento. Outras, em programas de fidelização. Outras em investimentos, e assim por diante. É literalmente a cena de um tubarão sendo comido por centenas de piabas.



Se num passado recente, os gigantes de qualquer setor tinham relativa tranquilidade e controle sobre com quem competiam, hoje todos dormem com um fantasma no guarda-roupas. Em um programa recente que conduzimos sobre Ambidestria Corporativa, quando questionado sobre os seus concorrentes globais, o presidente de uma gigante de tecnologia do Brasil respondeu:

- *"Para ser bem sincero, hoje eu tenho mais medo das vespas desconhecidas do que dos leões conhecidos"*

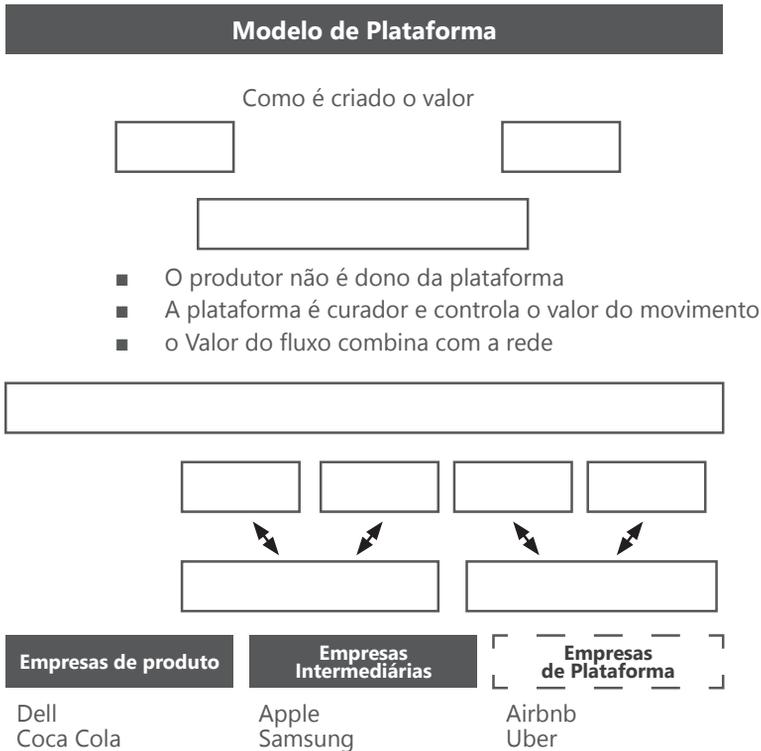
## **2 – Negócios de Plataforma x Pipeline**

Esta é, sem dúvida alguma, a mudança que mais redefiniu o mapa global dos negócios. O fato de podermos transacionar dados nessa velocidade e custo abriu as portas para uma nova modalidade de construção de valor, rompendo o fluxo tradicional. Os chamados negócios de pipeline, nos quais o fluxo de valor é controlado por um *player* de mercado até chegar ao cliente final, passou a ter que conviver (em alguns casos, ser substituído) com uma nova dinâmica.

### **Neste sentido, o que é então uma plataforma:**

- Um conjunto de blocos de negócios e tecnologia que servem de base para a construção de produtos e serviços complementares e que permitem a criação de valor.
- Um conjunto de recursos usados em comum em uma família de produtos que também estão sujeitos a efeitos de rede.
- Um padrão aberto que facilita a participação de terceiros, com um modelo de governança contratual ou de reputação que explica e controla os comportamentos permitidos na comunidade.
- Um sistema de negócios que combina compradores com fornecedores que fazem transações diretamente entre si usando recursos do sistema.

Em representação gráfica:



## Os Impactos:

**1.1 Eliminação de gatekeepers:** Os guardiões do portão são aquelas entidades que dizem que entra e quem não entra. Um belo exemplo é o de uma editora. João escreve um livro e bate à porta de uma editora em busca de publicação na sua obra. O conselho editorial se reúne e decide que o livro não deve ser publicado. O que o João faz? Pega o seu livro e vai atrás de outra editora, até que o seu texto seja aceito ou até que desista do projeto, chegando até a acreditar que o seu material não é bom.

Pois bem, uma empresa entendendo esta dor de pessoas como o João cria uma plataforma aberta, na qual o João e toda e qualquer pessoa que tenha um texto a ser publicado possa colocar seu livro à venda. João contrata um revisor e um diagramador, funções que as editoras tradicionais faziam se aceitassem a obra, e alimenta na plataforma o PDF da capa, do miolo do livro e, se quiser, uma versão para venda digital. Esta plataforma coloca o livro à venda, seja de forma física, com uma gráfica parceira de impressão sob demanda, seja digital. Do valor da venda, a plataforma fica com um percentual do valor e o autor com outro, até maior do que as editoras tradicionais pagariam. A plataforma cria um sistema de reputação digital (estrelas, notas de 1 a 5 ou qualquer outro) e os livros mais bem avaliados pela comunidade ganham destaque no Marketplace e podem até ser objeto de promoção em redes sociais e bases de email da plataforma.

Simple, não? Pois é... o que aconteceu aqui é realmente muito simples e explica o fato de mais de 60% dos livros vendidos no Brasil ocorrerem na Amazon e o número de "self publishing" só crescer.

**2.2 Novas fontes de criação de valor:** Quando o Uber nasceu, o objetivo inicial era tão somente conectar pessoas que tinham carro e estavam em mobilidade com pessoas que precisavam se locomover dentro de uma cidade. Só em criar esta ponte, a empresa virou um gigante global em muito pouco tempo. Mas quando se cria uma plataforma, novas formas de geração de valor surgem ao longo da jornada, a partir da própria dinâmica de interação entre a comunidade (produtores e consumidores). Não demorou muito para surgir o serviço Uber Eats, outra forma de geração de valor não prevista no seu lançamento.

O que mais pode sair daí? Asas à imaginação. Serviço de transporte interestadual? Serviço de logística? Assinatura de Uber? Ou quem sabe um dia se tornar a maior empresa de publicidade hiperlocal?

Isso se chama “novas formas de criação de valor”.

**2.3 Gestão de recursos x comunidade:** Este é o terceiro impacto, o mais óbvio e, sem dúvida, muito relevante. Nos dois exemplos anteriores, já vimos que é possível se criar um negócio no qual o valor é gerado e trocado por uma comunidade, e não por um produtor único. Quem cria uma camada tecnológica em torno de uma unidade de valor e conecta produtores e consumidores, tem uma plataforma e não gerencia recursos, mas sim uma comunidade.

Esta nova forma de se fazer negócios está, há menos de uma década, transformando o mapa de poder no planeta. No século XX, foram criados monopólios gigantescos baseados em economias de escala do lado do fornecimento. Neste século XXI, estão sendo criados monopólios baseados em economia de escala do lado da procura.

Um paper recente da Deloitte apresenta esta quarta e nova forma de se fazer negócios:

1. Construtora de ativos: Ford, Walmart.
2. Prestadoras de serviço: PWC, Porto Seguro.
3. Criadoras de tecnologias: Microsoft, Samsung.
4. Orquestradoras de redes: Uber, Airbnb, Facebook, Google, Amazon.

O termo “orquestradoras de redes” é perfeito e choca alguns quando lemos as seguintes frases:

*“A maior rede de varejo do mundo não tem uma loja”*

*“A maior empresa de mídia do mundo não produz um conteúdo”*

*“A maior empresa de táxi do mundo não tem um carro”*

*“A maior rede hoteleira do mundo não tem um hotel”*

Poderia ficar aqui páginas discorrendo sobre os negócios de plataforma, mas prefiro fazer uma menção aqui ao Prof. Geoffrey G. Parker, do MIT - Massachusetts Institute of Technology. Entre fevereiro e junho de 2020, fiz o seu curso sobre Negócios de Plataforma. Ele foi, sem nenhuma dúvida, quem melhor modelou e explicou este novo jeito de se fazer negócios. Em seu livro “Plataforma – A revolução da estratégia (Editora Alta Books, 2018) ele apresenta tudo, de A a Z, em 360 páginas, o que compõe um negócio de plataforma. O que é uma plataforma, como se cria efeitos de rede, como se desenha, lança, monetiza e se administra um negócio de plataforma. Deixo aqui o endosso e a recomendação para que você leia o livro do Prof. Geoffrey ou faça o seu curso no MIT.



Hoje junto com o meu sócio da Inova Marcelo Veras, em nossas aulas da de Gestão Estratégica, sejam no MBA TrendsInnovation, Pós MBA TrendsInnovation, Conselheiros TrendsInnovation ou Ambidestria Corporativa, reservamos um tempo

para um debate sobre como uma organização estabelecida e que seja um negócio tradicional de pipeline pode se transformar em um negócio de plataforma, incorporar algum elemento de plataforma ou até mesmo fazer uma aquisição de uma plataforma.

Talvez a principal mensagem aqui, e que deve ser um eixo de reflexão estratégica na hora de se discutir as apostas do negócio, é:

*“A estratégia mudou. Evoluiu do controle de recursos internos exclusivos para a orquestração de recursos externos. Ao invés de criar barreiras competitivas, **conquistar comunidades vibrantes.**”*

Neste momento, espero que concorde que a tese da escola clássica de gestão, que atribuía o sucesso às organizações que se pautavam em Hierarquia, Processo, Cadeia de Valor, Produto e Força, talvez esteja sendo substituída por outras premissas. E outras formas de atuação e modelos de gestão devem ser consideradas.

Um dos que mais emergirá nos próximos anos como modelo de atuação é o designado negócio de ecossistema, que se resume em quatro ingredientes:

- Um conjunto de Unidades de Negócio ao redor de um DNA claro e inequívoco;
- Negócios que colaboram entre si e que geram negócios uns para os outros;
- Negócios que são liderados por experts em cada área, mas que comungam dos mesmos valores e DNA;
- Alta capacidade de inovação.

Um ecossistema é então um movimento de efeito de rede aberta, considerando todas as interações que suportam o negócio, com diversos *players* que se complementam entre si e permitem a descentralização da operação numa lógica win-win e focado numa evolução da cadeia de valor tradicional (na lógica de pipeline) para algo mais interativo, flexível e descentralizado.

Desafiador, mas altamente diferenciador também. E nesse sentido há que destacar os fatores críticos de sucesso ao se pensar em criar ou participar de um ecossistema:

5. O DNA é o coração do conceito. Para se criar uma comunidade vibrante, o DNA é o elemento que cria a conexão mais forte. Sem um DNA claro e inequívoco, você é apenas mais um no mercado;
6. O Ecossistema forte deve ter os quatro ingredientes. A falta de um deles pode comprometer a sustentabilidade do ecossistema.

Dito isso existem (como em tudo) vantagens competitivas de um ecossistema e que tem seus desafios:

**Vantagens competitivas:**

- Colaboração
- Ofertas mais “completas”
- Lifelong Learning
- Credibilidade

**Desafios:**

- Conciliação de visões
- Delimitação de fronteiras
- Ofertas ganha-ganha
- Sobreposição de ofertas

Um exemplo, clássico, é o da Amazon que ao longo dos tempos tem conseguido estruturar o seu negócio como um ecossistema bem completo conforme se pode ver abaixo:



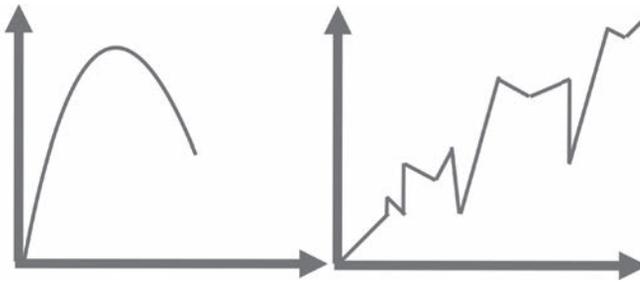
Talvez este seja o estado da arte uma vez que este é um ecossistema tão evoluído que todos os seus integrantes são hoje parte da mesma empresa.

Ao ler estas linhas sempre nos questionaremos sobre os caminhos serem percorridos pelo negócio onde atuamos. Temos duas opções:

7. Seguir a jornada como está e com as convicções atuais, com todos os ónus e bónus que isso traz, e riscos também, mais ainda num contexto altamente volátil como o atua, ou

- 8.** Desenhar o planeamento estratégico prospectivo, fazer novas apostas e eventuais renúncias, considerando:
- i.** Novos vetores de crescimento
  - ii.** Novos modelos de negócio
  - iii.** Transformação em Plataforma
  - iv.** Transformação em Ecosistema
  - v.** What else...

Professor Ram Charan colocava estas duas opções da seguinte forma: Mantenha como está e saiba que em algum momento, mais próximo que distante, a curva vai inverter. Mude como é necessário e saiba que será uma escalada de erros e acertos, mas com certeza mais longa que ficar no mesmo lugar. A imagem abaixo ilustra bem esse pensamento:



Vale a reflexão final trazida por John Chambers: *As empresas morrem porque fazem bem as mesmas coisas durante tempo demais.*



## As Tendências de Negócio para o Agro

Início com este artigo uma série de tendências setoriais, apresentadas no Inova Day de 2022, com uma das áreas de negócio mais relevantes da economia Brasileira: o Agro.

O Agro tem sido um dos principais motores da economia Brasileira e um acelerador de várias economias em crescimento no mundo. A par com a explosão demográfica e com a evolução dos países e suas respectivas economias, mesmo em plena era digital, o agro tem continuado a sua afirmação como eixo de crescimento e capacidade de evolução. Até mesmo como uma das referências na utilização de soluções digitais, otimizando processos produtivos, alinhados às melhores práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica.

A chegada da tecnologia e de uma nova geração de produtores agrícolas tem catapultado este setor para a ribalta econômica, digital e produtiva. O produtor rural brasileiro começa a ser representado por nova geração que está assumindo de forma muito mais profissional a gestão de uma grande parte dos negócios familiares e conectando às grandes cooperativas e multinacionais. São gestores que já estão online, sedentos de conhecimento e buscando informação em diversas fontes, exigindo maior proatividade na forma de atuar por parte de empresas, distribuidores e cooperativas.

Podemos caracterizá-los através de alguns eixos bem interessantes (Fonte: ABMRA, International Telecommunication Union – CEB – Gartner, Horizon Company):

- É jovem < 30 (Millennial) e representante da chamada geração Nativa Digital
- Compra de forma independente online através de soluções digitais que começam a despontar nos mercados;
- Pouco influenciado pelas relações do passado uma vez que está bastante envolvido com as movimentações atuais e evoluções tecnológicas em constante evolução;
- Faz tudo no *smartphone* onde acessa tudo de forma integrada. Ainda existem algumas, naturais, limitações de conexão, que tendem a ser resolvidas com a chegada e massificação do 5G;
- Toma decisões utilizando o *digital farming* uma forma mais rápida, segura e efetiva de usar as soluções tecnológicas e a digitalização;
- Procura e aprende nos canais digitais, onde conteúdo é gratuito e de fácil acesso;
- Conveniência e Portfolio diversificado são críticos na decisão uma vez que existem diversos *players* que vencem a barreira da distância e que podem estar conectados o tempo inteiro;
- Serviço após-venda e serviços como um todo são cada vez mais importantes do que apenas o preço, o que revela uma grande mudança de mentalidade na forma e gerenciar os negócios.

Nesse sentido temos assistido a várias mudanças e muitas evoluções no que ao Agro diz respeito. E esses movimentos podem ser sistematizados em 8 grandes tendências do agro e suas respectivas caracterizações e impactos:

1. Planeta menos previsível
2. Foco na saúde e na qualidade de vida
3. Preocupação com a EcoSustentabilidade
4. Clientes mais exigentes
5. Mundo globalizado
6. Cadeia de valor inteligente
7. Integração de canais | Omnicanal
8. Digital farming

### **Vejamos cada uma delas em detalhe:**

1. **Planeta menos previsível:** Com o notório crescimento populacional e maior demanda por recursos, assistiremos a maiores volatilidades do planeta e por consequência menos previsibilidade, o que impacta os ciclos produtivos e as decisões de longo-prazo.

### **O que caracteriza esta tendência:**

- Queda da qualidade e da quantidade dos recursos naturais disponíveis;
- Instabilidade climática crescente;
- Queda da biodiversidade;
- Aumento da virulência de micro-organismos e parasitas e aumento da resistência antimicrobiana;
- Exigência crescente por comportamentos ambientalmente mais responsáveis.

- 2. Foco na saúde e na qualidade de vida:** Um tema cada vez mais presente, fruto da evolução da humanidade, na busca de melhores índices de qualidade de vida que naturalmente influenciarão cada dia mais a lógica de gestão e o processo produtivo.

**O que caracteriza esta tendência:**

- Envelhecimento da População;
- Aumento de doenças crônicas;
- Crescente importância com saúde e bem-estar;
- Aumento da importância da segurança alimentar;
- Aumento da procura por produtos orientados ao equilíbrio de corpo e mente.

- 3. Preocupação com a EcoSustentabilidade:** Com a marca de 8 bilhões de pessoas a ser atingida em breve no planeta a preocupação com as pautas sustentáveis tem crescido ano após ano. E essa preocupação ganha muito mais força pela mão e exigência dos consumidores do que propriamente pela mão das empresas. A pressão será cada vez mais constante do mercado, na inversão do ciclo que passa a ser dominado do mercado para a produção.

**O que caracteriza esta tendência:**

- Aumento da consciência sustentável – ESG;
- Maior exigência por produtos sustentáveis e amigos do ambiente;
- Busca pela maior racionalização de recursos em toda a cadeia de valor;

- Avaliação de marcas e empresas dependerá cada vez mais da sua pegada sustentável;
  - Integração crescente de novos *players* com DNA sustentável no Mercado.
4. **Cientes mais exigentes:** Fruto da maior conectividade e acesso fácil a conteúdos e ofertas digitais o conhecimento alarga-se, democratiza-se e a exigência aumenta em todos os níveis. Qualidade, compromisso, legado são indissociáveis na escolha de prestadores de serviços e marcas presentes nos mais variados mercados do Agro.

**O que caracteriza esta tendência:**

- Aumento do poder de compra da classe média Asiática;
  - Urbanização crescente;
  - Maior demanda por conveniência, consumo fora de casa, experiências gastronómicas e ofertas customizadas (turismo gastronómico);
  - Aumento da demanda por informações de origem e reputação das marcas presentes nos mercados;
  - Maior disposição do consumidor para mudar.
5. **Mundo globalizado:** A globalização dominante hoje é sem dúvida a globalização digital, que se tem sobreposto às globalizações culturais ou económicas, por exemplo. Ela permite uma maior velocidade das informações e naturalmente um acesso mais amplo às ofertas, recomendações, críticas e resultados. E isso pauta a decisão de clientes, parceiros, fornecedores e sociedade com o apoio da velocidade (não só digital) e a agilidade como grandes forças.

### **O que caracteriza esta tendência:**

- Aumento da cadeia de valor conectada;
- Maior exposição a produtos e serviços de outras regiões e culturas do planeta;
- Concorrência globalizada internacionalmente;
- Aumento dos riscos de biossegurança;
- Grande possibilidade de problemas de *supply*.

- 6. Cadeia de valor inteligente:** Um dos grandes temas hoje é sem dúvida a cadeia de valor cada vez mais ampla, diversificada e naturalmente inteligente, no tratamento de dados, na gestão de processos e na entrega de valor.

### **O que caracteriza esta tendência:**

- Aumento mundial da demanda por alimentos;
- Crescente preocupação com questões de segurança;
- Maior penetração de ferramentas e soluções *Big Data* e *Analytics* para o Agro;
- Crescimento da conexão e dos negócios de e-commerce, marketplace e plataformas;
- Integração verticalizada, descentralizada e não linear da cadeia de valor tradicional, tornando-a mais ágil e flexível;

- 7. Integração de canais | Omnicanal:** Não sendo um tema novo em nenhum mercado, ganha no Agro cada vez mais relevância, uma vez que sendo o cliente um só e conectado, há que chegar a ele através de diversos pontos de contato que devem estar integrados na gestão da relação, de dados e da oferta.

### **O que caracteriza esta tendência:**

- Mundo físico e digital aproximam-se cada vez mais;
- Aumento da transferência de recursos do físico para o digital;
- Varejo mais complexo e completo nos pontos de contato (touchpoints);
- Crescente adoção tecnológica nos negócios para melhorar relacionamento;
- Maior conhecimento do cliente e consequente ajuste das ofertas, dos portfólios e das soluções.

**8. Digital farming:** Não menos importante, embora seja a última desta lista, a tecnologia chegou decisivamente ao Agro acelerando produção e agregando valor em toda a cadeia. Indústria 4.0 deu início a uma jornada digital sem precedentes, alterando a lógica global do Agri.

### **O que caracteriza esta tendência:**

- Transformação digital como centro da mudança dos negócios;
- Inteligência artificial e internet das coisas substituirão as funções operacionais;
- Gestão do conhecimento permanente para otimizar a produção e maximizar a equação custo-benefício;
- Monitoramento permanente e completo de toda a operação remota e mobile;
- Plataformas digitais de produtos e serviços complementares;
- Blockchain em toda a cadeia de valor.

A pergunta que agora se coloca é: o que fazer com tudo isto? Naturalmente cada profissional do setor fará a sua interpretação e respetiva decisão, até porque é possível realizar recortes específicos deste tema caso falemos de grão, café, frutas, legumes ou plantas, por exemplo. Mas partir desta base já é um grande avanço para manter um escopo de atualização permanente do Agro.

Mas existem algumas recomendações necessárias para a melhor utilização deste relatório. A meu ver são:

1. É necessário estabelecer uma base de educação continuada para que colaboradores e elementos do negócio estejam a par das mudanças e evoluções tecnológicas em curso e as que já se desenham no futuro;
2. A forma de fazer negócio mudou e é necessário adotar (ou testar pelo menos) novas formas e ideias produtivas e de comercialização da produção realizada;
3. Incorporar soluções tecnológicas ajustadas à realidade de cada produtor ajudará a antecipar riscos e aproveitar as oportunidades;
4. Abrir-se aos ecossistemas e à colaboração vai sem dúvida levar o negócio para um novo patamar;
5. Não assumir que o bom momento do agro se irá perpetuar pois poderemos vivenciar alterações das variáveis externas e por isso é necessário manter um cuidado constante no monitoramento dos cenários e das tendências;
6. Realizar regularmente análises de cenários e tendências e refletir isso na decisão estratégica trará certamente ganhos constantes ao negócio.

## Tendências na saúde e medicina para 2030

A grave crise sanitária global – pandemia do coronavírus – deflagrada no início de 2020 trouxe incontestáveis desafios à área da saúde. Face a milhões de pessoas doentes e a inúmeras e lamentáveis mortes, uma literal corrida em busca de vacinas, de medicamentos eficazes e de infraestrutura para atendimento aos doentes mobilizou empresas farmacêuticas, centros de pesquisa, cientistas, hospitais, universidades, profissionais da área da saúde, laboratórios e governos em todo o planeta.

Em decorrência, observou-se inédito estímulo a práticas colaborativas entre nações em diversos níveis: agentes econômicos (públicos e privados) ampliaram o fluxo de troca de informações sobre a crise, de investimentos transnacionais, de compartilhamento de pesquisas e descobertas científicas em busca de respostas coletivas e eficazes ao grave momento. Ao redor do planeta, práticas humanitárias e de solidariedade ganham força e relevo como “pano de fundo” da tragédia global em curso.

E a humanidade (vivenciando o aumento da expectativa de vida) aumentou a sua consciência por práticas de vida mais saudáveis, privilegiando atividades e comportamentos que antes não tinham tanta dedicação e alocação de recursos como agora – busca por alimentação saudável, prática de exercício físico, envelhecimento com qualidade, etc. – alterando até a forma como encaram carreira e trabalho.

Nesse sentido existe um conjunto de tendências que vão pausar a saúde nesta década.

A partir da realidade pós-covid 19 muitas mudanças se confirmaram e muitas perspectivas sobre saúde despontaram. Um grupo bastante alargado de tendências têm-se confirmado e apontado o caminho para 2030. São elas:

1. **Evolução Genética:** Os avanços genéticos em todas as áreas têm reescrito muitas das páginas consideradas intocáveis na história. Seja no âmbito da medicina, alimentação ou reprodução, a genética tem contribuído decisivamente para a evolução da humanidade.
2. **Busca de Equilíbrio:** O ressignificar de prioridades, dos propósitos e dos valores tem deixado claro que a sociedade busca um equilíbrio. Se antes era carreira ou família, por exemplo, hoje é um e outro. Não mais um ou outro. O equilíbrio entre produção e consumo, entre exercício e alimentação, entre entretenimento e descanso (e tantos outros) reforça o entendimento que existe maior consciência para a adoção de caminhos equilibrados (ou caminhos de meio) em detrimento de extremos, nunca saudáveis.
3. **Humanos 2.0:** Ao mesmo tempo, a elevada dependência da conexão tem nos transformado de tal forma que já se afirma que esta é a última geração de homo sapiens (frase proferida por Yuval Harari na última convenção de Davos), caminhado para a chamada geração algorítmica ou singular. A singularidade representa um evento histórico previsto para o futuro, no qual a humanidade atravessará um estágio de colossal avanço tecnológico em um curtíssimo espaço de tempo e no qual todos serão um mix de homem e máquina. Se já hoje não conseguimos nos separar dos smartphones, smart

watches e smart tudo, em breve teremos implantados em nossos corpos e em nossos cérebros todos os tipos de gadgets e chips de conexão e comunicação em tempo real, acessando, compartilhando e produzindo todo o tipo de informação e conhecimento.

4. **Wellthy (wellness & healthy):** Saúde e bem-estar, longevidade e felicidade são fundamentais. Os benefícios são óbvios e “mente sã em corpo sã” permite que se possa enfrentar com outra garra as adversidades dos tempos modernos. As fontes do estresse diário são muitas e é prioritário ter formas e meios de o combater. A promoção e o monitoramento permanentes de práticas e estilos de vida mais saudáveis são fortemente disseminadas, com recurso às tecnologias de informação e a um mundo cada vez mais interligado em busca de felicidade utilizando as tecnologias de informação e o um mundo cada vez mais interligado. Partilham-se histórias, experiências, técnicas, dietas, planos de treino, etc.; tudo o que promova a vitalidade é bem-vindo! Um mundo mais Wellthy (junção de Wellness e Healthy) cresce como contraponto e busca de equilíbrio ao mundo conectado e vivido em permanente aceleração.
  
5. **Relax & Espiritual:** Este movimento vai muito além da questão de relaxamento, traduzindo-se numa necessidade mais básica para viver em equilíbrio. A vida é cada vez mais estressante e emocionalmente exigente. Os níveis de estresse no trabalho nunca foram tão altos e a busca por soluções de relaxamento e melhoria da qualidade de vida nunca foram tão importantes na vida das pessoas. Seja uma pausa diária, um retiro ou mesmo uma forma de vida, a busca pelo equilíbrio e pelo desacelerar do mundo conectado tem ganho adeptos e aberto inúmeras oportunidades de negócio. O maior

desafio hoje é conseguir viver em equilíbrio com tantas demandas e iniciativas que nos aceleram a vida e o cérebro.

- 6. Busca pela Felicidade:** Um sentimento que se afirmou com a pandemia e que saiu reforçado no sentido em que há uma maior consciência de desejo de fazer coisas que nos façam bem e nos deixem felizes. A mudança de século e o emergir das novas gerações tem reforçado a questão emocional como crítica da performance, saúde e bem-estar. Antes de qualquer coisa somos humanos e humanos querem-se felizes.

E a pergunta que agora se coloca é: o que fazer com tudo isto?

Quais os grandes *insights* que podemos enumerar saídos deste grupo de tendências e respetivas predições?

### São 12:

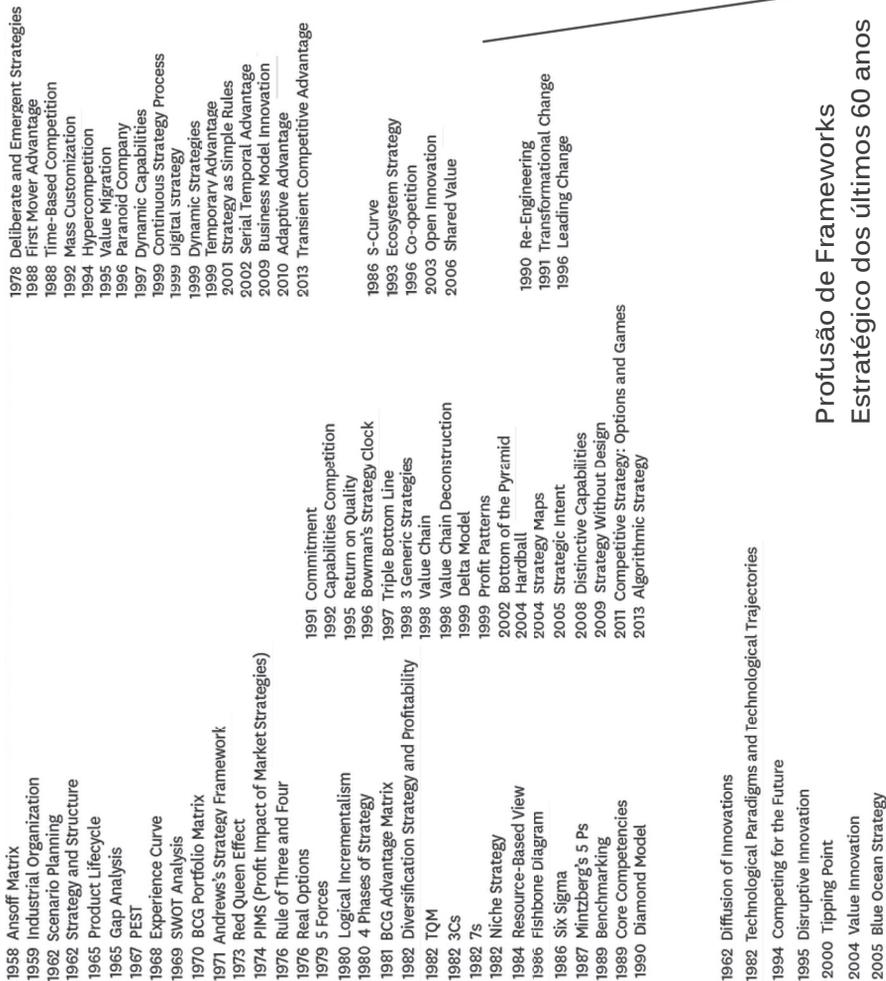
1. O crescimento do mercado de saúde e bem-estar | Wellthy (wellness & healthy) | será constante à medida que a expectativa de vida e a explosão demográfica aumenta, abrindo novas oportunidades de mercado e novos segmentos a serem atendidos;
2. A detecção preditiva de doenças, através de soluções de IA vai revolucionar a medicina e a saúde, transformando a atuação reativa numa atuação cada vez mais preditiva;
3. A revolução digital e conectividade permanente designada como IOMT (Internet of Medical Things) trará um número significativo de soluções tecnológicas e de conectividade dos quais podemos destacar soluções de data cloud, chatbots, smart data ou blockchain, ...

4. Impressoras 3D, que já são realidade, permitirão acesso a um elevado conjunto de soluções nunca possíveis, como por exemplo a impressão de órgãos do corpo humano revolucionando bancos de órgãos e a eliminação da rejeição de órgãos implantados por incompatibilidades de dna;
5. Novos serviços médico digitais como telemedicina apenas estão começando a surgir e abrem novas perspectivas e possibilidades de atuação nesta área;
6. Cibersegurança e compartilhamento de dados são o ponto alto e crítico desta nova realidade uma vez que a massificação de dados e a crescente discussão sobre a sua privacidade e até propriedade não são ainda temas pacificados;
7. Robotização nos procedimentos como o exemplo robôs de apoio com nanoprecisão, cirurgia robótica e remota asseguradas por automações que complementam a atuação humana mudam a forma de atuar dos profissionais da área;
8. A revolução da Nanotecnologia não se aplica apenas na tecnologia mas alarga-se a esta mercado através de inúmeras possibilidades de tratamento e medicação como por exemplo a adoção de partículas para nano medicamentos;
9. Os microchips não são novos, mas a prática de implantá-los em humanos é. Com pequenos chips de identificação por radiofrequência (RFID) implantados em mãos ou pulsos veremos além de atividades como pagamentos ou desbloquear acessos a lugares, o monitoramento de sinais vitais de forma permanente e regular.

- 10.** Exoesqueletos como os do Exterminador do Futuro (um organismo cibernético composto de tecido vivo sobre um endoesqueleto de metal), apresentados de forma fictícia em 1984, passaram a ser reais, permitindo a criação de um tipo diferente de ciborgue — um que usa um exoesqueleto de metal sobre seu saco de carne biológico. Isso vai revolucionar a mobilidade humana e a recuperação da mesma em situações de doença ou acidente.
- 11.** Olhos Biônicos serão realidade acessível sendo hoje usados para tratar a degeneração macular hereditária e relacionada à idade (DMRI) e contam com uma câmera montada em óculos que alimentam entradas para eletrodos ligados à retina. Essa técnica é um meio notável, embora ainda imperfeito, de reverter uma forma de cegueira;
- 12.** Interfaces cérebro-computador: os humanos já podem controlar cadeiras de rodas, membros neuroprotéticos avançados e drones com suas mentes. Interfaces cérebro-computador (BCI) também têm sido usados para se comunicar com pacientes que sofrem da rara aflição da síndrome do encarceramento. Em breve poderemos estar usando tecnologia como essa o tempo todo, não apenas para corrigir deficiências, mas para melhorar a comunicação e a conexão sensorial. Talvez pudéssemos até nos conectar telepaticamente;

# Uma Nova Forma de Pensar e Fazer Planeamento Estratégico

Embora o início da sociedade industrial já tenha mais de 200 anos, apenas depois da 2ª guerra mundial começou a profusão de ferramentas e modelos para ajudar empresas a competirem e terem sucesso em seus mercados. Veja na figura abaixo a quantidade de ferramentas que vêm sendo elaboradas e propostas para este fim.



Profusão de Frameworks  
Estratégico dos últimos 60 anos

São muitas, muitas ferramentas. Cada uma com o seu propósito, mas todas com a intenção de ajudar gestores a fazerem melhores diagnósticos e tomarem melhores decisões visando fazer empresas crescerem e terem perenidade.

Quando olhamos para todos estes modelos propostos, não podemos nos esquecer de três fatores fundamentais:

- 1. Modelos contemplam parte de um conhecimento:** Não é aceitável acreditar que nenhum modelo sequer contemple todo o conhecimento, concorda?
- 2. Use-os sabiamente:** Qualquer ferramenta poderá ter um uso diferente do que foi desenhada, dependendo das mãos que a usam. A mesma faca que passa manteiga em um pão pode matar uma pessoa. A mesma energia nuclear que pode levar progresso e desenvolvimento a uma região produziu Hiroshima e Nagasaki. A culpa não é da faca e nem da energia nuclear.
- 3. Complexidade e caos existem e poderão limitar sua eficácia:** Será mesmo que uma ferramenta que ajudou organizações a crescerem em 1980 faria o mesmo hoje? Claro que não. O contexto, no final do dia, define o que ainda vale e o que não vale mais.

Se o contexto muda, a forma de se fazer planejamento estratégico também tem que mudar.

A verdade é que os modelos e ferramentas tradicionais de planejamento estratégico não estão alinhados com algumas verdades e desafios deste início de século XXI, principalmente da década 2020-2030. São elas:

1. O mundo deixou de ser linear e passou a ser exponencial: a velocidade com que tudo muda não é mais a mesma. Então, as empresas precisam ser mais ágeis na tomada de decisão e na execução;
2. O perfil da concorrência mudou muito: sempre há concorrentes ocultos, não apenas no mesmo setor de atuação, que podem redefinir as regras do jogo de uma empresa ou um setor inteiro. Uber, Netflix, Airbnb, entre outros, são exemplos claros desse fenômeno;
3. Novo perfil empreendedor: a nova geração quer empreender. Como sempre alertamos os nossos alunos, clientes e parceiros: *“Em alguma garagem desse planeta, tem alguém preparando uma bala de prata para o seu negócio”*;
4. As pessoas estão altamente empoderadas. O Smartphone, lançado em 2007, mais do que uma tecnologia, representa a maior transferência de poder da história. Hoje, com um smartphone na mão, o cliente tem um poder que nunca teve. Portanto, a experiência do cliente torna-se tema central da estratégia;
5. O correto e eficiente uso de dados torna-se um imperativo e uma das ferramentas mais poderosas para a elaboração de boas estratégias.

Em virtude desses e de outros fatores, a “escola tradicional” de planejamento estratégico, embora tenha cumprido a sua missão e sido relevante até o início deste século XXI, não responde mais às perguntas que precisam ser respondidas hoje e no futuro.

A nova ordem nos impõe um olhar forte para o futuro, para as tendências e para a inovação. Sem isso, qualquer organização

está fadada a acordar um dia e ver o seu negócio reinventado por outro *player* e, no extremo, deixar de existir. Várias empresas de grande porte, com verdadeiros departamentos de planejamento estratégico, sofreram e sofrem até hoje muito com novos entrantes e com mudanças radicais em seus setores. Isso mostra, claramente, que o modelo comum de planejamento precisa de um novo olhar e uma nova orientação.

Como diz John Chambers, “Hoje você não compete com empresas. Você compete contra transições do mercado – um período de passagem de um estado para outro em que as habilidades necessárias para fazer seu trabalho mudam, o cliente avança para uma nova tecnologia ou a economia adota um novo modelo.”

Esta afirmação, brilhante, coloca em cheque a eficácia de quase 100% das ferramentas da escola clássica de gestão, que nos ensinou, prioritariamente, a criar negócios e fazê-los crescer, mas não a transformá-los.

Por isso, Futuro, Tendências e Inovação são, portanto, as bases do novo planejamento estratégico. Uma das mais atuais e bem aplicadas metodologias (permitam-me a ousadia) é o que foi designado por SBB® – Strategic Building Blocks, porque é constituído por blocos que, sobrepostos uns aos outros, permitem a construção do planejamento estratégico prospectivo da empresa de forma inovadora, diferenciada e relevante.

O SBB® é uma metodologia de planejamento estratégico que fornece uma visão alargada sobre todos os momentos necessários ao desenho eficaz da estratégia de uma empresa, com uma visão de longo prazo e uma preocupação efetiva com a sua sobrevivência e longevidade.

A metodologia é construída por fases, cada uma delas incluindo um conjunto de Blocos (Blocks), que quando totalmente desenvolvidas constituem o compromisso estratégico da empresa para o futuro.

A figura ao lado apresenta a estrutura base da metodologia de Planejamento Estratégico Prospectivo.

As notas mais relevantes (e diria até diferenciadoras) desta proposta de abordagem estratégica levam em consideração:

1. O mapeamento dos cenários e das tendências mais relevantes ao negócio;
2. A construção de uma carta visão para o negócio;
3. O desenho dos planos de ação de forma integrada.

No link seguinte pode acessar a 2ª edição do livro de forma gratuita onde poderá mergulhar a fundo na metodologia e sua aplicação (a 3ª edição do livro acabou de ser publicada).



**[www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2021/09/SBB-2a-Ed-em-PDF-2.pdf](http://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2021/09/SBB-2a-Ed-em-PDF-2.pdf)**

O SBB® é uma singela contribuição nossa para que as empresas se preparem para o futuro. O modelo convida também à construção coletiva. O planejamento estratégico clássico, feito numa sala fechada somente com um pequeno grupo de notáveis, também tem se mostrado ineficiente. É hora de “abrir a roda” e discutir o futuro da organização com uma equipe mais ampla e com visões diferentes de mundo.

Fica o convite.

<b>Execução Estratégica</b>	<b>Consolidação Final</b>				
	<b>Processo e Agenda de Acompanhamento dos Projetos</b>				
	<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Futuro</b>				
	<b>Projetos Estratégicos</b>				
	Nome	Objetivos	Plano de Ação	Recursos	Entregáveis
	<b>Consolidação da Carta Visão</b>				
	<b>Apostas Estratégicas e Vetores de Crescimento</b>				
	Lista de apostas	Sponsor	Descritivo da aposta	Renúncias	
	<b>PMD - Propósito Máximo de Diferenciação</b>				
	<b>Declarações Institucionais - Up Date</b>				
Missão	Visão		Valores		
<b>Carta Visão</b>	<b>Modelos Mentais e Gestão de Mudança</b>				
	Lista de Modelos Mentais		Proposta de Soluções		
	<b>Mapa de Tendências</b>				
	1. Megatendências	2. Tendências Comportamentais	3. Tendências de Negócios	4. Tendências Emergentes	5. Tendências Específicas
	<b>Futuro, Prospectiva, Foresight</b>				
	1 - STEEPH	2 - Timeline de negócio		3 - Cenários	
	<b>Cultura Atual</b>				
	<b>Desafios Atuais e Futuros</b>				
	<b>Sistema Integrado de Apostas Estratégicas - Atual</b>				
	<b>Audit Estratégico</b>	<b>Vetores de Crescimento até o Momento</b>			
1. Intensivo		2. Integrado		3. Diversificado	
<b>Declarações Institucionais - Atual</b>					
Missão		Visão		Valores	

## Os Ingredientes da Transformação Cultural

Existem muitos trabalhos e publicações sobre o tema “cultura organizacional”.

De papers a teses, muita gente boa já se debruçou sobre o tema devido à sua relevância e impacto nos resultados de uma organização. Mais recentemente, com a chegada das novas gerações ao mercado de trabalho, novas realidades tomaram o seu lugar na já desafiadora gestão da cultura. A também recente tração dos temas por mais respeito à diversidade colocou mais peso sobre o tema, que passou a ser mais do que uma questão de gestão de pessoas, e – sim - uma agenda estratégica da alta liderança.

Hoje não há um líder que não entenda a sua importância para que se possa construir uma equipe de alta performance. Sem uma cultura forte e alinhada com os novos tempos, os melhores profissionais não vêm, ou quando vêm, vão embora rápido.

O objetivo aqui não é desenvolver outra tese sobre cultura organizacional, mas trazer o que são os principais “drivers” de uma cultura que permitirá a implementação das apostas estratégicas ligadas ao negócio em si. O que mais se nota nos projetos até agora realizados mostram claramente seis pilares que mais aparecem nesta aposta chamada “Transformação Cultural”.

1. **Respeito:** No sentido mais amplo que você possa imaginar. Respeito à diversidade (de qualquer ordem), respeito a opiniões divergentes, respeito ao tempo, respeito aos limites alheios, respeito às regras de convivência, respeito às regras de compliance, entre outros. Este ingrediente do que se chama aqui de cultura tem sido, inclusivé, colocado como um dos valores centrais

de várias empresas na sua carta visão. Não é necessário debater muito a sua importância, concorda? No fim do dia, ele permite que todos que trabalham naquela organização não precisem deixar um pedaço de si em casa antes de ir trabalhar. E isso é fundamental para uma cultura inovadora e de colaboração.

- 2. Suporte social:** O termo parece estranho, ainda mais para quem estudou gestão na escola clássica, em que o paradigma é o de, prioritariamente, exigir e cobrar resultados – Comando e controle. Falar em suporte social soa como assistencialismo, mas não é nem de perto.

Suporte social, é exercer uma das competências mais relevantes para este momento histórico – a Empatia. Entender que as pessoas têm sentimentos, medos, angústias e inseguranças, e que o trabalho não pode ser um território no qual isso é ignorado ou ampliado. O trabalho, dimensão essencial da nossa vida, pode e deve ser um lugar em que as minhas vulnerabilidades possam, sim, ser trabalhadas, compreendidas e apoiadas.

Este ingrediente já estava tomando tração, mas a pandemia da covid-19 mostrou claramente a importância de se acolher as pessoas, discutir com elas os seus problemas e ajudá-las a superar com a ajuda do trabalho e dos colegas. Só consegue fazer isso quem tem paixão genuína por pessoas.

- 3. Gestão de desempenho e meritocracia:** O suporte social, citado anteriormente, não significa criar um “clube de campo”, onde todos são felizes e os resultados não acontecem. Essas duas variáveis precisam andar juntas,

em equilíbrio, criando um estado de "Flow", no qual cada um entende as suas responsabilidades, seus objetivos e da equipa, mas sem que as pessoas sejam levadas a um estado de "burnout".

A meritocracia entra na conversa como um tempero importante porque ela garante (ou tenta mitigar) riscos de injustiças, evitando que pessoas que não deram o seu melhor desmotivem aqueles que estão mais comprometidos com os resultados. Um dos maiores desafios daqui pra frente é criar modelos de reconhecimento e recompensa que equilibrem e acomodem desempenhos individuais e, ao mesmo tempo, desempenhos de equipes. Neste sentido, a área de recursos humanos ganha ainda mais protagonismo.

- 4. Colaboração:** O nosso querido filósofo Tunisiano Pierre Lévy, que cunhou o termo "Inteligência coletiva", já nos abriu os olhos para um fato fácil de entender: ninguém sabe tudo. Nenhum modelo ou ferramenta de gestão contempla todo o conhecimento, mas parte dele. Não é razoável acreditar que exista alguém (humano) onipresente, onipotente ou onisciente. Concorda?

*"A inteligência coletiva é] uma inteligência distribuída por toda parte. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade. Não existe nenhum reservatório de conhecimento transcendente, e o saber não é nada além do que o que as pessoas sabem."*

Se isso é verdade, a maior demonstração de inteligência que um gestor pode dar resume-se em duas coisas:

1. Descobrir o potencial de cada um no seu grupo de pessoas. Quais são suas competências mais fortes e como elas podem ser ativadas;
2. Ativar a inteligência coletiva da equipe, através de um ambiente altamente colaborativo, em substituição a um ambiente onde reina a competição.

Simples? No papel sim. Na prática, um enorme desafio. É dele também a frase que completa esta provocação:

*- "A inteligência coletiva só tem início com a cultura e cresce com ela."*

5. **Agilidade:** Este tema nem merece mais tanto debate. A velocidade dos acontecimentos e das inovações neste momento histórico nos impõe agilidade. Poucas coisas hoje podem ser deixadas para amanhã. Pode ser tarde demais.

Na questão cultural, a decisão de se tornar uma organização ágil é fator crítico de sucesso. Agilidade nos processos e na tomada de decisão, sempre colocando os interesses dos clientes acima de tudo, faz parte deste kit de transformação cultural que vimos em 100% dos projetos até aqui.

6. **Inovação:** Desde 2008, estamos na jornada TrendsInnovation. Falar de inovação hoje como ingrediente de transformação cultural, é quase como dizer que precisamos de tomate para fazer um molho de tomate. E como esta metodologia forte de visão de futuro e tendências, o termo cunhado por nós em 2008 – TrendsInnovation – ganha ainda mais força.

Depois de vários projetos e de diversas empresas colocando o termo “inovação” como um dos seus valores centrais, é interessante notar que estas iniciaram, de fato, uma jornada de transformação cultural visando serem mais inovadoras. Até aí nenhuma grande surpresa.

Para uma organização, de fato, se tornar inovadora, precisa se despir de muitas das suas convicções. Precisa se desapasionar pelos seus produtos e modelos de negócio e se apaixonar por duas coisas: pelo contexto e pelos clientes. Se o contexto muda, portfólio e modelo de negócio podem perder sentido. Quem não vislumbrar isso pode ser surpreendido por um “outsider” que fará a disrupção. A paixão por clientes nos permite, também, fazer movimentos na direção correta e destravar a empresa tornando-a mais ágil e eficaz. Definimos Inovação como “Ideias Novas em Ação”, numa alusão clara de que inovação significa a produção de algo relevante que agregue valor e seja implementável. Mais do que tecnologias ou produtos, a inovação é uma disciplina empresarial com a capacidade de transformar o ecossistema e os negócios.

Não sendo propriedade de um departamento ou um único profissional, ela é responsabilidade de todos que coabitam o sistema empresarial, independente de função hierárquica, antiguidade ou peso na empresa. Construir, fortalecer e disseminar uma Cultura de Inovação é o que fará a diferença entre as empresas que sobreviverão e as que passarão à história. Ter o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da chamada “Transformação Cultural” é, na nossa visão, quase mandatória.

2023



## Tendências na Educação para 2030

Nada melhor que começar o primeiro artigo do ano com um tema que desde sempre nos acompanha e que cada dia é mais importante: o tema da educação. Ela é a base das sociedades, das carreiras, dos negócios, das empresas e porque não dizê-lo da vida de cada um de nós.

Escrito em co-autoria com o meu sócio Marcelo Veras, o estudo sobre as tendências de educação tem levantado belos debates e geração de ideias sobre como tratar e liderar a educação do futuro. Abaixo segue a apresentação das principais tendências de educação, precedidas de uma breve contextualização.

O termo "Educar" tem origem do Latim "Educare", que é uma derivação dos termos EX e DUCERE, que significam:

**EX:** "fora" ou "exterior" e

**DOCERE:** "guiar", "instruir", "conduzir".

Educar é, portanto, conduzir, guiar. A Educação é um "duto", onde alguém entra de um lado e sai do outro melhor do que entrou. Analisar a etimologia de um termo tão importante como este, especialmente em uma década tão marcante como a 2020-2030, é desafiador e empolgante. Tratar aqui, em poucas páginas, sobre tendências e *insights* para a Educação, é um desafio e um prazer inenarráveis.

Se cruzarmos esta definição com o que vemos ainda hoje, tanto na educação básica quanto na superior, é possível se afirmar que a Educação se afastou, em partes, da sua missão original e se

desviou do seu propósito maior, prestando, em partes, um desserviço a muitas crianças, adolescentes e adultos. Currículos pautados prioritariamente no desenvolvimento de competências técnicas, excesso de conteúdos, aulas meramente expositivas, métodos de avaliação e processos seletivos de entrada nas universidades pautados pela capacidade de memorizar grandes quantidades de informação, entre outros. Isso tudo produziu uma Educação conteudista e que foi, aos poucos, se distanciando das necessidades reais da humanidade e, conseqüentemente, também do mundo do trabalho. O abismo entre a escola e o mercado cresceu tanto que as empresas começaram a criar, no início deste século, as próprias universidades corporativas,

Mas a década 2020-2030 será marcada pelo retorno da Educação ao seu lugar mais nobre – o de conduzir e guiar pessoas aos próprios caminhos e não mais a um trajeto imposto por paradigmas atrasados, não alinhados às demandas atuais e futuras. A 4a Revolução Industrial em curso, está entrando na escola e na sala de aula chutando a porta e sem pedir licença. Vale lembrar que este setor passou quase ileso pelas três primeiras revoluções industriais.

Em setembro de 2019 (antes da pandemia da Covid-19), publicamos, eu e Marcelo, um livro chamado “Educação 4.0 – O mundo, a escola e o aluno na década 2020-2030”. Parte desta reflexão está lá, em uma espécie de síntese de tudo o que aprendemos desde 2007, quando começamos a discutir e estudar o futuro da Educação.

## Education Trends:

1. Processos avaliativos que tenham como objetivo medir capacidade de memorização deixarão de existir. Vestibulares, ENEM, entre outros, acabarão;
2. As universidades corporativas terão maior relevância do que as escolas tradicionais;
3. A Educação será, por definição, híbrida, fazendo com que a experiência de aprendizado não se resuma ao que acontece dentro da sala de aula;
4. A I.A. (Inteligência Artificial) irá substituir 80% do papel atual do professor, que irá se transformar em um curador de conteúdos e líder de equipes, usando metodologias ativas;
5. A pesquisa acadêmica se concentrará cada vez mais na solução de problemas atuais e reais;
6. As avaliações deixarão de ser individuais e passarão a ser em equipe;
7. As certificações tradicionais perderão relevância. O mercado de trabalho irá selecionar e contratar profissionais por competências, independente de onde e como foram desenvolvidas;

- 8.** As competências socioemocionais terão prioridade no mundo do trabalho sobre as competências técnicas;
- 9.** Novas disciplinas serão incorporadas aos currículos, como futuro e tendências, criatividade, empatia e cooperação, entre outras;
- 10.** Grades e conteúdos serão cocriados com a participação de alunos, professores, escola e família.
- 11.** Os Nanodegrees (microcertificações) serão a resposta à necessidade de atualização permanente. O conceito Lifelong Learning (Educação ao longo da vida) fará parte da rotina diária das pessoas;
- 12.** As jornadas educacionais serão personalizadas e direcionadas ao perfil e momento de vida de cada aluno. Isso fará com que, no limite, cada aluno tenha a própria trilha de formação.

## Tendências na Área Financeira para 2030

Este artigo é um resumo/base de um estudo escrito em co-autoria com o Renato Cecchetti da Inova, sobre as tendências na área financeira e tem sido base de inúmeras discussões e iniciativas de como aproveitar as oportunidades e os cenários que se desenham, com base no contexto atual, não apenas para as empresas financeiras mas para os negócio em geral.

Mediante um contexto de pós-pandemia e guerra Rússia-Ucrânia, que têm colocado opressão enorme nos mercados e nos países em termos econômicos, mas também têm trazido diferentes vertentes de mudança com grande peso na questão digital, observamos alguns fatores que começam a se mostrar como tendências do setor de serviços financeiros que vão impactar todos os outros setores da economia.

### **Vamos dividir esta análise das tendências em 3 frentes:**

1. Bancarização,
2. Meios de Pagamento e
3. Future Currencies.

#### **1. Bancarização**

Dois eventos importantes se entrelaçam neste momento. Um direcionado para a necessidade de bancarização da população de baixa renda e outro que pode facilitar este processo. O primeiro evento foram os estímulos econômicos praticados durante a pandemia que tentou acolher os mais desfavorecidos e proteger (dentro do possível) a renda mensal. O segundo evento é a alta penetração do uso da internet

hoje no mundo, com dados crescentes de penetração e uso das soluções digitais. Ainda com um caminho longo para reduzir o gap entre as diferentes classes sociais.

Isso traz a possibilidade de rápida bancarização da população mundial ainda que com desafios grandes uma vez que em um mundo mais cashless (sem dinheiro em espécie) como um cidadão desbancarizado (sem *smartphone* ou outro tipo de acesso) pode-se relacionar com a economia?

## **2. Meios de pagamento**

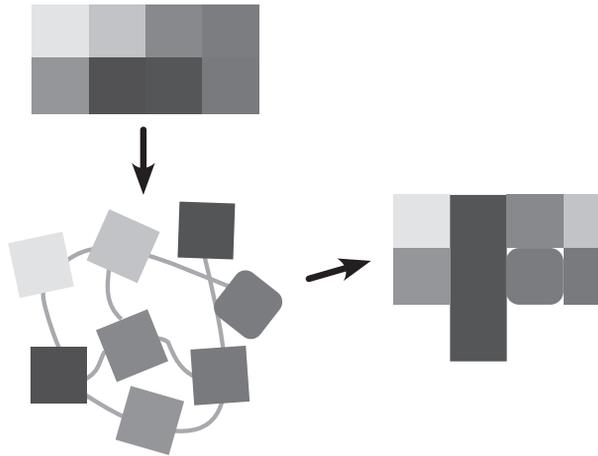
Muitas mudanças pelas quais passamos foram consideradas improváveis até pouco tempo atrás. Particularmente os eventos da CoVid-19 e da invasão da Ucrânia eram possibilidades distantes na análise geral. A questão principal é a CX, ou Customer Experience (Experiência do consumidor, em português).

Em termos de serviços financeiros o que interessará será a contextualização de um momento do cliente que envolva alguma operação financeira. E qualquer operação financeira é importante, como por exemplo o pagamento de uma conta em um restaurante, o desbloqueio de um veículo num car-sharing, a contratação de um seguro-viagem, a contratação de um financiamento imobiliário, uma decisão de investimento dentro dos riscos assumidos e da remuneração pretendida ou outra situação qualquer. É preciso sempre se levar em conta que a unidade de medida é o ser humano, com todas suas peculiaridades, limitações e capacidade de mudar rapidamente de opinião e preferências. O que hoje se chama de Payment Experience leva em conta vários

fatores concomitantes, como o software utilizado associado ao hardware onde este é operacionalizado. Iremos sempre precisar de hardwares cada vez mais smarters para dar conta de uma melhor CX. Daí vem a dependência crescente que o setor financeiro tem das Big Techs. Estas passam a ser grandes parceiras e ameaçam a correlação de forças dentro do setor financeiro.

Tantos as fintechs como os bancos tradicionais já vêm fazendo movimentos para conseguir esta adaptação às circunstâncias do mercado. Uma das estratégias é buscar uma estratégia de unbundling de serviços. Ou seja, a separação de serviços para oferta ao mercado de um serviço financeiro específico para se especializar somente naquilo.

A esta estratégia de agregar novos serviços sob uma única oferta chamamos de bundling ou rebundling. A estratégia de unbundling-bundling/rebundling também é utilizada pelos grandes bancos tradicionais. Seja adquirindo fintechs para aumentar a gama de serviços aos seus clientes (rebundling) ou criando e/ou entrando em fintechs com serviços financeiros específicos (unbundling). Este movimento, como um vai-e-vem das marés, geram as soluções e reorganizações dos serviços financeiros sob uma nova configuração e pode trazer as adaptações da empresa a uma nova Experiência do Consumidor, como um novo meio de pagamento e nova experiência de pagamento.



### 3. Mundo Cashless

A pandemia acelerou uma tendência que já ocorria no mundo que é a rápida eliminação do papel moeda para se realizar operações financeiras. As operações estão cada vez mais digitalizadas e durante a pandemia a troca de dinheiro em espécie poderia ser ainda um fator de disseminação do Coronavírus. O dinheiro começou a cair em desuso.

Outro fator que contribui para isso são as soluções de bancos digitais, fintechs e novos meios de pagamento que eliminam o uso de dinheiro em espécie através de transferências cada vez mais simples como o PIX no Brasil e outras soluções em todo o mundo facilitadas pelos programas de Open Banking. Isso sem falar nos órgãos fiscalizadores da Receita em vários países que têm controlado cada vez mais a movimentação de grandes somas em espécie, tentando assim coibir fraudes fiscais.

Um outro estímulo a um mundo cashless são as Big Techs como Apple, Google, Samsung e Amazon que através de digital wallets (carteiras digitais) encurtam o caminho do pagamento e do recebimento de valores por parte das pessoas e dos negócios.

Mas o grande desafio para esta mudança são as poucas pessoas que ainda necessitarão movimentar dinheiro por não ter acesso a serviços bancários digitais. Isso pode aumentar ainda mais a desigualdade em países que já são muito desiguais como o Brasil. Como fazer quando os estabelecimentos comerciais forem estimulados a não aceitar mais pagamentos em espécie? Em outra situação, todas as pessoas estarão preparadas a gerir seus recursos sem lidar com eles em espécie? Como dar tranquilidade e confiança às pessoas sobre ameaças de ciberataques?

A tendência do cashless é importante, pois ao mesmo tempo que caminhamos cada vez mais rápido para um mundo sem dinheiro em espécie, precisamos encontrar uma solução para pessoas não incluídas nesta realidade.

## **CBDC**

A criação das Moedas Digitais de Bancos Centrais (CBDC - Central Bank Digital Coins, em inglês) é a resposta de modernização da economia formal centralizada à proposta de descentralização do controle das moedas surgida inicialmente com o Bitcoin em 2008, apoiada em blockchain e seguida pela criação de várias outras criptomoedas.

Apesar do apelo de modernização do sistema financeiro tradicional, muitos ainda vêm as CBDC's como um controle e vigilância ainda maior sobre os cidadãos e suas operações. É o oposto à imagem libertária das criptomoedas autorreguláveis. E que no final, diga-se de passagem, não mostraram ser tão libertárias como se pretendia.

A vigilância e o controle viriam da possibilidade de verificação imediata das operações e até a programação do que poderia ser feito ou não com as CBDC's em posse de um cidadão. A ideia do dinheiro programável é uma espécie de dinheiro carimbado que serviria apenas a um determinado fim ou que proibiria seu uso para alguma finalidade específica.

A vantagem das CBDC's é que estas poderiam facilitar o uso de fluxos internacionais de moeda, reduzindo custos de transação e dando mais transparência às operações. Um recente trabalho do Fórum Econômico Mundial trouxe o tema de maneira bastante profunda para auxiliar no entendimento dos diversos bancos centrais para desenvolvimento de suas moedas. Isso nos leva a uma tendência importante que falaremos a seguir que é o intercâmbio e a conversão dentre moedas correntes (fiat money) e as criptomoedas.

## Cash + Crypto

A transição para novos tipos de moedas de controle descentralizado não será rápida. Elas vão conviver possivelmente para sempre. Portanto as instituições financeiras e os negócios terão que estabelecer maneiras de conversão e interoperabilidade de sistemas para que os clientes que detém uma e-wallet com criptomoedas, tokens, NFT (Non Fungible Tokens) ou stablecoins possam transacionar seus recursos de um lado para o outro de maneira fluida. A circulação de pessoas e geração de negócios dentro de Metaversos naturalmente fará com que as instituições financeiras facilitem este movimento.

Apesar da queda recente no valor das criptomoedas o volume transacionado tem crescido, como podemos ver no gráfico a seguir de Capitalização Total do Mercado de Criptomoedas, que mesmo tendo caído em 2022 em valor (R\$) ainda é maior que o dobro da capitalização de antes da pandemia. A questão não é escolher uma em detrimento da outra. O futuro é Cash + Crypto. ([coinmarketcap.com/pt-br/charts/](https://coinmarketcap.com/pt-br/charts/))

Encontra o detalhe e o desenvolvimento deste conteúdo de forma gratuita em:



[www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2022/10/Inova-Day-22-Trend-Topics-20-30\\_compressed.pdf](https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2022/10/Inova-Day-22-Trend-Topics-20-30_compressed.pdf)



## Tendências de Mídia e Conteúdo para 2030

Este artigo é um resumo/base de um estudo escrito em co-autoria com a Eliane El Badouy da Inova, sobre as tendências na de Mídia e Conteúdo. No mundo instantâneo e altamente conectado de hoje, temos acesso a uma enorme quantidade de informações e inúmeras possibilidades de entretenimento ao nosso alcance.

Porém, historicamente, nem sempre foi assim. Aliás, de acordo com um levantamento feito por Jeff Desjardins, para o site Visual Capitalist, nem precisamos ir tão longe. Se viajarmos no tempo, apenas 20 anos atrás até 2002, é possível notar que a grande maioria das pessoas ainda esperava pelo jornal diário ou pelo noticiário da noite para ajudar a preencher o vazio de informações.

Na verdade, durante a maior parte de 2002, o Google ficou atrás do Yahoo! e MSN. Enquanto isso, as primeiras encarnações de mídia social (MySpace, Friendster, etc.) estavam apenas começando a ficar online, e todo o Facebook, YouTube, Twitter e iPhone ainda não existiam.

A evolução da mídia considera, além da tecnologia, a dimensão histórica da comunicação de informações, conhecimentos, diferentes formas de entretenimento e valores para um público bastante amplo e diverso. As inúmeras abordagens da sua evolução compartilham um interesse em entender o impacto que tais estruturas tiveram nas sociedades ao redor do mundo, as formas particulares que elas assumiram e a dinâmica da mudança histórica. Cada uma dessas áreas é objeto de um corpo significativo de trabalho teórico e empírico, com muitas interseções e sobreposições, tomando exemplos dos vários meios de comunicação, seus contextos e desenvolvimento ao longo do tempo, bem como de perspectivas futuras.

Cada era cultural é marcada por mudanças tecnológicas e de zeitgeist. A indústria da mídia e de conteúdo sempre se baseou em conceitos – propriedade intelectual, impacto cultural, talento – que, quando combinados e executados adequadamente, criam produtos altamente valorizados pelos mais diversos públicos e, consequentemente, atraem anunciantes. Entretanto a entrada da tecnologia nesta equação trouxe, além de grandes desafios, uma possibilidade ainda maior de agregação de valor nas entregas feitas.

A mídia cumpre vários papéis básicos em nossa sociedade fornecendo informação e educação. A informação pode vir de várias formas, e às vezes pode ser difícil separá-la do entretenimento. Diferentes fontes disponibilizam como notícias histórias de todo o mundo, permitindo que qualquer pessoa, de qualquer parte do globo com conexão à Internet tenha acesso às vozes e conteúdos de locais que estão a milhares de quilômetros de distância independentemente do idioma em que seja produzido.

Um papel óbvio da mídia é o entretenimento que pode atuar como um trampolim para nossa imaginação, uma fonte de fantasia e uma saída para o escapismo. Ao nos trazer histórias de todos os tipos, a mídia tem o poder de nos afastar de nós mesmos.

Outro aspecto útil da mídia é sua capacidade de atuar como um fórum público para a discussão de questões importantes. A Internet é um meio fundamentalmente democrático que permite a todos a capacidade de expressar suas opiniões por meio de, por exemplo, mídias sociais ou podcasts, além de poder ser usada para monitorar governos, empresas e outras instituições.

Mudanças econômicas e comportamentais estão acelerando a transformação em todo o ecossistema dessa indústria e, à medida em que vai se tornando mais complexo e interconectado, torna-se mais desafiador mostrar como atribuir valor na era pós-digital e para quem traz resultados.

Em uma tentativa de simplificar a complexa teia de relacionamentos na mídia para esta década, apresento ao longo desse documento os principais papéis e dinâmicas envolvidos na criação, distribuição e monetização de conteúdo, usando essa estrutura para examinar tendências, oportunidades e riscos relativos para cada parte desse ecossistema.

Entretanto, antes de trazer as tendências que impactarão as mídias, profissionais de mídia, os conteúdos, consumidores e anunciantes acredito ser importante contextualizar como chegamos até aqui e o que isso significa para esta década.

## **Principais Tendências:**

### **1. Vídeo**

Seja na televisão, nas plataformas de streaming, nas redes sociais ou no cinema, o formato de vídeo continuará a ser extremamente importante para as estratégias de comunicação das marcas.

### **2. Novas ferramentas de busca**

Desde que surgiu, em 1998, nenhum concorrente foi capaz de ameaçar o domínio do Google no mercado de buscas na internet. Mas, agora, o jogo mudou. E o desafiante não é nada ortodoxo. A grande ameaça ao Google são as redes

sociais. Duas, em especial: TikTok e Instagram. Essas duas redes são responsáveis pela queda no volume de buscas no Google em alguns temas.

### **3. Fim dos Cookies**

A realidade do marketing digital sem os cookies de terceiros vai demorar um pouco mais para chegar. Inicialmente previsto para 2022 e depois adiado para 2023, o fim do suporte aos cookies de terceiros pelo Google ficará só para 2024. O Safari, da Apple, e outros navegadores já eliminaram os cookies de terceiros em nome da privacidade.

### **4. Mídia Sintética**

A mídia sintética consiste em conteúdo digital gerado por algoritmos, incluindo áudio, vídeo, deepfakes, personagens e ambientes virtuais e muito mais. A tecnologia se tornará um aspecto integral das futuras experiências de XR em ambientes como metaverso.

### **5. Ambientes digitais tipo Metaverso**

Temos e estamos vivendo uma conjunção de fatores que nos conduzem a ambientes normalmente chamados de metaverso. As mídias sociais foram o nosso aquecimento, nosso treinamento para esse momento, porque esse é o lugar onde todos querem se mostrar mais bonitos, mais ricos, mais felizes, independente da realidade que estejamos vivendo no nosso dia a dia.

No plano físico → Be all you can be

No digital → Be all you want to be

## 6. Realidade Aumentada (RA) x Realidade Virtual (RV)

Embora ambos possam ser experimentados por meio de óculos inteligentes ou monitores montados na cabeça, a realidade aumentada (AR) e a realidade virtual (VR) são fundamentalmente diferentes e devem ser tratadas como tal. A RA faz alterações ou adições digitais ao seu ambiente existente, mas geralmente você permanece orientado ao seu ambiente físico. VR mergulha você totalmente.

## 7. Realidade Mista (RM) X Realidade Estendida (XR)

A realidade mista (MR) ancora elementos virtuais a elementos físicos correspondentes em seu ambiente - você ainda pode interagir fisicamente com objetos e superfícies, mas a sua aparência e a reatividade podem ser virtualmente alteradas ou aumentadas. As experiências de MR não ocorrem totalmente no mundo físico nem no virtual, mas em um híbrido dos dois. Realidade estendida (XR) é mais um termo guarda-chuva que abrange o continuum realidade-virtualidade, incluindo AR, MR e VR. XR se sobrepõe com várias definições do metaverso.

## 8. Vídeo Volumétrico

Uma tecnologia fundamental para desenvolver experiências e ambientes XR em ambientes como metaverso que emulam espaços reais, o vídeo volumétrico é a captura de um espaço, figura ou evento em 3D. O vídeo resultante pode ser visualizado em uma tela ou dispositivo XR.

## 9. Áudio Espacial

Assim como o vídeo volumétrico dá perspectiva e profundidade ao conteúdo visual, o áudio espacial é transmitido de tal forma que o ouvinte interpreta os sons como ocupando vários espaços em seu ambiente.

## 10. Spatial Displays

Os spatial displays oferecem a magia da realidade virtual sem precisar usar uma tela montada na cabeça. Em vez disso, uma tela plana projeta objetos no que parece ser um diorama tridimensional hiper-realista.

## 11. Hologramas

Hologramas são gravações de campo de luz que, quando reproduzidas, podem aparecer como visuais tridimensionais estáticos ou dinâmicos. O termo também é mais geralmente aplicado a qualquer imagem renderizada para aparecer em 3D. A reprodução digital precisa de rostos, corpos e outras estruturas complexas em forma 3D dinâmica é fundamental para a evolução de AR e VR no metaverso, e hologramas, combinados de várias formas com tecnologia deepfake e mídia sintética, podem em breve habitar nossos ambientes cotidianos.

## 12. Mídia de Dados

Estima-se que até 2025, o mundo verá um aumento de 1.600% da quantidade de dados capturados, criados e replicados globalmente.

- A má notícia: a maré crescente de informações está crescendo mais rápido do que nossa capacidade de aproveitá-las,
- A boa notícia: esse universo crescente de dados promete mais *insights*, se utilizado adequadamente

Felizmente, a narrativa de dados é um campo emergente que prospera com a abundância de informações.

Todas essas tendências nos apontam para uma série de possibilidades que requerem não apenas diferentes tipos de pensamentos e olhares para esse conjunto totalmente inusitado de ferramentas de mídia e conteúdo, mas também nos impõem importantes desafios que continuarão a nos provocar como profissionais:

- Como manter a atenção sustentada do consumidor?
- Como não perder de vista o retorno financeiro das ações feitas, empolgados pela tecnologia?
- Como manter os relacionamentos mais humano com nossos clientes?
- Como manter a ética e não nos desviar do propósito da marca?

Bom, talvez isso seja material para um outro artigo.

Escrito em co-autoria com o Professor da Inova Business School Cassio Pantaleoni, autor do livro *Humanamente Digital* e um estudioso do movimento de convergência entre máquinas e humanos, o tema da tecnologia e digital monopoliza agendas e prioridades na gestão.



## Tendências de Tecnologia e Digital para 2030

As derivadas das novas possibilidades dos negócios decorrentes do avanço das tecnologias encaminham os recursos digitais para um protagonismo recorrente. Desde seu início, a revolução dos dados tem oferecido possibilidades exponenciais para as empresas e para os governos, mantendo o estatuto de ser o principal núcleo de inovação. Gradativamente, a transformação digital desfia o tecido carcomido dos tradicionais paradigmas organizacionais. O que se firma no horizonte dos próximos anos bem serve à filosofia da descentralização, da inclusão, da otimização e da extensão do mundo físico para sua versão virtual.

Para os negócios que se obrigaram a apressar os seus projetos transformadores em função da pandemia, as tendências que impuseram novas jornadas digitais para clientes e colaboradores promoveram a descoberta de grandes oceanos azuis.

No horizonte destes oceanos, já é possível dar ao metaverso o estatuto de grande laboratório para a economia da hiperpersonalização. É neste espaço e em seus ambientes derivados, que a Inteligência Artificial infiltra raízes profundas, onde a ética digital e a garantia dos direitos à segurança e à privacidade passam a pesar o valor reputacional das organizações.

Diante deste quadro, a inevitabilidade da guerra por talentos instiga novas práticas de atração, formação e capacitação acelerada de profissionais.

Vista como a terceira geração da internet, a Web 3.0 possibilitará a consolidação de um ecossistema online descentralizado e diversificado baseado em tecnologia blockchain – serviços e páginas online produzidos em uma rede de computadores interconectada que garante suas funcionalidades sem censura, limite ou remoção deliberada de conteúdos específicos.

O futuro promete gestão descentralizada.

## **Principais Tendências**

### **1. Ambientes de Metaverso**

A primeira tendência a observar é o uso do metaverso como espaço de convergência física e digital para os negócios em diversos ambientes passíveis de diversas utilizações.

Impulsionado pela indústria de jogos, o metaverso já supera as indústrias de filmes e música combinadas. Sua consolidação causará grande impacto social e econômico, dada suas características imersivas, transformando o modo como trabalhamos, vivemos e socializamos.

Dado que o metaverso simula um ambiente 3D, diversas capacidades tecnológicas se tornam necessárias: Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), cryptomoedas, NFTs (Non-fungible Tokens), dispositivos de realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR), aplicações distribuídas (Dapps), entre outras.

A combinação desses elementos propicia explorar centenas de milhares de mundos virtuais, jogar interativamente, comprar ativos digitais, investir em ativos digitais ou criar avatares que representem os seus usuários do modo como eles querem ser representados.

Sua consolidação demanda migrar o modelo de rede centralizado para um modelo descentralizado, exigindo aplicações digitais que sejam executáveis em uma rede blockchain de computadores, ao invés de residir em um único dispositivo.

É o que se denomina Web 3.0., ou seja, uma arquitetura que dispõe de programas livres de controle ou interferência de

uma autoridade única. Tal característica possibilitaria a segurança da privacidade do usuário, a ausência de censura, a flexibilidade de desenvolvimento e, por consequência, o aumento da produtividade. Tudo isto compreende aspectos essenciais para o funcionamento adequado do metaverso, ainda nos seus primeiros passos.

A evolução desta tecnologia promove a coevolução da Augmented Reality (AR) e Virtual Reality (VR), que demandam dispositivos cada vez mais leves e de baixo custo, impulsionando consideravelmente a indústria de wearable devices (dispositivos vestíveis).

Em função do seu caráter imersivo, tal tecnologia exige ações específicas para constituir o que se denomina “confiança digital”.

## **2. A Pangeia da Inteligência Artificial**

Até o presente momento, a AI e o ML (Machine Learning), cumpriram importante papel para os projetos de transformação digital. Tal qual a eletricidade, a AI serve a objetivos diversos. Ela possibilita a otimização e a automação de processos de qualquer indústria.

Como correntemente o desenvolvimento da IA acontece de maneira heterogênea, devido às suas diferentes áreas de aplicação e paradigmas (i.e. modelos de processamento da linguagem natural, reconhecimento de imagens, reconhecimento facial, chatbots, análise preditiva, análise prescritiva etc), as questões de responsabilidade ética ainda são tratadas à luz de perspectivas distintas. Contudo, será cada vez mais importante unificar todas estas ilhas em um continente único (uma pangeia da IA) onde o humanismo digital prevalecerá.

Leve-se em conta que os potentes modelos generativos de transdutores pré-treinados, os casos de uso de dados sintéticos (que se contrapõem às gigantescas bases de dados usadas para treinar os modelos) e à necessidade de incorporar ML em dispositivos de IoT, demandam regulação de interesse internacional. A pangeia da inteligência artificial será alcançada mediante esta demanda.

Uma lei geral da IA, fundamentada no humanismo digital, dará às empresas responsabilidades relativas ao potencial da tecnologia. O desenvolvimento acelerado de deep learning e neural networks por laboratórios como o DeepMind será reconduzido pelas vias da ética, da privacidade e da transparência dos algoritmos. A inevitável explosão da inteligência artificial nos colocará mais próximos de discussões sobre os impactos da cultura digital na sociedade.

### **3. Guerra por talentos**

Não há dúvidas de que a evolução digital tem proporcionado novas perspectivas para o trabalho. Desde o início da pandemia, as empresas se obrigaram a acelerar suas reflexões sobre as jornadas digitais de seus clientes e colaboradores. Uma vez que as pessoas entenderam que os recursos tecnológicos possibilitam o trabalho remoto de maneira satisfatória, notou-se uma transformação no comportamento dos indivíduos. Os benefícios do trabalho remoto resultaram em mais tempo junto à família, reduziram o tempo de trânsito e possibilitaram dedicação a projetos pessoais. Inevitavelmente, o trabalho remoto veio para ficar, indiferentemente dos desejos das lideranças.

O fato é que não há mais uma linha divisória entre trabalho e vida privada. Em função disso, as organizações precisam de

liberdade para compor produtos e serviços que dão conta do ser humano que ocupará a posição. Na guerra por talentos, o vencedor será aquele que tiver a habilidade de escutar atentamente os candidatos em uma perspectiva dupla: as expectativas da empresa e as expectativas do indivíduo.

Quando se observa o fenômeno da “grande resignação”, que tem levado um significativo contingente de colaboradores a deixar seu trabalho, verifica-se que um dos maiores motivos é a percepção das pessoas de que elas não são escutadas legitimamente por suas lideranças. Elas simplesmente não veem seu progresso, sua real importância.

A digitalização facilita aos talentos viver de maneira mais produtiva, tanto no que diz respeito aos objetivos profissionais como pessoais. E diante de um mercado global, onde não importa mais onde se vive e como se vive, não há mais restrição. Cada pessoa pode trabalhar remotamente em qualquer empresa do planeta.

Flexibilidade deverá ser a palavra-chave, tanto a física como a cultural.

#### **4. NFTs, Blockchain e Serviços Financeiros**

O hype dos Non-fungible tokens (NFTs) concede espaço para a descentralização financeira. As criptomoedas, legitimadas pela tecnologia do blockchain, se associam rapidamente às NFTs para servir de meio de compra e venda de ativos digitais.

A NFT legitima a prova de propriedade e as criptomoedas sustentam o escambo sem a necessidade de modelos tradicionais de movimentação financeira.

Até então, se você detém uma propriedade qualquer, seja um bem imóvel, um carro ou um título do governo, é possível vendê-la ou alugá-la. No caso de um imóvel, por exemplo, é possível usá-lo como garantia para aquisição de crédito visando a aquisição de um novo bem.

No mundo dos ativos digitais, entretanto, a figura do agente intermediário – o banco – é substituível por smart contracts que viabilizam a transferência, o tratamento e a movimentação das NFTs. Os bancos se tornam entidades redundantes em um mundo descentralizado e legitimado pelo blockchain.

Entre as características das NFTs que colaboram para a descentralização do segmento financeiro são:

- a.** a possibilidade de fracionar a propriedade de um ativo digital, ou seja, vários proprietários usufruem do mesmo ativo;
- b.** a possibilidade de escassez (escassez digital) em função de edições limitadas de ativos digitais cunhados por um limitado número de NFTs;
- c.** o caráter único das NFTs, ou seja, não é possível encontrar duas NFTs idênticas;
- d.** a transparência e autenticidade garantida pelo blockchain;
- e.** sua interoperabilidade, ou seja, podem ser negociadas através do blockchain em conexões descentralizadas.

Estas características concedem às NFTs o poder de criar novas maneiras para gerar receita. Qualquer coisa que for desejada por um consumidor pode ganhar valor, seja por meio da confecção, da venda, do aluguel ou de um modo distinto de empacotamento.

Além disso, linhas de investimento podem ser obtidas através de modelos de crowdfunding. Os próximos anos remodelarão o escambo, o crédito e o investimento.

## 5. Cybersegurança

Segundo matéria da Forbes, estimava-se em 2021 que 93% das empresas estavam vulneráveis a ataques de criminosos digitais. As empresas que se tornaram vítimas destes ataques tiveram vazamento de dados comprometedores, como o caso do LinkedIn, que em 2021 teve 700 milhões de registros vazados.

Prevê-se que os hackers, scammers, deep fakes, malware, ataques de phishing e outros tipos de ação criminosa no meio digital serão responsáveis por prejuízos de mais de US\$ 10 trilhões em 2025.

Diante de tal cenário, especialistas no assunto aludem a ideia de uma abordagem para sistemas de segurança baseada em confiança zero. Ou seja, todo e qualquer agente que interage com algum dispositivo digital é merecedor de total falta de confiança por definição, sendo inicialmente sempre uma ameaça aos sistemas.

A grande tendência para os próximos anos, enquanto assistimos à consolidação do metaverso e do aperfeiçoamento crescente da AI, é o estabelecimento de arquiteturas Zero Trust (confiança zero). Isto requererá verificação de identidade de qualquer agente que solicite conexão.

Em um mundo dotado de drones, carros autônomos, sensores digitais, plataformas de metaverso, consoles de jogos, *smartphones*, computadores pessoais e wearable computers com AI embarcada, as arquiteturas de segurança zero-trust

deverão tirar proveito do blockchain para compor a criptografia adequada para proteger dados, serviços, sistemas, redes, etc. Contudo, para pequenas e médias empresas, perseguir o ideal de zero-trust demanda custos incabíveis. A tendência do aumento da virtualização e a adoção de soluções baseadas em nuvem que tenham arquiteturas zero-trust pode “democratizar” a abordagem.

Além disso, observa-se a disponibilização de soluções de cybersecurity como serviço, em que ML e Deep Learning cumprem o papel de agentes primários no combate ao cibercrime.

A sofisticação dos ataques às organizações a aos seus sistemas e dados, além do ataque aos usuários dos serviços digitais, exigirá a educação contínua sobre segurança. Há uma clara tendência de estabelecer programas de atualização contínua para colaboradores. O objetivo é expandir a capacidade de desconfiar de conteúdos, de identificar pequenas mudanças de processos, manuseio de identidades virtuais, etc.

Na próxima década, a cibersegurança deverá ser pauta recorrente nas organizações.

Estes, entre outros possíveis temas, são conceitos que nos direcionam a importância das tendências para a nossa jornada de gestão. Caberá a cada um de nós decidir como melhor aplicá-la.

## Tendências de Marketing para 2030

Escrito em co-autoria com a Silvana Torres Presidente da Agência Markup promovemos uma reflexão sobre as grandes Tendências dos Serviços de Marketing e Comunicação com a visão para 2030.

Se a chamada 4a Revolução Industrial, surgida em 2007, com a apresentação ao mundo do primeiro iphone, já havia nos colocado diante da maior transformação da história, esse cenário definitivamente catalisou ainda mais essa necessidade de mudança. Sabemos que, por um lado, a pandemia foi paralisante. Por outro, porém, nos trouxe inegáveis legados e o maior deles provavelmente tenha sido a aceleração da transformação digital.

Essa verdadeira revolução, claro, trouxe enormes desafios. A começar por entendermos as novas formas de nos relacionarmos com as pessoas. Não são poucas as marcas que estão se perguntando: como fazer para continuarem sendo relevantes diante desse verdadeiro “caos” de novas informações – e novas possibilidades de se comunicar com seus públicos? Como garantir a consistência e conexão de sua identidade e de suas narrativas através de diferentes touch points? Ou então, como encurtar as distâncias impostas pelo digital, aproximando os ambientes on e off? É possível proporcionar experiências reais no mundo virtual? Em pauta, também, ajustes de linguagem, novas estratégias, a necessidade de desenvolver narrativas que integrem o momento das marcas, dos negócios e do mundo com as verdades humanas.

Boa parte das respostas passa por conhecer profundamente o público para o qual estamos falando. Assim, é impossível dissociar toda essa evolução digital do conceito de Human Centric – ter as pessoas como centro. Tudo é criado por elas e para elas. E esse

conceito carrega consigo muitos outros, como os hubs de gestão, data driven, analytics, como forma de conhecer profundamente o público para estabelecer uma comunicação eficiente e, assim, potencializar resultados.

Se tudo é sobre pessoas, novos formatos de comunicação se impõem, para gerar experiências engajadoras e encantadoras. É a Comunicação 4.0, que estabelece diálogos por meio dos recursos tecnológicos e consistem em uma importante estratégia para fazer com que as marcas façam parte da vida de seus consumidores em função de seus próprios comportamentos e hábitos de consumo, inclusive nas redes sociais. Nesse particular, conceitos como gamification e formatos de comunicação mais atraentes, como podcasts, vídeos, cards, stickers de whatsapp e filtros de instagram, só para citar alguns, faz com que as marcas acabem se integrando às suas rotinas de forma natural e orgânica.

O futuro também é sustentável e, cada vez mais, as organizações estarão atentas ao marketing de causas, atrelando suas marcas a parceiros a princípios éticos e sustentáveis claramente comprovados, exigindo de todo o ecossistema de negócios não apenas o alinhamento aos seus princípios, mas principalmente coerência entre discurso e prática. Iniciativas voltadas ao terceiro setor e ações de cidadania serão protagonistas e estarão presentes nas estratégias de marketing das empresas mais atentas.

### **Principais Tendências**

Sustentabilidade, inovação, alta tecnologia, cocriação, tudo isso convergindo a todo tempo, em uma velocidade exponencial. Uma combinação bombástica, que resulta em infinitas tendências.

Seria impossível sequer tentar mapear todas elas. Diante disso, selecionamos algumas e buscamos organizá-las em 3 clusters, para ilustrar de que forma elas já estão impactando a vida das pessoas e das organizações.

O primeiro deles é o tecnológico, em que lançaremos um olhar nas tendências movidas pelo avanço digital. Sustentabilidade, ciência, dados e novas aplicabilidades para os apps e suas relações com o varejo aparecem com destaque.

Já o cluster experiencial aborda os aspectos comportamentais, o poder dos sentidos, as novas formas de entretenimento promovidas pelas mídias sociais, os games e coloca frente a frente alguns pontos de vista conflitantes e, ao mesmo tempo, complementares, no que tange à forma de se comunicar com o público.

O cluster colaborativo é dedicado às tendências que envolvem cocriação e o envolvimento direto dos consumidores com o desenvolvimento de novos produtos. Traz também a fusão entre os aspectos educacional e de entretenimento, content e o chamado “influencers marketing”, além de avaliar soluções criadas a partir das preferências do público. Vamos começar essa jornada?

## **Tendências tecnológicas**

### **Comunicação digital Carbono Zero**

Imaginem se a internet fosse um país. Seria maravilhoso, não é verdade? Bem, melhor pensar um pouco mais antes de responder... De acordo com um relatório de 2021 da Cleanfox, serviço desenvolvido pela Foxintelligence, empresa de estudos de mercado de e-commerce, sobre poluição por e-mail, “se a internet fosse um país, seria o sexto maior poluidor do

mundo". E mais: o relatório revelou também que os e-mails promocionais são responsáveis por duas milhões de toneladas de emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) anualmente no Reino Unido.

É inegável que a aceleração dos hábitos digitais impulsionou uma maior conscientização do público sobre a sustentabilidade dos dados. Atentas a isso, as marcas estão sendo obrigadas a repensar seus pontos de contato digitais para se alinharem aos valores de seus consumidores. E isso ganha ainda mais força com o advento do metaverso, ou seja, as práticas sustentáveis no mundo virtual serão mais importantes do que nunca. Essa realidade já vem impactando a forma com que algumas empresas se comunicam. A Volkswagen, por exemplo, já começa a utilizar imagens com menor resolução e símbolos Unicode para compor essas imagens. Tudo isso para diminuir a energia necessária para carregar seu site e reduzir as emissões de carbono.

### **DTC – Direct to Consumer e Live Commerce**

Responda rápido: a última vez que você falou com alguém foi por meio de uma ligação telefônica ou via Whatsapp? Imaginando que você faça parte da esmagadora maioria da população, a resposta seria uma só: o Zap. E isso porque, cada vez mais, os aplicativos vêm tomando espaço de outros meios de comunicação.

Com a pandemia, o varejo teve que encontrar novas formas de se comunicar com seus clientes e de vender, e o caminho natural foi fazer isso por aplicativos de mensagens, a maneira mais fácil de proporcionar um atendimento personalizado, ágil e próximo com o consumidor. Essa medida vem trazendo resultados muito expressivos e, mesmo com a reabertura do comércio, este se tornou um caminho sem volta.

Uma variação dessa estratégia são as Live Commerces, nas quais os produtos são demonstrados em lives e os consumidores podem tirar dúvidas entre si e com os vendedores, de forma interativa, imersiva e participativa.

Para ilustrar com alguns dados, hoje, 20% das vendas on-line do grupo Via Varejo são feitas por aplicativos de mensagens, assim como 35% das vendas da marca de roupas Reserva. Na China, o site Alibaba lançou a plataforma de Live commerce Taobao Live apenas para live commerces e, também na China, o Shanghai Fashion Week foi transmitido nesse formato, permitindo que os consumidores comprassem roupas que estavam sendo apresentadas no desfile. Aqui no Brasil, a Loungerie lançou a primeira plataforma de Live Shop de lingerie do Brasil e a Pepsico lançou a plataforma PantryShop, com para vender seus produtos diretamente ao consumidor.

### **Metaverso**

Os ambientes de metaverso representam uma megatrend e surgiu da convergência de dois fatores:

1. As diversas tendências comportamentais, como a conectividade permanente, os humanos 2.0, a gadget dependência, a interoperabilidade e as vendas on-line 24/7
2. A evolução da tecnologia e o aumento da possibilidade de acesso a ela, como processadores cada vez mais poderosos, placas de vídeo mais realistas, áudios 3D, vídeos 360o, internet 5G, AR, VR, NFT, blockchain e criptoedas.

É consenso entre os especialistas que esse grande universo a ser explorado possui um potencial de geração de receitas incalculável e as grandes marcas já estão se mobilizando para ocupar seus espaços nessa que promete ser a nova meca dos negócios!

A partir dessa realidade, surgem algumas microtendências, que abordaremos agora.

### **Genuinfluencers Virtual KOLs - (Key Opinion Leaders) - Influenciadores Digitais Virtuais Genuínos**

Surgiram na China e são a evolução dos avatares virtuais e possuem características relacionáveis, mais que aspiracionais. Possuem vida independente das marcas e dialogam diretamente com as comunidades que representam. São imperfeitos, têm mudança de humor, cortam o cabelo, mudam de roupa etc.

Com tanto carisma e proximidade com o público, não é de se surpreender que marcas como Adidas, Alexander McQueen, Converse, Dior, Dolce&Gabbana, Givenchy, Nike, Prada e Versace, entre outras, já comecem a utilizar esse novo porta-voz.

### **Ambientes virtuais Branded**

Já pensou vestir avatares com a sua marca preferida, para visitar mundos virtuais? A Nike já, ao lançar o Nikeland, em novembro de 2021, no Roblox, plataforma de games 3D que permite aos usuários criarem seus próprios jogos e também se aventurarem em criações de outros usuários.

Com a evolução da publicidade nos games, a criação de ambientes virtuais branded viraram tendência.

Também no Roblox, a Hyundai lançou o Hyundai Mobility Adventure, espaço virtual com cinco parques em que os usuários podem absorver a tecnologia da companhia, além de correr, jogar e até participar de festivais. Ainda no setor automobilístico, a BMW lançou seu mundo virtual Joytopia como parte da participação da marca no Salão Internacional do Automóvel – IAA Mobility 2021.

Um ótimo cartão de visitas para apresentar à sociedade a visão da marca quanto ao futuro da mobilidade, com ambientes alegres e um show exclusivo do Coldplay!

Todas essas tendências nos dão a clara ideia do quanto as pessoas valorizam as experiências em suas jornadas. Quanto mais imersas estiverem, maior será o impacto vivenciado e o mundo do marketing sabe muito bem disso, daí a necessidade de reinvenção permanente.

## **Tendências experienciais**

### **O áudio como protagonista da comunicação**

O futuro é em áudio. Mas, não era assim no passado, desde que Alexander Graham Bell inventou o telefone, no século XIX? Bem, esse parece ser apenas mais um dos supostos paradoxos provocados pelo avanço da tecnologia e Graham Bell ficaria surpreso ao saber que hoje a voz volta a ocupar um papel de protagonismo na comunicação.

### **Retomada da força do rádio**

Contra dados não há argumentos. Então, vamos a eles. Segundo apontamentos da Kantar Ibope Media e do AdSpotify.com, o rádio é ouvido por 80% da população e cada ouvinte passa em média quatro horas e 26 minutos por dia ouvindo rádio. 50% dos consumidores de rádio prestam atenção nas propagandas entre as músicas e 43% deles consideram o rádio a fonte de informação mais confiável.

O consumo de rádio pela web vem subindo e hoje está no patamar de duas horas e 44 minutos por dia. 91% dos millennials e 71% da geração Z (acredite!) utilizam o rádio para diminuir o stress.

### **Branded playlists**

Vivemos tempos em que o conteúdo é rei, nas mais diversas esferas da comunicação, do marketing e da prestação de serviços. Conteúdo para informar, ser relevante, estabelecer identidade com as pessoas. Não é por outro motivo que marcas vêm se dedicando à criação de conteúdos proprietários ou se associando a conteúdos já existentes para se integrarem à vida de seus consumidores de forma mais ativa.

As possibilidades são muitas, como por exemplo participar da curadoria de conteúdos culturais através do ecossistema de playlists do Spotify, ou associar seus produtos a uma playlist, sendo as melhores playlists de marca apoiadas por uma sólida estratégia de marketing.

### **Criatividade Sonora**

Sendo o áudio protagonista na comunicação, com seu poder de expansão e disseminação de conteúdo nos mais variados formatos e devices, a toda hora e em qualquer lugar, é natural pensarmos em como a criatividade sonora pode fazer a diferença nesse campo.

É a oportunidade de ouro para falar de diferentes maneiras com os consumidores. A conta é simples: quanto maior a criatividade para se comunicar com os ouvintes, maior a efetividade da mídia utilizada em uma campanha publicitária. 50% da efetividade de mídia é direcionada pela criatividade da publicidade.

### **Entretenimento nas mídias sociais**

Após as ondas do áudio, aterrissamos agora em outro campo riquíssimo para abrigar tendências, as mídias sociais. A facilidade de acesso à tecnologia por meio dos celulares faz com que as pessoas tenham sempre à mão uma câmera, na hora em que quiserem. Da mesma forma, nunca foi tão intuitivo e simples editar um vídeo. Tudo isso permitiu o crescimento de uma tendência em que as pessoas se tornaram geradoras de conteúdo. Aliado à popularidade das mídias sociais e da possibilidade de monetizar o conteúdo gerado, temos o cenário ideal para transformar o público comum em criadores de novelas, séries, fanfics etc, que passam a ser exibidas em suas redes sociais.

Tramas se desenrolam em perfis; dramas em feeds. Personagens fictícios conversam com seus seguidores. Com tudo isso, à medida em que os cinemas lutam contra o descaso e a audiência da TV diminui, a indústria do entretenimento repensa como atingir e atender às expectativas do público, abrindo espaço para novos conceitos de estúdios.

### **Otimismo na comunicação**

A pandemia impactou negativamente no aspecto psicológico das pessoas. Como reflexo, muitos consumidores deixaram de assistir aos noticiários e a recorrer a fontes de informações tradicionais, responsáveis por disseminar as más notícias. Conseqüentemente, aumentou o consumo de streaming e das próprias redes sociais. Mais que isso, esse fator vem influenciando a estratégia de comunicação de muitas marcas. Sempre atentas ao comportamento do consumidor, mais e mais, os profissionais de marketing buscam atrelar seus anúncios a momentos inspiradores e emocionantes, associados a emoções positivas, visando se apoderarem dessa vibe alegre e satisfatória.

## **Tendências colaborativas**

### **Mundo on-line pós-Cookies**

É cada vez mais nítida a busca das pessoas por novas formas de relacionamento com as marcas. O consumidor deseja construir relações honestas e mais próximas, de igual para igual. Paralelo a isso, temos as mudanças na legislação (nova LGPD) e o avanço permanente da tecnologia e os dados figurando como grandes protagonistas neste mundo hiperconectado. Temos então, a tempestade perfeita, às avessas: uma enorme oportunidade para as marcas não apenas protegerem os dados dos indivíduos, mas caminharem em direção ao consentimento para construir uma relação de confiança e respeito mútuo com seus consumidores.

### **Edutainment**

Junção das palavras education e entertainment, o Edutainment, ou Edutretenimento, é um novo conceito de educação que produz conteúdos educacionais com a utilização de ferramentas de entretenimento, como, por exemplo, jogos, filmes e brincadeiras, para ajudar as pessoas na imersão e absorção do conhecimento.

Surfando na onda da força dos influencers e do próprio poder das redes sociais voltadas para o entretenimento, as marcas vêm se apropriando desse formato para exibir brand content de forma leve, interativa e educacional, estabelecendo uma proximidade com seu público e gerando valor em suas relações.

## **Cocriação**

Há muito o público deixou de ser agente passivo nas relações com as marcas. A própria internet deu lugar de fala às pessoas, permitindo que elas opinem e contribuam com iniciativas, manifestações sociais, plebiscitos públicos digitais e outras formas de colaboração participativa que antes pareciam distantes.

Essa dinâmica estabeleceu uma nova ordem na relação com as marcas. O processo de agregar consumidores aos processos criativos vem se fortalecendo como estratégia-chave, não apenas para gerar identificação, mas também para potencializar negócios, extraíndo dados para promover a inovação em seus produtos ou serviços. Empresas que já utilizam dados de seus consumidores para oferecer produtos personalizados podem elevar suas ofertas com opções de customização. E esse ciclo se retroalimenta: à medida em que essa prática se populariza, mais consumidores são atraídos e inicia-se um looping de feedback que auxilia as empresas a estarem sempre na vanguarda.

## **Insights**

É inevitável começar a fazer projeções, reflexões do que temos acompanhado no mercado ou mesmo nos questionarmos até onde somos capazes de chegar.

O que era simplesmente impensável na década passada hoje faz parte de nossa rotina diária de forma natural, sem o menor alarde. Já incorporamos hábitos e tecnologias que passaram a integrar nossas vidas e a influenciar a forma com que consumimos produtos, serviços e as próprias informações. Mais que isso, já dependemos de boa parte delas, seja no papel de consumidores, seja no de empreendedores.

Há muito a compreensão do futuro deixou de ser uma mera curiosidade para se tornar indispensável para a perpetuação das empresas, dos negócios e da nossa própria existência. Para isso, não existe caminho melhor do que mapear esse futuro a partir da lente das tendências – e daquilo que já é realidade.

Diante de todo esse cenário, apenas uma certeza: a revolução continuará, ainda mais veloz e intensa do que vimos até aqui.

## Modelos Mentais - O que São e Porque São Importantes para a Gestão

A metodologia Modelos Mentais foi criada pelo psicólogo escocês Kenneth Craik.

*"Modelos mentais são crenças, imagens e pressupostos profundamente arraigados que temos sobre nós mesmos, nosso mundo, nossas organizações e como nos encaixamos neles".*

Hutchens, 2001.

É necessário conhecer as fontes de modelos mentais e a maneira como eles se formam. De acordo com Daniel Goleman, autor do best seller Inteligência Emocional, as fontes dos modelos mentais são a maneira pela qual os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências. Segundo Goleman, o comportamento humano é condicionado por modelos mentais e estes, por sua vez, são definidos com base em quatro pressupostos:

- **Biologia:** É quando uma empresa se dispõe rotular a capacidade de realização do ser humano com base nas suas características fisiológicas. Será que o fato de alguém ser alto ou baixo, branco ou negro, cabeludo ou calvo, gordo ou magro, bonito ou menos favorecido em termos de beleza deve ser um fator de inclusão ou exclusão no mercado de trabalho? Para muitas empresas, é assim que funciona, infelizmente.
- **Linguagem:** É o meio no qual se estrutura a consciência do ser humano. Quando você ouve um nordestino, um catarinense, um gaúcho dos pampas, um paulista do interior ou um carioca descolado conversando com aquele sotaque típico da sua região, o que lhe vem

à mente? Todos nós, em maior ou menor grau, já rotulou alguém por conta do seu local de origem, sua forma de se expressar ou sotaque.

- **Cultura:** Dentro de qualquer grupo – famílias, indústrias, organizações e nações – os modelos mentais coletivos se desenvolvem com base em experiências compartilhadas. Assim, a cultura pode ser considerada um modelo mental coletivo. Se você é filho de judeu, italiano, grego, alemão ou japonês - não importa - existe um conjunto de valores ou pressupostos típicos de cada cultura. De alguma forma, isso afeta os relacionamentos, daí as dificuldades de se admitir em algumas culturas a união de pessoas de raízes diferentes.
- **Experiência pessoal:** Diz respeito à raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, condição social e econômica, influências familiares, nível de educação, a maneira como fomos tratados por nossos pais, irmãos, professores e companheiros de infância. A maneira como começamos a trabalhar e alcançamos a autossuficiência também é fruto da nossa experiência pessoal e isso é determinante para o nosso sucesso.

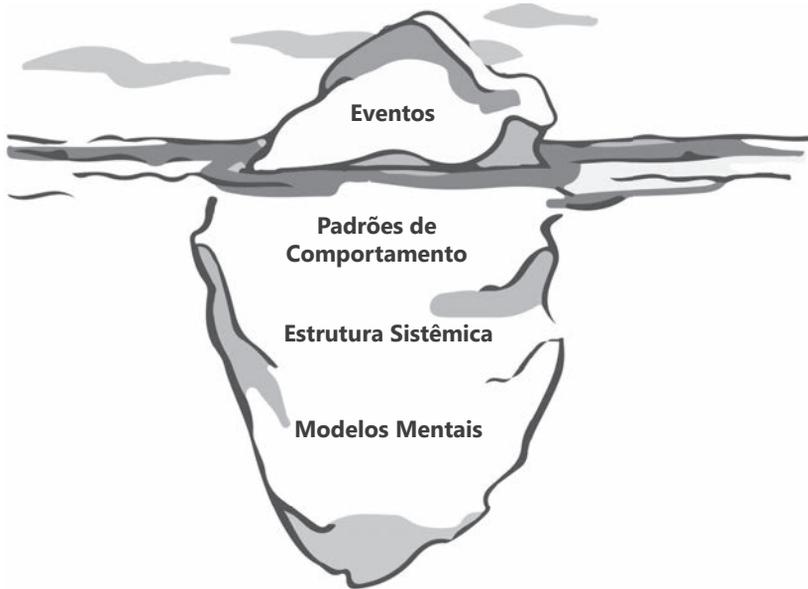
Por conta de tudo isso, algumas frases acabam tornando-se comuns no seu dia a dia e quando você menos espera, pode cometer um deslize, inadvertidamente, sem a mínima preocupação com o reflexo das suas palavras. O que vale para determinado país ou cultura não vale necessariamente para outra. Por acaso, você já proferiu qualquer uma dessas frases?

- *Todos os homens são iguais!* - Significa que o seu pai e aquele sujeito que você tanto admira também são.
- *Não se pode confiar nas mulheres!* - Inclusive na sua mãe, na sua esposa e nas suas irmãs?
- *Todos os políticos são iguais!* - Incluindo aquele seu parente que se elegeu com muito esforço e agiu de modo honesto?
- *O pouco com Deus é bastante!* - Acredite, se isto for verdade, o máximo que você vai conseguir é pouco, além de continuar invejando os ricos pelo resto da vida.
- *Isso não vai dar certo, aqui sempre foi assim!* - Esse é um dos modelos mentais mais conhecidos em organizações fadadas ao fracasso.
- *Não se mexe em time que está ganhando!* - O Bernardinho nem ligou quando excluiu o Ricardinho da Seleção Brasileira de Vôlei. O time ainda melhorou bastante.
- *Sou pobre, mas sou feliz!* - Você conhece algum pobre, no sentido literal da palavra, feliz?

Esses são alguns dentre os milhares de modelos mentais estabelecidos com base em nossa biologia, linguagem, cultura e experiência pessoal. Quando levados ao pé-da-letra, os modelos mentais são capazes de provocar verdadeiros estragos em nossa vida pessoal e profissional. Entretanto, não se deve ignorá-los, apenas tomar cuidado para evitar prejulgamentos com base apenas em valores que podem fazer parte de uma cultura e não de outra.

Para Fredy Kofman, autor do livro *Metamanagement*, o modelo mental é o conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínio, inferências etc., que nos leva a fazer determinada interpretação. Eles definem como percebemos, sentimos, pensamos e interagimos.

Portanto, é fundamental mergulhar em diferentes culturas, disciplinas, experiências e linguagens sem perdermos nossas origens.



Alguns exemplos de Modelos Mentais normalmente encontrados nas empresas:

- O TI não funciona.
- Os fornecedores de equipamentos sempre atrasam.
- O cliente não entendeu.
- Abre um chamado.
- Aqui é diferente.
- Isso não é para a gente.
- Não vai dar certo.
- Já tentamos e não deu certo.
- Agora não é hora de inovar.
- Nunca será aprovado.
- ...

É recomendável que as equipes de trabalho listem os modelos mentais encontrados e praticados na empresa com o intuito de reunir dados para decisão estratégica interna. Para cada modelo mental, sugere-se criar propostas de solução que visem orientar a equipe para o mesmo objetivo futuro. Note-se que não é objetivo apontar o dedo ou criar divisões no seio do grupo de trabalho, mas - sim - deixar claro que, ou todos atuam de forma conjunta na resolução das barreiras internas, ou dificilmente a empresa conseguirá atingir os seus objetivos futuros.

Esta lista permitirá olhar para dentro da empresa, analisar sua cultura a forma de atuar, uma vez que ao termos os modelos mentais identificados podem-se e devem-se construir formas efetivas de os resolver através da criação de propostas de solução que devem ser estruturadas em:

- Propostas imediatas
- Propostas de médio prazo
- Propostas de longo prazo

Esta análise de cultura, pela lente dos modelos mentais permite uma clareza sobre estado de atuar da empresa e também permite definir melhor os caminhos estratégicos a partir do momento em que, ao serem incluídos na definição dos caminhos da empresa, fortalecem e unificam a visão coletiva e todos quanto na empresa trabalham.



## Customer Centricity (Ou Empresas Clientocêntricas)

Sempre se falou na importância do cliente enquanto ativo das empresas e dos negócios, mas nunca como agora, fruto da elevada concorrência, se deu tanta importância ao que o cliente espera e precisa de uma empresa.

As empresas de sucesso serão mais *client oriented* do que *product oriented*. Isto significa maior importância ao que o cliente pretende, mudando a teoria da gestão (sempre focada no produto e numa direção de dentro para fora), onde o cliente nos dará a orientação do que pretende condicionando as empresas e o seu processo não ao que internamente se acredita que deve ser feito, mas ao que o mercado exige que se faça.

Conhecer o cliente, mapear a sua jornada, identificar as suas necessidades e descobrir a tarefa para a qual somos contratados (*job to be done*) fará a diferença na gestão de portfólios, estratégias de comunicação e de relacionamento futuros.



1. Cliente no centro do processo
2. Conhecer o cliente, mapear a sua jornada, identificar as suas necessidades e descobrir a tarefa para a qual somos contratados (*job to be done*)
3. Cultura de *client oriented* e não *product oriented*

Customer centricity é então uma abordagem estratégica que coloca o cliente no centro de todas as decisões e ações de uma empresa. É uma filosofia de negócios que reconhece a importância fundamental dos clientes e busca compreender e atender às suas necessidades e desejos de forma consistente e excepcional.

Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, as empresas priorizam a criação de valor para os clientes em todos os pontos de contato, desde o processo de desenvolvimento de produtos até o suporte pós-venda. Isso envolve entender profundamente as necessidades, preferências e expectativas dos clientes.

## Comparativo entre Empresas com atuação Product Centric vs Client Centric

	Atuação Product Centric	Atuação Client Centric
<b>Filosofia de atuação</b>	Vende produtos; vendemos para quem quiser comprar	Servimos clientes; as decisões começam na identificação de oportunidades para o cliente
<b>Orientação de negócio</b>	Transacional	Relacional
<b>Posicionamento de produto</b>	Características e vantagens técnicas	Benefícios dos produtos alinhados com as expectativas dos clientes
<b>Estrutura organizacional</b>	Centros de gestão de produtos, gestores de produto, equipes de vendas de produtos	Centros de gestão de clientes, gestores de clientes, equipes de venda segmentada
<b>Focus organizacional</b>	Focus interno, desenvolvimento de novos produtos, quota de mercado, relacionamento com clientes são temas de marketing	Focus externo, desenvolvimento de clientes, rentabilidade através da lealdade, colaboradores são os clientes na empresa
<b>Métricas de performance</b>	Número de novos produtos, rentabilidade por produto, quota de mercado de produto/sub marcas	Quota de cliente, satisfação de cliente, ciclo de vida de cliente, equity
<b>Critério de gestão</b>	Portfólio de produtos	Portfólio de cliente
<b>Abordagem de vendas</b>	A quantos clientes vendemos este produto?	Quantos produtos vendemos a este cliente?
<b>Conhecimento do cliente</b>	Informação quantitativa do cliente	Informação qualitativa e quantitativa do cliente

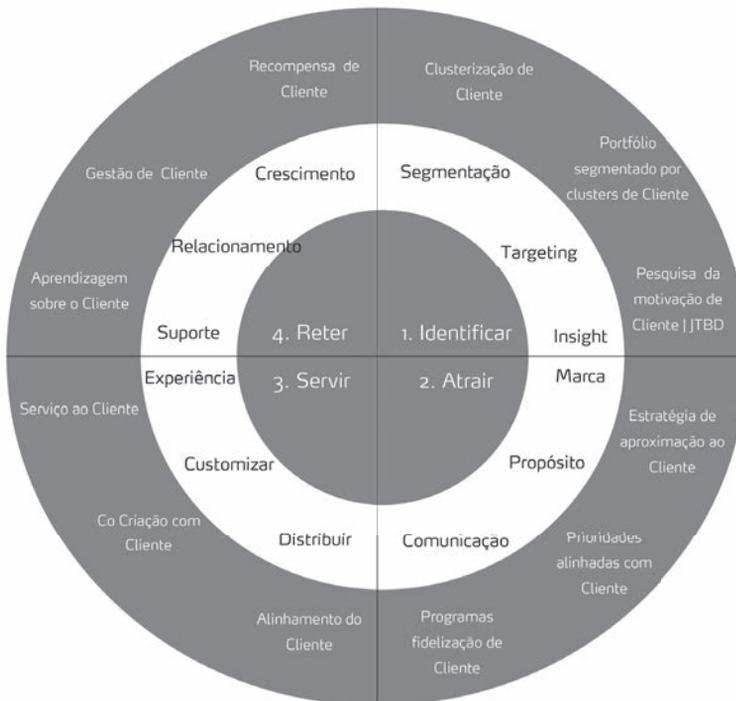
**Existem várias estratégias e práticas associadas à customer centricity, incluindo:**

1. **Pesquisa e análise de mercado:** Compreender o mercado em que a empresa atua, identificando as necessidades dos clientes, tendências e oportunidades.
2. **Criação de personas:** Desenvolver perfis detalhados dos clientes ideais, levando em consideração características demográficas, comportamentais e psicográficas. Isso ajuda a empresa a personalizar suas ofertas e mensagens.
3. **Experiência do cliente:** Focar na jornada do cliente e garantir que cada interação com a empresa seja positiva, consistente e satisfatória. Isso inclui desde o primeiro contato até a pós-venda, incluindo suporte e atendimento ao cliente.
4. **Personalização:** Adaptar produtos, serviços e comunicações para atender às necessidades individuais dos clientes, proporcionando uma experiência única e relevante.
5. **Co-criação de valor:** Envolvimento dos clientes no processo de criação de valor, buscando feedback, sugestões e ideias para a melhoria contínua dos produtos e serviços.
6. **Cultura organizacional:** Promover uma cultura interna centrada no cliente, em que todos os funcionários entendam a importância dos clientes e estejam comprometidos em fornecer valor e excelência em todos os níveis.
7. **Medição e análise:** Estabelecer métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar a satisfação do cliente, a fidelidade, a retenção e outros aspectos relevantes. Isso permite que a empresa avalie o impacto de suas estratégias e faça ajustes quando necessário.

## Customer Centricity (Ou Empresas Clientocêntricas)

Ao adotar a customer centricity, as empresas têm a oportunidade de construir relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, aumentar a fidelidade, impulsionar o boca a boca positivo e obter vantagem competitiva. Em última análise, essa abordagem visa criar uma vantagem sustentável, garantindo que as necessidades dos clientes sejam atendidas e excedidas de maneira consistente ao longo do tempo.

**Uma framework de atuação pode ser ilustrada da seguinte forma:**



Mas implementar uma estratégia de customer centricity envolve uma série de passos e ações que visam colocar o cliente no centro das operações da empresa. Apresentam-se seguidamente algumas diretrizes para implementar com sucesso uma abordagem centrada no cliente:

1. **Compreender o seu cliente:** Realize pesquisas de mercado, entrevistas e análise de dados para entender profundamente as necessidades, preferências e comportamentos dos seus clientes. Crie personas que representem seus clientes ideais e desenvolva empatia por eles.
2. **Mapear a jornada do cliente:** Identifique todos os pontos de contato que o cliente tem com a sua empresa, desde a conscientização até a compra e o suporte pós-venda. Analise cada etapa da jornada e busque maneiras de melhorar a experiência do cliente em cada ponto.
3. **Alinhar a cultura organizacional:** Construa uma cultura interna centrada no cliente, em que todos os funcionários compreendam a importância do cliente e sejam incentivados a fornecer um excelente atendimento. Isso envolve treinamento, comunicação clara dos valores e metas da empresa e incentivos para o desempenho centrado no cliente.
4. **Personalizar a experiência:** Utilize os dados e informações coletadas sobre os clientes para oferecer uma experiência personalizada. Isso pode incluir recomendações de produtos, comunicações segmentadas e ofertas personalizadas. Utilize a tecnologia, como CRM (Customer Relationship Management), para armazenar e analisar dados do cliente.
5. **Criar mecanismos de feedback:** Estabeleça canais de comunicação com os clientes para que eles possam fornecer feedback, sugestões e reclamações. Monitore ativamente as mídias sociais, avaliações on-line e outras fontes de feedback para identificar oportunidades de melhoria.

- 6. Co-criar com os clientes:** Incentive a participação dos clientes no processo de criação de valor. Realize pesquisas de satisfação, grupos de discussão e programas de testes beta para envolver os clientes na melhoria de produtos e serviços. Valorize suas opiniões e recompense sua contribuição.
- 7. Analisar e ajustar:** Estabeleça métricas e indicadores-chave, conforme já indicado acima.
- 8. Promover uma cultura de melhoria contínua:** Esteja aberto a mudanças e busque constantemente maneiras de melhorar a experiência do cliente. Encoraje a inovação e a experimentação para encontrar soluções que agreguem valor aos seus clientes.

### **Customer centricity apresenta também uma série de vantagens e de desafios na sua implementação:**

#### **Vantagens:**

- 1. Lealdade do cliente:** Ao colocar o cliente no centro das operações, a customer centricity cria uma experiência positiva e personalizada. Isso leva a uma maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, à fidelidade do cliente. Clientes leais tendem a comprar mais, recomendar a empresa para outras pessoas e ser menos sensíveis a preços.
- 2. Diferenciação competitiva:** Em um mercado altamente competitivo, a customer centricity pode ser uma vantagem distintiva. Oferecer uma experiência excepcional ao cliente, personalizada e orientada para suas necessidades, pode destacar uma empresa da concorrência e atrair novos clientes.

- 3. Melhoria da reputação da marca:** Uma abordagem centrada no cliente resulta em interações positivas e experiências memoráveis, o que pode aumentar a reputação da marca. Os clientes satisfeitos são mais propensos a compartilhar suas experiências positivas, tanto pessoalmente quanto nas mídias sociais, ajudando a fortalecer a imagem da empresa.
- 4. Melhores decisões de negócios:** Ao entender profundamente as necessidades e preferências dos clientes, as empresas podem tomar decisões mais informadas em relação ao desenvolvimento de produtos, lançamento de novos serviços e otimização das operações. Isso reduz o risco de investimentos mal direcionados e aumenta as chances de sucesso no mercado.

**Desafios:**

- 1. Desafios operacionais:** Implementar uma estratégia de customer centricity pode exigir mudanças significativas nas operações e processos internos da empresa. Nem todas as organizações estão prontas ou dispostas a fazer essas mudanças, o que pode levar a obstáculos e resistência interna.
- 2. Custo e recursos:** Colocar o cliente no centro requer investimentos em tecnologia, treinamento de funcionários, coleta e análise de dados, entre outros recursos. Algumas empresas podem enfrentar dificuldades em alocar os recursos necessários para implementar completamente a customer centricity.

3. **Complexidade da gestão de dados:** Para fornecer uma experiência personalizada e relevante, as empresas precisam coletar, armazenar e analisar grandes quantidades de dados dos clientes. Isso pode ser um desafio em termos de privacidade, segurança e conformidade com regulamentos, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil ou o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) na União Europeia.
4. **Equilíbrio entre necessidades dos clientes e objetivos de negócios:** Encontrar um equilíbrio entre atender às necessidades dos clientes e alcançar os objetivos de negócios pode ser um desafio. Algumas solicitações dos clientes podem não ser viáveis ou lucrativas para a empresa, e é importante encontrar um meio-termo que atenda aos interesses de ambas as partes

É importante realizar um audit para perceber o momento em que a empresa se encontra face ao tema que permita desenhar a estratégia futura e a escolha de ferramentas de customer centricity. Apresenta-se uma estrutura de audit de customer centricity na imagem seguinte:

	Audit de Centricity					
	++		0		++	
Marcas definem a empresa e o produto						Marcas refletem as aspirações dos clientes
Comunicação em campanhas de massa						Diálogos personalizados e interativos
Produtos e portfólio estandardizados						Propostas que respondem às necessidades dos clientes
Distribuição pelos canais definidos						Clientes ajudam na criação de soluções
Preços baseados nas análises de custos e de concorrência						Preços baseados na percepção de valor
Relações dominadas pelos fornecedores						Clientes leais a quem os trata bem
Inovação incremental de produtos e serviços						Inovação segundo contextos de mercado
Estratégia baseada nas competências atuais						Estratégia alinhada com as melhores oportunidades
Performance analisada com métricas financeiras						Performance analisa segundo métricas baseadas em comportamento de cliente
No geral, a empresa impõe a regra						No geral, o cliente é quem manda

Com o audit claro podemos definir quais as abordagens e ferramentas a utilizar. Existem várias ferramentas e tecnologias que podem auxiliar na implementação e execução de uma estratégia de customer centricity.

- 1. CRM (Customer Relationship Management):** O CRM usa plataformas ou softwares que permitem armazenar e gerenciar informações sobre os clientes. Ajuda a rastrear interações, histórico de compras, preferências e outros dados relevantes, permitindo uma visão 360 do cliente. Isso facilita a personalização da experiência e o fornecimento de um atendimento mais eficiente.
- 2. Análise de dados e Business Intelligence (BI):** O uso de ferramentas de análise de dados e BI é fundamental para obter *insights* valiosos sobre os clientes. Essas ferramentas ajudam a analisar grandes volumes de dados para identificar padrões, tendências e comportamentos dos clientes, fornecendo informações acionáveis para tomada de decisões baseadas em dados.
- 3. Pesquisas de mercado e análise de feedback:** Ferramentas de pesquisa de mercado, como questionários on-line, entrevistas e grupos focais, são utilizadas para obter informações diretas dos clientes. Além disso, a análise de feedback dos clientes, como avaliações on-line, mídias sociais e atendimento ao cliente, é essencial para entender as necessidades, desejos e opiniões dos clientes.
- 4. Automação de marketing:** As ferramentas de automação de marketing permitem segmentar os clientes com base em seus interesses e comportamentos, facilitando o envio de mensagens personalizadas e relevantes. Elas ajudam a automatizar processos de marketing, como o envio de e-mails, criação de campanhas e gerenciamento de jornadas do cliente.

- 5. Plataformas de suporte e atendimento ao cliente:** Para fornecer uma experiência de suporte e atendimento de alta qualidade, as empresas podem utilizar plataformas de suporte ao cliente, como sistemas de tickets, chats ao vivo, chatbots e centrais de ajuda. Essas ferramentas permitem uma comunicação eficiente e ágil com os clientes, garantindo um suporte eficaz.
- 6. Personalização e recomendação de produtos:** Existem ferramentas que utilizam algoritmos e análise preditiva para fornecer recomendações de produtos personalizadas aos clientes. Essas ferramentas examinam o comportamento de compra, histórico de navegação e preferências dos clientes para oferecer sugestões relevantes, aumentando as chances de venda e satisfação do cliente.
- 7. Redes sociais e monitoramento da marca:** O monitoramento das mídias sociais é uma ferramenta importante para acompanhar a percepção da marca e as conversas dos clientes. Existem ferramentas específicas de monitoramento que ajudam a identificar e analisar menções à marca, sentimentos dos clientes e tendências, permitindo uma resposta rápida e eficaz.
- 8. Plataformas de colaboração e co-criação:** Para envolver os clientes no processo de co-criação de valor, podem ser utilizadas ferramentas de colaboração e co-criação. Essas plataformas permitem que os clientes compartilhem ideias, sugestões e feedback, promovendo a interação e a participação ativa dos clientes no desenvolvimento de produtos e serviços.

E para terminar, mas não menos importante, em jeito de síntese, quais os temas relevantes a considerar na estruturação de uma abordagem de customer centricity:

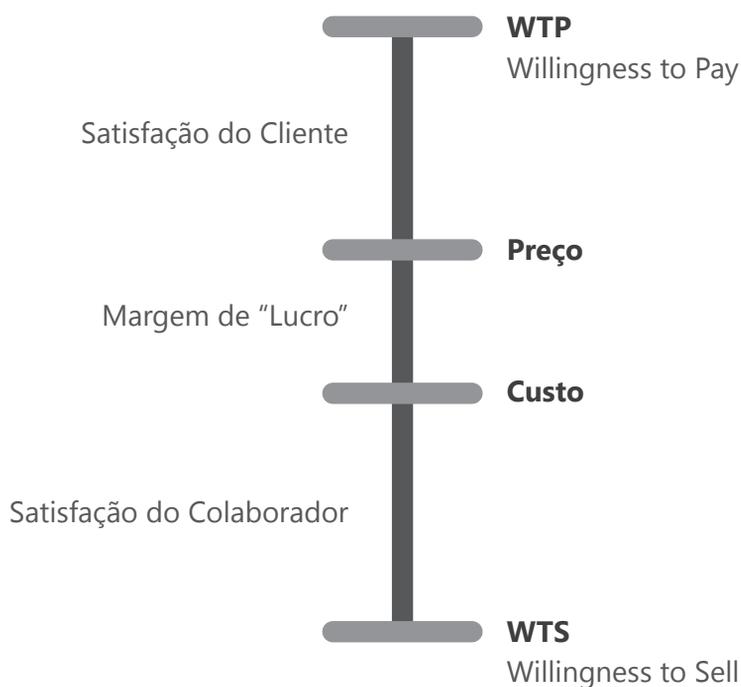
- 1. Mudança cultural:** Implementar uma estratégia de customer centricity requer uma mudança cultural significativa em toda a organização. Isso envolve criar uma mentalidade centrada no cliente em todos os níveis, desde a liderança até os funcionários da linha de frente. A resistência à mudança e a falta de alinhamento cultural podem ser desafios a serem superados.
- 2. Silos organizacionais:** Muitas empresas operam em estruturas organizacionais fragmentadas, onde diferentes departamentos trabalham isoladamente. Isso pode dificultar a obtenção de uma visão holística do cliente e a coordenação de esforços para fornecer uma experiência consistente. Superar esses silos e promover a colaboração entre os departamentos é essencial para o sucesso da customer centricity.
- 3. Coleta e uso eficaz de dados:** O customer centricity depende da coleta e análise de dados dos clientes para obter *insights* valiosos. No entanto, muitas empresas enfrentam desafios na coleta, integração e uso eficaz desses dados. Isso pode estar relacionado à falta de sistemas adequados, falta de habilidades em análise de dados ou questões de privacidade e segurança dos dados.
- 4. Alinhamento dos processos internos:** Para fornecer uma experiência centrada no cliente, é necessário alinhar e otimizar os processos internos. Isso pode exigir a revisão e a reformulação de processos existentes para garantir que eles sejam orientados para as necessidades do cliente. A falta de flexibilidade e a resistência à mudança nos processos podem ser desafios a serem enfrentados.

5. **Capacitação dos funcionários:** Os funcionários desempenham um papel fundamental na implementação da customer centricity. No entanto, eles podem enfrentar desafios ao adaptar sua mentalidade e comportamento para se concentrarem no cliente. A capacitação adequada, o treinamento contínuo e a comunicação clara das expectativas são necessários para capacitar os funcionários a oferecerem uma experiência centrada no cliente.
6. **Medição e avaliação de resultados:** Medir o impacto e o retorno do investimento em customer centricity pode ser um desafio. Determinar quais métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) são relevantes e estabelecer um sistema de monitoramento eficaz pode ser complexo. É importante definir metas claras e estabelecer um processo de medição que permita avaliar o progresso e realizar ajustes conforme necessário.
7. **Gestão da mudança:** A implementação de uma estratégia de customer centricity é uma mudança organizacional significativa. É essencial gerenciar efetivamente a mudança, comunicar a visão, envolver as partes interessadas e superar possíveis resistências. A falta de comunicação, o medo da mudança e a falta de suporte adequado podem ser desafios durante esse processo.

## WTP vs WTS

Com o movimento veloz dos negócios e das empresas (e claro dos mercados) nascem e proliferam novos conceitos que visam apoiar a gestão em abordagens complementares. Dois deles são os conceitos de WTP vs WTS.

São duas efetivas métricas que permitem desenhar com mais exatidão a nossa capacidade de ajustar o sucesso do negócio que se representa no chamado Value Stick (Eixo de Valor):



Fonte: Felix Oberholzer-Gee, HBS

Willingness to Pay (WTP), ou disposição para pagar, é um conceito econômico que mede o valor máximo que um consumidor está disposto a pagar por um determinado bem ou serviço. É uma medida subjetiva e individual que reflete a utilidade ou satisfação que o consumidor espera obter do produto em questão. O WTP é influenciado por fatores, como a renda disponível do consumidor, suas preferências pessoais, a disponibilidade de substitutos no mercado, a concorrência e a percepção de valor. Em termos mais simples, o WTP é a resposta à pergunta: "Quanto você estaria disposto a pagar por isso?"

As empresas utilizam o conceito de WTP para estabelecer preços para seus produtos e serviços. Ao entender o valor percebido pelos consumidores, as empresas podem determinar preços que maximizem sua receita e lucro. Se o preço de um produto for menor que o WTP dos consumidores, a empresa pode estar perdendo oportunidades de lucro. Por outro lado, se o preço for maior que o WTP, os consumidores podem optar por não comprar o produto ou buscar alternativas mais baratas. Para estimar o WTP, as empresas podem realizar pesquisas de mercado, experimentos ou análises estatísticas. Por exemplo, podem ser conduzidos estudos em que os consumidores são questionados sobre seu interesse em adquirir um produto a diferentes preços. Com base nas respostas, é possível identificar o valor médio ou o intervalo de valores nos quais os consumidores estão dispostos a pagar.

O conceito de Willingness to Sell (WTS), ou disposição para vender, é uma medida econômica que reflete o valor mínimo pelo qual um indivíduo está disposto a vender um bem ou serviço. Assim como o Willingness to Pay (WTP) representa a disposição do

consumidor em pagar por um produto, o WTS representa a disposição do vendedor em vendê-lo.

A disposição para vender está relacionada a fatores como os custos de produção, a oferta e demanda do mercado, a utilidade ou satisfação que o vendedor obtém do bem ou serviço, a concorrência e a percepção de valor. Assim como o WTP, o WTS é subjetivo e pode variar entre os indivíduos e ao longo do tempo.

O WTS desempenha um papel importante na determinação dos preços de mercado. Quando o preço oferecido por um comprador é maior que o WTS do vendedor, um acordo pode ser alcançado e a transação ocorre. Por outro lado, se o preço oferecido for inferior ao WTS, o vendedor pode optar por não vender o produto ou buscar outras oportunidades mais lucrativas.

É importante observar que a disposição para vender não é necessariamente igual ao custo de produção do bem ou serviço. O WTS pode ser influenciado por fatores como a escassez do produto, a percepção de valor pelos compradores, as expectativas de preços futuros e outros elementos que afetam a tomada de decisão do vendedor.

Assim como no caso do WTP, estimar o WTS pode ser feito por meio de pesquisas de mercado, experimentos ou análises estatísticas. As empresas podem avaliar a disposição dos vendedores em diferentes faixas de preço para determinar os pontos em que eles estariam dispostos a vender.

Em suma, o conceito de Willingness to Sell (WTS) é uma medida do valor mínimo pelo qual os vendedores estão dispostos a vender um bem ou serviço. Assim como o WTP, o WTS desempenha um papel importante na formação de preços de mercado e na tomada de decisões de compra e venda.

É importante destacar que o WTP não é uma medida fixa e pode variar ao longo do tempo e entre os consumidores. Mudanças nas preferências, nas condições econômicas e em outros fatores podem influenciar a disposição para pagar por um produto ou serviço específico.

O conceito de Willingness to Pay (WTP) é uma medida do valor máximo que os consumidores estão dispostos a pagar por um bem ou serviço e desempenha um papel fundamental na precificação de produtos, na tomada de decisões empresariais e nas políticas públicas.

A aplicação dos conceitos de Willingness to Pay (WTP) e Willingness to Sell (WTS) em estratégias de negócios pode trazer várias vantagens para a sua estratégia:

- 1. Precificação eficiente:** Ao entender o WTP dos consumidores, as empresas podem precificar seus produtos de forma mais precisa. Isso permite que estabeleçam preços que maximizem a receita e o lucro, levando em consideração o valor percebido pelos clientes. Da mesma forma, compreender o WTS dos vendedores ajuda a negociar preços justos e evitar pagar mais do que o necessário.
- 2. Maximização do valor para o cliente:** Conhecer o WTP dos clientes permite que as empresas ajustem seus produtos e serviços para melhor atender às necessidades e preferências dos consumidores. Com base nas percepções de valor, as empresas podem adicionar recursos ou oferecer pacotes diferenciados que correspondam ao valor que os clientes estão dispostos a pagar.

3. **Tomada de decisões estratégicas:** O entendimento dos conceitos de WTP e WTS pode orientar a tomada de decisões estratégicas, como a seleção de segmentos de mercado-alvo, o desenvolvimento de novos produtos e a expansão para novos mercados. As informações sobre o WTP e o WTS podem ajudar a identificar oportunidades de negócio mais lucrativas e alocar recursos de forma mais eficiente.
4. **Negociações mais eficazes:** Considerar o WTP e o WTS em negociações comerciais pode levar a acordos mais vantajosos para ambas as partes. Com base no WTP dos compradores e no WTS dos vendedores, é possível encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça ambas as partes e maximize o valor gerado na transação.
5. **Ajuste dinâmico de preços:** O entendimento do WTP e do WTS permite que as empresas façam ajustes nos preços ao longo do tempo, respondendo a mudanças nas preferências do consumidor, nas condições do mercado e na concorrência. Isso ajuda a manter a competitividade e a maximizar a lucratividade em diferentes cenários.
6. **Melhoria da eficiência alocativa:** Ao considerar o WTP e o WTS, as empresas podem alocar recursos de maneira mais eficiente, concentrando-se em produtos, serviços ou segmentos de mercado que apresentem maior potencial de lucro. Isso permite uma alocação inteligente de recursos escassos e uma melhor utilização dos investimentos da empresa.

Implementar e gerenciar os conceitos de Willingness to Pay (WTP) e Willingness to Sell (WTS) também apresenta alguns desafios:

1. **Coleta de dados confiáveis:** A obtenção de dados precisos e confiáveis sobre o WTP e o WTS pode ser um desafio. Muitas vezes, os consumidores podem não revelar sua disposição real para pagar, e os vendedores podem não expressar seu verdadeiro valor mínimo para vender. A obtenção de informações precisas requer metodologias de pesquisa adequadas, questionários bem projetados e uma abordagem cuidadosa para minimizar o viés e garantir a confidencialidade das respostas.
2. **Complexidade da precificação:** Determinar preços com base no WTP e no WTS pode ser complexo. É necessário considerar vários fatores, como os custos de produção, a elasticidade da demanda, a concorrência e as margens de lucro desejadas. A determinação do preço ideal requer um equilíbrio entre a maximização da receita e a manutenção da competitividade no mercado.
3. **Mudanças nas preferências e no comportamento do consumidor:** O WTP dos consumidores pode variar com o tempo, à medida que suas preferências e necessidades mudam. Acompanhar essas mudanças pode ser desafiador e requer uma análise contínua do mercado, bem como a realização de pesquisas regulares para manter-se atualizado sobre as preferências e o valor percebido pelos clientes.
4. **Precificação dinâmica e segmentação de mercado:** A implementação de estratégias de precificação dinâmica e a segmentação de mercado com base no WTP podem ser desafiadoras. É necessário desenvolver sistemas e modelos que permitam ajustar os preços de acordo com as diferentes faixas de WTP dos clientes e entender como as diferentes segmentações de mercado afetam a disposição dos clientes em pagar.

5. **Negociação e gestão de expectativas:** Ao lidar com o WTS, a negociação entre compradores e vendedores pode ser complexa. É necessário encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça ambas as partes e leve em consideração as percepções de valor. Além disso, gerenciar as expectativas dos clientes em relação ao preço e valor do produto ou serviço pode ser desafiador, especialmente quando há discrepâncias entre o WTP e o preço estabelecido.
6. **Concorrência e sensibilidade de preço:** O mercado competitivo e a sensibilidade dos consumidores aos preços podem representar desafios. Se o preço de um produto estiver acima do WTP dos clientes em comparação com produtos similares no mercado, os clientes podem optar por alternativas mais baratas. Compreender a dinâmica competitiva e encontrar maneiras de agregar valor diferenciado é essencial para lidar com esses desafios.
7. **Monitoramento contínuo e adaptação:** O WTP e o WTS não são valores fixos e podem mudar ao longo do tempo. É importante realizar um monitoramento contínuo do mercado, acompanhar as mudanças nas preferências dos clientes, nas condições econômicas e nas estratégias dos concorrentes. Isso permite ajustar a estratégia de precificação e gerenciamento de acordo com as mudanças do mercado.

A aplicação dos conceitos de Willingness to Pay (WTP) e Willingness to Sell (WTS) em estratégias de negócios fornecem *insights* valiosos sobre o valor percebido pelos clientes e a disposição dos vendedores, ajudando as empresas a tomar decisões mais informadas e alcançar melhores resultados.



## De Negócios de Plataforma e Ecossistema para Negócios de Interconectividade

Já aqui escrevi sobre a importância dos negócios de plataforma e dos negócios de ecossistema para a gestão atual.

Negócios de plataforma e de ecossistema são dois modelos de negócios que têm ganho destaque no mundo empresarial contemporâneo, impulsionados pela crescente digitalização e interconexão global.

Ambos os modelos têm demonstrado a capacidade de revolucionar setores inteiros, proporcionando oportunidades de crescimento e inovação para as empresas que os adotam.

- 1. Negócios de Plataforma:** Os negócios de plataforma são baseados em uma arquitetura tecnológica que permite a integração e o compartilhamento de recursos, serviços ou informações entre diferentes participantes, como consumidores, produtores e fornecedores. Essas plataformas atuam como intermediárias, conectando os lados da oferta e da demanda em um mercado e facilitando a troca de valor entre eles.

### Características e importância:

- **Escala Exponencial:** Plataformas digitais têm o potencial de alcançar uma ampla base de usuários, muitas vezes em uma escala global, impulsionando o crescimento exponencial do negócio.
- **Criação de Valor Compartilhado:** As plataformas permitem que múltiplos participantes contribuam para o valor gerado, criando um ecossistema colaborativo em que todos se beneficiam.

- **Inovação Contínua:** Negócios de plataforma podem evoluir e se adaptar rapidamente, integrando novos serviços e funcionalidades para atender às necessidades em constante mudança dos usuários.
- **Experiência do Cliente:** Plataformas bem-sucedidas geralmente oferecem uma experiência de cliente intuitiva e personalizada, resultando em maior satisfação e fidelização.

Exemplos de negócios de plataforma incluem gigantes da tecnologia, como Google, Amazon, Uber, Airbnb e aplicativos de redes sociais como Facebook ou LinkedIn.

2. **Negócios de Ecossistema:** Os negócios de ecossistema envolvem a criação de um conjunto interconectado de empresas, fornecedores, parceiros e clientes que colaboram para fornecer uma oferta completa e holística no mercado. Diferentemente das plataformas, os negócios de ecossistema não são centrados em uma única entidade, mas sim na colaboração de várias partes interessadas para oferecer uma solução mais abrangente.

### **Características e importância:**

- **Complementaridade de Serviços:** Cada participante do ecossistema contribui com suas habilidades e recursos exclusivos, criando uma oferta mais completa e valiosa para o cliente final.
- **Cooperação Estratégica:** Negócios de ecossistema requerem cooperação entre os membros, que compartilham objetivos e estratégias para o sucesso conjunto.

- **Diversificação de Receitas:** Participantes do ecossistema podem diversificar suas fontes de receita, aproveitando a base de clientes de outros membros.
- **Inovação Colaborativa:** A colaboração dentro do ecossistema estimula a inovação e a busca conjunta por soluções mais eficientes e criativas.

Exemplos de negócios de ecossistema incluem empresas de tecnologia que trabalham juntas para fornecer soluções integradas, como Microsoft e Intel, que colaboram para oferecer dispositivos e softwares compatíveis ou na própria Inova como um ecossistema de TrendsInnovation, com as suas áreas de Research, consultoria, educação e publicação (editora).

A importância de ambos os modelos reside no seu potencial para criar sinergias, alcançar escalabilidade e impulsionar a inovação em diversos setores. Eles oferecem às empresas a oportunidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis e adaptáveis, o que é essencial em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Além disso, esses modelos podem criar valor adicional para os clientes, proporcionando-lhes experiências mais abrangentes e satisfatórias.

A evolução dos negócios de plataforma e negócios de ecossistema continuará a ser influenciada pela interconectividade crescente, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores. Isso dará origem e reforçará o conceito de negócios de interconectividade.

Negócios de interconectividade estão relacionados à criação e facilitação de conexões entre sistemas, dispositivos, pessoas e organizações, permitindo a troca de informações, dados e recursos de maneira eficiente e eficaz. Essa interconexão é alimentada pela tec-

nologia e tem o potencial de transformar a forma como as empresas operam, como as pessoas se envolvem e como as soluções são criadas.

A evolução dos negócios de plataforma e de ecossistema tem sido uma jornada marcada por mudanças significativas e um profundo impacto nas estruturas comerciais tradicionais. À medida que a tecnologia avançou e as expectativas dos consumidores se transformaram, esses modelos evoluíram para dar lugar a um novo paradigma: os negócios de interconectividade.

As plataformas digitais abriram caminho para a criação de ecossistemas complexos, onde diferentes atores podiam se reunir para trocar serviços, produtos e informações. Esses ecossistemas expandiram o alcance das empresas, oferecendo soluções abrangentes que atendiam às necessidades variadas dos consumidores. No entanto, conforme a interconexão tecnológica se aprofundava, ficou claro que a mera cooperação não era suficiente para explorar todo o potencial sinérgico.

A transição dos negócios de plataforma e ecossistema para os negócios interconectados é uma resposta à necessidade de uma colaboração mais profunda e integrada. Essa evolução reconhece que, em um mundo digital e interconectado, as empresas não operam isoladamente. Em vez disso, elas são parte de uma rede intrincada de relacionamentos, onde a interação é constante e os efeitos de uma ação repercutem em várias partes do sistema.

Os negócios interconectados transcendem os limites tradicionais das plataformas e ecossistemas, fomentando uma sinergia verdadeira e uma troca contínua de informações, recursos e valor. A interconexão não se limita mais apenas a compartilhar dados ou integrar processos; ela envolve a criação de um ambiente de negócios onde cada participante desempenha um papel interdependente.

Nesse novo contexto, a interconexão traz consigo uma série de benefícios e desafios. A colaboração mais profunda entre as partes permite a criação de soluções mais abrangentes e inovadoras, além de melhorar a eficiência operacional. No entanto, isso também requer uma abordagem mais complexa para a gestão de relacionamentos, a segurança cibernética e a proteção dos dados.

A interconexão tecnológica está transformando os negócios em uma teia dinâmica de interações e relações, onde a inovação é estimulada pela troca constante e a capacidade de resposta é aprimorada pela visão abrangente das operações. A evolução dos negócios de plataforma e ecossistema para negócios interconectados reflete a busca contínua das empresas por se adaptarem e prosperarem em um ambiente empresarial em constante mudança.

Negócios de interconectividade referem-se então a empresas ou organizações que estão profundamente conectadas por meio de tecnologia, sistemas e processos, a fim de colaborar, compartilhar informações e recursos, e operar de maneira mais eficiente e integrada. Essa interconexão pode ocorrer em várias dimensões, como a integração de cadeias de suprimentos, colaboração em ecossistemas digitais, interconexão de sistemas internos e externos, entre outros.

No futuro, os negócios de interconectividade provavelmente continuarão a evoluir à medida que as tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, a Internet das Coisas e a computação em nuvem, ampliem as possibilidades de colaboração e inovação.

À medida que essa jornada avança, é essencial que as empresas estejam preparadas para enfrentar os desafios, enquanto abraçam as oportunidades que surgem nesse emocionante novo cenário empresarial.



Todos os anos, em Outubro, a empresa para a qual trabalho (Ecosystema Inova) apresenta o seu relatório de tendências.

Este ano o foco é em tendências globais e tendências de negócio. Este artigo faz uma prévia dos principais temas do relatório com especial foco nas tendências globais (Global Trends), também definidas como Tsunamis.

Vale a pena relembrar alguns conceitos prévios.

Quando se atua com Tendências a primeira coisa a fazer é definir os vários conceitos sobre o tema.

Assim: Uma TENDÊNCIA é definida como uma mudança e alteração com capacidade de influenciar as dinâmicas dos negócios e o comportamento dos consumidores.

#### **E dividem-se da seguinte forma:**

- 1. MEGA TENDÊNCIAS (10 / + anos):** movimentos e mudanças (de larga escala) em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente na realidade atual e que influenciarão decisivamente o futuro.
- 2. TENDÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (3/5 anos):** processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que origina a criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação.

3. **TENDÊNCIAS DE NEGÓCIO (2 anos):** mudanças no mercado resultantes da atuação dos *players*, do comportamento dos consumidores e das realidades econômicas, políticas e sociais que influenciam a forma como as empresas tomam decisões em seus negócios, considerando áreas de atuação e apostas estratégicas para o futuro.
4. **TENDÊNCIAS EMERGENTES (12 meses):** acontecimentos que se materializam de forma rápida e escalável no curto-prazo e que condicionam e direcionam a realidade dos negócios.
5. **SPECIFIC TRENDS | TENDÊNCIAS ESPECÍFICAS:** as tendências a considerar para um determinado negócio.

A correta identificação de Tendências é a base para a definição dos Insights de negócio (ideias).

6. **INSIGHTS:** articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

A pesquisa de tendências tem vindo a ganhar importância na última década, embora exista desde os anos 70 do século passado, adotando uma grande variedade de metodologias e técnicas (que não serão abordadas neste artigo) que têm contribuído, decisivamente, para a gestão.

Após meses de pesquisa construiu-se uma nova análise de tendências apresentada no GT4B, Global Trends 4 Business.

Todas elas estão apresentadas no quadro abaixo:

Global Trends (Tsunamis)	Trends for Business
<b>7.</b> O Fortalecimento do Digital	<b>1.</b> A Era do Pós-Taylorismo
<b>8.</b> Intergeracionalidade	<b>2.</b> Liderança Reinventada
<b>9.</b> Repensar a Economia	<b>3.</b> Ambidestria Corporativa
<b>10.</b> Sustentabilidade Integrada	<b>4.</b> O Poder da Inovação (TrendsInnovation)
<b>11.</b> Empoderamento Disruptivo	<b>5.</b> Advising opara C-Level
	<b>6.</b> Educação Continuada
	<b>7.</b> Negócios de Plataforma e Ecosistema
	<b>8.</b> Governança Customizada (à medida)
	<b>9.</b> Planejamento Estratégico Prospectivo
	<b>10.</b> Humanismo Digita

Este artigo será apenas dedicado às Global Trends, ficando para o próximo mês a análise detalhada das Trends for Business.

### Global Trends (Tsunamis)

- 1. O Fortalecimento do Digital:** O fortalecimento do digital nos negócios é um fenômeno que ganhou grande relevância nos últimos anos, impulsionado principalmente pela rápida evolução da tecnologia da informação e comunicação e pelo crescimento das soluções de IA (Inteligência Artificial). O advento da internet, a proliferação de dispositivos móveis e o aumento da conectividade global abriram inúmeras oportunidades para as empresas se beneficiarem do mundo digital.
- 2. Intergeracionalidade:** Com o aumento da expectativa de vida e conseqüentemente da demografia (mais gente no mundo durando mais tempo) crescem situações de coexistência geracional. A intergeracionalidade refere-se à interação, conexão e troca de experiências entre diferentes gerações. Esse conceito reconhece que, em uma sociedade, coexistem várias faixas etárias, cada uma com suas características, valores, conhecimentos e perspectivas únicas. A intergeracionalidade é uma abordagem que valoriza a diversidade de experiências e perspectivas, incentivando a aprendizagem contínua em todas as fases da vida.
- 3. Repensar a Economia:** Repensar a economia envolve a busca por modelos econômicos mais sustentáveis, inclusivos e alinhados com as necessidades das pessoas e do planeta. O objetivo é criar um sistema econômico mais justo, sustentável e voltado para o bem comum, que respeite os limites do planeta e promova uma maior equidade social.

4. **Sustentabilidade Integrada:** A sustentabilidade integrada é uma abordagem holística para lidar com questões socioambientais e econômicas, reconhecendo que esses aspectos estão interconectados e interdependentes. Essa abordagem busca equilibrar as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades.
5. **Empoderamento Disruptivo:** Empoderamento disruptivo combina duas ideias-chave: “empoderamento” e “disruptivo”.

### **Empoderamento**

O empoderamento refere-se ao processo de capacitar indivíduos ou grupos para que adquiram controle sobre suas vidas, tomem decisões e alcancem seus objetivos de forma autônoma e independente. Esse conceito está associado ao fortalecimento das pessoas, fornecendo-lhes conhecimento, habilidades e recursos necessários para enfrentar desafios e superar obstáculos.

### **Disruptivo**

O termo “disruptivo” tem origem no mundo dos negócios e tecnologia, mas também é usado em outros contextos. Significa a introdução de uma inovação, ideia ou conceito que rompe com as formas tradicionais de fazer as coisas, gerando uma transformação significativa em um setor ou campo específico.

É fundamental garantir que o empoderamento disruptivo seja uma força positiva que beneficie a sociedade como um todo e promova um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Este grupo de Global Trends são a estrutura base que direcionará a gestão nos próximos anos e para a qual há que dedicar tempo de análise e reflexão sobre como aproveitar as oportunidades que daqui advêm.

O próximo artigo apresentará as Trends 4 Business em complemento a este agora escrito.

## Global Trends 4 Business

### Parte 2

Este artigo apresenta as Trends 4 Business como complemento ao artigo escrito no mês passado.

Relembrando que todos os anos a empresa para a qual trabalho (Ecosystema Inova) apresenta o seu relatório de tendências e que este ano o foco é em tendências globais e tendências de negócio. Este artigo debruça-se sobre as Trends 4 Business. Todas as tendências estão apresentadas no quadro abaixo:

Global Trends (Tsunamis)	Trends for Business
1. O Fortalecimento do Digital	1. A Era do Pós-Taylorismo
2. Intergeracionalidade	2. Liderança Reinventada
3. Repensar a Economia	3. Ambidestria Corporativa
4. Sustentabilidade Integrada	4. O Poder da Inovação (TrendsInnovation)
5. Empoderamento Disruptivo	5. Advising para C-Level
	6. Educação Continuada
	7. Negócios de Plataforma e Ecosystema
	8. Governança Customizada (à medida)
	9. Planejamento Estratégico Prospectivo
	10. Humanismo Digital

## Quais são, em detalhe, as Trends 4 Business

- 1. A Era do Pós-Taylorismo:** A era do pós-taylorismo refere-se a uma fase subsequente ao modelo de organização do trabalho conhecido como "taylorismo". O taylorismo foi desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor no início do século XX e se baseava na divisão e padronização das tarefas, com o objetivo de aumentar a eficiência e produtividade nas indústrias. No taylorismo, cada tarefa era fragmentada em pequenas partes, e os trabalhadores eram especializados em realizar apenas uma dessas partes. O controle do processo de produção estava nas mãos da gerência, e os trabalhadores tinham pouca autonomia ou participação nas decisões. Esse modelo de gestão buscava reduzir custos e aumentar a produção em massa, mas muitas vezes resultava em condições de trabalho desumanas e insatisfação dos trabalhadores. A era do pós-taylorismo, que começou dando os seus primeiros tímidos passos a partir da segunda metade do século XX, se consolidou recentemente, no pós pandemia, tem trazido um grande grupo de mudanças significativas na forma como as empresas organizam o trabalho e interagem com seus colaboradores.
- 2. Liderança Reinventada:** A liderança tem-se vindo a reinventar em um novo contexto organizacional e refere-se à transformação dos estilos e práticas de liderança para atender aos desafios e oportunidades emergentes nas empresas e organizações contemporâneas. Nesse contexto, a liderança não se baseia mais apenas em hierarquias rígidas e autoridade formal, mas sim em

competências que estimulam a adaptação, a inovação, o desenvolvimento de talentos e a construção de culturas organizacionais mais colaborativas.

- 3. Ambidestria Corporativa:** A ambidestria corporativa pode ser comparada à habilidade de uma pessoa ser ambidestra, ou seja, capaz de usar as duas mãos ou pés igualmente bem. Essa abordagem tem ganho relevância como uma resposta à necessidade de empresas serem capazes de inovar e se adaptar rapidamente, enquanto continuam a executar suas operações existentes de forma eficiente. Fala-se do equilíbrio entre escala e produtividade com velocidade, inovação e criatividade. Para ser ambidestra, uma organização precisa gerenciar dois componentes de forma simultânea e sinérgica. São eles a Exploration e a Exploitation (Exploração vs Exploração). Isso pode ser um desafio, pois a exploração e a exploração frequentemente requerem culturas organizacionais diferentes, métodos de trabalho distintos e sistemas de incentivo contrastantes.

A ambidestria corporativa refere-se então à capacidade de uma organização proteger o negócio atual e preparar o negócio para o futuro através da gestão equilibrada dos conceitos e abordagens de Exploration vs Exploitation (Exploração vs Exploração).

### **Exploration**

Refere-se à busca de novas oportunidades, à experimentação e à inovação. É a capacidade de uma organização em explorar novas ideias, tecnologias, mercados ou modelos de negócios, visando a criar vantagens competitivas e garantir

sua relevância no futuro. A exploração envolve a disposição para correr riscos e a abertura para aprender com os erros.

### **Exploitation**

Refere-se à melhoria contínua das atividades existentes da organização, buscando otimizar processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e obter lucros. A exploração é a capacidade de executar as operações atuais de forma eficiente e garantir a sustentabilidade e a estabilidade da empresa no presente.

- 4. O Poder da Inovação (TrendsInnovation):** O poder da inovação (TrendsInnovation: Inovação com a lente das tendências) refere-se à capacidade das empresas e organizações aproveitarem as mudanças e os desenvolvimentos identificados através da análise dos cenários (prospectiva e foresight) e de tendências (coolhunting) para impulsionar a inovação e manter-se relevante nos mercados. A inovação é fundamental pois permite a criação de novos produtos, serviços, processos e modelos de negócios que atendam às necessidades em constante evolução dos clientes e do mercado. Ao analisar as tendências, as empresas podem identificar oportunidades de inovação e antecipar as demandas futuras, preparando-se para enfrentar os desafios e se destacar em seu setor.
- 5. Advising para C-Level:** No pressuposto de que ninguém sabe tudo e todos sabem um pouco, a prática de advising tem ganho relevância e crescerá exponencialmente nos próximos anos, como forma de fazer face aos crescentes desafios que a alta gestão enfrenta no dia a dia dos seus negócios e empresas. Advising é a prática de auxiliar uma empresa e sua equipe de gestão

a melhorar seus sistemas e processos ao longo do tempo. Os advisors geralmente trabalham numa lógica de parceria e apoio e podem muitas vezes assumir funções executivas temporárias ou mais duradouras dentro da empresa. Às vezes, as empresas pensam nos advisors como mentores porque geralmente são muito experientes em seus setores. Os advisors geralmente visam orientar seus clientes para ajudá-los a atingir seus principais objetivos e propósitos abrangentes. Pequenas empresas ou startups podem considerar a contratação de um advisor especialmente útil para obter conselhos de um especialista e obter ajuda para criar uma estratégia para o sucesso. A natureza do envolvimento de um advisor geralmente é de longo prazo e específica para sua experiência no setor. A natureza do trabalho de advisor não é baseada em projetos. O objetivo geral do advisor é ajudar o cliente a atingir seus objetivos estratégicos de longo prazo, influenciando as operações do dia a dia. Assim, um advisor desenvolve relacionamentos profundos com os clientes. Os advisors geralmente são profissionais com anos de experiência em um determinado setor e o seu posicionamento é uma abordagem de solução de problemas suportada na experiência no assunto. O advisor coloca a sua experiência ao serviço das empresas para quem trabalha fortalecendo a personalização e tratando cada caso como único.

- 6. Educação Continuada:** A educação continuada, também conhecida como educação permanente ou aprendizagem ao longo da vida, refere-se ao processo de atualização e aprimoramento constante dos conhecimentos,

habilidades e competências de profissionais em suas áreas de atuação. Essa prática envolve a busca contínua por novos conhecimentos, seja por meio de cursos, workshops, treinamentos ou outras formas de aprendizado. A educação continuada apresenta-se cada vez mais como um investimento estratégico para as empresas, proporcionando uma vantagem competitiva, melhorando o desempenho organizacional e promovendo um ambiente de trabalho estimulante e engajador. A constante busca por aprendizado e desenvolvimento continuará sendo essencial para que as empresas se mantenham relevantes, inovadoras e bem-sucedidas em um ambiente de negócios em constante evolução.

- 7. Negócios de Plataforma e Ecossistema:** Uma das mais fortes tendências. Negócios de plataforma e de ecossistema são dois modelos de negócios que têm ganho destaque no mundo empresarial contemporâneo, impulsionados pela crescente digitalização e interconexão global. Ambos os modelos têm demonstrado a capacidade de revolucionar setores inteiros, proporcionando oportunidades de crescimento e inovação para as empresas que os adotam.

**Negócios de Plataforma:** Os negócios de plataforma são baseados em uma arquitetura tecnológica que permite a integração e o compartilhamento de recursos, serviços ou informações entre diferentes participantes, como consumidores, produtores e fornecedores. Essas plataformas atuam como intermediárias, conectando os lados da oferta e da demanda em um mercado e facilitando a troca de valor entre eles.

**Negócios de Ecosistema:** Os negócios de ecossistema envolvem a criação de um conjunto interconectado de empresas, fornecedores, parceiros e clientes que colaboram para fornecer uma oferta completa e holística no mercado. Diferentemente das plataformas, os negócios de ecossistema não são centrados em uma única entidade, mas sim na colaboração de várias partes interessadas para oferecer uma solução mais abrangente.

- 8. Governança Customizada (à medida):** A governança nas empresas refere-se ao conjunto de regras, práticas e estruturas que regulam e orientam a tomada de decisão, a prestação de contas e a gestão das organizações. É uma estrutura essencial para garantir que a empresa seja gerida de forma ética, transparente e responsável, visando ao interesse dos acionistas, dos colaboradores, dos clientes e de outros *stakeholders*. O fato de a governança precisar ser cada vez mais customizada e não estandardizada decorre da crescente complexidade e diversidade das empresas e dos setores em que atuam. Cada empresa possui características únicas, como sua estrutura, cultura, tamanho, indústria e estratégia de negócios. Portanto, uma abordagem padronizada para a governança pode não ser adequada para todas as empresas. Uma governança customizada permite que as empresas adaptem suas práticas e estruturas para atender às suas necessidades específicas e aos requisitos de seu ambiente de negócios. Isso é particularmente importante em empresas de diferentes tamanhos, startups, empresas familiares, empresas de capital aberto ou fechado e organizações multinacionais, que podem ter diferentes prioridades, desafios e níveis de comple-

xidade. A customização da governança permite que a empresa adote uma abordagem mais ágil e flexível, permitindo que se adapte rapidamente às mudanças no mercado e no ambiente regulatório. Além disso, permite que a empresa priorize questões críticas e relevantes para sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

- 9. Planejamento Estratégico Prospectivo:** O planejamento estratégico prospectivo, adotado pela Inova desde 2015 através da sua metodologia SBB<sup>®</sup> (Strategic Building Blocks) é uma abordagem que busca antecipar o futuro, considerando os cenários e as tendências emergentes como base para tomar decisões estratégicas. Diferentemente do planejamento tradicional, que se concentra na análise do passado e do presente para projetar o futuro, o planejamento estratégico prospectivo incorpora uma visão mais ampla e prospectiva. Essa abordagem procura responder perguntas como “o que poderá acontecer no futuro?”, “quais são as tendências e forças disruptivas que podem afetar o nosso negócio?” e “como podemos nos preparar para diferentes cenários futuros?”. A importância do planejamento estratégico prospectivo está cada vez mais na sua capacidade de tornar a empresa mais preparada e resiliente para o futuro. Ele permite que a organização esteja à frente das mudanças e tendências, em vez de apenas reagir a elas. Ao antecipar as possíveis evoluções do mercado e do ambiente de negócios, a empresa pode tomar decisões mais informadas e fundamentadas, aproveitando oportunidades e minimizando riscos. Além disso, essa abordagem de planejamento encoraja uma mentalidade de aprendizado contínuo e abertura para a inovação. A empresa está preparada para adaptar suas estratégias e operações conforme novas informações e tendências

emergem, mantendo-se atualizada em um cenário de negócios em constante mudança. É importante lembrar que o futuro é incerto, e mesmo com um planejamento prospectivo bem desenvolvido, sempre haverá elementos imprevisíveis. Portanto, a revisão permanente dos pressupostos estratégicos, a agilidade e a capacidade de se adaptar também são essenciais para garantir o sucesso da implementação das estratégias planejadas. O planejamento estratégico prospectivo é uma ferramenta valiosa para empresas que desejam estar preparadas para os desafios e oportunidades do futuro, mantendo-se competitivas e sustentáveis ao longo do tempo.

- 10. Humanismo Digital:** O humanismo digital é uma abordagem que coloca o ser humano no centro do desenvolvimento e aplicação da tecnologia. Essa perspectiva busca equilibrar o avanço tecnológico com o bem-estar humano, garantindo que as tecnologias sejam criadas e utilizadas de forma ética, inclusiva e responsável. O surgimento do humanismo digital é uma resposta aos desafios e impactos da transformação digital em diversas áreas da sociedade. À medida que a tecnologia se torna cada vez mais presente em nossas vidas, é importante garantir que ela seja projetada para servir às necessidades e aspirações humanas, em vez de apenas focar na eficiência e no lucro. Essa abordagem reconhece que a tecnologia pode trazer inúmeros benefícios para a sociedade, mas também traz desafios e questões éticas. O humanismo digital busca equilibrar o progresso tecnológico com a preservação dos valores humanos e a garantia de um futuro mais justo e sustentável para todos. Para alcançar o humanismo digital, é necessário envolver uma ampla gama de atores, incluindo empresas, governos, sociedade civil e academia. É um esforço coletivo para moldar o futuro da tecnologia de

forma a melhor atender aos interesses e necessidades humanas, garantindo uma sociedade mais equitativa, inclusiva e centrada nas pessoas.

Muita informação para um artigo certo? Para completar e até ajudar na análise e utilização destas tendências seguem, para fechar este artigo, dois convites, totalmente gratuitos.

**O acesso ao curso que usa este conteúdo para a gestão:**



**O acesso ao report detalhado, com maior explicação e aplicação de cada tendência:**



## Freenemies

### A Nova Forma de Fazer Negócios

Este artigo foi escrito em formato teste com o apoio do chat gpt.

É uma das tendências estabilizadas na forma de gerir empresas e negócios, alinhada com o mundo altamente competitivo: a busca pela vantagem competitiva leva as empresas a verem seus concorrentes como inimigos.

No entanto, uma nova atuação está em consolidação, na qual empresas concorrentes encontram maneiras de se tornarem parceiras em determinados aspectos de suas operações, conhecida como "freenemies" - uma combinação das palavras "free" (livre) e "enemies" (inimigos).

A ideia por trás do conceito de freenemies é que, embora as empresas continuem a competir em certos aspectos do mercado, elas também podem encontrar oportunidades para colaborar em áreas específicas. Essa abordagem permite que as empresas aproveitem as sinergias e compartilhem recursos, ao mesmo tempo em que mantêm um certo grau de concorrência.

Gerir e adotar essa forma de gestão requer uma mentalidade aberta e uma abordagem estratégica. Aqui estão algumas diretrizes importantes a serem consideradas:

- 1. Identificar oportunidades de colaboração:** O primeiro passo é identificar áreas em que as empresas concorrentes possam se beneficiar de uma parceria. Isso pode envolver o compartilhamento de infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento conjunto, distribuição de produtos ou qualquer outra atividade em que as empresas possam trabalhar em conjunto para obter vantagens mútuas.

2. **Estabelecer acordos claros:** Ao entrar em uma parceria freenemies, é crucial estabelecer acordos claros e detalhados. Isso envolve definir as responsabilidades e obrigações de cada empresa, estabelecer metas e prazos, além de estipular como as informações confidenciais serão tratadas. Um contrato bem elaborado ajudará a evitar mal-entendidos e garantir uma colaboração eficaz.
3. **Construir confiança:** A confiança é fundamental em qualquer parceria de negócios. Embora as empresas envolvidas sejam concorrentes, é essencial desenvolver um nível de confiança mútua para que a colaboração seja bem-sucedida. Isso pode ser alcançado por meio de transparência, comunicação aberta e cumprimento dos compromissos assumidos.
4. **Gerenciar os conflitos de interesse:** É importante reconhecer que, mesmo com uma parceria freenemies, haverá momentos em que os interesses das empresas concorrentes entrarão em conflito. Nesses momentos, é essencial gerenciar os conflitos de maneira justa e transparente, com foco no benefício mútuo. Isso pode envolver a mediação de terceiros imparciais ou a implementação de mecanismos de resolução de disputas.
5. **Aproveitar as vantagens competitivas:** Embora as empresas estejam colaborando em certas áreas, ainda é crucial que cada uma mantenha suas vantagens competitivas distintas. As empresas devem continuar aprimorando seus produtos, serviços e estratégias de marketing para se destacarem no mercado. A colaboração freenemies não deve comprometer a capacidade de cada empresa de competir de forma independente.

- 6. Avaliar e ajustar continuamente:** A gestão de uma parceria freenemies requer uma abordagem flexível. As empresas devem avaliar regularmente os resultados da colaboração, identificar áreas de melhoria e fazer ajustes conforme necessário. Isso garante que a parceria esteja alinhada com os objetivos e estratégias de longo prazo de cada empresa envolvida.

A abordagem freenemies representa uma nova forma de fazer negócios, na qual as empresas concorrentes encontram maneiras de colaborar em determinados aspectos, enquanto continuam competindo em outros. Gerir e adotar essa forma de gestão requer uma mentalidade aberta, confiança, transparência e um foco no benefício mútuo. Ao implementar efetivamente essa estratégia, as empresas podem aproveitar as sinergias e criar um ambiente de negócios mais colaborativo e eficiente.

É uma abordagem (freenemies: que envolve a colaboração entre empresas concorrentes) que apresenta uma série de vantagens e desvantagens.

### **Vamos explorar algumas delas:**

#### **Vantagens**

- 1. Sinergias e compartilhamento de recursos:** Ao estabelecer parcerias freenemies, as empresas podem aproveitar as sinergias entre elas e compartilhar recursos, como infraestrutura, conhecimento especializado, tecnologia e redes de distribuição. Isso resulta em maior eficiência operacional e redução de custos.

2. **Acesso a novos mercados ou segmentos de clientes:** Através da colaboração, as empresas podem explorar novos mercados ou segmentos de clientes que de outra forma seriam inacessíveis. Ao combinar seus conhecimentos e recursos, elas podem entrar em mercados estrangeiros, por exemplo, ou expandir sua base de clientes em segmentos específicos.
3. **Compartilhamento de riscos:** Ao dividir riscos e responsabilidades com um concorrente, as empresas podem reduzir a exposição a incertezas e a possíveis perdas. Isso pode ser especialmente benéfico em setores altamente voláteis ou em momentos de instabilidade econômica.
4. **Aceleração da inovação:** Ao colaborar em pesquisa e desenvolvimento, as empresas podem acelerar o ritmo da inovação. Compartilhando conhecimentos e recursos, elas podem trazer novos produtos e serviços para o mercado de forma mais rápida e eficiente, ganhando vantagem competitiva.

### Desvantagens

1. **Conflitos de interesse:** A colaboração entre empresas concorrentes pode criar conflitos de interesse, especialmente quando se trata de informações estratégicas e sensíveis. Existe o risco de que uma empresa possa se beneficiar mais do que a outra, o que pode levar a desconfiança e até mesmo a rupturas na parceria.
2. **Dependência excessiva:** Ao depender de um concorrente em certos aspectos do negócio, as empresas correm o risco de se tornarem excessivamente dependentes. Se a parceria não for bem administrada, pode haver uma perda de autonomia e flexibilidade, limitando a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

3. **Dificuldade na gestão da colaboração:** Gerenciar uma parceria freenemies requer esforço e coordenação. As empresas envolvidas devem estabelecer uma comunicação clara, definir objetivos compartilhados e resolver conflitos de maneira eficaz. Se não houver um bom gerenciamento, a colaboração pode se tornar ineficiente ou até mesmo prejudicial.
4. **Risco de vazamento de informações confidenciais:** Ao compartilhar recursos e conhecimentos com um concorrente, há sempre o risco de que informações confidenciais vazem. Isso pode levar a uma perda de vantagem competitiva e até mesmo a disputas legais entre as empresas envolvidas.

Certas empresas têm adotado a abordagem freenemies e procurado colaborações com seus concorrentes em diversos setores. Aqui estão alguns exemplos de empresas que praticam essa abordagem:

1. **Apple e Samsung:** Embora sejam concorrentes no mercado de *smartphones*, a Apple e a Samsung também são parceiras em alguns aspectos. A Samsung é uma das fornecedoras de componentes para os dispositivos da Apple, como telas e chips de memória.
2. **Netflix e Amazon:** Embora a Netflix e a Amazon Prime Video sejam rivais no setor de streaming de vídeo, a Netflix utiliza a infraestrutura de serviços de nuvem da Amazon Web Services (AWS) para hospedar seus serviços. Essa parceria permite à Netflix ter uma base sólida de infraestrutura sem a necessidade de desenvolver internamente toda a infraestrutura de TI.

3. **Toyota e Subaru:** As montadoras Toyota e Subaru colaboram em projetos de desenvolvimento de veículos. Um exemplo disso é a parceria no desenvolvimento do Toyota 86 e do Subaru BRZ, onde as empresas compartilharam componentes e tecnologia para criar esses veículos esportivos.
4. **McDonald's e Starbucks:** Embora sejam concorrentes no setor de fast-food, a McDonald's e a Starbucks estabeleceram uma colaboração em alguns locais, onde a Starbucks abre unidades dentro de alguns restaurantes McDonald's. Essa parceria visa aproveitar o tráfego de clientes de ambas as marcas e oferecer uma maior variedade de opções aos consumidores.
5. **IBM e Apple:** A IBM e a Apple são concorrentes em alguns aspectos do mercado de tecnologia, mas também estabeleceram uma parceria para oferecer soluções empresariais conjuntas. Por meio dessa colaboração, a IBM desenvolve aplicativos e serviços específicos para os dispositivos iOS da Apple, visando atender às necessidades das empresas.

Esses são apenas alguns exemplos de empresas que adotaram a abordagem freenemies, buscando parcerias e colaborações estratégicas, mesmo competindo em outros aspectos do mercado. Essas parcerias demonstram como a colaboração entre concorrentes pode ser benéfica para ambas as partes envolvidas.

Em conclusão, a abordagem freenemies pode trazer benefícios significativos para as empresas concorrentes, como sinergias, acesso a novos mercados e compartilhamento de riscos. No entanto, é necessário um gerenciamento cuidadoso para lidar com os desafios potenciais, como conflitos de interesse e dependência excessiva. Cada empresa deve avaliar cuidadosamente os prós e contras antes de adotar essa forma de gestão.

## Modelo Taylorista da Gestão

### O Mundo Pós-Taylorista

O modelo Taylorista da gestão, também conhecido como Taylorismo ou Administração Científica, foi desenvolvido por Frederick Winslow Taylor no final do século XIX e início do século XX. Ele é considerado um dos primeiros sistemas de gestão modernos e teve um impacto significativo na organização do trabalho e na produtividade industrial.

O modelo Taylorista baseia-se em alguns princípios fundamentais. Primeiramente, ele enfatiza a divisão do trabalho e a especialização dos trabalhadores. Segundo Taylor, cada trabalhador deveria ter uma tarefa específica e repetitiva, de forma que pudesse se tornar altamente eficiente nessa atividade.

Além disso, o modelo Taylorista enfatiza a padronização dos processos de trabalho. Taylor propôs que os métodos de trabalho fossem estudados cientificamente, visando identificar a maneira mais eficiente de realizar cada tarefa. Esses métodos seriam então padronizados e impostos aos trabalhadores como uma forma de garantir a uniformidade e o aumento da produtividade.

Outro aspecto central do modelo Taylorista é a ênfase na supervisão e no controle dos trabalhadores. Taylor acreditava que os trabalhadores eram naturalmente preguiçosos e precisavam ser constantemente monitorados para garantir que estivessem cumprindo suas tarefas de maneira adequada. Essa supervisão era realizada por gerentes e engenheiros, que aplicavam métodos de controle e incentivos para motivar os trabalhadores a alcançarem níveis mais altos de produtividade.

Uma das principais contribuições do modelo Taylorista foi a introdução do estudo do tempo e movimento, que buscava identificar os movimentos mais eficientes para realizar uma tarefa. Esse estudo permitiu a padronização e o aprimoramento dos métodos de trabalho, resultando em um aumento significativo da produtividade.

No entanto, o modelo Taylorista também recebeu críticas ao longo dos anos. Muitos argumentam que ele desconsidera a complexidade e a natureza humana do trabalho, tratando os trabalhadores como meros componentes de uma máquina. Além disso, o Taylorismo é acusado de promover um ambiente de trabalho monótono, alienante e desmotivador, uma vez que não leva em consideração as necessidades individuais e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Apesar das críticas, o modelo Taylorista teve um impacto duradouro na gestão e na organização do trabalho. Muitos dos princípios e técnicas introduzidos por Taylor ainda são utilizados hoje em diversas indústrias, embora tenham sido adaptados e combinados com outros modelos de gestão mais humanizados, como o modelo de gestão participativa e o modelo de gestão por competências.

**Embora o modelo Taylorista tenha sido influente no passado, atualmente ele enfrenta vários desafios e críticas:**

1. **Complexidade do trabalho:** O trabalho contemporâneo é cada vez mais complexo e exigente em termos de habilidades e conhecimentos. O modelo Taylorista, que se baseia na especialização e na divisão do trabalho em tarefas repetitivas, não é adequado para lidar com a diversidade e a complexidade das tarefas modernas.

Os problemas e desafios enfrentados pelas organizações requerem soluções mais flexíveis e criativas, que não são facilmente alcançadas com a abordagem taylorista.

- 2. Necessidade de autonomia e participação dos trabalhadores:** Os trabalhadores modernos valorizam cada vez mais a autonomia e a participação nas decisões relacionadas ao seu trabalho. O modelo Taylorista, com sua ênfase na supervisão e controle rígidos, não proporciona espaço para que os trabalhadores expressem suas opiniões, contribuam com ideias e tenham controle sobre o próprio trabalho. Isso pode resultar em falta de motivação, baixa satisfação no trabalho e dificuldades na retenção de talentos.
- 3. Mudanças rápidas e incertezas:** O ambiente de negócios atual é caracterizado por mudanças rápidas, incertezas e demandas por flexibilidade. O modelo Taylorista, que se baseia em padronização e rigidez nos processos, pode ter dificuldades em lidar com essa realidade. As organizações precisam ser ágeis, adaptáveis e capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado. O modelo Taylorista pode limitar a capacidade de inovação e adaptação das empresas.
- 4. Foco exclusivo na eficiência e produtividade:** O modelo Taylorista tem como objetivo principal maximizar a eficiência e a produtividade. No entanto, esse foco exclusivo na eficiência pode levar à negligência de outros aspectos importantes, como a qualidade do trabalho, o bem-estar dos trabalhadores e a satisfação do cliente. As organizações modernas reconhecem a importância de equilibrar a eficiência com outros valores, como a qualidade, a sustentabilidade e a responsabilidade social.

**5. Impacto na saúde e no bem-estar dos trabalhadores:**

O trabalho repetitivo e monótono, característico do modelo Taylorista, pode ter um impacto negativo na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. A falta de variedade e desafios no trabalho pode levar ao tédio, ao estresse e a problemas de saúde relacionados ao trabalho, como lesões musculoesqueléticas. Os avanços na compreensão do bem-estar no trabalho destacam a importância de fornecer um ambiente de trabalho saudável e significativo para os trabalhadores.

O modelo Taylorista enfrenta desafios significativos num mundo de trabalho em constante evolução. As organizações estão à procura de abordagens mais flexíveis, participativas e humanizadas para a gestão, que levem em consideração a complexidade do trabalho, as necessidades dos trabalhadores e as demandas do mercado. Embora o modelo Taylorista ainda possa ser relevante em certos contextos, seu uso generalizado e inflexível está cada vez mais sendo substituído por abordagens mais modernas e adaptáveis à realidade atual.

O modelo pós-taylorista, também conhecido como modelo de gestão pós-fordista ou modelo de gestão contemporâneo, procura superar as limitações do modelo Taylorista e se adaptar melhor às exigências atuais do mercado de trabalho. Ele baseia-se em uma abordagem mais flexível, participativa e orientada para o desenvolvimento humano.

Embora não haja uma única estrutura ou conjunto de eixos de atuação definidos para o modelo pós-taylorista, algumas características comuns podem ser identificadas.

- 1. Empowerment e participação dos trabalhadores:** No modelo pós-taylorista, há uma ênfase na participação ativa dos trabalhadores no processo de tomada de decisões. Em vez de serem apenas executores de tarefas, os funcionários são incentivados a contribuir com ideias, sugerir melhorias e participar ativamente na definição dos objetivos e das estratégias da organização. O empowerment dos trabalhadores é promovido por meio do compartilhamento de informações, do estímulo à autonomia e da criação de um ambiente que valorize as contribuições individuais.
- 2. Trabalho em equipe e colaboração:** O modelo pós-taylorista valoriza o trabalho em equipe e a colaboração entre os diferentes membros da organização. Em vez de enfatizar a especialização e a fragmentação das tarefas, ele incentiva a integração e a cooperação entre os trabalhadores. Isso possibilita uma abordagem mais holística e integrada na solução de problemas e na busca de resultados. A comunicação aberta, a troca de conhecimentos e a colaboração entre as equipes são encorajadas para promover a eficiência e a inovação.
- 3. Flexibilidade e adaptabilidade:** O modelo pós-taylorista reconhece a importância da flexibilidade e da adaptabilidade em um ambiente de negócios em constante mudança. Ele busca superar a rigidez do modelo Taylorista e permitir uma maior capacidade de adaptação às demandas do mercado. Isso pode incluir a flexibilização das estruturas organizacionais, a implementação de práticas de gestão ágil, a adoção de horários de trabalho flexíveis e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade e a aprendizagem contínua.

- 4. Desenvolvimento de habilidades e aprendizado contínuo:** No modelo pós-taylorista, há uma valorização do desenvolvimento de habilidades e competências dos trabalhadores. Reconhece-se que as organizações precisam de funcionários capacitados e adaptáveis para enfrentar os desafios em constante evolução. Isso implica em investir em programas de treinamento e desenvolvimento, incentivar a aprendizagem contínua e fornecer oportunidades de crescimento e progressão na carreira. A gestão de talentos e a retenção de funcionários são aspectos importantes nesse modelo.
  
- 5. Valorização do bem-estar dos trabalhadores:** O modelo pós-taylorista reconhece a importância do bem-estar dos trabalhadores como um fator chave para o sucesso organizacional. Isso inclui a promoção de um ambiente de trabalho saudável, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a valorização da diversidade e da inclusão, e a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. O bem-estar físico, emocional e social dos trabalhadores é considerado fundamental para garantir a motivação, o engajamento e a produtividade.

O modelo pós-taylorista procura uma abordagem mais flexível, participativa e centrada nas pessoas. Ele valoriza a participação dos trabalhadores, a colaboração em equipe, a flexibilidade, o desenvolvimento de habilidades e o bem-estar dos funcionários. Esses eixos de atuação e estrutura estão alinhados com as necessidades e as demandas do ambiente de trabalho contemporâneo, permitindo às organizações se adaptarem melhor às mudanças e obterem resultados mais sustentáveis.

## **Gestão da Inovação - Impulsionando o Crescimento e a Competitividade Empresarial no Século XXI**

Nunca é demais lembrar que a dinâmica dos negócios no século XXI é marcada por um ambiente de mudanças rápidas e contínuas, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças do mercado e transformações socioculturais. Nesse cenário, a gestão da inovação emerge como um fator crítico para o sucesso e a sobrevivência das empresas. A capacidade de criar, adaptar e implementar inovações tornou-se uma vantagem competitiva essencial, permitindo que as organizações se destaquem em meio à concorrência acirrada e cresçam de forma sustentável.

A gestão da inovação transcende a mera geração de novas ideias. Trata-se de um processo estratégico e sistemático que envolve uma cultura organizacional propícia à criatividade, a implementação de processos ágeis, a colaboração entre diferentes áreas e a integração de tecnologias emergentes. Desde startups até gigantes corporativos, empresas de todos os portes reconhecem que a inovação é um diferencial que não pode ser negligenciado.

Este artigo explora a importância e os principais elementos da gestão da inovação no contexto empresarial atual. Ao examinar como a inovação pode impulsionar o crescimento e a competitividade, vamos destacar como as organizações podem se posicionar para enfrentar os desafios do futuro e aproveitar as oportunidades que surgem das mudanças constantes.

A gestão da inovação é um conjunto de processos, práticas e estratégias utilizadas por empresas e organizações para promover e aproveitar a inovação em seus produtos, serviços, processos e modelos de negócio. É uma abordagem estruturada que visa criar um ambiente propício para a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias, tecnologias e soluções, garantindo a competitividade e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

## **A gestão da inovação caracteriza-se por adotar de forma consistente e coerente:**

- 1. Cultura de inovação:** Uma cultura organizacional que valoriza a criatividade, a experimentação e a busca constante por melhorias é fundamental para a gestão da inovação. Isso envolve a promoção da colaboração, incentivo à comunicação aberta, tolerância ao fracasso controlado (aprendizado com os erros) e reconhecimento de ideias inovadoras.
- 2. Estratégia de inovação:** As empresas devem desenvolver uma estratégia de inovação alinhada com seus objetivos de negócio. Isso envolve definir metas claras, identificar áreas prioritárias para inovação, estabelecer parcerias estratégicas e alocar recursos adequados.
- 3. Processos de inovação:** É importante criar processos bem definidos para gerenciar o fluxo de ideias e projetos inovadores, desde a concepção até a implementação. Isso pode incluir a utilização de metodologias ágeis, design thinking e outras abordagens que facilitem a experimentação e a rápida iteração de soluções.
- 4. Capacitação e talento:** Investir na capacitação dos colaboradores e na atração de talentos com habilidades criativas e conhecimentos técnicos é essencial para a gestão da inovação. A diversidade de perspectivas também pode enriquecer o processo criativo.
- 5. Monitoramento e avaliação:** Acompanhar o desempenho dos projetos de inovação, medir resultados e aprender com os sucessos e fracassos é fundamental para aprimorar continuamente as práticas de inovação.

6. **Proteção da propriedade intelectual:** Garantir a proteção adequada de patentes, marcas registradas e direitos autorais é importante para incentivar investimentos em inovação e evitar a apropriação indevida de ideias.
7. **Abertura à colaboração externa:** Muitas vezes, a inovação surge por meio de parcerias com outras empresas, startups, universidades ou mesmo a comunidade em geral. A gestão da inovação deve estar aberta à colaboração externa e disposta a explorar novas fontes de conhecimento.
8. **Foco no cliente:** A inovação deve ser orientada pelas necessidades e desejos dos clientes. Compreender as demandas do mercado e buscar soluções que resolvam problemas reais é fundamental para o sucesso da inovação.

Fundamental para a adoção de uma correta e eficaz gestão da inovação são, como não podia deixar de ser, a implementação de uma abordagem de mapeamento de cenários e tendências. O mapeamento de cenários e tendências é essencial, pois fornece informações valiosas sobre o ambiente em constante mudança em que a empresa opera com foco no futuro. Ao compreender os possíveis cenários futuros e as tendências que moldam o mercado, a gestão da inovação pode tomar decisões estratégicas mais informadas e direcionar seus esforços de inovação de forma mais eficaz através de criação de ideias e iniciativas mais efetivas e com resultados mensuráveis.

**Porque é importante esta etapa de cenários e tendências? Porque ela permite:**

1. **Antecipação de mudanças:** O mapeamento de cenários e tendências permite que a empresa antecipe as mudanças que podem impactar seu setor, o comportamento do consumidor e a demanda por produtos e serviços. Com essa visão de futuro, a gestão pode se preparar para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.
2. **Identificação de oportunidades para a inovação:** Ao analisar as tendências emergentes, a empresa pode identificar oportunidades para criar novos produtos, serviços ou modelos de negócio. Isso possibilita que a inovação seja direcionada para áreas onde há uma maior probabilidade de sucesso e retorno sobre o investimento.
3. **Tomada de decisões (mais) estratégicas:** Os mapeamentos de cenários e tendências fornecem informações críticas para a tomada de decisões estratégicas. A gestão da inovação pode usar esses *insights* para ajustar a estratégia da empresa, realocar recursos e definir prioridades de inovação.
4. **Redução de riscos:** Ao mapear diferentes cenários futuros, a empresa pode se preparar para possíveis eventos disruptivos ou crises. Isso ajuda a reduzir os riscos associados à inovação, pois a organização estará mais bem preparada para enfrentar incertezas.
5. **Inovação orientada para o cliente:** O mapeamento de tendências também pode revelar mudanças nas preferências e necessidades dos clientes. Compreender essas tendências permite que a inovação seja orientada para atender melhor às demandas do mercado e dos consumidores.

6. **Incentivo à criatividade:** Ao visualizar diferentes cenários futuros, a equipe de inovação é incentivada a pensar de maneira mais criativa e a considerar diversas possibilidades. Isso pode levar a soluções mais inovadoras e disruptivas.
7. **Aproveitamento de tecnologias emergentes:** O mapeamento de tendências tecnológicas possibilita que a empresa identifique novas tecnologias que podem ser aplicadas em seus produtos ou processos, aprimorando a eficiência e a qualidade.
8. **Maior agilidade empresarial:** O mapeamento contínuo de cenários e tendências ajuda a empresa a se tornar mais ágil e adaptável a mudanças, permitindo que ela se ajuste rapidamente a novas realidades e mantenha sua vantagem competitiva.

A gestão da inovação é um processo contínuo e dinâmico. A liderança deve estar comprometida com a inovação e promover uma mentalidade aberta à mudança e ao risco calculado. Ao criar um ambiente propício à inovação e implementar práticas eficientes, a empresa estará bem-posicionada para enfrentar os desafios do mercado e prosperar em um cenário empresarial em constante evolução. Não se trata por isso de apenas criar um programa de ideias ou pontualmente lançar desafios organizacionais cujos colaboradores participam com propostas, mas sobretudo trata-se de adotar uma cultura orientada ao futuro com produção de ideias aplicáveis no presente.



2024



## Porque a IA não vai substituir os humanos

Muito se fala da IA. É um dos temas do momento em todos os círculos: acadêmicos, empresariais, familiares,...

Mas do que se trata então IA?

IA, ou Inteligência Artificial, é um campo da ciência da computação que se concentra no desenvolvimento de máquinas capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana. O objetivo fundamental da IA é criar sistemas que possam aprender, raciocinar, resolver problemas e tomar decisões de forma autônoma, sem a necessidade de programação explícita para cada ação.

A ideia de IA remonta a várias décadas, mas os avanços tecnológicos significativos das últimas décadas (e com mais intensidade dos últimos anos) têm permitido um crescimento exponencial nesse campo. A capacidade de processamento computacional mais poderosa, a disponibilidade de grandes volumes de dados e o desenvolvimento de algoritmos avançados são alguns dos fatores que impulsionaram o progresso da IA.

A IA é uma tecnologia poderosa e disruptiva, o que significa que ela tem o potencial de impactar profundamente vários aspectos da sociedade, dos mercados, dos negócios, das economias e principalmente das nossas vidas. Essa natureza disruptiva é uma das principais razões pelas quais a IA é cercada por polêmicas e debates, gerando dúvidas, incertezas e até mesmo resistências de todos os ângulos, pois pairam no ar diversas questões éticas e preocupações sobre privacidade, desigualdade social, desemprego e a possibilidade de que a IA forte possa ultrapassar o controle humano.

Embora a Inteligência Artificial (IA) seja uma tecnologia poderosa e em constante evolução, existem várias razões pelas quais é improvável que ela substitua completamente os seres humanos:

- **Criatividade e intuição:** Os seres humanos são dotados de criatividade, intuição e emoções que atualmente não podem ser replicadas por máquinas. Essas características humanas são essenciais em muitas áreas, como arte, música, escrita e solução de problemas complexos.
- **Empatia e compaixão:** A empatia e a compaixão são traços humanos que desempenham um papel fundamental em cuidados de saúde, apoio emocional e interações sociais significativas. Embora a IA possa ser programada para simular respostas empáticas, ela ainda não possui verdadeira compreensão emocional.
- **Adaptação a novas situações:** Os humanos têm a capacidade de se adaptar a novas circunstâncias e aprendem com experiências variadas. Embora a IA possa ser treinada para tarefas específicas, ela pode ser limitada em sua capacidade de se ajustar a situações imprevistas ou não programadas.
- **Ética e valores:** As decisões éticas e a definição de valores são intrinsecamente humanas. A IA pode ser programada para seguir certos padrões éticos, mas a compreensão da complexidade moral e ética é exclusiva dos seres humanos.

- **Interação social e empatia:** Embora a IA possa simular a interação social em certa medida, os relacionamentos humanos genuínos envolvem uma compreensão profunda das emoções, linguagem corporal e nuances sociais.
- **Consciência e autoconhecimento:** A IA atualmente não possui consciência ou autoconsciência. Os humanos têm uma compreensão de si mesmos, emoções e pensamentos que ainda não podem ser replicados por sistemas de IA.
- **Propósito e sentido de vida:** Os humanos têm aspirações, metas e um senso de propósito que orientam suas ações e decisões. A IA, por outro lado, é projetada para cumprir objetivos específicos estabelecidos por seus criadores.

Apesar de suas limitações em relação a aspectos humanos complexos, a IA certamente terá um impacto significativo em várias áreas e pode complementar o trabalho humano, aumentando a eficiência e a precisão em muitas tarefas através da sua enorme capacidade de execução, repetição e geração de informação.

É provável que a colaboração entre humanos e sistemas de IA seja a abordagem mais bem-sucedida no futuro, onde a IA atua como uma ferramenta poderosa para ampliar as capacidades humanas, em vez de substituí-las completamente. Chamamos isso de abordagem para o Humanismo Digital.

Ao mesmo tempo nunca como agora o ser humano teve tanta informação disponível para sua atualizar e manter um escopo regular de desenvolvimento de suas competências, com foco não em ser um autômato mas sim um pensador.

Pela primeira vez, na história, o futuro do ser humano é ser humano. Apesar de termos sido treinados num contexto taylorista que nos tornou em “máquinas de repetição”.

Sabendo usar a IA como nosso apoio, sabendo o que perguntar, desenvolvendo um espírito crítico ao que ela gera e conseguindo adicionar valor aos seus outputs dificilmente seremos dominados pelas máquinas, como algumas teorias suscitam.

Ou seja, a IA não vai substituir os humanos que souberem utilizá-la como sua assistente. Já os outros...

## Saindo da Revolução 4.0 para o Mundo 5.0

### De tech 4 business para tech 4 human

Desde a Revolução Industrial até a era digital, testemunhamos uma evolução contínua na forma como vivemos, trabalhamos e nos conectamos com o mundo ao nosso redor.

A transição para o Mundo 4.0 marcou uma revolução impulsionada pela tecnologia, onde a automação, a inteligência artificial e a conectividade digital transformaram radicalmente a sociedade e a economia. No Mundo 4.0, testemunhamos o surgimento de fábricas inteligentes, cidades conectadas e sistemas de informação em tempo real que revolucionaram a forma como produzimos bens, entregamos serviços e interagimos uns com os outros.

No entanto, apesar dos avanços tecnológicos, ficou claro que o progresso não pode ser medido apenas em termos de eficiência e produtividade, mas também precisa incorporar medição em termos de impacto social, ambiental e humano.

É nesse contexto que emerge a visão do Mundo 5.0, que representa uma evolução além do paradigma do Mundo 4.0. Enquanto o Mundo 4.0 se concentrou principalmente na automação e na eficiência, o Mundo 5.0 propõe uma abordagem mais holística, onde a tecnologia é usada não apenas para aumentar a produtividade, mas também para promover o bem-estar humano, a sustentabilidade e a inclusão social.

Neste artigo, explorar-se-ão as características fundamentais do Mundo 5.0, suas oportunidades e desafios, e como essa visão está moldando o futuro da sociedade e da economia.

Ao se compreender a evolução do Mundo 4.0 para o Mundo 5.0, podemos vislumbrar um futuro em que a tecnologia é utilizada para criar um mundo mais justo, equitativo e sustentável para todos. O “Mundo 5.0” coloca o Ser Humano no centro, deixando claro que a tecnologia deve prestar serviço ao humano e não o contrário.

“Mundo 5.0” é um termo mais recente que tem sido usado para descrever uma visão de futuro em que a tecnologia é usada de forma integrada para promover o bem-estar humano, a sustentabilidade e a prosperidade global.

O conceito de Mundo 5.0 foi proposto pelo empresário japonês Koichi Nakamura e está ligado ao desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação (TIC), inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), blockchain e outras tecnologias emergentes. O conceito de Mundo 5.0 surge em resposta aos desafios globais que enfrentamos atualmente e o seu objetivo é criar uma sociedade onde as tecnologias avançadas são usadas para resolver problemas globais, como mudanças climáticas, pobreza, desigualdade e conflitos.

O Mundo 5.0 representa uma visão de futuro que transcende o paradigma do Mundo 4.0, onde a tecnologia é utilizada não apenas para promover a eficiência econômica, mas também para promover o bem-estar humano, a sustentabilidade e a inclusão social. Nessa visão, as tecnologias emergentes são integradas de forma holística, considerando não apenas seu impacto econômico, mas também seus efeitos sociais, ambientais e éticos.

No Mundo 5.0, a tecnologia é concebida como uma ferramenta para melhorar a qualidade de vida das pessoas e proteger o meio ambiente, em vez de simplesmente maximizar os lucros ou a produtividade. Isso significa que a inovação e o desenvolvimento tecnológico são orientados por valores humanos fundamentais, como justiça, equidade, solidariedade e responsabilidade.

O Mundo 5.0 propõe assim uma visão de futuro em que a tecnologia é usada de forma holística e integrada para abordar esses desafios e promover o bem-estar humano e a sustentabilidade ambiental. Nesta visão, as tecnologias são utilizadas para criar soluções inovadoras e sustentáveis para os problemas globais. O Mundo 5.0 também enfatiza a importância da colaboração global e da inclusão, procurando criar uma sociedade mais equitativa e justa, onde todos tenham acesso aos benefícios da tecnologia e do desenvolvimento. Reconhece a necessidade de uma abordagem ética e responsável no desenvolvimento e na implementação de tecnologias, garantindo que elas não exacerbem as desigualdades existentes ou causem danos ao meio ambiente.

### **Quais são os principais aspectos do chamado Mundo 5.0:**

#### **Integração Tecnológica**

No Mundo 5.0, as tecnologias emergentes (como inteligência artificial, internet das coisas, blockchain, biotecnologia e energia renovável) são integradas de forma holística para criar soluções inovadoras e eficazes para os problemas enfrentados pela humanidade. Essas tecnologias são usadas em conjunto para desenvolver sistemas inteligentes e conectados que podem monitorar, prever e responder a uma ampla gama de questões, desde desastres naturais até crises econômicas.

### **Sustentabilidade Ambiental**

Uma parte central da visão do Mundo 5.0 é o compromisso com a sustentabilidade ambiental. Isso envolve a adoção generalizada de práticas e tecnologias que reduzem o impacto negativo no meio ambiente e promovem o uso responsável dos recursos naturais. Tecnologias como energia renovável, agricultura vertical, reciclagem avançada e transporte sustentável são essenciais para alcançar esse objetivo, garantindo que as necessidades presentes não comprometam a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.

### **Inclusão e Equidade**

Mundo 5.0 procura criar uma sociedade mais inclusiva e equitativa, onde todos tenham acesso igualitário às oportunidades e benefícios proporcionados pela tecnologia. Isso envolve a redução das disparidades socioeconômicas por meio da distribuição equitativa de recursos e oportunidades, bem como o empoderamento das comunidades marginalizadas e sub-representadas.

### **Colaboração Global**

Reconhecendo que muitos dos desafios enfrentados pela humanidade são globais por natureza, Mundo 5.0 enfatiza a importância da colaboração internacional e da cooperação entre países, organizações e indivíduos. A troca de conhecimento, recursos e experiências é vista como fundamental para abordar questões transfronteiriças, como mudanças climáticas, migração, segurança alimentar e pandemias.

### **Ética e Responsabilidade**

Mundo 5.0 reconhece a necessidade de uma abordagem ética e responsável no desenvolvimento e na implementação de tecnologias. Isso inclui garantir a privacidade e a segurança dos dados dos indivíduos, mitigar os riscos associados ao uso de tecnologias avançadas e garantir que as inovações tecnológicas não exacerbem as desigualdades existentes na sociedade.

A adoção da visão do Mundo 5.0 apresenta uma série de desafios para as empresas, pois exige uma mudança significativa na forma como operam nas suas práticas de gestão e como interagem com a sociedade e o meio ambiente. Alguns dos principais desafios que as empresas podem enfrentar ao tentar adotar os princípios do Mundo 5.0 podem ser já identificados:

#### **1. Investimento em Tecnologia e Inovação**

Para abraçar o Mundo 5.0, as empresas precisam investir em tecnologias emergentes e inovadoras, como inteligência artificial, internet das coisas, energia renovável e blockchain. Isso pode exigir investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, bem como em infraestrutura tecnológica.

#### **2. Transformação e Upskilling Digital**

Muitas empresas podem enfrentar desafios na transformação digital de suas operações e no upskilling de seus colaboradores para se alinharem com os princípios do Mundo 5.0. Isso pode envolver a atualização de sistemas legados, a implementação de novas tecnologias e principalmente a requalificação dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos para lidar com as mudanças tecnológicas.

### **3. Adaptação da Cultura Organizacional**

A transição para o Mundo 5.0 também pode exigir uma mudança na cultura organizacional das empresas. Isso pode incluir a promoção de valores como sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e inovação, bem como a criação de uma cultura de colaboração e inclusão que viverá em paralelo com o foco em gerar resultado e criar valor.

### **4. Desenvolvimento de Parcerias e Colaboração**

Dada a natureza global dos desafios enfrentados pelo Mundo 5.0, as empresas podem precisar desenvolver parcerias e colaborações com outras empresas, governos, organizações não governamentais e comunidades locais. Isso pode exigir habilidades de negociação e diplomacia, bem como a capacidade de trabalhar em rede de forma eficaz. Aqui faz ainda mais sentido o conceito de ecossistemas.

### **5. Gestão de Riscos e Compliance**

A implementação de tecnologias avançadas e a adoção de novos modelos de negócios no contexto do Mundo 5.0 também podem trazer consigo uma série de desafios relacionados à gestão de riscos e compliance. As empresas precisarão garantir que estão em conformidade com as regulamentações locais e internacionais, bem como mitigar os riscos associados à segurança cibernética, privacidade de dados e outros aspectos relacionados à tecnologia.

## **6. Resistência à Mudança**

Finalmente, as empresas podem enfrentar resistência à mudança por parte dos funcionários, clientes e outros stakeholders. A adoção do Mundo 5.0 pode exigir uma mudança de mentalidade e uma abordagem mais aberta e flexível em relação à inovação e à transformação organizacional.

## **7. Governança à Medida**

Uma nova realidade ainda desconhecida será naturalmente desafiadora para a governança instalada e praticada. Estando numa realidade pós-taylorista vão ser necessários novos eixos de atuação que vão obrigatoriamente ter de revistar as regras e as práticas de governança.

Também para a sociedade em geral os desafios de um “novo” Mundo são enormes:

### **1. Desigualdade Digital**

A tecnologia desempenha um papel central na visão do Mundo 5.0, mas a desigualdade digital pode limitar o acesso igualitário aos benefícios da tecnologia. Isso pode agravar as disparidades socioeconômicas, pois aqueles que não têm acesso ou habilidades para utilizar a tecnologia podem ser deixados para trás.

### **2. Desemprego Tecnológico**

A automação e a inteligência artificial têm o potencial de substituir muitos empregos existentes, o que pode levar ao desemprego tecnológico e à perda de meios de subsistência

para muitos trabalhadores. A sociedade precisará encontrar maneiras de requalificar e realocar os trabalhadores afetados para novos empregos e setores emergentes.

### 3. **Privacidade e Segurança de Dados**

Com a proliferação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e internet das coisas, surgem preocupações crescentes sobre privacidade e segurança de dados. A sociedade precisará desenvolver regulamentações eficazes e práticas de segurança cibernética para proteger as informações pessoais dos indivíduos e garantir a confiabilidade dos sistemas digitais.

### 4. **Impacto Ambiental**

Embora o Mundo 5.0 promova a sustentabilidade ambiental, a implementação de tecnologias avançadas pode ter um impacto ambiental significativo. Por exemplo, a produção e descarte de dispositivos eletrônicos podem gerar resíduos tóxicos e contribuir para a degradação ambiental. A sociedade precisará encontrar maneiras de minimizar esse impacto e promover práticas de produção e consumo sustentáveis.

### 5. **Equidade e Justiça Social**

Embora o Mundo 5.0 procure criar uma sociedade mais inclusiva e equitativa, a implementação de tecnologias avançadas pode inadvertidamente perpetuar ou até mesmo ampliar as disparidades sociais existentes. Por exemplo, algoritmos de inteligência artificial podem reproduzir preconceitos e discriminação, exacerbando as desigualdades. A sociedade precisará estar vigilante e tomar medidas para garantir que as tecnologias sejam usadas de maneira justa e equitativa.

## **6. Custos e Acesso**

Muitas das tecnologias e soluções propostas pelo Mundo 5.0 podem ser caras de desenvolver e implementar, o que pode limitar seu acesso a determinadas comunidades ou países. A sociedade precisará encontrar maneiras de tornar essas tecnologias mais acessíveis e acessíveis a todos, independentemente de sua situação socioeconômica.

Quando pensamos nas pessoas podemos também identificar vários desafios que se apresentam:

### **1. Desafios de Aprendizado e Capacitação**

Com a rápida evolução da tecnologia, as pessoas podem enfrentar desafios para acompanhar as novas habilidades necessárias no ambiente de trabalho do Mundo 5.0. Isso pode exigir esforços contínuos de aprendizado e desenvolvimento profissional para se manterem atualizadas e relevantes.

### **2. Desemprego Tecnológico e Requalificação Profissional**

A automação e a inteligência artificial podem levar à obsolescência de certos empregos e exigir a requalificação para novas funções. As pessoas podem enfrentar dificuldades para encontrar novas oportunidades de emprego ou para se adaptar a novas indústrias e setores.

### **3. Equidade e Acesso**

A desigualdade no acesso à tecnologia pode limitar as oportunidades das pessoas de participarem plenamente da economia do Mundo 5.0. Aqueles sem acesso a recursos tecnológicos podem ficar marginalizados e enfrentar dificuldades para competir em um ambiente cada vez mais digitalizado.

#### **4. Privacidade e Segurança de Dados**

Com a proliferação de dispositivos conectados e a coleta de dados em larga escala, as pessoas podem se preocupar com a privacidade e a segurança de suas informações pessoais. A proteção contra violações de dados e o uso não autorizado de informações privadas se tornarão desafios importantes.

#### **5. Adaptação a Mudanças Culturais e Sociais**

A adoção do Mundo 5.0 pode exigir mudanças culturais e sociais significativas, conforme as normas e valores se ajustam às novas realidades tecnológicas. Isso pode incluir mudanças na forma como as pessoas se relacionam, trabalham, consomem e interagem com o mundo ao seu redor.

#### **6. Stress e Ansiedade**

A rápida mudança e a incerteza associada à transição para o Mundo 5.0 podem aumentar os níveis de estresse e ansiedade entre as pessoas. A preocupação com o futuro do emprego, a segurança econômica e a competição por recursos limitados podem pesar sobre o bem-estar mental das pessoas.

#### **7. Desafios Éticos e Morais**

O uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e biotecnologia, levanta questões éticas e morais complexas. As pessoas podem enfrentar dilemas éticos ao lidar com questões como privacidade, manipulação genética, autonomia dos algoritmos e responsabilidade pelo uso da tecnologia.

A transição para o Mundo 5.0 trará também uma série de desafios para os governos, pois eles precisarão se adaptar e responder às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas resultantes dessa nova visão de mundo. Aqui estão alguns dos principais desafios que os governos vão enfrentar:

### **1. Regulamentação e Política Tecnológica**

Os avanços tecnológicos no Mundo 5.0 podem superar a capacidade dos governos de regular e monitorar seu uso de maneira eficaz. Os governos enfrentarão desafios para desenvolver e implementar regulamentações e políticas que promovam a inovação, protejam os direitos dos cidadãos e garantam a segurança e a privacidade dos dados.

### **2. Desemprego e Requalificação Profissional**

A automação e a inteligência artificial no Mundo 5.0 vão levar a mudanças significativas no mercado de trabalho e ao desemprego tecnológico em algumas áreas. Os governos também enfrentarão o desafio de requalificar trabalhadores para novas funções e garantir que todos tenham acesso a oportunidades de emprego em um ambiente em rápida transformação.

### **3. Desigualdade Digital e Acesso à Tecnologia**

A desigualdade no acesso à tecnologia é também um problema (não só das pessoas como já referido atrás) e pode agravar as disparidades sociais e econômicas. Os governos precisarão desenvolver políticas que promovam a inclusão digital e garantam que todos tenham acesso igualitário aos benefícios da tecnologia, independentemente de sua renda, localização geográfica ou origem étnica.

#### **4. Proteção de Dados e Privacidade**

A coleta e o uso de dados em larga escala no Mundo 5.0 levantam preocupações sobre a privacidade e a segurança das informações pessoais dos cidadãos. Os governos enfrentarão desafios para desenvolver legislação e regulamentação que protejam os direitos de privacidade dos indivíduos e garantam a segurança dos dados em um ambiente digitalizado.

#### **5. Segurança Cibernética e Defesa**

Com a crescente dependência de infraestruturas digitais no Mundo 5.0, os governos enfrentarão desafios significativos em garantir a segurança cibernética e proteger seus sistemas contra ataques cibernéticos e ameaças à segurança nacional. Isso exigirá investimentos em tecnologias de segurança e capacitação de pessoal especializado.

#### **6. Desafios Éticos e Regulatórios em Tecnologias Emergentes**

O Mundo 5.0 apresenta que levantam questões éticas e regulatórias complexas. Os governos precisarão desenvolver políticas e regulamentações para garantir que essas tecnologias sejam usadas de maneira ética, segura e responsável.

De forma geral os países (que engloba tudo o que atrás foi descrito) também enfrentam desafios interessantes ao adotar a visão do Mundo 5.0, pois essa transição afetará todos os aspectos da sociedade, desde a economia até a cultura e o meio ambiente. Falamos de desafios a vários níveis (podendo alguns dos itens serem repetidos face ao já enunciado atrás):

### **1. Desigualdades Sociais e Econômicas**

A adoção do Mundo 5.0 pode agravar as desigualdades sociais e econômicas, especialmente se o acesso à tecnologia e os benefícios associados não forem distribuídos de maneira equitativa. Os países precisarão implementar políticas que promovam a inclusão digital e reduzam as disparidades socioeconômicas para garantir que todos os cidadãos possam participar plenamente da economia digital.

### **2. Desafios no Mercado de Trabalho**

A automação e a inteligência artificial no Mundo 5.0 podem levar à obsolescência de certos empregos e exigir a requalificação de trabalhadores para novas funções. Os países enfrentarão desafios na gestão da transição para uma força de trabalho mais digitalizada e na garantia de oportunidades de emprego para todos.

### **3. Proteção de Dados e Privacidade**

O Mundo 5.0 depende da coleta e do compartilhamento de dados em larga escala, o que levanta preocupações sobre a proteção da privacidade e a segurança dos dados dos cidadãos. Os países precisarão desenvolver regulamentações e infraestrutura adequadas para garantir a privacidade dos dados e proteger os direitos dos indivíduos.

### **4. Desafios Ambientais e Sustentabilidade**

Embora o Mundo 5.0 procure promover a sustentabilidade ambiental, a implementação de tecnologias avançadas pode ter um impacto significativo no meio ambiente. Os países enfrentarão desafios na gestão dos impactos ambientais das tecnologias emergentes e na transição para uma economia mais verde e sustentável.

## **5. Segurança Cibernética e Defesa**

Com a crescente dependência de infraestruturas digitais no Mundo 5.0, os países enfrentarão desafios significativos em garantir a segurança cibernética e proteger seus sistemas contra ataques cibernéticos e ameaças à segurança nacional. Isso exigirá investimentos em tecnologias de segurança e colaboração internacional na troca de informações e melhores práticas.

## **6. Cooperação Internacional e Diplomacia**

Muitos dos desafios enfrentados pelo Mundo 5.0 são globais por natureza e exigirão cooperação internacional e diplomacia para resolver. Os países precisarão trabalhar juntos em questões como regulação tecnológica, proteção de dados, mudanças climáticas e segurança cibernética para alcançar resultados eficazes.

Bom, então são só problemas? Claro que não. Existem muitas oportunidades à nossa frente, em diversas áreas, de diversas complexidades e dimensões.

O Mundo 5.0 traz consigo uma série de oportunidades significativas para as empresas, a sociedade e os países como um todo.

Ainda que esteja apenas no começo da jornada já se identificam oportunidades associadas à adoção do Mundo 5.0:

### **1. Inovação Tecnológica**

O Mundo 5.0 impulsiona a inovação tecnológica, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento e a implementação de novas soluções e tecnologias avançadas. Isso inclui inteligência artificial, internet das coisas, energia renovável, blockchain, biotecnologia e muito mais.

## **2. Desenvolvimento Econômico Sustentável**

O Mundo 5.0 oferece a oportunidade de promover o crescimento econômico de maneira sustentável, por meio do uso eficiente de recursos, da criação de empregos de alta qualidade em setores emergentes e da promoção da inovação e da competitividade.

## **3. Melhoria da Qualidade de Vida**

Ao adotar tecnologias avançadas e promover práticas sustentáveis, o Mundo 5.0 pode melhorar significativamente a qualidade de vida das pessoas. Isso inclui acesso a serviços de saúde mais eficientes, transporte sustentável, moradia inteligente, segurança alimentar e muito mais.

## **4. Inclusão Digital e Social**

O Mundo 5.0 oferece a oportunidade de promover a inclusão digital e social, garantindo que todos tenham acesso igualitário aos benefícios da tecnologia. Isso pode reduzir as disparidades sociais e econômicas e promover uma sociedade mais justa e equitativa.

## **5. Soluções para Desafios Globais**

O Mundo 5.0 apresenta uma oportunidade única para desenvolver soluções inovadoras para os desafios globais, como mudanças climáticas, pobreza, fome, saúde pública e segurança cibernética. Tecnologias avançadas podem ser usadas para enfrentar esses desafios de maneira eficaz e colaborativa.

## 6. Colaboração Internacional

O Mundo 5.0 exige uma colaboração internacional mais estreita e uma abordagem multilateral para resolver problemas globais. Isso oferece a oportunidade de fortalecer laços entre países, organizações internacionais e setor privado para promover o desenvolvimento sustentável e a paz mundial.

## 7. Empreendedorismo e Inovação Social

O Mundo 5.0 oferece um ambiente propício para o empreendedorismo e a inovação social, incentivando a criação de negócios e iniciativas que visam resolver problemas sociais e ambientais por meio de soluções tecnológicas e sustentáveis.

Existem já aplicações práticas e exemplos concretos que exemplificam como o Mundo 5.0 pode ser implementado para promover o bem-estar humano, a sustentabilidade e a inclusão social.

- **Cidades Inteligentes e Sustentáveis:** Cidades que integram tecnologias avançadas, como sensores IoT (Internet das Coisas), sistemas de gestão de energia inteligente e transporte público elétrico, para reduzir o consumo de energia, otimizar o tráfego, melhorar a qualidade do ar e fornecer serviços públicos mais eficientes e acessíveis para todos os cidadãos.
- **Saúde Digital e Telemedicina:** Plataformas e aplicativos de saúde digital que permitem o monitoramento remoto de pacientes, consultas médicas virtuais, prescrição eletrônica de medicamentos e análise de dados para prever e prevenir doenças. Isso aumenta o acesso aos cuidados de saúde, especialmente para comunidades rurais ou isoladas.

- **Educação Personalizada e Aprendizado Online:** Sistemas de aprendizado online e plataformas de educação personalizada que adaptam o conteúdo e o ritmo de aprendizagem às necessidades individuais dos alunos. Isso permite que os estudantes tenham acesso a recursos educacionais de alta qualidade, independentemente de sua localização geográfica ou condições socioeconômicas.
- **Agricultura Inteligente e Sustentável:** Tecnologias agrícolas avançadas, como sensores de solo, drones agrícolas e análise de dados em tempo real, que ajudam os agricultores a monitorar e gerenciar suas plantações de forma mais eficiente, reduzindo o uso de pesticidas e fertilizantes, otimizando o uso de recursos hídricos e aumentando a produtividade.
- **Mobilidade Urbana Compartilhada e Conectada:** Sistemas de transporte público compartilhado e conectado, que integram diferentes modos de transporte, como ônibus, metrô, bicicletas e carros elétricos, em uma rede unificada. Isso proporciona uma alternativa sustentável ao transporte individual, reduzindo o congestionamento, as emissões de carbono e os custos de mobilidade para os cidadãos.
- **Energia Renovável e Microgeração:** Sistemas de energia renovável descentralizados, como painéis solares, turbinas eólicas domésticas e baterias de armazenamento de energia, que permitem aos indivíduos e comunidades gerar sua própria eletricidade de forma limpa e sustentável, reduzindo a dependência de fontes de energia fósseis e a vulnerabilidade a interrupções no fornecimento de energia.

Esses exemplos ilustram como o Mundo 5.0 pode ser aplicado em diversas áreas para promover um futuro mais sustentável, inclusivo e centrado nas pessoas. Ao adotar essas tecnologias e práticas, podemos criar comunidades e sociedades mais resilientes, equitativas e prósperas para todos.

Embora o conceito de Mundo 5.0 ainda seja relativamente novo e esteja em processo de adoção gradual, já podemos observar várias empresas e marcas que estão implementando práticas alinhadas com os princípios do Mundo 5.0 em suas operações. Aqui estão algumas:

- **Tesla:** A Tesla é conhecida por sua abordagem inovadora para a mobilidade elétrica e sustentável. Além de fabricar veículos elétricos, a empresa também está desenvolvendo soluções de armazenamento de energia em larga escala, como baterias residenciais e sistemas de energia solar, contribuindo para uma transição para um modelo energético mais limpo e descentralizado.
- **Google:** A Google tem investido em várias iniciativas relacionadas ao Mundo 5.0, incluindo o desenvolvimento de tecnologias de inteligência artificial para melhorar os cuidados de saúde, a eficiência energética e a acessibilidade. Além disso, a empresa está comprometida com metas ambiciosas de sustentabilidade, como neutralizar suas emissões de carbono até 2030.
- **Microsoft:** A Microsoft está trabalhando em diversas frentes para promover a inclusão digital e o desenvolvimento sustentável. Isso inclui iniciativas como o programa AI for Earth, que utiliza inteligência artificial para

enfrentar desafios ambientais, e o Microsoft Accessibility, que desenvolve tecnologias acessíveis para pessoas com deficiência.

- **Unilever:** A Unilever é conhecida por seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. A empresa tem implementado várias iniciativas para reduzir seu impacto ambiental, como a redução do uso de plásticos em suas embalagens, a promoção de práticas agrícolas sustentáveis e o apoio a projetos de desenvolvimento comunitário.
- **Patagonia:** A Patagonia é uma empresa de roupas outdoor que se destaca por sua abordagem sustentável e ética aos negócios. Além de produzir roupas de alta qualidade, a empresa também está comprometida com a proteção do meio ambiente, o ativismo ambiental e a promoção de práticas de fabricação responsáveis. É também conhecida por suas práticas comerciais responsáveis. Eles não apenas produzem roupas de alta qualidade, mas também doam uma porcentagem de seus lucros para organizações ambientais e participam de campanhas de conscientização sobre questões ambientais.
- **Interface:** A Interface é uma empresa líder global em pisos modulares e está comprometida com a sustentabilidade ambiental. Eles têm uma iniciativa chamada “Mission Zero”, que visa eliminar qualquer impacto ambiental negativo de suas operações até 2020. Isso inclui metas como a redução das emissões de carbono, o uso responsável de recursos naturais e a promoção da economia circular.

- **IKEA:** A IKEA é conhecida por sua abordagem inovadora para o design de produtos acessíveis e funcionais. Além disso, a empresa está comprometida com a sustentabilidade e tem metas ambiciosas de redução das emissões de carbono, uso de materiais renováveis e reciclados, e promoção da igualdade de gênero em sua cadeia de suprimentos.
- **Danone:** A Danone é uma empresa global de alimentos e bebidas que tem se destacado por suas iniciativas de responsabilidade social e ambiental. Eles têm um programa chamado “One Planet. One Health”, que visa promover a saúde das pessoas e do planeta por meio de práticas sustentáveis de produção, embalagem e distribuição de alimentos.
- **Fairphone:** A Fairphone é uma empresa de tecnologia que produz *smartphones* éticos e sustentáveis. Eles se concentram em minimizar o impacto ambiental de seus produtos, bem como garantir condições de trabalho justas e transparentes em sua cadeia de suprimentos. Além disso, eles projetam seus telefones para serem facilmente reparáveis e atualizáveis, prolongando assim sua vida útil.

Essas são exemplos de algumas das empresas que estão adotando práticas alinhadas com os princípios do Mundo 5.0 em suas operações e modelos de gestão. À medida que a conscientização sobre a importância da sustentabilidade, inclusão e responsabilidade social continua a crescer, é provável que mais empresas sigam o exemplo e procurem formas de integrar esses valores em seus modelos de negócios.

Por onde começar então a adoção de jornada rumo ao Mundo 5.0?

Sabendo que a adoção da jornada 5.0 envolve uma transformação profunda em diversos aspectos da sociedade, da economia e da tecnologia deixo aqui algumas linhas de reflexão, etapas e recomendação possíveis para dar o 1º passo nessa jornada, sabendo-se que ela está apenas está no seu início.

### **1. Compreensão da Visão 5.0**

Comece por entender completamente o que significa a visão do Mundo 5.0. Isso envolve estudar os princípios e valores subjacentes, bem como os desafios e oportunidades associados à sua adoção.

### **2. Mapear os Cenários e as Tendências que apoiam a visão**

Saber para onde o mundo e o negócio vai é fundamental para conseguir dar o devido direcionamento à estratégia e ao negócio. Sem isso a decisão fica ancorada nos achismos, perigosos neste contexto de mudança;

### **3. Envolvimento e Motivação das Partes Interessadas**

Envolver todas as partes interessadas relevantes, incluindo empresas, governos, organizações da sociedade civil, academia e comunidade em geral. Isso ajuda a garantir o apoio e a colaboração de todos os setores da sociedade.

#### **4. Desenvolvimento de Políticas e Estratégias**

Desenvolver políticas e estratégias claras para orientar a adoção da jornada 5.0. Isso pode incluir políticas de inovação, regulamentações tecnológicas, planos de desenvolvimento econômico sustentável e programas de inclusão digital.

#### **5. Investimento em Tecnologia e Infraestrutura**

Investir em tecnologias emergentes e infraestrutura digital para apoiar a jornada 5.0. Isso pode incluir o desenvolvimento de redes de banda larga, a implementação de sistemas de energia renovável, a adoção de soluções de internet das coisas e muito mais.

#### **6. Capacitação e Educação**

Promover a capacitação e a educação em habilidades digitais e tecnológicas para garantir que as pessoas estejam preparadas para participar plenamente da economia do Mundo 5.0. Isso pode envolver programas de treinamento, parcerias com instituições de ensino e iniciativas de aprendizado ao longo da vida.

#### **7. Inovação e Empreendedorismo**

Fomentar a inovação e o empreendedorismo para impulsionar a criação de novas soluções e modelos de negócios alinhados com os princípios do Mundo 5.0. Isso pode incluir apoio a startups, incubadoras de negócios, programas de financiamento e colaborações público-privadas.

#### **8. Avaliação e Monitoramento**

Estabelecer mecanismos de avaliação e monitoramento para acompanhar o progresso da jornada 5.0 e identificar áreas de melhoria. Isso pode envolver a coleta de dados, indicadores de desempenho e feedback das partes interessadas.

## 9. **Cooperação Internacional**

Promover a cooperação internacional e o intercâmbio de conhecimentos e melhores práticas com outros países que estão embarcando na jornada 5.0. Isso pode ajudar a fortalecer parcerias e colaborações globais para enfrentar desafios comuns.

É importante lembrar que a adoção desta visão requer um compromisso de longo prazo e uma abordagem colaborativa que envolva todas as áreas da empresa e todos os setores da sociedade.

Existem já algumas ferramentas em teste e outras em uso na transição e na adoção do Mundo 5.0 que vale a pena enumerar:

### 1. **Tecnologias de Internet das Coisas (IoT)**

Sensores IoT podem ser implantados em diversas áreas, como cidades inteligentes, agricultura, saúde e manufatura, para coletar dados em tempo real e otimizar processos de forma eficiente e sustentável.

### 2. **Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning**

A IA pode ser usada para análise avançada de dados, automação de tarefas, personalização de serviços e tomada de decisões mais precisas em uma variedade de setores, incluindo saúde, educação, transporte e finanças.

### 3. **Blockchain**

A tecnologia blockchain pode oferecer transparência, segurança e descentralização em processos de transação e compartilhamento de dados, promovendo a confiança e a colaboração entre diversas partes interessadas.

**4. Realidade Aumentada (AR) e Realidade Virtual (VR)**

AR e VR podem ser usadas para criar experiências imersivas e interativas em áreas como treinamento, educação, turismo e entretenimento, enriquecendo a forma como as pessoas interagem com o mundo ao seu redor.

**5. Plataformas de Colaboração Online**

Ferramentas de colaboração online, como aplicativos de videoconferência, compartilhamento de documentos e plataformas de gestão de projetos, podem facilitar a comunicação e o trabalho em equipe em ambientes distribuídos e remotos.

**6. Tecnologia de Energia Renovável e Armazenamento de Energia**

Soluções de energia renovável, como painéis solares, turbinas eólicas e baterias de armazenamento de energia, podem ajudar a reduzir a dependência de combustíveis fósseis e promover uma transição para um modelo energético mais limpo e sustentável.

**7. Plataformas de Educação Online**

Plataformas de educação online e cursos de e-learning podem oferecer acesso a recursos educacionais de alta qualidade para pessoas em todo o mundo, promovendo a inclusão digital e a aprendizagem ao longo da vida.

**8. Ferramentas de Análise e Visualização de Dados**

Ferramentas de análise de dados avançadas e visualização de dados podem ajudar a extrair *insights* significativos de conjuntos de dados complexos, permitindo uma tomada de decisão mais informada e orientada por dados.

Estas são apenas algumas das ferramentas e tecnologias que podem ser utilizadas na adoção do Mundo 5.0. O tema só está começando e portanto veremos ao longo dos próximos anos evoluções significativas neste tema

É importante adaptar e combinar essas ferramentas de acordo com as necessidades e contextos específicos de cada organização ou comunidade, garantindo que elas apoiem efetivamente os princípios e objetivos do Mundo 5.0.

Quero ainda convidar quem lê este artigo a conhecer mais sobre o tema podendo começar pelo livro do Professor da Inova Business School, Cássio Pantaleoni, Humanamente Digital, publicado pela Unità Editora, que foi agraciado com o Prêmio Jabutti em 2023 e que já lança belas reflexões sobre este tema que estará mais forte nas agendas dos próximos anos.

Em formato de conclusão.

Diante dos desafios globais que enfrentamos atualmente, a visão do Mundo 5.0 surge como um farol de esperança, oferecendo uma direção clara para um futuro mais sustentável, inclusivo e próspero.

Ao integrar tecnologia, inovação e valores humanos fundamentais, o Mundo 5.0 nos convida a repensar nossas abordagens tradicionais e a abraçar uma nova era de progresso e colaboração.

Nesta jornada rumo ao Mundo 5.0, é crucial que todos os setores da sociedade estejam envolvidos e comprometidos com a transformação. Empresas, governos, organizações da sociedade civil e cidadãos individuais têm um papel importante a desempenhar na construção de um mundo mais justo, equitativo e sustentável.

À medida que avançamos nessa jornada, é importante lembrar que o Mundo 5.0 não é apenas sobre tecnologia, mas também sobre as pessoas e sobre o planeta. Devemos garantir que a tecnologia seja utilizada de maneira ética e responsável, promovendo o bem-estar humano e a proteção do meio ambiente.

Em última análise, o Mundo 5.0 é uma visão de esperança e progresso, tão necessária nos dias de hoje, que nos desafia a alcançar nosso pleno potencial como sociedade global.

Ao abraçar essa visão e trabalhar juntos, podemos construir um futuro mais brilhante para as gerações futuras. O momento de agir é agora, e juntos podemos moldar um mundo melhor para todos.

## Escalando a Sustentabilidade e ESG

### Desafios e Caminhos para a Transformação Corporativa

Escrito com co-autoria com Joaquim Jose Correia Assunção Junior Co-Founder da Improvefy (SaaS para ESG), consultor de empresas e professor de Sustentabilidade da Inova Business School no programa de Chief Sustainability Officer.

A combinação de vários fatores no ambiente empresarial atual que vão desde como “equilibrar” as diferentes visões de mundo e relação com o trabalho das diversas gerações, passando pelas mudanças climáticas, incertezas geopolíticas, inovações tecnológicas, além dos tradicionais desafios de competição, pressões do mercado de capitais e outros conhecidos itens da agenda estratégica das organizações - isto tudo acelerados pelo COVID-19 - criou uma tempestade perfeita, no sentido de como as organizações serão administradas hoje e no futuro e como as decisões serão tomadas.

Uma das respostas para este novo nível de complexidade foi a pressão de investidores, colaboradores, ativistas e consumidores por métricas que reflitam a capacidade de uma organização gerar valor hoje – e sempre.

Muitos ainda vêm o ESG como um movimento voltado apenas para o ativismo ambiental, associando-o erroneamente ao simples abraçar de árvores. Porém, sua essência vai muito além do gesto simbólico. O ESG representa a evolução no modo como medimos o sucesso e a resiliência das empresas, indo além das métricas financeiras tradicionais.

O que muitos não compreendem é que o ESG não é uma mera adição de métricas subjetivas, mas sim um conjunto de indicadores que refletem a sustentabilidade de uma empresa em diversos aspectos. Ele visa oferecer uma visão holística do negócio, indo desde práticas ambientais até questões de governança e impacto social. No âmago do ESG está a tentativa de prever a capacidade de uma empresa gerar valor não só no presente, mas também no futuro, considerando variáveis que vão além dos números contábeis.

A crítica mais comum é que o ESG é uma tentativa de forçar as empresas a se afastarem de seu potencial máximo, uma visão distorcida que sugere um conflito entre lucro e sustentabilidade. Entretanto, a verdade reside na convergência desses aspectos. Incorporar ESG na estratégia de negócios não é uma limitação, mas sim uma vantagem competitiva. Empresas que abraçam esses pilares não apenas mitigam riscos associados a mudanças climáticas, movimentos sociais e regulamentações, mas também se fortalecem, tornando-se mais resilientes diante desses desafios.

Muitas organizações já compreenderam isto estão de fato comprometidas com esta mudança, porém há um grande gap entre ambição e ações efetivas.

Escalar a sustentabilidade e a governança ambiental e social (ESG) tornou-se um objetivo desafiador para muitas empresas. A partir de diálogos com diversos executivos, torna-se evidente que este é um terreno complexo, repleto de obstáculos persistentes que impedem a consolidação da sustentabilidade como elemento central na estratégia e cultura organizacional.

Identificar e superar esses “bloqueios reais” tornou-se uma missão crítica para líderes e colaboradores. Algumas barreiras identificadas para a Sustentabilidade em Escala.

### **Estrutura e Governança Fragmentadas**

A ausência da sustentabilidade na estratégia corporativa e sua separação das funções-chave dificultam sua disseminação. Esta segregação persistente resulta em uma visão limitada da sustentabilidade, vista muitas vezes como uma alavanca de marketing ou um “nice-to-have”, ao invés de um direcionador estratégico para lucratividade e competitividade.

A falta de compreensão da alta gestão sobre as dimensões estratégicas da sustentabilidade cria uma desconexão entre o discurso e a prática.

### **Processos e Métricas Desatualizados**

Métodos de tomada de decisão ultrapassados não consideram adequadamente as preocupações ambientais, sociais e econômicas.

A evolução de campos como Finanças Sustentáveis, ESG Valuation e Materialidade é essencial para modernizar a tomada de decisões corporativas.

### **Cultura e Liderança Não Adaptadas à Sustentabilidade**

Líderes formados em culturas e mentalidade de competição e controle enfrentam dificuldades em adotar uma abordagem alinhada com a sustentabilidade em escala.

Por isto, superar esses desafios exige um movimento colaborativo e uma mudança profunda na mentalidade empresarial e um dos passos essenciais é capacitar líderes para integrar a sustentabilidade nas atividades diárias, redesenhar processos, produtos e decisões, tornando a sustentabilidade tangível e aplicável.

### **Promovendo a Mudança: A Sustentabilidade como Direcionadora Estratégica**

A escalabilidade da sustentabilidade exige mais do que esforços pontuais; demanda uma redefinição da mentalidade corporativa. É hora de transformar a sustentabilidade e o ESG em pilares inabaláveis da estratégia empresarial.

### **Unindo-se para a Transformação Sustentável**

O futuro dos negócios depende da habilidade de superar esses bloqueios. Ao construir uma comunidade de práticas sustentáveis e capacitando líderes, empresas podem tangibilizar e pragmatizar a sustentabilidade em todos os aspectos de suas operações.

## Advisor

### O surgimento de uma nova carreira

Em janeiro de 2000, já no primeiro mês do novo milênio, o nosso querido e brilhante Stephen Hawking já nos alertou:

“O século XXI será o século da complexidade”

Ele estava certo! Ano após ano neste século o nível de complexidade ganha mais uma camada. E a década 2020 – 2030 talvez reúna os ingredientes mais marcantes deste “festival da complexidade”.

Estamos com aproximadamente 220 anos de era industrial. Este período, em termos de suporte à gestão, pode ser dividido em três fases.

#### **Fase I: Entre 1800 e 1900.**

Nestes primeiros 100 anos praticamente não se viam ferramentas de gestão ou qualquer tipo de suporte à gestão. Empresas eram, em sua maioria, pequenas e administradas de forma espartana. O filme “Tempos modernos”, de 1936 e com a brilhante participação de Charles Chaplin, mostra um pouco disso.

#### **Fase II: Entre 1900 e 1950.**

No início do século passado, mas principalmente entre a 1ª e a 2ª guerra nasce a chamada “Administração Científica”, modelo de gestão desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas. O modelo caracterizou-se pela ênfase nas tarefas, visando o aumento da eficiência. Algumas (poucas) ferramentas e modelos começam a surgir para darem suporte a empresas que começavam a crescer e se tornar um pouco mais complexas.

### **Fase III: Entre 1950 e 2020.**

Após a segunda guerra mundial, sabemos que, enquanto a Europa contava seus mortos, os EUA contavam seus dólares, ali começavam a nascer grandes empresas e com maior nível de complexidade. Em função disso, mais demanda por suporte à gestão e uma verdadeira profusão de ferramentas, frameworks e modelos para ajudar a gestão a fazer melhores diagnósticos e tomar melhores decisões. Como também sabemos, a fonte maior de inspiração para este período, que aqui chamamos de “Escola Clássica da Gestão” foram as forças armadas. Naquele contexto, só havia uma entidade que sabia como fazer com que muitos pessoas saíssem de suas casas, chegasse no horário correto e um determinado local, vestisse um uniforme, obedecesse a ordens e ponto final. E foi ali, nesta fonte, que fomos beber. O nome das ferramentas (Cinco forças competitivas, matriz SWOT, etc.), o vocabulário usado até hoje (recrutamento e seleção, companhia, comando, subordinados, etc.) e os orientadores (força, poder, maior, melhor, etc.) são todos, absolutamente todos de origem militar.

Notemos que, à medida em que o nível de complexidade aumentava, a necessidade de suporte trilhava o mesmo caminho. Empresas crescendo, globalização em ritmo forte e nível de complexidade aumentando fez nascer e ganhar força uma nova camada de suporte à gestão – a consultoria.

O que é um consultor? É alguém que vai até uma organização, com metodologias (próprias ou da empresa que representa), resolve um problema e vai embora. Uma definição genérica e superficial, mas que mostra a essência deste suporte à gestão chamado de “consultoria”. Camadas de complexidade crescendo

e empresas pedindo ajuda a entes externos para solucionar problemas ou definir melhores estratégias de gestão. Até hoje essa carreira abriga muitas pessoas, não só as que trilham desde cedo este caminho, como também executivos e executivas que migram após certo tempo para essa jornada.

No início dos anos 80 um novo movimento começa a ganhar força – o da governança corporativa. A necessidade de maior transparência, responsabilidade e preocupação com a longevidade, cria um ambiente propício ao surgimento de uma nova camada de suporte à gestão – os conselhos consultivos ou de administração.

No Brasil, nasce o IBGC em 1995 como instituição pioneira no tema, seguida depois por várias outras instituições que se juntam ao time de fomento às boas práticas de governança.

Assim, duas carreiras se consolidam: Consultor e Conselheiro. Parecia suficiente, mas o nível de complexidade não se conteve e continuou aumentando.

Nos últimos 30 anos, aproximadamente, passamos a acompanhar três leis ligadas à tecnologia que já anunciavam o que estava por vir em termos de mais complexidade. Estas dizem respeito às velocidades de se processar, transmitir e armazenar dados e, juntas, formaram o que chamamos de “tempestade perfeita”.

**São elas:**

- **LEI DE MOORE:** *“A velocidade de processamento de dados irá dobrar a cada 18 meses”;*
- **LEI DE BUTTER:** *“A velocidade de transmissão de dados irá dobrar a cada 9 meses”;*
- **LEI DE KRYDER:** *“A velocidade de armazenamento de dados irá dobrar a cada 13 meses”.*

Este trio promoveu e segue promovendo o que, na nossa visão, será conhecida como terceira virada de página da história. Ele fez com que, em junho de 2007, um supercomputador viesse parar na palma da nossa mão – o *smartphone* – que foi uma das tecnologias que mais rapidamente se disseminou mundialmente.

Com a melhoria dos serviços de rede, 3G, 4G e WiFi, as pessoas se conectaram com o mundo e passaram a ter determinados poderes como nunca na história. Este poder produziu e segue produzindo uma mudança muito grande na forma como nós nos relacionamos com pessoas, marcas, empresas, políticos e, também, com a Educação. Há quem considere que a difusão do uso do *smartphone* está para este momento histórico como a agricultura e a pecuária estão para a Revolução agrícola (12.000 a.C.), como também a máquina a vapor, para a 1ª Revolução industrial (1.800 d.C.).

De 2007 para cá, vivemos nessa nova era. Um momento histórico único e que talvez nem todos nós tenhamos clareza sobre a sua dimensão. Acreditamos muito que daqui a 2.000 anos as pessoas conversarão sobre nós. “Como foi viver aquela época das três primeiras décadas do século XXI”? Não temos a menor dúvida disso.

O momento histórico atual é, em relevância, equivalente à revolução agrícola e à revolução industrial juntas. E ele tem uma variável diferente e nunca experimentada pela humanidade – o empoderamento das pessoas. Esta possibilidade de, com um *smartphone* na mão e um mínimo sinal de 3G, poder falar para o mundo, propagar suas ideias e dizer o que pensa sobre qualquer coisa foi a “gasolina azul” que muitas causas precisavam.

Temas, por exemplo, como respeito à diversidade, respeito aos animais, à natureza e às minorias ganharam e seguem ganhando uma força sem precedentes. Não obstante, com igual alcance,

teorias da conspiração e Fake News jamais fizeram estrago semelhante como no atual momento. Como temos dito em nossas aulas, o *smartphone* foi a maior transferência coletiva de poder da história. O mundo nunca mais foi o mesmo depois dele.

Tais velocidades, de processamento, transmissão e armazenamento de dados, não param e não irão parar de crescer. A cada ano, mais um “filho” delas nos é apresentado. No ano de 2023, em particular, o que mais chama a atenção é a aplicação da Inteligência Artificial Generativa, uma nova fronteira da Inteligência Artificial que trabalha com objetivos amplos e que, como “mágica”, interage com os seres humanos com aquilo que mais nos define – a linguagem. Essa nova fronteira nos coloca diante de uma nova era de interação humano-digital, que ainda não sabemos bem como será, seus impactos, riscos e dilemas éticos. Em pesquisa recente publicada pela AMCHAM e Humanizadas, com quase 700 entrevistados, sendo 53% em cargos de alta liderança, os dois temas que impactarão as organizações em 2024 são: Inteligência Artificial e agenda E.S.G.

Novamente, todos enxergando novos ingredientes de complexidade na gestão. O tamanho da transformação é tão grande que é comum, e até normal, termos dificuldade às vezes de entender de cara um fenômeno. Como passamos a dizer em sala de aula na Inova Business School:

“Quem não estiver confuso é porque está mal-informado”  
(Marcelo Veras)

A nossa tese neste artigo é que tamanha complexidade está fazendo surgir uma nova carreira, além das de consultor e conselheiro. Perante um contexto de maior e mais intensa transformação, fica claro que estamos diante de uma nova camada de suporte à gestão – o Advisor.

O termo não é novo, mas parece que agora está ganhando forma mais definida e menos líquida.

Um Advisor de gestão é um profissional que fornece orientação estratégica e especializada para ajudar as organizações a melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos. Esses profissionais são contratados para oferecer conhecimentos e experiências valiosas em áreas específicas, como estratégia, operações, finanças, recursos humanos, marketing, tecnologia, M&A e outros temas relacionados à gestão de negócios. Mapeamos mais de 20 áreas de expertise nas quais uma empresa pode contar com um Advisor, obviamente dependendo do seu momento, desafios e objetivos empresariais enumeradas na página 6 deste artigo.

O papel do Advisor de gestão é analisar os desafios e oportunidades enfrentados por uma organização e fornecer recomendações personalizadas para melhorar a eficiência, a eficácia e a rentabilidade. Eles trabalham em estreita colaboração com os líderes da empresa, como diretores executivos, gerentes e proprietários e até mesmo com o conselho. Com base nessa compreensão, o Advisor de gestão pode ajudar a desenvolver estratégias e planos de ação para resolver problemas específicos, impulsionar o crescimento e otimizar os processos internos.

Além disso, os Advisors de gestão podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento e implementação de mudanças organizacionais. Eles ajudam a identificar áreas de melhoria, implementam práticas recomendadas e fornecem suporte durante o processo de mudança.

Os Advisors de gestão geralmente têm um vasto conhecimento em sua área de atuação e uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelas empresas. Além disso, muitos possuem experiência prática significativa em cargos de liderança em empresas ou organizações similares, o que lhes permite ter uma visão prática dos problemas empresariais e das melhores soluções.

O Advisor coloca a sua experiência ao serviço das empresas para quem trabalha fortalecendo a personalização e tratando cada caso como único. As diferenças entre Consultor, Conselheiro e Advisor estão relacionadas ao escopo de atuação e ao tipo de envolvimento com a organização.

### **Consultor**

- Um consultor é um profissional externo contratado para aplicar metodologias e expertise em soluções para desafios específicos de negócios;
- Os consultores geralmente têm uma área de especialização, como estratégia, finanças, marketing, recursos humanos, tecnologia, entre outros, e são contratados para resolver problemas específicos ou fornecer *insights* e recomendações;

### **Conselheiro**

- Um conselheiro faz parte de um conselho consultivo ou de administração de uma organização – que é o elo de ligação entre a propriedade e a gestão;
- Eles têm um papel mais permanente e estratégico na direção da organização, atuando na governança corporativa e no direcionamento estratégico da gestão em 4 pilares: Estratégia de Negócios, Pessoas e Cultura, Econômico-Financeiro e Tecnologia;

- Sua atuação pode variar em duração e escopo, desde projetos de curto prazo até engajamentos mais longos, dependendo das necessidades da organização;
- Os consultores podem realizar análises, fornecer recomendações, implementar mudanças e auxiliar no desenvolvimento de soluções, mas geralmente não têm poder de tomada de decisão formal na organização;
- Normalmente os consultores recorrem a metodologias pré-definidas e já testadas em outros casos.
- Os conselheiros são eleitos ou nomeados como independentes ou para representar os interesses dos acionistas ou partes interessadas, e estão envolvidos em decisões estratégicas de alto nível, como definição de visão, suporte à gestão, garantia de conformidade com leis e regulamentos, aprovação de grandes investimentos, fusões e aquisições, gestão de risco e outros temas relacionados com a longevidade da organização.

**Advisor**

- Um advisor também é um profissional externo que fornece orientação especializada e estratégica para a organização;
- Oferece *insights*, análises e recomendações personalizadas para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos da organização;
- A atuação do Advisor é mais consultiva, envolvendo um relacionamento próximo com os líderes da organização, com foco em questões específicas de negócios, como estratégia, operações, finanças, crescimento, entre outros;
- Assim como os Consultores, os Advisors não têm poder de tomada de decisão formal na organização, mas sua expertise e conhecimento especializado ajudam a orientar as decisões estratégicas;
- O Advisor aplica a melhor abordagem de acordo com a realidade que enfrenta, personalizando a atuação e fugindo de receitas prontas;
- A organização que contrata um Advisor está interessada na pessoa, com sua experiência, reputação e credibilidade.

Acreditamos que estamos diante de uma nova e promissora carreira, que coloca, como já dito, uma nova e relevante camada de suporte à gestão em um mundo cada vez mais complexo.



## Empreendedorismo

Um artigo (ou uma aula) sobre o que é e o que não é Empreendedorismo

Por conta do lançamento do meu mais recente livro (Jornada Empreendedora em co-autoria com Marcos Barbosa Rodrigues) este artigo tem como objetivo reforçar a importância do conceito de empreendedorismo como forma de fazer as empresas e os negócios lidarem com o contexto de transformação.

O empreendedorismo é um processo pelo qual os indivíduos identificam oportunidades, desenvolvem ideias inovadoras e assumem riscos para criar e gerir um novo empreendimento ou promover mudanças dentro de uma organização existente. O empreendedorismo envolve a criação de valor, seja por meio do lançamento de um novo produto ou serviço, da implementação de um processo mais eficiente ou da introdução de uma abordagem inovadora para resolver problemas existentes.

### **O empreendedorismo é um processo que:**

1. Origina criação de riqueza;
2. Envolve criação de "empresas", empreendimentos, projetos, algo que não existia anteriormente;
3. Cria inovação;
4. Cria mudança;
5. Cria valor;
6. Cria empregabilidade e postos de trabalho.

O empreendedorismo é um processo. É algo que diz respeito a uma série de ações sequenciais que levam a um determinado objetivo. Não é um ato isolado. Processo através do qual indivíduos ou grupos criam valor (algo que é útil) reunindo combinações únicas de recursos (inovação), para explorar uma oportunidade existente na envolvente.

Oportunidade: Conjunto favorável de circunstâncias que criam uma necessidade ou uma abertura para um novo conceito de negócio, num determinado tempo e num determinado espaço.

#### **Existe uma oportunidade quando:**

- Existe uma necessidade no mercado;
- Existe algum grau de insatisfação com os produtos/serviços atuais por parte do mercado (utilizadores);
- Os custos de mudança são desprezáveis. Mesmo que os clientes estejam insatisfeitos, os custos de mudança podem ser tão elevados que a inviabilizam.
- As vantagens oferecidas são facilmente percebíveis pelo mercado.

#### **Empreendedorismo não é...**

1. Estabelecer e gerir uma pequena empresa.
2. Um ato isolado que acontece por acaso – Exige Paciência, Persistência, Agressividade e Adaptabilidade.
3. Correr riscos exagerados.

- a. Empreendedorismo é correr riscos calculados.
  - b. O empreendedor procura identificar de uma forma sistemática os riscos financeiros, técnicos, de mercado e outros específicos ao empreendimento, de forma a minimizá-los ou eliminá-los.
  - c. O empreendedor não se preocupa com os Ativos, mas focaliza-se com a origem dos fundos para poder tornar possível o seu projeto.
4. Inato. Existe potencialmente em todos nós. Envolve a acumulação de competências que se adquirem ao longo da vida.
  5. Ganância ou desejo de sucesso. São antes motivados por uma necessidade de realização pessoal.
  6. Ato isolado: Pressupõe a criação e formação de uma equipe e não é unicamente sobre indivíduos.
  7. Não existe um único tipo de empreendedor, uma fórmula única. Não é definido por sexo, estatuto social ou idade. Há diferentes tipos de empreendedores.
  8. Ter acesso a muito capital. Não é necessário ter muito dinheiro. O empreendedorismo tem a ver sobretudo com saber agarrar oportunidades.
  9. Uma questão de sorte. A sorte constrói-se.
  10. Começar com um produto ou serviço novo (a gênese do empreendedorismo é a oportunidade).
  11. Desestruturado e caótico. Pelo contrário, quanto mais organizado for o empreendedorismo maiores serão as suas hipóteses de sucesso.

12. Sinônimo de falha. Ser empreendedor não significa falhar, mas se acontecer será sempre uma oportunidade de aprendizagem. Deve haver persistência.

Na década de 1980, o empreendedorismo ganhou destaque como uma disciplina acadêmica e um campo de estudo separado. Nesse período, surgiram teorias e modelos que examinavam as características dos empreendedores, os processos de criação de empresas e as estratégias de crescimento empresarial.

Desde então, o conceito de empreendedorismo evoluiu para além da criação de novas empresas e passou a incluir uma perspectiva mais ampla. Hoje, o empreendedorismo é visto como uma mentalidade e uma abordagem que pode ser aplicada em diversos contextos, incluindo empresas estabelecidas, organizações sem fins lucrativos e setor público.

Além disso, o empreendedorismo passou a ser considerado não apenas como uma atividade econômica, mas também como um agente de mudança social. A ideia de empreendedorismo social ganhou destaque, enfatizando a criação de negócios com propósito, que buscam resolver problemas sociais e ambientais enquanto geram sustentabilidade econômica.

Outra evolução importante no conceito de empreendedorismo é a valorização das habilidades empreendedoras dentro das organizações. Muitas empresas reconhecem a importância de cultivar uma cultura empreendedora internamente, encorajando os funcionários a assumirem riscos calculados, serem inovadores e procurarem oportunidades de crescimento.

A evolução do conceito de empreendedorismo reflete uma compreensão mais ampla e abrangente do papel dos empreendedores na sociedade. Ele engloba não apenas a criação de novas empresas, mas também a inovação, o crescimento empresarial, o empreendedorismo social e as habilidades empreendedoras dentro das organizações.

**Empreendedorismo é então:**

- Uma atitude - pensar ou sentir duma forma favorável ao empreendedorismo;
- Um comportamento - realizar um conjunto de atividades necessárias para elaborar um conceito e levá-lo até à sua implementação.

O empreendedor é empurrado pela atitude e pelo comportamento e puxado por uma promessa de sucesso. A promessa está na estrutura das compensações inseridas numa dada economia.

**O empreendedorismo é função de:**

- Atitudes e Comportamentos (que empurram o Empresário).
- Estrutura das Compensações inseridas numa dada Economia (que estimulam e puxam o Empresário).

Existem vários tipos de empreendedorismo, cada um com suas características e foco específico. Alguns dos principais tipos de empreendedorismo incluem:

- 1. Empreendedorismo de Startups:** refere-se à criação e desenvolvimento de novas empresas, geralmente com uma abordagem inovadora e escalável. Os empreendedores de startups buscam identificar oportu-

nidades de mercado, desenvolver produtos ou serviços disruptivos e buscar investimento para impulsionar o crescimento rápido.

2. **Empreendedorismo Social:** concentra-se em resolver problemas sociais e ambientais por meio de negócios. Os empreendedores sociais buscam criar empreendimentos que gerem impacto positivo na sociedade, equilibrando aspectos econômicos e sociais. O objetivo é atender às necessidades das comunidades e grupos vulneráveis, buscando sustentabilidade e mudanças sociais.
3. **Intraempreendedorismo:** refere-se à prática do empreendedorismo dentro de organizações já estabelecidas. Os intraempreendedores são funcionários que buscam inovação, identificam oportunidades de melhoria e implementam novas ideias e projetos dentro da estrutura da empresa. Eles são agentes de mudança e contribuem para o crescimento e a renovação das organizações.
4. **Empreendedorismo Corporativo:** é semelhante ao intraempreendedorismo, mas com um foco específico nas grandes corporações. Envolve a criação de uma cultura empreendedora dentro da organização, incentivando os funcionários a pensar de forma criativa, assumir riscos calculados e buscar oportunidades de crescimento e inovação.
5. **Empreendedorismo Digital:** relacionado ao uso de tecnologia e plataformas digitais para criar negócios e explorar oportunidades no ambiente online. Os empreendedores digitais aproveitam os recursos da internet, como comércio eletrônico, marketing digital, desenvolvimento de aplicativos e serviços online para criar e expandir seus empreendimentos.

6. **Empreendedorismo de Estilo de Vida:** é voltado para a criação de negócios que se alinham aos interesses e estilo de vida pessoal do empreendedor. O objetivo não é necessariamente criar uma grande empresa, mas sim ter um negócio que proporcione liberdade, flexibilidade e satisfação pessoal.
7. **Empreendedorismo Cultural:** envolve a criação de empreendimentos voltados para a promoção e preservação da cultura, das artes e do patrimônio. Pode abranger setores como turismo cultural, produção de eventos artísticos, design, moda, gastronomia, entre outros.

Esses são alguns exemplos dos tipos de empreendedorismo que existem. Cada um deles tem características e objetivos distintos, mas todos envolvem a identificação de oportunidades, o espírito empreendedor e a busca por criar valor e impacto. E isso sendo a base do empreendedorismo é a forma que as empresas e as pessoas têm para saber lidar com o contexto de transformação que estamos a viver.



## Liderança Ambidestra

### Os diversos perfis dos Líderes Ambidestros

O conceito não é novo – ambidestria – mas tem vindo a ser ao longo dos últimos 5 anos mais tratado e considerado no seio da gestão. Já inclusivamente tratei o conceito aqui (pode encontrar o artigo em:



**[executivedigest.sapo.pt/opiniao/ambidestria-corporativa-a-jornada-de-transformacao/](https://executivedigest.sapo.pt/opiniao/ambidestria-corporativa-a-jornada-de-transformacao/)**

Sob diversas perspectivas e como ele é de extrema importância para a gestão do presente e do futuro. Também tratei aqui das diferentes visões da sua aplicação disponíveis em:



**[executivedigest.sapo.pt/opiniao/as-diferentes-perspectivas-e-visoes-da-ambidestria-corporativa-parte-1/](https://executivedigest.sapo.pt/opiniao/as-diferentes-perspectivas-e-visoes-da-ambidestria-corporativa-parte-1/)** e em: **[executivedigest.sapo.pt/opiniao/as-diferentes-perspectivas-e-visoes-da-ambidestria-corporativa-parte-2/](https://executivedigest.sapo.pt/opiniao/as-diferentes-perspectivas-e-visoes-da-ambidestria-corporativa-parte-2/)**

Se não teve oportunidade de se familiarizar com o conceito e suas aplicações convido à leitura dos artigos acima mencionados.

Neste artigo gostaria então de avançar um pouco mais no tema com uma especial atenção para a liderança.

Dos maiores desafios que o empresário e o gestor enfrentam prendem-se com a capacidade de manter as empresas vivas, competitivas, rentáveis, perenes e longevas. Vários estudos têm nos dado informações preocupantes sobre a taxa de sobrevivência das empresas e dos empreendimentos referindo que muito não irão além de 5 anos. Existe inclusivamente um estudo de 2022

da McKinsey que alerta para que em 2030 empresas que durem mais do que 7 anos são consideradas empresas de sucesso. Este fenómeno da mortalidade empresarial está intrinsecamente ligado com as mudanças de contexto, volatilidade crescente, digitalização transformadora e barreiras culturais muito resistentes à mudança.

Neste cenário empresarial em constante evolução, organizações que desejam mais que sobrevivência, precisam se antecipar às mudanças do mercado. No centro desta adaptabilidade está o conceito da ambidestria corporativa, uma ideia que se tornou cada vez mais significativa à medida que negócios e indústrias mudam e se transformam a um ritmo sem precedentes.

O conceito original em inglês é *Exploration e Exploitation* que usa a mesma palavra com sentidos similares em português. Na sua essência, a ambidestria corporativa refere-se à capacidade de uma organização de procurar simultaneamente a exploração de novos modelos e oportunidades de negócio através da criatividade e da inovação e a maximização (em tradução livre) da realidade existente e atual através da melhoria contínua.

Num estudo realizado pela equipe de *research* da Inova com empresas brasileiras (o estudo com empresas portuguesas está em processo de realização atualmente) através de entrevistas etnográficas realizadas com C-Level foi identificado como maior desafio à transformação exatamente a forma como as lideranças encaram (ou não encaram) a mudança. E para preparar essas lideranças para esse contexto de presente/futuro é necessária a adoção de jornada de upskilling forte em várias vertentes, permitindo construir empresas dotadas de líderes, ditos, ambidestros.

O estudo disponível para consulta e download gratuito em:



**[novaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Raio-X-Ambidestria-Coorportativa-Realidade-Brasileira.pdf](https://novaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Raio-X-Ambidestria-Coorportativa-Realidade-Brasileira.pdf)**

Mostra claramente que existe uma familiaridade mediana com o termo e, de forma relativamente superficial, o entendimento de sua aplicação e resultados gerados.

Ou seja, o tema já está na agenda dos gestores, embora que superficialmente e com bastantes dúvidas ou dificuldades sobre a sua aplicação e visualização de retorno. E essa realidade fica clara através dos 5 perfis mapeados sobre o tema:

- **Os Aspirantes:** São gestores que procuram a ambidestria, mas precisam de uma metodologia clara ou um framework que oriente a prática. Para eles, sem uma estrutura clara capaz de implementar e medir a ambidestria, muitas empresas se perdem no meio de metas imediatas, deixando de lado a visão de longo prazo e, consequentemente a longevidade da organização.
- **Os Céticos:** São profissionais experientes que vêm os jargões corporativos como modas passageiras, muitas vezes repaginações de conceitos antigos. Com carreiras longevas, já presenciaram diversas tendências e entendem a necessidade de adaptação em ambientes corporativos, mas são mais resistentes a adoção de metodologias tidas como “novas”.

- **Os Entusiastas:** Procuram a ambidestria corporativa como equilíbrio entre práticas tradicionais e métodos ágeis, visando objetivos imediatos e estratégias futuras. Reconhecem a agilidade das startups, mas valorizam a estrutura das grandes corporações. Métricas e frameworks são fundamentais pois ajudam a mensurar impactos e eficácia. Para eles, a ambidestria é uma dança entre o presente e o futuro, influenciada pela cultura organizacional.
- **Os Comprometidos:** Já encontram as suas empresas em estágio intermediário a avançado na jornada ambidestra. Acreditam ser vital identificar e promover comportamentos ambidestros na organização. Entendem ser necessário traçar estratégias que contemplem: decisões proativas, intensificar pesquisas sobre tendências, equilibrar inovação com eficiência, e personalizar abordagens conforme as necessidades da empresa. Destacam, que tais práticas exigem métricas específicas e metas coletivas. Possuem uma abertura incessante ao novo e ao desconhecido.
- **Os Desconectados:** São indivíduos alheios ou com entendimento raso sobre ambidestria corporativa, mas acreditam na sua futura integração nas organizações. Comparam o conceito a equilibrar vários pratos simultaneamente e sentem-se muitas vezes perdidos diante dele. Reconhecem que algumas empresas já operam de forma ágil e adaptável há tempos. Enfrentam frequentemente pressões de curto prazo, limitações de recursos e direcionamento estratégico. Diferenças entre matrizes e filiais de empresas globais trazem desafios adicionais à prática da ambidestria.

Uma questão chama a atenção e deve ser levada em conta, independente dos perfis acima traçados: o tempo de vida útil dos principais executivos nos cargos de liderança e gestão. Isso explica o viés do presente tão evidente em muitos executivos. O instinto de sobrevivência fala mais alto e por isso acabam por priorizar resultados imediatos. Ninguém quer comprometer o bônus de agora para uma visão de empresa daqui a 5 anos, 10 anos, que com certeza o executivo sabe que provavelmente não estará mais lá. Esta postura pode levar a decisões apressadas e visões distorcidas.

Nesse sentido quais os maiores desafios que o líder enfrenta:

- Tendência das empresas na priorização e concentração no curto prazo em vez de pensar no futuro.
- Dificuldade em identificar e gerir riscos e lidar com a resistência à mudança.
- Apego à zona de conforto e às fórmulas bem-sucedidas do passado, mas que hoje estão desconectadas do chamado *Zeitgeist*.

Quais deverão ser, ainda segundo o mesmo estudo, as habilidades para se ser um Líder Ambidestro, capaz de garantir o presente e preparar o futuro?

- **Comunicação Eficaz:** Capacidade de transmitir informações de maneira clara, dialogar e articular ideias com *stakeholders* distintos, bem como colaborar com diferentes setores da empresa, promovendo um entendimento mútuo e ação coordenada.
- **Resolução de Problemas Complexos:** Habilidade em identificar e estruturar soluções para dilemas complexos que emergem em variadas áreas de negócios. Em outras palavras lidar com situações nas quais as soluções já conhecidas atualmente não se aplicam.

- **Pensamento Estratégico:** Desenvolver e executar estratégias voltadas para o longo prazo, antecipando tendências, visando explorar novas oportunidades e mitigar potenciais riscos.
- **Gestão de Riscos:** Conduzir a empresa com estabilidade, mesmo em cenários de incerteza, e promover uma abordagem antifrágil frente à resistência às mudanças.
- **Envolvimento e Motivação:** Inspirar, motivar e envolver colaboradores em prol dos objetivos organizacionais, os estimulando a pensar fora da caixa e buscar novas soluções. Deve, também, criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.
- **Curiosidade e Orientação para o Futuro:** Manter a mente aberta, ter um olhar amplo, criativo e com um apetite para explorar tendências emergentes tecnológicas e proatividade em entender as necessidades futuras da humanidade.
- **Visão Combinada:** Capacidade de manter uma visão simultânea de curto e longo prazo, equilibrando as demandas imediatas com planos futuros. Implica na habilidade de utilizar de maneira combinada visão periférica e sistêmica. Visão periférica para lidar com os cenários futuros, buscando enxergar além daquilo que está à sua frente. Visão sistêmica para identificar fatores que podem estar correlacionados aos problemas de curto prazo e que podem contribuir para uma possível solução.
- **Empreendedorismo Inerente:** Exibir um espírito empreendedor que conduz à identificação de oportunidades de negócios e a uma tomada de decisão ágil e calculada.

- **Habilidades de Gestão:** Conduzir equipes e gerir projetos com destreza, administrando tensões entre exploração de oportunidades e maximização da eficiência garantindo, assim, que os recursos sejam otimizados para que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz.
- **Pensamento Criativo e Adaptabilidade:** Abordar desafios com um olhar inovador, gerando ideias e soluções originais. Demonstração de uma capacidade única de alterar o curso da situação e adaptar-se às oscilações do mercado e do ambiente interno da empresa.
- **Influência e Empatia:** Possuir um nível balanceado de soft skills, preservando a capacidade de se conectar com a equipe, influenciar positivamente e ensinar com paciência.
- **Conhecimento do Negócio e Desenvolvimento Multidisciplinar:** Entendimento das necessidades específicas de diferentes áreas de sua empresa e dos desafios contemporâneos inerentes ao seu negócio. Investir em competências diversificadas que combinem habilidades técnicas e interpessoais (soft skills) mantendo o equilíbrio entre ambas, para uma atuação sólida e empática.
- **Habilidade Analítica e Tomada de Decisão:** Utilizar dados e informações de forma prospectiva para tomar decisões informadas e conduzir a empresa através de um desempenho otimizado quer seja para o hoje, bem como para o amanhã.

Para terminar, indivíduos ambidestros geralmente apresentam maior flexibilidade cognitiva. Esta flexibilidade pode estar associada a uma distribuição mais equilibrada das funções cognitivas em ambos os hemisférios cerebrais (esquerdo mais pragmático e sistemático e direito mais criativo e inovador), permitindo a um indivíduo a capacidade de mudar sua forma de pensar, de se adaptar e de responder de maneira eficaz a novas situações, a novos estímulos ou a mudanças existentes no ambiente empresarial. Num mundo em constante mudança, ser capaz de se adaptar rapidamente e pensar em diferentes perspectivas é uma habilidade valiosa. Pessoas com uma maior flexibilidade cognitiva geralmente adaptam-se melhor a situações inesperadas, são mais inovadoras e lidam melhor com desafios complexos.

## A Conexão Entre a Inteligência Artificial (IA) e a Inteligência Humana (IH)

Muito se fala (e escreve) sobre o crescimento da Inteligência Artificial (IA), suas aplicações, vantagens, desafios e até ameaças bem como o quanto ela nos tem trazido uma capacidade única de mudança, evolução e inovação.

Muito se fala também do quanto ela pode substituir os humanos e como isso pode ser perigoso, afetar a humanidade e transformar o mundo como mo conhecemos. Também se especula sobre o quanto ela pode assumir a decisão e se sobrepor aos humanos, avivando a nossa memória sobre o bem nosso conhecido Exterminador do Futuro e a sua *skynet*.

Mas o que devíamos estar discutindo eram temas bem mais importantes sobre o crescimento exponencial destas tecnologias e o quanto é desafiador para o ser humano conseguir tirar o máximo partido delas.

Eu sempre digo (e não sou o único) que a Inteligência Artificial (IA) não vai substituir humanos. Humanos serão substituídos por outros Humanos que usam a Inteligência Artificial (IA). E essa realidade indelével leva-nos a uma discussão, a meu ver, mais relevante que é a conexão entre a Inteligência Artificial (IA) e a Inteligência Humana (IH).

A relação entre Inteligência Artificial (IA) e Inteligência Humana (IH) está se tornando cada vez mais crucial em nossa sociedade moderna devido à velocidade com que a conectividade avança, as tecnologias se transformam e os seres humanos se vêm confrontados com realidades novas.

Enquanto a IA avança a passos largos, oferecendo capacidades analíticas e operacionais impressionantes, a IH continua a ser a força motriz por trás da criatividade, da empatia, da criatividade, da ideação e do julgamento ético.

A sinergia entre essas duas formas de inteligência pode resultar em um futuro em que a tecnologia e a humanidade se complementam de maneiras que promovem o bem-estar e o progresso coletivo. Convido a ler o meu artigo sobre Mundo 5.0 que ilustra um pouco mais este cenário.

### **A IA Potencializando a IH**

A IA tem a capacidade de potencializar a IH ao lidar com tarefas repetitivas e processar grandes volumes de dados de forma rápida e precisa.

Algoritmos de aprendizado de máquina podem analisar padrões complexos e fornecer insights que seriam impossíveis para a mente humana alcançar sozinha em um curto espaço de tempo.

Por exemplo, na medicina, a IA pode auxiliar médicos ao identificar sinais precoces de doenças em exames de imagem, permitindo diagnósticos mais rápidos e precisos.

No entanto, a decisão final e o cuidado ao paciente continuam sendo responsabilidades dos profissionais de saúde humanos, que utilizam seu conhecimento, intuição e empatia para fornecer um tratamento holístico.

## **A IH Orientando a IA**

Embora a IA seja uma ferramenta poderosa, ela depende fortemente da orientação da IH para ser verdadeiramente eficaz e ética. A criação e o treinamento de algoritmos de IA requerem a expertise humana para definir objetivos, interpretar resultados e corrigir vieses.

A ética e a moralidade, que são intrínsecas à IH, desempenham um papel crucial na definição dos limites e na regulamentação do uso da IA. Em áreas como a justiça criminal, onde a IA pode ser usada para prever comportamentos ou recomendar sentenças, a supervisão humana é essencial para garantir que os sistemas não perpetuem preconceitos e discriminem injustamente.

## **Colaboração em Áreas Criativas**

A colaboração entre IA e IH está revolucionando também o campo das artes e da criatividade. Ferramentas de IA estão sendo usadas por artistas, músicos, designers e escritores para explorar novas formas de expressão e inovar em seus trabalhos.

A IA pode gerar ideias, criar protótipos e até mesmo compor música ou escrever textos básicos. No entanto, é a visão e a sensibilidade humana que transformam essas criações em obras de arte significativas e emocionantes.

A IA oferece novas possibilidades, enquanto a IH infunde essas possibilidades com significado e mais profundidade.

## Educação e Aprendizado

Na educação, a integração da IA pode personalizar o aprendizado e fornecer suporte individualizado a estudantes.

Sistemas de IA podem adaptar materiais didáticos às necessidades específicas de cada aluno, identificando áreas de dificuldade e recomendando recursos adicionais.

No entanto, o papel dos educadores humanos é insubstituível, pois eles oferecem mentoria, curadoria, orientação, inspiração e apoio emocional, elementos fundamentais para o desenvolvimento intelectual e pessoal dos alunos. A combinação de IA e IH pode criar um ambiente educacional mais inclusivo e eficaz.

Recentemente um estudo do Gartner, alvo de uma conversa entre mim e o meu colega e amigo Paulo Vicente, professor da FDC, mostrava claramente onde a IA é mais e menos efetiva. Esse estudo mostra que a IA e a IH são absolutamente complementares.

Senão vejamos, o quadro extraído do estudo e que mostra que nos temas de Predição e *Forecasting* e de Tomada de Decisão a IA não tem boas performances. Por outras palavras não peça à IA para decidir por si ou para predizer o futuro.

No outro extremo onde ela performa bem é na capacidade de geração de conteúdo e de interações entre interfaces comunicacionais. Ou seja, use a IA para apoiar a sua atuação e a sua abordagem aos diversos temas do quotidiano.

# When Generative AI Is and Is Not Effective

Use-case family	Generative models' current usefulness	Example use cases
Prediction/ forecasting	Low	Risk prediction, customer churn prediction, sales/ demand forecasting
Decision intelligence	Low	Decision support, augmentation, automation
Segmentation/ classification	Medium	Clustering, customer segmentation, object classification
Recommendation systems	Medium	Recommendation engine, personalized advice, next best action
Content generation	High	Text generation, image and video generation, synthetic data
Conversational user interfaces	High	Virtual assistant, chatbot, digital worker

Source: Gartner.  
© 2024 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. 2937191

**Gartner**

Isto significa que não devemos temer a IA mas antes conseguir conectá-la à IH uma vez que essa conexão (entre Inteligência Artificial e Inteligência Humana) representa uma das mais promissoras oportunidades do nosso tempo.

A IA pode expandir as capacidades humanas, aliviando-nos de tarefas mundanas e permitindo que nos concentremos em atividades mais complexas e criativas.

Por outro lado, a IH é essencial para orientar o desenvolvimento e a aplicação da IA de maneira ética e significativa.

Juntas, IA e IH têm o potencial de construir um futuro em que a tecnologia não apenas aumenta a eficiência, mas também enriquece a experiência humana, promovendo uma sociedade mais justa, criativa e compassiva.

A verdadeira força desse futuro reside na colaboração harmoniosa entre a engenhosidade das máquinas e a profundidade do espírito humano.

## A Nova Era da Educação: O Conectivismo ou O Aprendizado Experiencial.

A evolução da educação ao longo dos tempos tem sido marcada por mudanças significativas nas teorias e nas práticas pedagógicas, refletindo as transformações sociais, tecnológicas e principalmente culturais. Em uma apresentação recente da especialista em School Design Rosan Bosch ela trouxe a reflexão sobre a evolução das pedagogias.

E isso reforçou o contexto de mudança que está transformando também a educação. Estamos na entrada de uma era conectivista que se apresenta como o novo passo para a educação nos vários níveis hierárquicos.

E quando de fala em evolução devemos também avaliar as consequentes revoluções ou transformações. A seguir, detalho as principais etapas dessa evolução:

### 1. Behaviorismo (1890 - 1960)

O behaviorismo, ou comportamentalismo, dominou a educação entre o final do século XIX e meados do século XX. Baseando-se em trabalhos de pesquisadores como John Watson e B.F. Skinner, o behaviorismo focava no comportamento observável e nas respostas a estímulos externos. As principais características desta abordagem incluíam:

- **Reforço e punição:** Usados para moldar o comportamento. Comportamentos desejáveis são reforçados positivamente, enquanto comportamentos indesejáveis são desencorajados por meio de punições.

- **Aprendizagem mecânica:** A aprendizagem é vista como um processo mecânico, onde respostas corretas são recompensadas.
- **Ensino programado:** Materiais educativos são estruturados para oferecer pequenos passos de instrução com feedback imediato.

## 2. Cognitivismo (1960 - 1980)

Com a ascensão do cognitivismo nos anos 1960, a ênfase mudou do comportamento observável para os processos mentais internos. Este movimento foi influenciado por psicólogos como Jean Piaget e Jerome Bruner, que destacaram a importância da mente na aprendizagem. As principais características incluíam:

- **Processos mentais:** Foco em como as pessoas percebem, pensam, lembram e resolvem problemas.
- **Estruturas cognitivas:** A aprendizagem é vista como a construção de estruturas cognitivas que ajudam na compreensão e organização do conhecimento.
- **Descoberta guiada:** Encoraja-se que os alunos descubram princípios por si mesmos, com orientação e apoio do professor.

## 3. Construtivismo (1980 - 2020)

O construtivismo, que ganhou força a partir dos anos 1980, baseia-se no trabalho de Piaget e Lev Vygotsky. Essa abordagem enfatiza que a aprendizagem é um processo ativo e construtivo. As principais características incluem:

- **Aprendizagem ativa:** Os alunos constroem seu próprio conhecimento através da experiência e reflexão.
- **Contextualização:** A aprendizagem é contextualizada e significativa, envolvendo problemas reais e aplicações práticas.
- **Colaboração e interação social:** A interação social e a colaboração são fundamentais para a construção do conhecimento.

#### 4. Conectivismo (2020 - ...)

O conectivismo é uma resposta às mudanças trazidas pela era digital e pelas tecnologias da informação. Promovido por teóricos como George Siemens e Stephen Downes, esta abordagem enfatiza a aprendizagem experiencial e a conexão em redes. As principais características incluem:

- **Redes de conhecimento:** A aprendizagem ocorre em redes de informação e pessoas, e não apenas no indivíduo.
- **Tecnologia e conectividade:** O uso de tecnologias digitais é essencial para acessar e compartilhar informações.
- **Aprendizagem ao longo da vida:** A ênfase está na habilidade de aprender continuamente e adaptar-se a novas informações e situações.
- **Experiência prática:** A aprendizagem é baseada em experiências práticas e resolução de problemas reais, muitas vezes em contextos colaborativos e interativos.

Esta nova realidade gera o que tenho definido como uma nova tese de princípios (ou manifesto) que orientam (ou deviam orientar) a educação, aplicáveis a todos os níveis da formação e intervalos etários e que são:

- 1. Experiência Prática como Fundamento:** A educação deve centrar-se na aplicação prática do conhecimento. Os cursos devem integrar estudos de caso reais, simulações e projetos práticos para desenvolver habilidades imediatamente aplicáveis no ambiente de trabalho.
- 2. Aprendizagem Contínua e Adaptável:** A preparação para o futuro requer uma mentalidade de aprendizado contínuo. Os cursos devem ser flexíveis, adaptáveis e atualizados para acompanhar as mudanças rápidas e constantes nas indústrias e no mercado de trabalho.
- 3. Desenvolvimento de Competências Essenciais:** Além do conhecimento técnico, é crucial desenvolver nas pessoas competências comportamentais como pensamento crítico, resolução de problemas, inteligência emocional, liderança e colaboração, para serem ágeis e eficazes.
- 4. Tecnologia como Aliada:** Integrar a tecnologia de forma significativa nos cursos é essencial. A educação deve ensinar como utilizar as ferramentas tecnológicas e como aplicá-las de forma efetiva para impulsionar o desempenho e produtividade.
- 5. Globalização e Diversidade:** A preparação para o futuro requer uma compreensão global e culturalmente diversa. Os cursos devem enfatizar a colaboração internacional, a compreensão intercultural e a capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares.
- 6. Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** A educação deve abordar questões de sustentabilidade e responsabilidade social, preparando os alunos para tomar decisões éticas que considerem não apenas o lucro, mas também o impacto social e ambiental.

7. **Networking e Colaboração:** Incentivar a construção de redes de contatos e colaborações é crucial. Os cursos devem oferecer oportunidades para conexões profissionais significativas e colaborações que ampliem as perspectivas e possibilidades de negócios.
8. **Empreendedorismo e Inovação:** Estimular a mentalidade empreendedora e a capacidade de inovação é fundamental. A educação deve encorajar a experimentação, a criatividade e a busca por soluções inovadoras para os desafios do mercado.
9. **Resiliência e Adaptação:** Capacitar os profissionais a lidar com a incerteza e a mudança é essencial. A educação executiva deve promover a resiliência e a capacidade de se adaptar rapidamente a novos cenários e ambientes.
10. **Empoderamento Pessoal e Profissional:** A educação deve visar não apenas o desenvolvimento profissional, mas também o crescimento pessoal, preparando os alunos para se tornarem líderes confiantes, éticos e preparados para os desafios do futuro.

Cada uma dessas etapas pedagógicas trouxe avanços importantes na maneira como compreendemos e praticamos a educação.

Do foco no comportamento observável ao reconhecimento da importância das redes e da tecnologia, a evolução das teorias educacionais reflete uma crescente complexidade e sofisticação na maneira como abordamos o processo de aprendizagem.

Hoje, o conectivismo e a aprendizagem experiencial destacam a necessidade de se adaptar continuamente e se conectar em um mundo cada dia mais interligado.



## Estratégia Corporativa e os Desafios da ESG Reporting

Nos últimos anos, o relatório sobre Ambiente, Social e Governança (ESG) surgiu como uma ferramenta crucial para avaliar o desempenho sustentável das empresas. À medida que a consciência global sobre as alterações climáticas, desigualdades sociais e questões de governança corporativa cresce, as empresas são cada vez mais pressionadas a divulgar as suas práticas de ESG de forma transparente. Esta divulgação tem como objetivo fornecer aos stakeholders — incluindo investidores, reguladores, clientes e funcionários — uma visão abrangente do impacto da empresa, que vá além das métricas financeiras tradicionais.

Apesar da crescente ênfase no relatório ESG, a sua eficácia e aplicação estratégica muitas vezes falham. O maior benefício do relatório ESG consiste em possibilitar a integração dos aspetos relacionados com a sustentabilidade na tomada de decisões corporativas e, conseqüentemente, melhorar a gestão de riscos e contribuir para a criação de valor a longo prazo. No entanto, a realidade é que muitas empresas enfrentam dificuldades com normas inconsistentes, questões críticas relacionadas com a qualidade dos dados e até o risco de greenwashing — quando as empresas exageram ou deturpam os seus esforços ESG.

Este artigo escrito em co-autoria com a Liliana Domingues, CEO da AMARNA Vida, uma empresa especializada no tema, discute a lacuna existente entre os insights respeitantes aos indicadores do relatório de ESG e o seu alinhamento com a estratégia da empresa por forma a ser criado valor real e de longo prazo.

## **Percepção das Empresas sobre os Regulamentos e Normas ESG**

Empresas em todo o mundo estão sob pressão de investidores, consumidores e reguladores para aprimorar a transparência em ESG (Ambiental, Social e Governança), compartilhando informações sobre desempenho com as partes interessadas além dos indicadores financeiros. No entanto, muitas empresas enfrentam desafios na coleta de dados, na integração de ESG nas estratégias de negócios e na garantia de conformidade em suas operações.

Uma pesquisa da PwC revela que, embora 75% dos investidores considerem a sustentabilidade importante para as decisões de investimento, 94% acreditam que os relatórios de sustentabilidade atuais frequentemente carecem de evidências sólidas. Isso indica uma lacuna entre conformidade e desempenho real em sustentabilidade, destacando a necessidade de relatórios mais consistentes e transparentes.

Em resumo, enquanto as empresas estão cada vez mais focadas em sustentabilidade para atender às regulamentações e às expectativas das partes interessadas, elas ainda enfrentam dificuldades com a precisão dos dados, a elaboração de relatórios abrangentes e a integração de ESG em suas estratégias principais.

### **A Lacuna Entre Relatórios ESG e a Estratégia Empresarial**

Empresas que integram práticas sustentáveis na sua estratégia estão melhor posicionadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de mercado a longo prazo. No entanto, há uma lacuna significativa entre os compromissos ESG e a estratégia corporativa. Embora muitas empresas relatem dados ESG, apenas cerca

de 45% consideram essencial melhorar a gestão desses dados para alinhar os objetivos de sustentabilidade com os de negócios.

Estudos mostram que, embora os investimentos em sustentabilidade estejam crescendo, muitos enfrentam dificuldades devido a silos internos, falta de recursos e prioridades conflitantes. Além disso, as empresas frequentemente tratam iniciativas ESG como simples conformidade, em vez de usá-las como motores de inovação e crescimento.

Portanto, embora a coleta de dados ESG seja comum, transformá-los em estratégias práticas e integradas ainda é um desafio crítico.

## **Desafios na Integração de Relatórios ESG na Estratégia Empresarial**

Integrar a elaboração de relatórios ESG na estratégia de negócios é cada vez mais visto como crucial para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo. No entanto, muitos CEOs destacam vários desafios:

- **Alinhamento Estratégico:** Alinhar os objetivos de ESG com as estratégias gerais de negócios é difícil. Uma pesquisa da McKinsey revelou que apenas 13% dos executivos se sentem bem-sucedidos nessa integração.
- **Dados e Medição:** Coletar e medir dados de ESG com precisão é desafiador. Métricas inconsistentes dificultam o acompanhamento e o benchmarking eficazes.
- **Expectativas das Partes Interessadas:** Equilibrar as expectativas variadas de investidores, consumidores, funcionários e reguladores adiciona complexidade. As empresas enfrentam pressão para fornecer informações detalhadas de ESG e navegar por diferentes regulamentações regionais.

- **Engajamento Organizacional:** A integração eficaz de ESG requer envolvimento em todos os níveis organizacionais. Uma gestão de risco abrangente e a inovação são necessárias para aproveitar as oportunidades de ESG.
- **Transparência e Responsabilidade:** Construir confiança por meio de relatórios ESG transparentes é crucial. Governança robusta e validação externa são importantes para a responsabilidade.
- **Criar uma Cultura de Sustentabilidade:** O compromisso da alta liderança e o alinhamento com a governança corporativa são vitais para fomentar uma cultura de sustentabilidade.

### Oportunidades para a Integração dos Dados dos Relatórios ESG na Estratégia Empresarial

Integrar dados dos relatórios ESG na estratégia empresarial oferece várias oportunidades para as empresas, ajudando-as a prosperar de forma sustentável:

- **Inovação:** Dados ESG podem revelar novas oportunidades de mercado e melhorias em produtos e serviços.
- **Vantagem Competitiva:** Empresas que incorporam ESG desenvolvem soluções únicas e se destacam da concorrência.
- **Mitigação de Riscos:** A integração ESG ajuda a identificar e reduzir riscos ambientais, sociais e de governança.
- **Resiliência:** Incorporar ESG aumenta a capacidade de adaptação a mudanças no mercado e regulamentações.
- **Transparência e Confiança:** Relatórios ESG claros constroem confiança com investidores e stakeholders.

- **Colaboração com Stakeholders:** Envolver stakeholders nas iniciativas ESG melhora a tomada de decisões e fortalece relações.
- **Eficiência:** A integração ESG pode reduzir desperdícios e melhorar a eficiência operacional.
- **Práticas Sustentáveis:** Otimiza cadeias de fornecimento e processos operacionais, resultando em economia de custos e maior produtividade.
- **Atratividade para Investidores:** Empresas com bom desempenho ESG atraem investidores interessados em sustentabilidade.
- **Desempenho Financeiro:** Práticas sustentáveis geralmente correlacionam-se com melhores resultados financeiros a longo prazo.
- **Conformidade Proativa:** Manter-se à frente das regulamentações garante conformidade e prepara para novas leis.
- **Crescimento Sustentável:** Alinhar-se com expectativas regulatórias e de mercado assegura crescimento e sustentabilidade contínuos.

### Melhores Práticas para Superar os Desafios da Integração de Relatórios ESG na Estratégia Empresarial

Integrar relatórios ESG na estratégia empresarial apresenta desafios, mas adotar melhores práticas pode superar obstáculos e gerar benefícios significativos. Aqui estão algumas práticas recomendadas:

- **Escolher Regulamentações Relevantes:** Use normas amplamente aceitas e que se ajustem à sua indústria e às exigências regulatórias.

- Investir em Gestão de Dados: Implemente sistemas robustos para coletar e analisar dados ESG com precisão e eficiência.
- Desenvolver Competências Internas: Crie programas de treinamento e equipes dedicadas para fortalecer a capacidade interna em relatórios ESG e sustentabilidade.
- Envolver Stakeholders: Comunique-se regularmente com stakeholders para entender e integrar suas expectativas e feedback nas estratégias ESG.
- Definir Objetivos SMART: Estabeleça metas específicas e mensuráveis para orientar o desempenho ESG e monitorar o progresso.
- Melhorar Transparência: Publique relatórios ESG claros e envolventes para comunicar o progresso e os desafios de forma transparente.
- Aproveitar Tecnologia: Use ferramentas digitais para gestão e relatórios ESG, e invista em inovações sustentáveis.
- Fomentar Colaboração: Integre iniciativas ESG em todos os departamentos, desde a cadeia de fornecimento até o marketing.
- Implementar Verificação: Utilize auditorias e certificações de terceiros para garantir a precisão dos dados ESG e fortalecer a credibilidade.
- Foco na Melhoria Contínua: Atualize constantemente as práticas ESG com base em feedback, mudanças regulatórias e inovações.

Seguir essas práticas ajuda a integrar relatórios ESG nas estratégias empresariais, melhora a transparência, constrói confiança e promove a criação de valor sustentável a longo prazo.

*“Os relatórios ESG não se tratam apenas de conformidade; tratam-se de liderança e de promover mudanças significativas. Incorporámos métricas de sustentabilidade na nossa compensação executiva para alinhar os incentivos com os objetivos de longo prazo de ESG.”*

Anne Richards, CEO da Fidelity International.

No entanto, o obstáculo crítico de incorporar a sustentabilidade na cultura corporativa e nas estruturas de governança, para alcançar um alinhamento estratégico a longo prazo, é o forte compromisso das lideranças com os princípios ESG. Apenas um líder comprometido e consciente pode conduzir a organização para a integração da sustentabilidade nas estruturas de governança corporativa e nos sistemas de gestão de desempenho.

Quais são assim os passos orientadores para minimizar a lacuna entre os dados dos relatórios ESG e a estratégia corporativa?

## **1. Estabelecer uma Visão e Compromisso Claros**

- Defina metas ESG claras, ambiciosas e alcançáveis, alinhadas com a missão e valores da empresa.
- Comunique claramente o compromisso com ESG a todos os stakeholders, incluindo empregados, investidores, clientes e fornecedores.

## **2. Definir Metas ESG Mensuráveis e KPIs**

- Estabeleça metas ESG e KPIs específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos (SMART).
- Monitore e acompanhe regularmente o progresso em relação às metas ESG usando sistemas robustos de coleta e relatórios de dados.

### **3. Integrar ESG na Estratégia Empresarial**

- Assegure que as metas ESG estão integradas na estratégia empresarial, influenciando processos de tomada de decisão e planejamento estratégico.
- Envolve o conselho de administração nas discussões e decisões relacionadas a ESG para garantir apoio e supervisão ao mais alto nível.

### **4. Desenvolver Estruturas de Governança ESG Robustas**

- Estabeleça um comitê ou equipa ESG dedicado, responsável por supervisionar iniciativas ESG e garantir o alinhamento com a estratégia corporativa.
- Designar funções e responsabilidades específicas para as iniciativas ESG em toda a organização, desde a liderança executiva até as equipas operacionais.

### **5. Implementar Programas e Procedimentos ESG Abrangentes**

- Crie programas e procedimentos abrangentes alinhados aos sistemas de informação operacionais para suportar uma tomada de decisão baseada em dados, que aborde áreas-chave de ESG integradas nas áreas funcionais principais e operações diárias, relacionadas com processos de compra, gestão da cadeia de fornecimento e avaliação de riscos.

### **6. Melhorar Relatórios e Transparência ESG**

- Invista em sistemas e tecnologias para melhorar a precisão, confiabilidade e consistência dos dados ESG.

**7. Envolver Stakeholders**

- Envolver regularmente os stakeholders para entender as suas expectativas ESG e incorporar o seu feedback nas estratégias ESG.
- Forneça atualizações transparentes e regulares sobre desempenho ESG, desafios e conquistas através de relatórios de sustentabilidade, websites e outros canais de comunicação.

**8. Fomentar uma Cultura Focada em Colaboração e Inovação**

- Inspire e envolva os empregados em todos os níveis sobre a importância de ESG e o seu papel na realização das metas ESG.
- Incorpore o desempenho ESG na compensação executiva e nas avaliações de desempenho dos empregados para alinhar incentivos com as metas ESG.

**9. Aproveitar Tecnologia e Inovação**

- Utilize análises avançadas e IA para obter insights sobre o desempenho ESG e identificar áreas para melhoria.
- Incentive a inovação em produtos, serviços e processos que apoiem os objetivos ESG.

**10. Colaborar e Parceria para Impacto**

- Colabore com pares da indústria, ONGs e organismos governamentais para abordar desafios ESG comuns e desenvolver melhores práticas.

- Envolver-se com comunidades locais para entender as suas necessidades e contribuir para o seu desenvolvimento através de iniciativas ESG.

## Conclusão

A crescente importância dos relatórios de ESG (Ambiental, Social e Governança) mostra seu potencial para promover práticas empresariais sustentáveis e éticas. No entanto, os relatórios de ESG enfrentam problemas como padrões inconsistentes, dados não confiáveis e greenwashing, criando uma lacuna entre o relatório e a estratégia real.

Ao incorporar os princípios de ESG em sua estratégia, as empresas podem impulsionar a inovação, aumentar a resiliência e criar valor a longo prazo para todas as partes interessadas, incluindo o meio ambiente.

Em resumo, o verdadeiro valor dos relatórios de ESG é tornar a sustentabilidade uma parte central da estratégia de negócios. Isso não só aborda as lacunas nos relatórios de ESG, mas também ajuda as empresas a terem sucesso e a contribuírem para uma economia global mais sustentável.

## Principais Pontos

1. **Essencial para Avaliação de Desempenho:** Os relatórios ESG são cruciais para avaliar o desempenho sustentável das empresas, abrangendo aspectos ambientais, sociais e de governança além das métricas financeiras tradicionais.
2. **Criação de Valor a Longo Prazo:** As práticas ESG promovem a eficiência dos recursos, reduzem custos e abrem novos mercados para produtos sustentáveis, preparando as empresas para desafios futuros.

3. **Complexidade e Custo:** Elaborar relatórios ESG pode ser complexo e caro, especialmente para empresas menores, devido ao investimento necessário em coleta de dados e sistemas de relatórios.
4. **Integração Estratégica:** Relatórios ESG eficazes requerem a incorporação de práticas sustentáveis na estratégia corporativa, com metas claras e engajamento dos stakeholders, melhorando o desempenho financeiro, gestão de riscos, e garantindo uma vantagem competitiva e resiliência a longo prazo.









**INOVA PUBLISHING**

# OPINIÕES E PROVOCAÇÕES

Publiquei o meu 1º artigo lá nos idos de 1997 por conta de ter participado na estratégia de lançamento do perfume evocativo da Expo 98, Aroma dos Oceanos. Foi em uma revista de trade e retalho/varejo em que metade era entrevista e metade era artigo explicando o que estava por trás do nome/marca e do projeto.

Depois com alguma regularidade fui escrevendo na Marketeer, onde estive como diretor de marketing de 2003 a 2008 e em outros meios de forma solta e quando alguém se lembrava de mim. Na meios e publicidade, briefing, etc.

Desde 2019 assumi esta faceta de colunista regular no MIT Sloan Review Brasil e desde 2021 na Executive Digest.

De repente passaram 4/5 anos e 60 artigos publicados.

Nunca usei grande critério para escolha dos temas, fui escrevendo à medida que os temas me pareciam relevantes, mas sempre sendo fiel ao meu posicionamento de olhar a gestão pela lente do futuro. Por isso não é de estranhar muitos artigos sobre cenários e sobre tendências.

E para que eles não se percam na imensa rede digital, resolvi juntá-los todos em um único livro. Por isso aqui encontra os últimos 60 artigos escritos e publicados entre o MIT Sloan Review Brasil e a Executive Digest Portugal. Penso que são de leitura leve, rápida e fácil, mas de grande importância para todos quanto como eu olham a gestão, as empresas, os negócios, o contexto e principalmente o futuro com outra lente.

Espero que goste. E que me diga qual o artigo da sua preferência e quais insights teve que ajudam na sua caminhada.

ISBN: 978-65-980326-3-0



9 786598 032630