20/30
TENDÊNCIAS PARA A DÉCADA
UMA REVISTA DA
BemPromotora
3ª EDIÇÃO | JANEIRO 2022
bem2030.com.br

AS NOVAS ENGRENAGENS DO MUNDO

A era do hibridismo está impulsionando uma série de disrupções. Mais do que nunca, a tomada de decisão baseia-se em dados, a tecnologia transforma realidades, a cultura ágil ganha cadeira cativa nas organizações e o bem-estar das pessoas se torna efetivamente estratégico **P.24**

SCROLL DOWN

Aproveite o melhor da **tecnologia com mais segurança.**

Estamos trabalhando para receber os seus dados com toda a segurança que já é característica do Banrisul.

Ao compartilhar seus dados conosco, você nos ajuda a entender melhor o seu perfil e, com isso, oferecer produtos, soluções e jornadas mais personalizadas e relevantes.

Saiba mais em:
banrisul.com.br/open



Abra sua conta no

Banrisul

banrisul.com.br

SAC: 0800.646.1515 | Deficientes Auditivos e de Fala: 0800.648.1907 | Ouvidoria: 0800.644.2200 | Deficientes Auditivos e de Fala: (51) 3215.1068

CARTA AO LEITOR

EMBARQUE EM NOSSA VIAGEM

“Pior que não terminar uma viagem é nunca partir.” Primeiro homem a atravessar o Atlântico Sul a remo e a navegar em volta da Antártica, Amyr Klink é uma autoridade para falar de novos desafios. Mas não me refiro a um desafio aleatório, uma aventura impulsiva. Antes de adentrar mares em busca de novos feitos, é preciso meses, às vezes anos, de preparo intenso. Tudo é calculado nos mínimos detalhes, atendendo a um rigoroso planejamento. Assim, não é sem bons motivos que o explorador virou palestrante requisitado por empresas mundo afora. À nossa maneira, aqui na **Bem Promotora**, celebramos a decisão de partir para uma nova viagem.

Antes mesmo da pandemia, já vínhamos empreendendo uma série de mudanças, tanto internamente quanto para o mercado. Acima de tudo, fomentamos uma cultura organizacional baseada no capital humano – por isso, temos garantido presença entre as Melhores Empresas para Trabalhar, segundo o Great Place to Work. Focamos em tecnologia, digitalizamos processos, reduzimos a burocracia e, assim, facilitamos a vida dos clientes. Com a imposição do distanciamento social, migramos para o home office sem sentir abalos nas operações. Aproveitamos a ociosidade dos escritórios para transformar radicalmente o espaço físico que agora volta a receber os colaboradores.

Na primeira edição da revista **20/30**, destacamos premência da transformação digital – ainda antes de se falar em covid-19. Na edição seguinte, nos debruçamos sobre o futuro das organizações à luz do modelo híbrido. Inevitavelmente, voltamos às pautas anteriores. Agora, com a certeza de termos tomado a decisão correta, anos atrás, de partir para uma viagem reveladora. Ainda que o clichê funcione, resolvemos quebrar a caixa – em vez de pensar fora dela. Como mostramos na reportagem de capa desta edição, o mundo corporativo adquiriu novas engrenagens. Quis o destino, a coragem e, claro, muito planejamento, que estivéssemos sintonizados com esses novos preceitos.

Os conteúdos das próximas páginas dialogam facilmente entre si. Falamos de inclusão e diversidade, de ESG e de novos paradigmas para a tecnologia. Falamos, também, de comportamento na era digital, de um novo padrão de varejo e de lições que podem ser tiradas de personalidades com trajetórias inspiradoras. Mais uma vez, entregamos conteúdo inédito e de qualidade a você, nosso colaborador, nosso parceiro. Embarque conosco nessa viagem e tenha uma ótima leitura!



GUSTAVO FIUZA,

DIRETOR PRESIDENTE DA
BEM PROMOTORA

BemPromotora

Great Place To Work. Certificado Jul/2021 - Jul/2022 BRASIL

Melhores Empresas para Trabalhar™ Mulher Great Place To Work. BRASIL 2021

PROPÓSITO

Muito mais do que prestar serviços financeiros com excelência, ser **Bem Promotora** é promover o bem-estar das pessoas, acima de tudo. E quer melhor jeito de fazer isso do que ajudando-as a realizarem suas conquistas? Na **Bem**, usamos a tecnologia, a nossa experiência em vencer desafios e o talento em aproveitar as melhores oportunidades para gerar satisfação e qualidade de vida a todos com quem nos relacionamos: clientes, colaboradores, parceiros e comunidade. Por isso, tão sério quanto o nosso trabalho é o nosso desejo de oportunizar um ambiente em que todos tenham a chance de evoluir e realizar seus sonhos.

ISSO É BEM O NOSSO JEITO DE SER. ISSO É BEM PROMOTORA.

EXPEDIENTE

DIRETORIA

Gustavo Fiuza
Diretor Presidente

Bruno Fronza
Diretor Administrativo Financeiro

Ricardo Padoin Nenê
Diretor de Tecnologia e Inovação

BEM PROMOTORA – MATRIZ
Rua Siqueira Campos, 1163, 9º andar
Porto Alegre/RS | CEP: 90010-001

ESCRITÓRIOS COMERCIAIS
Belém | Belo Horizonte | Brasília | Curitiba
Fortaleza | Natal | Porto Alegre | Recife
Rio de Janeiro | Salvador | São Paulo

ATENDIMENTO AO CLIENTE
Capitais e Regiões Metropolitanas:
3003 0511

Demais localidades:
0800 72 00 011

NAS REDES SOCIAIS
Facebook: **@bempromotora**
Instagram: **@bempromotora**
LinkedIn: **@bempromotora**

bempromotora.com.br

20/30
TENDÊNCIAS PARA A DÉCADA

*Publicação da **Bem Promotora** distribuída a colaboradores e parceiros em todo Brasil.*

Publisher | Gustavo Fiuza

Gerência de projeto | Jonas Matone

Coordenação e execução | República – Agência de Conteúdo
republicaconteudo.com.br

Editor | Ricardo Lacerda

Reportagem
Emanuel Neves, Fernanda Grabauska, José Francisco Botelho, Larissa Pessi, Leonardo Pujol, Marinah Nogueira, Paulo César Teixeira e Rodrigo Oliveira

Projeto gráfico e diagramação | Juliano Guedes
behance.net/julianoguedes

Arte de capa | Juliano Guedes sobre imagem do Shutterstock

Imagens reportagens | Divulgação / Shutterstock

Gráfica | Ideograf – Gráfica e Editora Gaúcha

Tiragem desta edição | 5 mil exemplares

2030@bempromotora.com.br | bem2030.com.br

A Revista 20/30 não se responsabiliza pelas opiniões emitidas nos artigos assinados.
É permitida a reprodução parcial ou total dos conteúdos mediante citação da publicação.

DBC
DIGITAL BUSINESS COMPANY®

Quando pensar em uma nova solução financeira para seus negócios, conte com quem tem mais de **25 anos de experiência em transformação digital.**

MAIS DE 550 MIL HORAS EM SOLUÇÕES ENTREGUES EM 2021 PARA O SEGMENTO FINANCEIRO.

Soluções de Adquirência

Desenvolvimento da plataforma global de adquirência, já implantado em 3 países.

Soluções de Analytics e Data Science

Tomada de decisões orientada por dados - Data Driven - para o setor financeiro.

Soluções Mobile

Desenvolvimento de aplicativos e soluções mobile para diversas instituições financeiras.

Soluções Altamente Escaláveis

Sistema para o mercado financeiro 100% digital online/offline com mais de 80.000 acessos simultâneos.

Sistemas Regulatórios e Normativos

Concepção, desenvolvimento e sustentação de soluções de diversos normativos oficiais financeiros.

UX / UI - Usabilidade e Design

Soluções e concepções completas do início ao fim do projeto, tendo a usabilidade e experiência do usuário como foco.

Somos uma das **maiores empresas de transformação digital** do país, com uma equipe altamente qualificada e uma **plataforma de serviços completa, end-to-end**. Oferecemos soluções inovadoras e eficientes, utilizando as **melhores metodologias e tecnologias disponíveis** e promovendo uma jornada de transformação para sua empresa.

Saiba mais em: www.dbccompany.com.br

Sumário



8

ENTREVISTA

TECNOLOGIA, INCLUSÃO E DIVERSIDADE

As visões de mundo de Lisiane Lemos, do Google



24

MATÉRIA DE CAPA

NOVAS ENGRENAGENS

Como o mundo dos negócios está se reinventando



36

CAPITAL HUMANO

APRENDENDO COM OS GÊNIOS

O que Leonardo da Vinci, Elizabeth I e Steve Jobs têm em comum



68

PERFIL

O SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

A trajetória de Silvio Meira e a luta pela ciência brasileira

16. SOLUÇÕES

Por que o ESG veio para ficar

22. OPINIÃO

Serendipidade figital, por Rafael Prikladinicki

46. INFOGRÁFICO

Por dentro do open insurance

50. B-TECH

O que muda com o Marco Legal das Startups

56. VENDAS

A força da nova rede

62. MARKETING 4.0

Para onde vai o Facebook

INSIDE BEM

76. INOVA BEM

Por dentro do escritório híbrido

78. INOVA BEM

A nova cara da Bem

80. INSIDE BEM

GPTW: uma nova conquista

82. INSIDE BEM

Paradigma paperless

84. BEM LIGADO

Expanda seus horizontes

BemPromotora

PLATAFORMA DIGITAL NEW SPACE PARA CRÉDITO CONSIGNADO



Tentativas de fraude em Crédito Consignado são frequentes. Não seja vítima!

A New Space tem expertise para prevenir.

Consulte-nos!

newspace.com.br

GRUPO NEW SPACE®
A Visão do Futuro

AS MÚLTIPLAS FACES DE LISIANE LEMOS

ESPECIALISTA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, A EXECUTIVA DO GOOGLE SE DESTACA POR LIDERAR INICIATIVAS DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO

POR RICARDO LACERDA

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

Fotos: Beatriz Pereira

Ela sonhava estudar Psicologia, mas se formou em Direito na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), na metade sul do Rio Grande do Sul. Durante o curso, apaixonou-se por um tema delicado, sentido na própria pele: a luta pela inclusão racial. Com o objetivo de conhecer melhor suas raízes, passou uma temporada trabalhando para uma ONG em Moçambique, no sudeste do continente africano. Ao voltar ao Brasil, em 2016, foi contratada pela Microsoft para atuar na área de vendas. E foi ali que se deparou com as possibilidades que a tecnologia oferece para a potencialização de negócios e, especialmente, para a ascensão social.

Três anos depois, Lisiane Lemos saiu de uma gigante do Vale do Silício para outra. Agora, o desafio seria no Google, assumindo posições em nível gerencial até ser convidada, no fim de 2021, a liderar o programa de diversidade, equidade e inclusão da empresa para a América Latina. Cancha para isso ela tem. Inclusive, carrega um currículo bem mais robusto do que seus 32 anos sugerem.

Em paralelo à carreira de corporativa, Lisi já criou uma rede que ajuda companhias com políticas de diversidade a incluir profissionais negros em seus quadros. Foi também uma das líderes do Comitê de Igualdade Racial do Grupo Mulheres do Brasil, organização da sociedade civil idealizada pela empresária Luiza Helena Trajano, e cofundou a Rede de Profissionais Negros, primeiro coletivo brasileiro de temática racial focado no mundo corporativo.

Atualmente, Lisi se vê às voltas com o Conselheira 101. Trata-se de um projeto idealizado para expandir o horizonte da governança corporativa ao incentivar a presença de mulheres negras em conselhos de administração. Tanto empenho já rendeu a ela reconhecimentos como o Forbes Under 30, da revista *Forbes*, destaque entre as mulheres negras mais influentes do mundo pelo Most Influential People of African Descent (MIPAD), da ONU, e ser eleita uma das Top Voices 2020 do Linkedin. Quer saber mais? Leia a seguir.

Se alguém digita Lisiane Lemos na pesquisa do Google, aparecem múltiplas definições: advogada, palestrante, executiva, professora, ativista em pautas de diversidade e inclusão. Afinal, como você costuma se apresentar?

Sempre falo que a primeira apresentação a fazer é que sou Lisiane Lemos, filha da Rose e do Nei, irmã do Renan, esposa do Marcos. São as únicas coisas que não vou deixar de ser – as outras são aspectos que eu gosto de fazer, e que podem ser passageiras ou não. Às vezes, tenho foco maior em transformação digital, foco maior em diversidade e inclusão... Às vezes, eu falo sobre ser uma mulher gaúcha que venceu na cidade grande se encontrando em tecnologia. Eu sou todas essas pessoas. Isso é o retrato da forma como enxergo a sociedade. Antigamente, tínhamos a visão de que a pessoa teria uma carreira só, estudaria uma coisa só. Como fiz faculdade de Direito, esperava-se que eu fosse advogada, concursada, juíza, promotora. Mas eu gosto de ter essas diferentes faces para mostrar que a gente pode se reinventar, e que não necessariamente o que eu estudei tem a ver com isso. O fato de eu ter me autodenominado uma especialista em transformação digital também tem muito a ver com a amplitude do tema. O que isso significa para você, para mim ou para o diretor de uma determinada empresa pode ser completamente diferente.

E o que é transformação digital para você?

É a habilidade de trazer mudanças para as empresas, para esse novo século e novo momento, e viver no mundo da internet. Mas isso também depende. Para um pequeno negócio, é entrar nas redes sociais; para uma grande empresa, é cortar custos operacionalizando uma fábrica. A própria transformação digital nos permite ser multifacetado.

EU TINHA O SONHO

DE CONHECER O CONTINENTE AFRICANO E FUI PARA MOÇAMBIQUE. ACHO QUE MUITAS PESSOAS HOJE NÃO SABEM DE ONDE VÊM, E EU QUERIA MUITO SABER. FOI UMA EXPERIÊNCIA DESAFIADORA TRABALHAR NUMA ONG COMO DIRETORA DE EXPANSÕES.

Você é formada em Direito, é advogada, mas faz carreira como executiva na área de tecnologia – primeiro na Microsoft, agora no Google. De onde vem essa virada?

Acho que a última coisa que pensei na vida foi trabalhar com tecnologia. E uma das minhas funções hoje é provocar as pessoas que trabalham para que pensem em tecnologia. Porque eu nunca pensei, nunca fui apresentada a esse momento. Eu pensava ser professora. No fim do Ensino Médio, fui diagnosticada com depressão e comecei a pensar em saúde mental para minorias, e encontrei ali um tabu, com pessoas achando que psiquiatra é coisa de louco. Aí fiz vestibular para Psicologia, mas como não tinha o curso na universidade pública em Pelotas decidi fazer Direito. Na faculdade, descobri educação em Direitos Humanos, que foi essa grande virada para eu pensar o racismo. A visão de diversidade e inclusão, portanto, vem antes da tecnologia em minha vida. Seguindo essa trajetória, sempre me envolvi com voluntariado e, chegando no fim do curso, fui trabalhar numa organização do terceiro setor. Descobri a área de vendas, da qual sempre gostei.

Foi por causa desse trabalho que você morou na África?

Eu tinha o sonho de conhecer o continente africano e fui para Moçambique. Acho que muitas pessoas hoje não sabem de onde vêm, e eu queria muito saber. Foi uma experiência desafiadora, de trabalhar numa ONG como diretora de expansões, até que eu sofri um acidente e precisei voltar ao Brasil. Quando retornei, já queria trabalhar com vendas e tinha muito forte comigo a questão do networking – algo em que todas as pessoas deveriam investir mais. E foi assim que cheguei a uma entrevista na Microsoft Brasil e me apaixonei por tecnologia. Foi lá que tive a visão de que a tecnologia

pode transformar vidas. Eu atendia governos, então poder olhar coisas como sistemas de FGTS, sistemas de previdência privada, todos esses cadastros de pessoas. Eu pensava 'cara, tem a minha mãe aí!'. Para mim, era transformador.

Desde quando você está no Google? Qual é a sua função?

Entrei em outubro de 2019. É uma longa curta jornada. Trabalhava com vendas, mas no fim de 2021 mudei de cargo, e fiz a virada oficial para a área de diversidade. Agora sou gestora de programa para a estratégia de diversidade para contratação no Google. Dentro da área de contratação no Google, há uma visão de diversidade e inclusão, voltada a minorias, e meu desafio é cuidar disso para a América Latina. Foi bem uma 'virada de quarentena'. Muito eu disse que não trabalharia com diversidade, pois sou tech, sou de business, que é o que eu amo fazer, mas acho que a quarentena trouxe oportunidades de eu hackear o sistema baseada nesse conhecimento que tenho. São dez anos de vendas, então eu sei exatamente o que é sentar-se na cadeira, o que precisa e o que não precisa. Vai ser a minha terceira ou quarta carreira diferente. Já trabalhei com infraestrutura, vendas, marketing digital, agora vou para diversidade. Isso mostra muito a forma como enxergo o mercado, que não precisamos nascer e morrer do mesmo jeito. Sou uma troublemaker, estou sempre procurando um problema para chamar de meu – mas é sempre um problema super do bem. Não conheço todas as respostas, mas acho que conheço pessoas certas para me ajudarem nessa jornada.

Há uma ideia de que toda empresa será uma empresa de tecnologia. Hoje muito se fala em big data, analytics, cloud, IoT, blockchain, IA etc. Como essas soluções têm sido usadas de modo a transformar pessoas, negócios?

Acredito que toda empresa será, sim, uma empresa de tecnologia.Exatamente por ter trabalhado em duas grandes do setor. O segredo é como automatizar, como modernizar e incluir. E posso me ater ao que conheço de perto, que é uma empresa da qual sou conselheira, que é a Kunumi AI, que usa algoritmos para fazer predição relacionada a dados da covid-19, como mapeamento de necessidade de vacinas, leitos etc. Gosto da própria 99jobs, uma startup de re-



JÁ TRABALHEI

COM INFRAESTRUTURA, VENDAS, MARKETING DIGITAL E AGORA VOU PARA DIVERSIDADE. ISSO MOSTRA QUE NÃO PRECISAMOS NASCER E MORRER DO MESMO JEITO.

”

crutamento e seleção, que também usa big data e analytics para contratar profissionais baseados nos valores – em vez de hard skills. Tem a EB Capital, que é um fundo no qual sou conselheira consultiva, que trabalha com ESG, em como investir em empresas que desenvolvam soluções criativas para reduzir consumo de carbono – lembrando que ESG não é só pegada ambiental, claro.

A pandemia mudou a relação dos negócios com a tecnologia. Inclusive de micro e pequenas empresas, certo?

Tenho visto muito de marketing digital orientado a dados. Então, é fundamental entregar soluções que façam sentido para cada um dos públicos. E o que me fascinou em trabalhar com isso, no Google, é que o marketing é democrático. Uma microempresa tem o mesmo poder de fogo, se souber utilizá-lo, de uma grande empresa. Você faz bons criativos, conhece seu público, usa listas, soluções personalizadas, geolocalização. Essa é a graça da transformação digital. Eu comecei a carreira de palestrante, com a minha experiência no Google e na Microsoft, justamente para mostrar a pequenos empreendedores que a tecnologia não é um monstro, que é para todo mundo, que pode criar seu próprio conteúdo. Tenho rodado o Brasil falando sobre inovação, pois gosto de brincar com essa megalomania de que todo mundo tem que ser o Elon Musk, fazer foguete e ir para o espaço.

Aparentemente, a ascensão do trabalho híbrido tornou mais fácil, para as empresas, formar times mais diversificados...

Esses dias fiz uma palestra e comentei justamente isso. Quando cheguei a São Paulo, não importava que eu havia estudado em uma universidade federal, referendada pela OAB. Sempre teve aquele 'recorte USP, FGV, ESPM'. Não conseguia furar essa bolha. E, para mim, diversidade são todas essas experiências que a gente carrega, mas que precisa de um recorte especial e de gênero, porque são as minorias mais afetadas.

Qual é a sua percepção em relação ao movimento de criação de grupos de diversidade dentro das organizações?

Eu criei um desses grupos, hoje faço parte de outros, ajudei a cofundar alguns, inclusive fazendo benchmarking. Então, acho que são extremamente necessários, e é fundamental que os empresários direcionem orçamento para isso. A grande maioria vive de voluntariado, e aí a pessoa tem que se sobrecarregar, acumulando com o seu trabalho principal. Vejo essa tendência em alta, mas é desafiador fazer modelo, colocar de pé – e muitas vezes sem recurso. Crescemos muito em diversidade nos últimos sete anos. Quando cheguei ao mundo corporativo, tinha alguma coisa, mas a grande maioria "era mato". Agora tem mais ações afirmativas, tem fundos de investimentos que colocam recursos nesses grupos. Tem uma porção de coisa acontecendo, mas ainda tem um longo caminho a percorrer. Quando se olha estatisticamente a base, tem paridade de mulheres, paridade de negros, lei de cotas para pessoa com deficiência, mas e nos cargos de liderança, nos conselhos de administração? Quem está contratando essas pessoas? São reflexões que tenho feito ultimamente: como modificar base, meio e topo, tudo ao mesmo tempo, de forma sustentável? O grande desafio agora é fazer com que essas pessoas da base evoluam, pois o movimento de subida não é automático. E é possível acelerar isso com o digital, com a tecnologia.

TENHO VISTO MUITO DE MARKETING DIGITAL ORIENTADO A DADOS. ENTÃO, É FUNDAMENTAL ENTREGAR SOLUÇÕES QUE FAÇAM SENTIDO PARA CADA UM DOS PÚBLICOS. E O QUE ME FASCINOU EM TRABALHAR COM ISSO, NO GOOGLE, É QUE O MARKETING É DEMOCRÁTICO. SE SOUBER UTILIZÁ-LO, UMA MICROEMPRESA TEM O MESMO PODER DE FOGO DE UMA GRANDE.

“GOSTO DE TER ESSAS DIFERENTES FACES PARA MOSTRAR QUE PODEMOS NOS REINVENTAR. O FATO DE EU TER ME AUTODENOMINADO UMA ESPECIALISTA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL TAMBÉM TEM MUITO A VER COM A AMPLITUDE DO TEMA.”























Instagram: @lisianelemos

Mulher, jovem, negra, nascida e criada em uma cidade ao sul do Rio Grande do Sul: você ainda enfrenta desconfianças na rotina de trabalho?

Sim, ainda me olham com bastante desconfiança. Imagina eu, a pessoa do cabelo verde ou rosa, que chega e fala de transformação digital. Na Microsoft eu ainda era mais tradicionalzinha, usava blazer, salto e tudo mais. Então, acaba que ainda tenho que dar uns carteiraços, o que é bem desconfortável. Quando comecei a dar aula na pós da PUCRS, meus alunos mesmo olhavam com desconfiança – inclusive vi um monte de gente com a idade da minha mãe. Mas a minha aula não é bem uma aula. Gosto de dar um tom de vida real, pois sei exatamente o que é um cliente chato, então trago tudo que passei, acaba sendo mais uma conversa, falando de tendências, de conceitos, exemplos e coisas que vejo no mundo corporativo.

O Google tem um fundo que incentiva empresas lideradas por profissionais negros – o Black Founders Fund. Como funcionou a última seletiva, da qual você participou? Como é essa experiência?

É um fundo global para investir em startups lideradas por profissionais negros. Participei do comitê seletivo e, como aprendizado, vi tanta empresa legal que eu não conhecia ou sabia que existia no Brasil – caso da Fluke, que é uma operadora de telefonia, e da Wolo TV, plataforma de streaming de conteúdos negros. No total, em 2021, foram 12 selecionadas. São serviços incríveis que não conhecíamos, que usam alta tecnologia, e não só o aporte financeiro do Google, mas o auxílio em tecnologia, ajuda muito. Participei do comitê seletivo, faço parte do board dos mentores – como faço com algumas startups.

Quais foram ou quem são os seus mentores, ou profissionais que você mais admira?

O Gustavo Werneck, CEO da Gerdau, é um cara incrível, que tem feito um trabalho de mudança grande no mercado. É uma inspiração em tudo que está fazendo. A Luiza Helena Trajano também, assim como a Andréa Chamma [*conselheira na Braskem, no Fleury e no Banco Votorantim*], e grandes referências no mercado, que são minhas amigas, como Rachel Maia [*ex-CEO da Lacoste no Brasil*], Andréa Cruz [*fundadora e CEO da Serh1 Consultoria*], Jandaraci Araújo [*diretora do Banco do Povo Paulista*]. Atualmente, não mentoro ninguém, pois acabaria com o meu tempo, mas tenho conversas esporádicas com muita gente. Sempre penso como escalar o conhecimento que tenho de modo a ajudar mais e mais pessoas.

Você já participou de inúmeras iniciativas voluntárias voltadas à inclusão. O foco, agora, está no Conselheira 101?

Sou completamente apaixonada por esse projeto. Para mim, é a coisa mais legal que já fiz na vida – até a próxima que eu inventar. Poder ver que toquei no topo do mundo corporativo, nos conselhos de administração, ter virado 40% da primeira turma já em conselhos consultivos em menos de seis meses, quantas vidas, quantas famílias foram impactadas? O Conselheira 101 é uma série de conversas para executivas negras, é uma ação afirmativa junto a executivas negras que têm muito tempo de carreira corporativa para falar de liderança, mentoria, com profissionais já gabaritados, conselheiros experientes. Temos um set de dez a 15 conversas com cada turma por ano. Na primeira turma, foram 17 executivas; na segunda, 25. Nossa ideia é semear o desejo de elas serem conselheiras. A gente não é workshop, não é formação, não somos o IBGC, mas queremos que as pessoas notem que existe esse horizonte. A reação do mercado tem sido maravilhosa. Na segunda turma, tivemos que excluir mentores, que estavam disputando a tapa para participar. Havia uma demanda reprimida enorme. Somos oito cofundadoras e, como o processo é totalmente digital, nunca nos encontramos ao vivo – e já somos melhores amigas. Iniciamos em agosto de 2020 e estamos trabalhando agora com a segunda turma. //

AINDA ME OLHAM COM BASTANTE DESCONFIANÇA. IMAGINA EU, A PESSOA DO CABELO VERDE OU ROSA, QUE CHEGA E FALA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. NA MICROSOFT EU ERA MAIS TRADICIONALZINHA, USAVA BLAZER, SALTO E TUDO MAIS. ACABA QUE PRECISO DAR UNS CARTEIRAÇOS.

Somos uma empresa global de design, inovação e software. Combinamos tecnologia com a paixão das pessoas. E essa soma se transforma em resultados.

ilegra®
pense além



+++

Somos o que somamos

ilegra.com

@somosilegra /company/ilegra



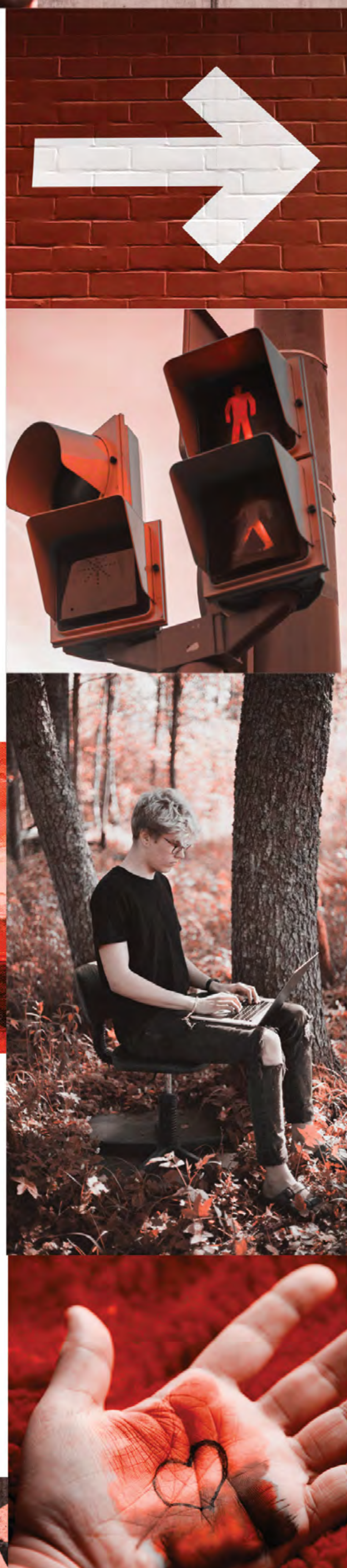






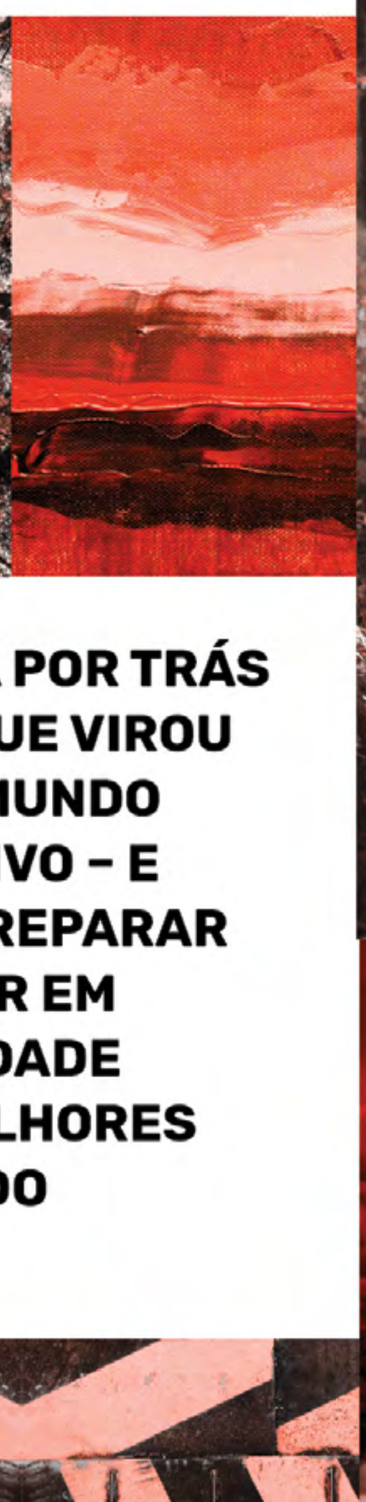
ESG

TRÊS LETRAS PARA SALVAR O FUTURO









O QUE ESTÁ POR TRÁS DA SIGLA QUE VIROU FEBRE NO MUNDO CORPORATIVO – E COMO SE PREPARAR PARA ATUAR EM CONFORMIDADE COM AS MELHORES PRÁTICAS DO MERCADO

POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA



LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

Como uma sopa de letrinhas, a sigla ESG entrou no cardápio do mundo corporativo. Agora, está na ponta da língua de gestores de empresas, fundos de investimento e consultorias pelo mundo afora, ocupando espaço privilegiado nas conversas sobre negócios. A rigor, é a junção dos três pilares da sustentabilidade, que se transformaram em critério para aplicação de recursos no setor privado, a partir do surgimento de fundos que oferecem condições mais favoráveis de financiamento para empresas que priorizam valores sustentáveis em suas ações.

O que significa? O E (do inglês, *Environmental*) inclui temas como poluição do ar e da água, aquecimento global e emissão de carbono, além de desmatamento e escassez de água. Já a letra S (*Social*) envolve o cuidado com as pessoas, o que abrange desde transparência e proteção de dados na relação com clientes até adoção de políticas de diversidade no ambiente de trabalho e respeito à legislação trabalhista – sem esquecer medidas de apoio às comunidades locais e outras iniciativas para reduzir as desigualdades sociais. Para fechar o tripé, o G (*Governance*) atua em duas frentes. A primeira é a ética nos negócios, matéria que consta na agenda das companhias desde que o compliance (dever de estar em conformidade com atos, normas e leis) virou exigência para quem deseja operar no mercado de capitais. Isso inclui, é claro, aplicar medidas internas para impedir a prática de corrupção e outras condutas reprováveis (racismo, assédio sexual, assédio moral etc.).

A novidade é que, agora, a governança ganhou também a missão de incorporar o E e o S à estratégia da organização. Ou seja, sem o exemplo que vem de cima, fica difícil implantar o ESG, como afirma Ricardo Assumpção, da consultoria Grape ESG: "Se o Conselho de Administração ou o CEO não acredita, a chance de dar certo é zero".

CORRIDA CONTRA O TEMPO

As transformações requeridas não se limitam a uma alteração de postura da alta direção – na verdade, exigem mudanças estruturais. Segunda maior bolsa de valores do mundo, com foco em tecnologia, a Nasdaq se declarou favorável à ideia de que os órgãos diretivos das companhias se tornem "menos brancos e masculinos", informou o Wall Street Journal. Para isso, protocolou junto a Securities and Exchange Commission (que regula o mercado de capitais nos Estados Unidos) uma proposta para que elas sejam obrigadas a divulgar a formação de seus Conselhos de Administração por raça, gênero e orientação sexual.

No Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) defendeu a inclusão de dados sobre questões ambientais, sociais e de governança nos formulários de referência por meio dos quais as empresas de capital aberto prestam informações à autarquia. A finalidade é destacar o posicionamento adotado sobre desenvolvimento sustentável no contexto dos negócios e as ações sobre diversidade no quadro de colaboradores.

É uma corrida contra o tempo, e algumas empresas já tomaram a dianteira. A corretora brasileira XP, por exemplo, planeja contar com 50% de mulheres no quadro funcional até 2025 – hoje, o percentual é de 22%. Para isso, foi criado o MLHR3, grupo interno que debate ideias e treina li-



deranças femininas, além de fiscalizar a evolução de indicadores de promoção e remuneração na comparação entre homens e mulheres. A questão racial é mais um nó a ser desatado. No Brasil, conforme dados do IBGE, a remuneração de pretos e pardos, em média, é 60% menor em relação à dos brancos. Para tentar reverter o cenário, 25% das promoções para cargos de liderança do McDonald's no país, em 2020, foram reservadas a pessoas negras, das quais 36% beneficiaram mulheres.

Outro desafio é atrair o público LGBTQIAP+ nos processos de recrutamento. Um levantamento da McKinsey&Co revelou que empresas percebidas como favoráveis à diversidade de orientação sexual contam com 25% a mais de possibilidades de superar a performance financeira da concorrência. Não à toa, 13% dos líderes da L'Oréal Brasil são autodeclarados LGBTQIAP+ e, na General Electric do Brasil, ao menos uma vez por mês, a CEO Viveka Kaitila troca ideias com Miriane Camargo, líder do grupo Pride Alliance da organização. "Ela me ensina e me corrige e, juntas, pensamos como podemos mudar a situação de pessoas que vivenciam dificuldades e discriminações", relatou Viveka.

SINAIS DE ALERTA

Segundo a plataforma Google Trends, a busca pelo termo ESG vem alcançando, em 2021, o patamar mais elevado em 16 anos – é quatro vezes superior à média de 2020 e 13 vezes maior que a de 2019. É uma moda que apareceu do nada? Definitivamente, não. "A questão da sustentabilidade faz parte da agenda há décadas, mas por muito tempo ficou restrita às áreas de filantropia e responsabilidade social. Hoje, precisa estar integrada ao processo decisório da empresa", diz o porta-voz da Grape ESG.

Ninguém imagina que o ESG entrou na pauta das reuniões de diretoria porque, certa manhã, o CEO despertou com uma vontade irrefreável

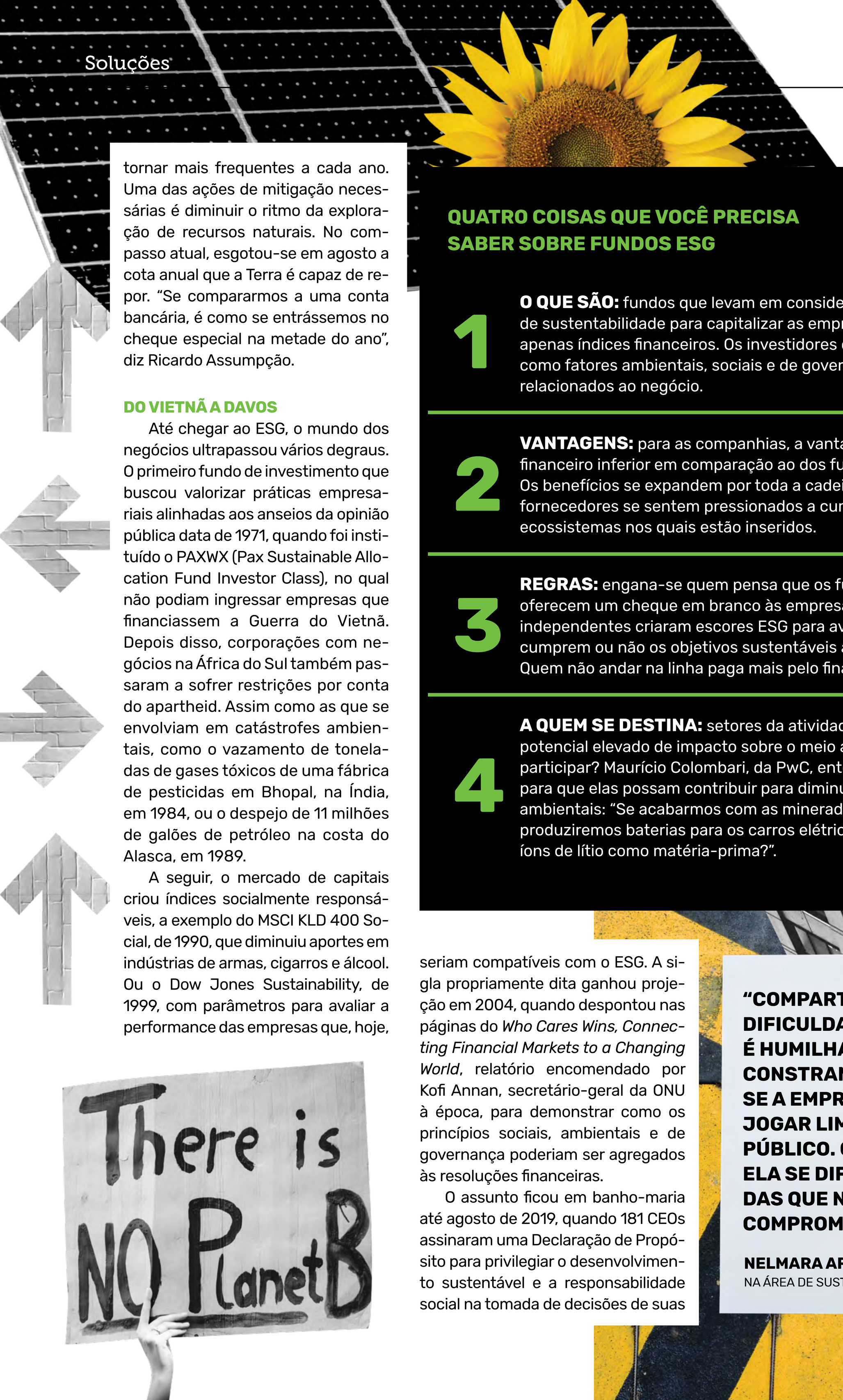
"SE O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO OU O CEO NÃO ACREDITA [NOS CRITÉRIOS ESG], A CHANCE DE DAR CERTO É ZERO."

RICARDO ASSUMPÇÃO,
DA CONSULTORIA GRAPE ESG

de salvar a humanidade. "É claro que existe boa intenção, mas estamos falando de negócios", sublinha Maurício Colombari, sócio da PwC Brasil. Basicamente, o mercado percebeu que os denominados "riscos não financeiros", como mudanças climáticas, cedo ou tarde, terão impacto sobre o lucro das empresas. O passo seguinte foi precificar essa probabilidade cada vez mais iminente.

No que diz respeito ao clima, aliás, não faltam sinais de alerta. Em agosto de 2021, foi divulgado relatório do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC), criado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, com o anúncio de que a temperatura do planeta atingirá o limite de +1,5°C em comparação com a era pré-industrial por volta de 2030, uma década antes do previsto nas projeções feitas em 2018. Pior: a elevação chegará a 2°C, caso as emissões não sejam drasticamente contidas, antes de 2050.

Um mês antes, uma onda de calor havia causado centenas de mortes súbitas no Canadá, com marcas recordes de 49,5°C. Do outro lado do Atlântico, tempestades deixaram mais de 160 pessoas mortas e milhares desaparecidas na Alemanha e na Bélgica. O fenômeno se repetiu na China e em outros pontos do planeta, enquanto o Brasil passava a enfrentar uma forte crise hídrica. Para os cientistas, eventos climáticos de características extremas deverão se



tornar mais frequentes a cada ano. Uma das ações de mitigação necessárias é diminuir o ritmo da exploração de recursos naturais. No compasso atual, esgotou-se em agosto a cota anual que a Terra é capaz de repor. "Se compararmos a uma conta bancária, é como se entrássemos no cheque especial na metade do ano", diz Ricardo Assumpção.

DO VIETNÃ A DAVOS

Até chegar ao ESG, o mundo dos negócios ultrapassou vários degraus. O primeiro fundo de investimento que buscou valorizar práticas empresariais alinhadas aos anseios da opinião pública data de 1971, quando foi instituído o PAXWX (Pax Sustainable Allocation Fund Investor Class), no qual não podiam ingressar empresas que financiassem a Guerra do Vietnã. Depois disso, corporações com negócios na África do Sul também passaram a sofrer restrições por conta do apartheid. Assim como as que se envolviam em catástrofes ambientais, como o vazamento de toneladas de gases tóxicos de uma fábrica de pesticidas em Bhopal, na Índia, em 1984, ou o despejo de 11 milhões de galões de petróleo na costa do Alasca, em 1989.

A seguir, o mercado de capitais criou índices socialmente responsáveis, a exemplo do MSCI KLD 400 Social, de 1990, que diminuiu aportes em indústrias de armas, cigarros e álcool. Ou o Dow Jones Sustainability, de 1999, com parâmetros para avaliar a performance das empresas que, hoje, seriam compatíveis com o ESG. A sigla propriamente dita ganhou projeção em 2004, quando despontou nas páginas do *Who Cares Wins, Connecting Financial Markets to a Changing World*, relatório encomendado por Kofi Annan, secretário-geral da ONU à época, para demonstrar como os princípios sociais, ambientais e de governança poderiam ser agregados às resoluções financeiras.

O assunto ficou em banho-maria até agosto de 2019, quando 181 CEOs assinaram uma Declaração de Propósito para privilegiar o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social na tomada de decisões de suas

QUATRO COISAS QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE FUNDOS ESG

1 **O QUE SÃO:** fundos que levam em consideração parâmetros de sustentabilidade para capitalizar as empresas – e não apenas índices financeiros. Os investidores observam como fatores ambientais, sociais e de governança estão relacionados ao negócio.

2 **VANTAGENS:** para as companhias, a vantagem é o custo financeiro inferior em comparação ao dos fundos tradicionais. Os benefícios se expandem por toda a cadeia, uma vez que os fornecedores se sentem pressionados a cumprir as regras dos ecossistemas nos quais estão inseridos.

3 **REGRAS:** engana-se quem pensa que os fundos oferecem um cheque em branco às empresas. Instituições independentes criaram escores ESG para avaliar se elas cumprem ou não os objetivos sustentáveis a que se propõem. Quem não andar na linha paga mais pelo financiamento.

4 **A QUEM SE DESTINA:** setores da atividade econômica com potencial elevado de impacto sobre o meio ambiente podem participar? Maurício Colombari, da PwC, entende que sim, até para que elas possam contribuir para diminuir os impactos ambientais: "Se acabarmos com as mineradoras, como produziremos baterias para os carros elétricos, que utilizam íons de lítio como matéria-prima?".

"COMPARTILHAR DIFICULDADES NÃO É HUMILHAÇÃO OU CONSTRANGIMENTO, SE A EMPRESA JOGAR LIMPO COM O PÚBLICO. COM ISSO, ELA SE DIFERENCIA DAS QUE NÃO ESTÃO COMPROMETIDAS."

NELMARA ARBEX, ESPECIALISTA NA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE DA KPMG



empresas. Entre eles, estavam pesos-pesados do capitalismo, como Tim Cook, da Apple; Jamie Dimon, da JP Morgan; Alex Gorsky, da Johnson & Johnson; e Larry Fink, da BlackRock. No início de 2020, Fink – com a autoridade de diretor-executivo da maior gestora de fundos do mundo, com US$ 7,8 trilhões em ativos – deu um xeque-mate ao anunciar que a sustentabilidade havia se transformado em critério-chave para a injeção de recursos no setor privado.

Segundo o gestor do BlackRock, o risco climático balançou os "pressupostos básicos" das finanças modernas. E quem não se der conta disso encontrará "um crescente ceticismo por parte dos mercados e, por sua vez, um custo de capital mais elevado". Paralelamente, reunidas em Davos para o Fórum Econômico Mundial, as 120 maiores corporações do mundo decidiam apoiar os esforços para desenvolver um conjunto básico de métricas e formas de divulgação comuns sobre ESG.

Da teoria à prática: a PwC previu que, na Europa, até 2025, quase metade (57%) dos ativos estará alocada em fundos ESG (em 2020, o percentual foi de 15,1%). "É um caminho sem volta", declara Domingos Valladares, professor da Escola de Negócios da PUCRS. A Morningstar, empresa de dados de investimentos com base em Chicago (EUA), contabilizou 3,7 mil fundos ESG em atividade hoje em nível mundial, dos quais 648 são aplicações tradicionais que se adequaram aos novos tempos. Entre eles, 534 fundos até mudaram de nome – para não deixar dúvidas.

No Brasil, os dados ainda são modestos: em 2020, havia cerca de R$ 700 milhões aplicados em fundos ESG, de acordo com a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). Embora o montante seja quase três vezes maior que o do ano anterior, corresponde a apenas 0,13% das aplicações em fundos de ações no país.

COMO PREPARAR A EMPRESA

Se investir no ESG tende a ser um bom negócio, a questão é como preparar a empresa para as novas práticas. Para Nelmara Arbex, especialista na área de sustentabilidade da KPMG, um bom começo é assumir compromissos públicos em favor de boas causas, ainda que, para isso, muitas vezes seja preciso tocar em temas espinhosos. "A Nike virou um fenômeno de tanto se meter em encrencas", brinca ela, relembrando campanhas promocionais polêmicas da marca.

Em 2018, por exemplo, a multinacional de material esportivo contratou como garoto-propaganda Colin Kaepernick, jogador da NFL (liga de futebol americano), que tinha o hábito de se ajoelhar durante a execução do hino dos Estados Unidos antes das partidas, como protesto contra a violência policial dirigida à população negra. Nem todos os clientes da Nike gostaram – alguns até queimaram tênis em vídeos nas redes sociais –, mas a empresa não retrocedeu.

Só que não basta se posicionar corajosamente perante a opinião pública sem demonstrar empenho para implementar políticas internas alinhadas ao compromisso assumido. De preferência, fixando metas que possam ser cumpridas ao longo do tempo. Muitas vezes, os resultados não são positivos no curto prazo. Algumas companhias, para demonstrar transparência, chegam a inserir nos relatórios de sustentabilidade bandeirinhas verdes ou vermelhas para simbolizar avanços e retrocessos em causas específicas. "Compartilhar dificuldades não é humilhação ou constrangimento, se a empresa jogar limpo com o público. Com isso, ela se diferencia das que não estão comprometidas", assegura Nelmara, que já exerceu a vice-presidência da Global Reporting Initiative (GRI), entidade internacional que sugere padrões de materialidade para a elaboração dos relatórios de susten-



LONGO CAMINHO A PERCORRER

Uma das críticas ao ESG é a predominância de temas relacionados à preservação ambiental em detrimento do social. Em 2020, o Itaú BBA perguntou a investidores qual dos três pilares do ESG era mais importante – e o S não foi citado uma vez sequer. “Talvez isso se deva à origem da pauta, que primeiro despontou nos países desenvolvidos, onde as atenções estão mais voltadas às mudanças do clima”, diz Maurício Colombari. Episódios como o assassinato de um homem negro numa loja do Carrefour em Porto Alegre, em 2020, fortalecem a narrativa dos céticos. As ações da empresa registraram queda de cerca de 5%, mas rapidamente se recuperaram. Isso colocou em dúvida a preocupação do mercado de capitais com o aspecto social. Igualmente, a onda de IPOs vista no Brasil nos últimos anos traz aspectos que frustram, em parte, algumas expectativas em relação ao ESG. É que a maioria dos investidores ainda está mais interessada em certificar-se a respeito da rentabilidade – e só depois buscam saber o que a empresa pretende fazer em termos de diversidade ou meio ambiente, por exemplo. “Isso apenas mostra que a jornada será longa, já que não se muda do dia para noite”, conclui o sócio da PwC.

tabilidade.

Em termos de estrutura organizacional, uma solução adotada é criar um departamento exclusivo para cuidar das questões referentes ao ESG. A Natura foi além. E não só montou um time como assentou a área de sustentabilidade na diretoria, reservando a ela uma das vice-presidências. Mas é preciso levar em consideração que, embora a demanda esteja em alta, a formação de lideranças ainda é incipiente. No final de 2020, ao analisar 1 milhão de contas no LinkedIn, o CFA Institute (associação global que certifica profissionais de finanças) concluiu que menos de 1% tinha qualificação em ESG.

Conforme Ricardo Assumpção, do Grape ESG, os MBAs para formar líderes com esse tipo de expertise ainda são novidade – nos Estados Unidos, as primeiras turmas foram abertas em 2021. Ele próprio se formou no primeiro curso do gênero da London Business School, criado em 2020 por Ioannis Ioannou, um dos maiores pesquisadores em responsabilidade social corporativa e sustentabilidade do mundo. No Brasil, FGV e IBGC introduziram cursos de gestão em ESG no segundo semestre de 2020. Já o Insper planejou suprir a demanda em setembro deste ano.

ILHAS DE SUSTENTABILIDADE

Por outro lado, há um consenso de que não adianta contratar especialistas e isolá-los em uma sala para que produzam relatórios que nem mesmo o CEO vai ler. A essa altura, a preocupação com a sustentabilidade precisa estar disseminada por toda a empresa, o que faz com que muitos defendam a supressão de uma área exclusiva do ESG. Maurício Colombari, da PwC Brasil, defende um modelo no qual o setor não é extinto. Ao contrário, se fortalece para atuar como facilitador na incorporação das práticas sustentáveis à estratégia do negócio. “É sempre bom ter um especialista para o qual ligar em caso de dúvidas”, aconselha.

A opção de consultorias externas é uma alternativa para capacitar lideranças em todas as frentes. De olho nas oportunidades que se abrem, a PwC pretende recrutar mais de 100 mil profissionais de ESG em nível global para ajudar as companhias a acharem o caminho certo. Outra maneira de conectar o organismo da empresa com as metas de sustentabilidade é vincular o ESG não somente ao pagamento de bônus, mas à própria política de promoção dos colaboradores. Com isso, todos irão saber que é sério o compromisso da companhia com as metas sociais e ambientais e que dele depende o sucesso do negócio. “Em uma analogia com o futebol, é como premiar quem joga a bola na direção do gol adversário”, explica Nelmara Arbex. //

JÁ OUVIU FALAR EM SERENDIPIDADE FIGITAL?

A EVOLUÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO PARA O DIGITAL NÃO É APENAS SOBRE TECNOLOGIA – É TAMBÉM SOBRE ESPAÇO SOCIAL

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE



RAFAEL PRIKLADNICKI
Gestor de Relacionamento e Negócios do Parque Científico e Tecnológico da PUCRS (Tecnopuc), professor e pesquisador nas áreas de tecnologias e inovação.

Opinião

Serendipidade é descobrir coisas boas por mero acaso, sem previsão. É algo que acontece na ausência de qualquer projeto óbvio. E sempre foi algo bastante presente na dimensão física das empresas. Em muitas organizações, diversas ideias e negócios surgem em encontros ocasionais. Surgem a partir da serendipidade. Os ambientes criados por estas empresas devem, em sua gênesse, constituir um sistema orgânico, flexível e adaptável permanentemente às necessidades que se apresentam.

E esse é um movimento que precisa ser expandido. Organizações de todos os tamanhos, atuando nas mais diferentes áreas, devem ser estimuladas a conversar entre si com a finalidade de fomentar o empreendedorismo inovador e identificar novas oportunidades de negócios. Um dos grandes desafios está justamente em facilitar e propiciar oportunidades para que as companhias interajam cada vez mais – entre elas e com o seu entorno.

Com a pandemia, vieram reflexões. Como manter a serendipidade nas empresas a partir da diminuição momentânea da atividade presencial? Como aumentar o alcance pela expansão da presença digital? Ficou ainda mais evidente algo que já se falava há anos: o físico é apenas uma parte da oferta de valor de um negócio, seja ele qual for. Empresas de varejo que antes tinham presença digital agora estão mais para empresas de tecnologia com alguma presença física. E isso muda completamente a dinâmica. O maior valor em qualquer empresa, atualmente, está na capacidade que ela tem de estimular a serendipidade.

A pandemia acelera a necessidade de se fazer a ponte entre o físico e o digital. Mas não é algo trivial criar serendipidade digital. Como transferir a energia do ambiente físico 100% para o digital? Como reproduzir o digital no físico? Mas assim como a transformação digital é muito mais uma transformação estratégica do que tecnológica, a evolução de um espaço físico para um espaço digital também não é apenas sobre tecnologia: é sobre o espaço social.

O *FÍsico* deve ser estendido pelo *diGItal*, mas ambos orquestrados pelo *sociAL*. Criando assim o ambiente *FIGITAL*. E com ele, nos deparamos com o próximo desafio: como desenvolver serendipidade FIGITAL? Trata-se de uma reflexão permanente. Mas atrevo-me com uma possível resposta: se antes havia o prédio que tinha uma comunidade, agora temos uma comunidade que tem um prédio. Uma comunidade, no espaço social, que atua fortemente de maneira digital, e que possui um espaço físico. //

COMO AUMENTAR O ALCANCE PELA EXPANSÃO DA PRESENÇA DIGITAL? FICOU AINDA MAIS EVIDENTE ALGO QUE JÁ SE FALAVA HÁ ANOS: O FÍSICO É APENAS UMA PARTE DA OFERTA DE VALOR DE UM NEGÓCIO – SEJA ELE QUAL FOR.

Foto: Štefan Štefančík

AS NOVAS ENGRENAGENS DO MUNDO

CONHEÇA AS PRINCIPAIS DISRUPÇÕES QUE AGUARDAM O UNIVERSO DOS NEGÓCIOS NO CENÁRIO PÓS-PANDÊMICO

POR JOSÉ FRANCISCO BOTELHO E EMANUEL NEVES

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE



Crises são o laboratório do futuro. A história da humanidade não deixa dúvidas: algumas das maiores transformações sociais e econômicas ao longo dos séculos ocorreram em tempos marcados por catástrofes e confusões – como guerras, terremotos e, claro, pandemias. É como se os momentos de crise catalisassem os potenciais de mudança acumulados e acelerassem a sua adoção pela sociedade. E é exatamente o que vem acontecendo nos últimos dois anos: a pandemia da covid-19 catapultou mudanças que vinham sendo gestadas há décadas, e viu o surgimento de novidades que pouca gente imaginava alguns anos atrás. A luta contra o vírus alavancou disrupções gigantescas no mundo do trabalho e dos negócios – de tal modo que, no pós-pandemia, já não será suficiente "pensar fora da caixa".

A hora é de quebrar a caixa mesmo, e ver o que sairá de dentro dela.

A pandemia atual surgiu num momento-chave na história da tecnologia. Enquanto a ciência corria atrás da vacina, o mundo dos negócios assistia à aceleração de tendências que vinham se intensificando há pelo menos uma década. A ascensão de novas tecnologias nos últimos anos deu início ao que alguns analistas chamam de Quarta Revolução Industrial – uma série de transformações frenéticas, que estão levando empresas e governos a reorientar suas estratégias.

Robôs, algoritmos, inteligência artificial e novos programas e aplicativos irão transformar a face do mer-



cado, do trabalho e da economia de maneiras dignas de ficção-científica. De acordo com a pesquisa Future of Jobs Report, publicada pelo Fórum Econômico Mundial em outubro de 2020, até 2025 as horas de trabalho realizadas por máquinas serão equivalentes às horas de trabalho de seres humanos. Essa mudança sísmica trará a disrupção de muitas profissões: nos próximos cinco anos, cerca de 15% da força de trabalho nas empresas pode ser profundamente abalada ou mesmo substituída. Por outro lado, novos talentos e novas habilidades ganharão cada vez mais espaço – profissões que envolvem sustentabilidade, tecnologia e interação com o público marcarão o ritmo do futuro nas próximas décadas.

Ninguém sabe ao certo como será esse horizonte, mas a julgar pelas transformações atuais, podemos fazer algumas apostas: o futuro será híbrido, descentralizado, agilizado, criptografado e eletronizado. Entenda tudo isso, ponto a ponto, nas próximas páginas.

A ERA DO HÍBRIDO

A pandemia acarretou a mais rápida transformação já vista na história do trabalho. Em 2019, cerca de 350 milhões de pessoas trabalhavam em home office. Ao longo de 2020, o número subiu para mais de 1 bilhão – dois terços da atividade econômica formal do planeta.

Além de salvar a economia global, o trabalho remoto pode tê-la aprimorado: de acordo com uma pesquisa publicada pela Upwork em agosto de 2020, 32% dos líderes nos Estados Unidos acreditavam que a produtividade dos funcionários aumentou com o home office. Vários fatores contribuem para isso – por exemplo, uma diminuição no número de reuniões desnecessárias e o fim do deslocamento entre casa e escritório. Entre os funcionários, a preferência pelo trabalho remoto é avassaladora. No segundo semestre de 2021, a Korn Ferry, consultoria americana de recrutamento executivo, entrevistou 581 profissionais e concluiu que mais de dois terços dos entrevistados consideravam o trabalho remoto como "o novo normal". Para 55%, a ideia de voltar a trabalhar presencialmente é estressante. O mais surpreendente é que 49% afirmam estar dispostos a recusar uma oferta de emprego, se fossem obrigados a trabalhar o tempo todo no escritório. No Brasil, o cenário é semelhante. Segundo uma pesquisa da Boston Consulting Group, 30% dos profissionais brasileiros preferem trabalhar de forma totalmente remota, enquanto 59% gostariam de combinar presencial e home office. Apenas 11% querem ficar exclusivamente no escritório.

Só que nem todos os chefes concordam com tamanha digitalização do trabalho. Nos EUA, segundo uma pesquisa da Society for Human Resource Management, 72% dos chefes que atualmente trabalham com equipes remotas preferem que todos voltem ao escritório. Na área da tecnologia, contudo, os funcionários vivem a era dourada do trabalho híbrido. No Google e na Apple, colaboradores trabalham de dois a



“PODEMOS CONSIDERAR O PERÍODO PANDÊMICO COMO UM MARCO HISTÓRICO NO MINDSET ÁGIL.”

JOÃO MARCOS FILHO
AGILE COACH DO GPTW

três dias por semana no escritório, e o resto em casa. No Twitter e no LinkedIn, os funcionários podem decidir qual modalidade adotar: totalmente remota ou híbrida. “Eles estão estimulando cada equipe e cada profissional a refletir sobre como e onde trabalha melhor, e o mesmo está acontecendo na Microsoft”, explica Haroldo Matsumoto, especialista em gestão de negócios e sócio-diretor da Prosphera Educação Corporativa. Vale lembrar que a área da tecnologia é o berço do agilismo, que revolucionou a gestão de projetos (veja adiante). Portanto, não é de estranhar que a mesma área seja protagonista na corrida pelo futuro do trabalho.

Esse futuro também terá seus desafios. Desde antes da pandemia, economistas e especialistas em recursos humanos já apontavam que o home office pode ter efeitos colaterais negativos – como a confusão entre trabalho e vida pessoal. Algumas empresas criaram programas de apoio psicológico para ajudar os funcionários a separar as duas áreas. Outra iniciativa que ganhou corpo durante a pandemia foi o desenvolvimento de mecanismos que travam a circulação de e-mails internos durante horários de almoço e fins de semana – impedindo, portanto, que os próprios funcionários exagerem na dose.

O ritmo atual de transformações é tão intenso que a própria natureza do trabalho remoto já mudou. Alguns anos atrás, circulava entre as empresas americanas o lema Bring your Own Device (BYOD) – traga seu próprio equipamento. Era a época em que funcionários passaram a levar seus próprios laptops ao trabalho, o que exigiu várias adaptações por parte das empresas. De acordo com uma pesquisa feita pela Accenture em 2021, a tendência dos próximos anos será o Bring Your Own Environment, ou BYOE. Isso significa que os funcionários terão cada vez mais flexibilidade para se deslocar com todo o seu ambiente de trabalho. Com a ajuda de equipamentos cada vez mais variados e avançados (como consoles, câmeras de segurança e smart speakers), os profissionais poderão trabalhar não apenas em casa, mas em qualquer lugar que acharem apropriado — um jardim, uma praia, um aeroporto, um sítio, debaixo de uma árvore.

Essa metamorfose exigirá uma nova adaptação das empresas, que terão de investir pesado em inteligência artificial e segurança da informação. A recompensa pode ser uma nova era não apenas no trabalho, mas na atividade econômica como um todo: quando as empresas se tornarem virtual-first, ou virtuais acima de tudo, poderemos ver fábricas operadas apenas por robôs, com a atividade supervisionada por funcionários sentado à beira-mar ou à sombra de um plátano.



O PODER NAS PONTAS

A necessidade de adptação acelerada exige que a chave da metodologia ágil esteja na mão de quem figura na linha de frente, ampliando o dinamismo e a autonomia dos processos.

Nos últimos 20 anos, o mindset ágil se espalhou a partir de seu nicho natal, na área de tecnologia da informação, e ganhou espaço cada vez maior em todo tipo de empresa. A começar por gigantes como o Google, cuja adoção dos métodos ágeis serviu de exemplo e farol para muitas outras. Desde que o Manifesto Ágil foi lançado, em 2001, por um grupo de 17 programadores nos EUA, a ideia de espraiar o poder dos gestores às equipes deixou de ser nicho e se tornou mainstream: empresas que antes se pareciam a exércitos, com hierarquias e projetos rígidos, foram se tornando mais parecidas a laboratórios, em que pequenas amostras são testadas em curto espaço de tempo, e tudo pode mudar conforme os resultados. O sprint de duas semanas foi substituindo o projeto de seis ou doze meses – e o empoderamento das pontas minou a ideia do supergestor monolítico, que concentra toda a capacidade de decisão lá no alto do escalão corporativo.

Alguém poderia argumentar que toda essa mudança era apenas modismo, coisa passageira. Mas então veio a covid-19 para provar que a revolução das pontas veio para ficar. "O período pandêmico marcou um momento histórico no mindset ágil", explica João Marcos Filho, agile coach do Great Place to Work (GPTW). "Com todo mundo em home office, ficou muito mais difícil controlar tudo o que acontece. As empresas que, no início de 2020, já tinham maturidade no uso de abordagens ágeis mostraram-se mais preparadas para o desafio. E as outras tiveram de aprender." De acordo com uma pesquisa divulgada pela McKinsey em junho de 2020, cerca de 25% dos gestores nos EUA adotaram um tipo de liderança focada nos funcionários e 15% empoderaram suas equipes durante a pandemia. São índices poderosos – que prometem reorganizar o funcionamento do mundo corporativo daqui para frente. (Veja o box ao lado)

A pandemia trouxe uma revolução até mesmo em métodos ágeis já estabelecidos. Hoje, o empoderamento das pontas ganhou uma nova abordagem. Algumas ferramentas, como o Kanban, mostraram-se menos adaptáveis à situação volátil do trabalho remoto e das equipes dispersas. Isso porque o Kanban, embora ágil, é eminentemente físico e presencial. "Como saber se a versão salva no servidor é a mais atualizada de um documento produzido em conjunto? Esse é um dilema comum", exemplifica João Roncati, diretor da consultoria People+Strategy. Já o Scrum, primo do Kanban, continua popular, enquanto o sistema de definição de metas OKRs (Objectives and Key Results) passou por uma ascensão ao ápice da glória.

Mais flexível que o Kanban, o OKR estabelece objetivos de longo termo, que servem de motivação à equipe, e utiliza resultados-chave como indicadores de performance. "Esse sistema ajuda a trazer clareza sobre prioridades, auxiliando as equipes a ter mais autonomia para definir suas atividades e também medir o seu impacto de acordo com os resultados-chave importantes para ela", avalia Dairton Bassi, presidente da Agile Trends. Nascido no Vale do Silício, o OKR ganhou fama ao ser adotado pelo Google, e hoje é usado por organizações como Netflix, Amazon, Dell, Dropbox, Facebook, Samsung e Twitter.

A ORDEM É EMPODERAR A EQUIPE

A pandemia mexeu no jeito de liderar. Mais do que nunca, a função dos gestores é dar suporte a quem está no operacional e entender suas demandas.

25%
ADOTARAM UMA LIDERANÇA APOIADORA EM RELAÇÃO ÀS EQUIPES

23%
ADOTARAM UMA LIDERANÇA FOCADA NOS FUNCIONÁRIOS

15%
EMPODERARAM AS EQUIPES

15%
PROMOVERAM UM AMBIENTE DE CONFIANÇA

14%
PRIVILEGIARAM A TOMADA RÁPIDA DE DECISÕES

Fonte: McKinsey, junho de 2020





A nova atmosfera de business levou as empresas a buscarem formas de avaliar as performances das equipes separadas por vastas distâncias, sem a necessidade de se recorrer a reuniões presenciais. Além de ferramentas bem conhecidas como o Zoom, outros softwares e aplicativos ganharam destaque em tempos recentes, dando uma ideia de como serão os processos e comunicações corporativas daqui para frente. Um exemplo é o Miro, uma plataforma de colaboração visual, com boards que permitem às equipes fazer brainstormings e criar de maneira colaborativa no ambiente virtual.

Baseado em nuvem, o Miro serve tanto para profissionais autônomos quanto para empresas de todos os tamanhos. "É como se as pessoas estivessem juntas na frente de um quadro branco, rascunhando e construindo suas soluções", explica Bassi. Nesse quadro branco, a equipe pode montar, de forma intuitiva, outros quadros menores, personalizados, contendo diagramas e fluxos de trabalho. Os boards apresentam o tema e também mostram o nome do usuário que acaba de escrever ali: é uma presença em tempo real, mesmo a distância.

Esse tipo de ferramenta ajuda as equipes a driblar um problema específico, surgido no auge da pandemia: se a maioria dos profissionais prefere trabalhar remotamente, há alguns cuja produtividade depende do contato pessoal. Isso acontece principalmente em áreas criativas, como o design. Para muitos deles, o Miro funciona como um antídoto criativo, permitindo que as equipes interajam tanto em tempo real quanto de maneira entrecortada — como se estivessem entrando e saindo de seus respectivos espaços no escritório. Hoje, o Miro está presente na rotina de 20 milhões de usuários no mundo todo, incluindo empresas como a Dell, a Deloitte e a Kaiser Permanente.

Mais um instrumento que ganhou ímpeto e conquistou um lugar central nas equipes ágeis é o Jira, uma ferramenta de gestão de atividades e acompanhamento de tarefas e projetos. Por meio do Jira, cada usuário pode criar um histórico de atividades, e a equipe como um todo pode planejar sprints e distribuir tarefas. A virtude do Jira é tornar o processo de trabalho totalmente visível, de forma adaptável a cada equipe. O programa oferece um fluxo de trabalho padronizado, assinalando cada projeto com etiquetas como Open, In progress, Under Review e Done. Porém, cada time pode adaptar o fluxograma a suas próprias características. "O Jira é a ferramenta mais usada por equipes ágeis, por possuir muita flexibilidade em sua implantação, permitindo que seja configurada de acordo com o grau de complexidade dos projetos e processos de cada empresa", diz Bassi. O software é usado por gigantes como Walmart, Coca-Cola, Samsung e Pfizer – além de mais 10 milhões de usuários, incluindo 3,4 mil empresas mundo afora. No Brasil, o Banco Inter é exemplo de companhia que utilizou o Jira para descentralizar processos. Na empresa, mais de 30 equipes utilizam o software para agilizar o atendimento a um público que ultrapassa 7 milhões de clientes.

Todas essas transformações apontam duas tendências bem claras. A primeira diz respeito à forma como a agilidade é vista nas empresas. O empoderamento das pontas é um diferencial, algo que pode aumentar a produtividade ou ajudar os negócios a sobreviverem em momentos de alta volatilidade, como a pandemia. "Nos próximos anos, a agilidade deixará de ser um diferencial e se tornará um requisito para que as empresas se mantenham competitivas", prevê Bassi.

Outra tendência diz respeito à forma como a agilidade funciona dentro da organização. As companhias, agora, se preocupam mais com o conceito de "transformação ágil" – a aplicação de métodos e ferramentas para descentralizar o dia a dia. Mas esses instrumentos são

A NOVA ATMOSFERA DE BUSINESS LEVOU AS EMPRESAS A BUSCAREM FORMAS DE AVALIAR AS PERFORMANCES DAS EQUIPES SEPARADAS POR VASTAS DISTÂNCIAS, SEM PRECISAR RECORRER A REUNIÕES PRESENCIAIS.





"O OKR AJUDA A TRAZER CLAREZA SOBRE AS PRIORIDADES, CONFERINDO MAIS AUTONOMIA À EQUIPE PARA DEFINIR SUAS ATIVIDADES E MEDIR SEU IMPACTO COM OS RESULTADOS-CHAVE MAIS IMPORTANTES."

DAIRTON BASSI,
PRESIDENTE DA AGILE TRENDS

apenas meios para um fim: a criação de uma nova cultura organizacional, voltada para a inovação constante. Essa metamorfose afetará não apenas todas as empresas, como todos os profissionais, inclusive na hora de escolher suas especialidades. Em sua pesquisa sobre o futuro do trabalho, o Fórum Econômico Mundial elenca as 15 habilidades mais importantes para os profissionais em 2025. Entre elas está o uso, o monitoramento e o controle de tecnologia, a tolerância a estresse e a flexibilidade. Ou seja, as virtudes de quem, lá na ponta, consegue tomar a decisão certa – com o jogo de cintura necessário para aprender com os próprios erros.

EU, ROBÔ

A Inteligência Artificial pulou da ficção-científica para trás do balcão faz tempo. E essa parceria com os humanos vai se intensificar daqui em diante, influenciando diretamente a capacitação e o perfil da força de trabalho.

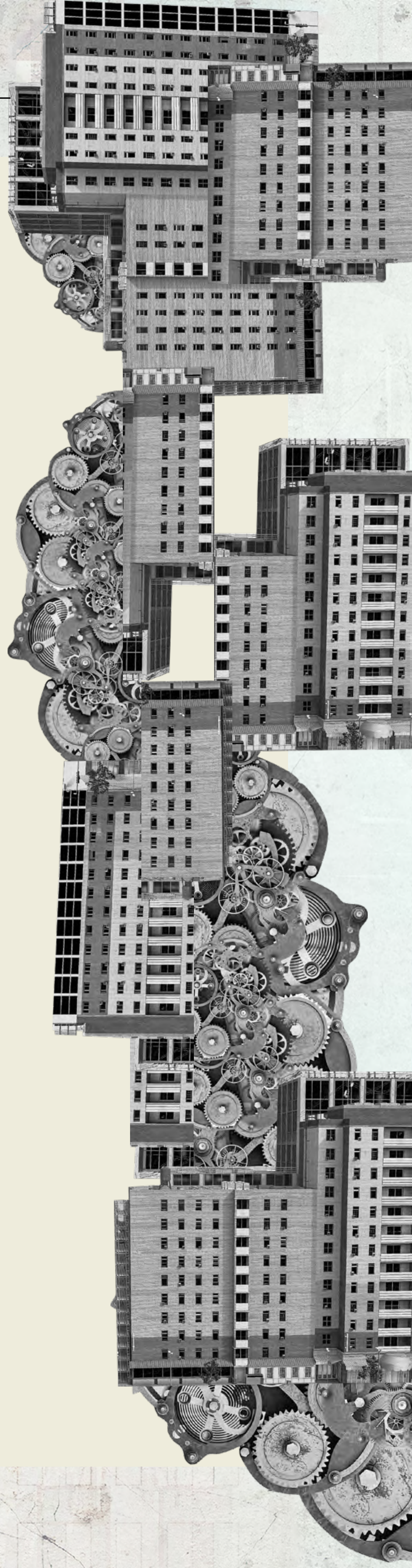
Segundo um estudo realizado pela IBM, 21% dos profissionais de TI na América Latina já implantaram algum tipo de IA em seus negócios. No Brasil, o índice é ainda maior: 40%. E a pandemia teve grande impacto nessa expansão. “A restrição de circulação fez com que, de uma hora para outra, as áreas de atendimento das organizações tivessem que se adaptar, em uma velocidade não planejada. A forma encontrada foi a utilização ampla de automação cognitiva”, afirma Mario Himes, líder de Business Transformation Services da IBM Brasil.

Segundo ele, 35% das empresas no Brasil automatizaram processos no período da pandemia.

Hoje, grande parte dos telefonemas aos call centers são atendidos por robôs programados para interagir com o consumidor. Antes, a tecnologia era usada para prover respostas prontas e automáticas – enquanto agora a inteligência artificial decifra o contexto de cada cliente e, assim, oferece soluções mais adequadas a cada problema. Um exemplo é a TIM, que no início da pandemia adotou o assistente virtual IBM Watson. Quatro meses depois, a taxa de resolução na primeira chamada havia aumentado em 85%.

Além da interação com o cliente, a inteligência artificial vem sendo usada no próprio processo de gerenciamento dos negócios – uma espécie de Business Inteligence turbinado. Isso porque a IA permite não apenas a colheita de uma quantidade gigantesca de dados, como também é capaz de analisá-los por meio de modelos estatísticos. Assim, as empresas tornam-se mais capazes de vislumbrar os desejos dos clientes e antecipar-se a mudanças no mercado. Esse uso da inteligência artificial já é um diferencial competitivo para muitas empresas – circunstância que deve se intensificar nos próximos anos.

De acordo com a pesquisa IDC FutureScape: Worlwide Digital Transformation 2020, as organizações movidas por IA terão a capacidade de agir 50% mais rápido que seus pares nos próximos anos. Já o estudo IDC White Paper, também de 2020, aponta que em cinco anos as companhias baseadas em IA terão um aumento de 100% na produtividade e no conhecimento de sua força de trabalho – o que deverá tra-



zer respostas mais curtas e mais sucesso na inovação de produtos.

"A inteligência artificial traz alta precisão e previsibilidade na projeção de múltiplos cenários, o que requer o processamento de um volume de dados muito grande, impossível de ser realizado por um ser humano", diz Himes. Análise de dados em profundidade com automação de processos é outro exemplo de benefício que se pode esperar com a adoção de IA. Até porque, assim como o ser humano, a IA segue o mesmo princípio de aprendizado contínuo, desenvolvendo soluções criativas para problemas específicos.

Mas o uso disseminado de inteligência artificial para captar e analisar dados levanta questões éticas. Como impedir, por exemplo, que a privacidade dos usuários seja desrespeitada, ou que suas informações sejam utilizadas por algoritmos mal-intencionados? Para lidar com essas questões, foi aprovada em 2018 a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que está agora em fase final de implementação. Dados, como sabemos, são o principal recurso de inteligência artificial. "Quanto maior a quantidade e a variedade de dados, podemos assumir que os modelos criados de IA tendem a ser mais precisos e atender a soluções desenhadas", avalia o executivo da IBM. A nova lei regulamenta o controle e o processamento de dados aos participantes envolvidos, tornando obrigatório que as empresas informem quais informações serão coletadas, o propósito de seu uso e como serão tratadas, dando a opção de que o titular autorize ou não. Outro elemento da LGPD é a obrigação de que os dados sejam armazenados apenas de forma temporária. Regras como essa também trazem impacto ao futuro do dinheiro e dos serviços bancários, como você verá adiante.



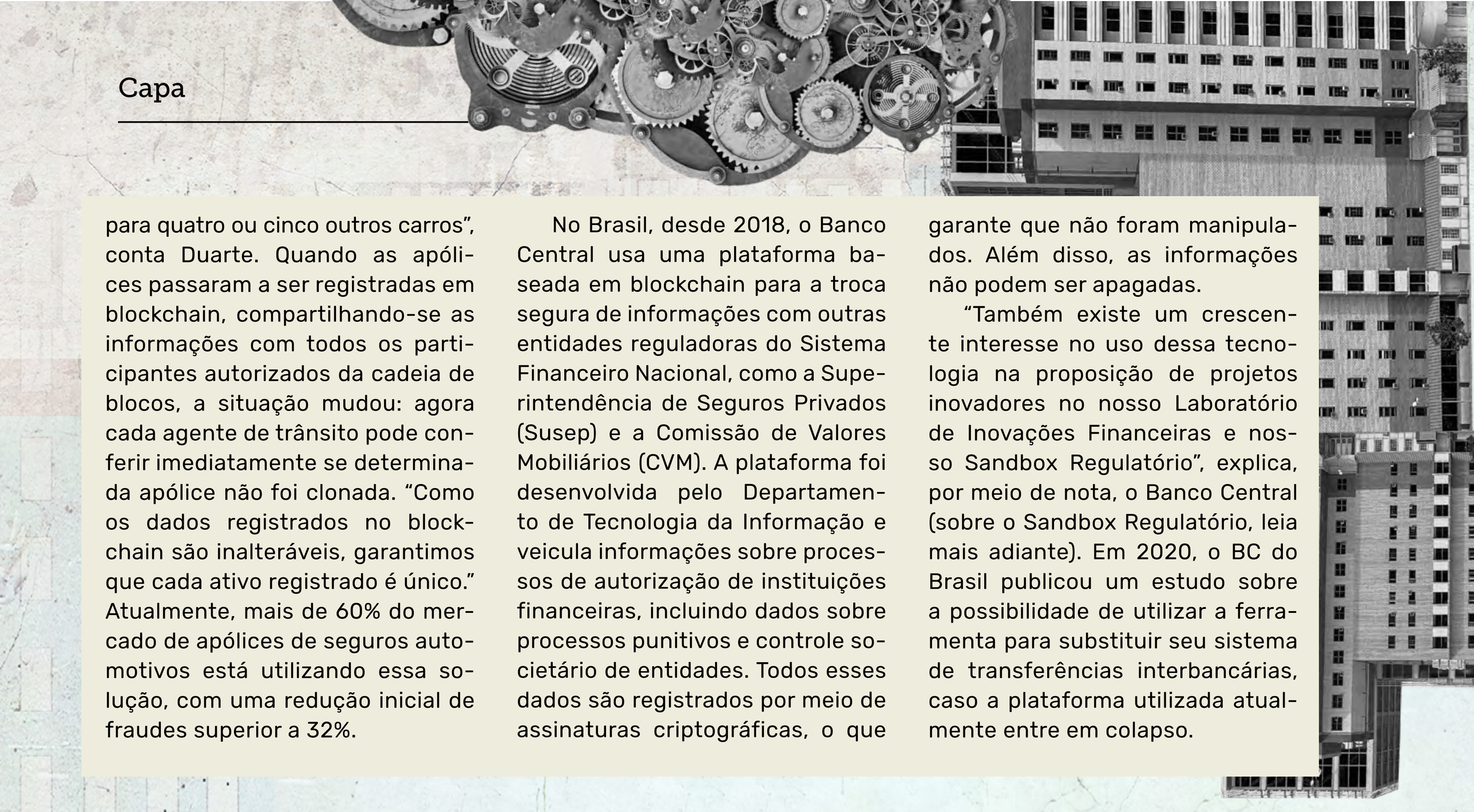
CADEIA DA CONFIANÇA

O desenvolvimento do blockchain permitiu a criação da primeira moeda criptografada, o Bitcoin. Com o passar do tempo, essa tecnologia passou a ser utilizada por empresas e até governos para armazenar dados sobre qualquer tipo de transação.

Em 2008, uma misteriosa figura conhecida como Satoshi Nakamoto criou o primeiro blockchain, ou cadeia de blocos (algo como um gigantesco caderno de registros), cujas entradas estão espalhadas por diversos computadores e que servem para registrar diversos tipos de transações. É como se um superlivro tivesse cada página guardada numa biblioteca diferente, o que torna dificílimo – quase impossível – que suas informações sejam destruídas. Por outro lado, as páginas ou blocos estão ligadas entre si por elos (ou hashes). É impossível alterar um deles sem refazer toda a estrutura. Para completar, cada bloco é público e qualquer pessoa pode consultá-lo a qualquer momento.

Para Carlos Henrique "Kiko" Duarte, líder de Serviços de Blockchain na IBM América Latina, a conceito-chave no sucesso dessa tecnologia é a confiança. Ele diz que, além de trazer uma revolução do ponto de vista de como são transacionados valores por meio de criptomoedas como o Bitcoin, o blockchain oferece uma transformação real quando usada em aplicações não-financeiras. Exemplo disso é a otimização das cadeias de suprimentos, a certificação de origem em diversas indústrias, a gestão de segurança alimentar e a gestão de energia. "As possibilidades de transformação são infinitas, já que o blockchain acelera o processo de transformação digital das empresas, possibilitando que os ativos sejam transacionados 100% online, de maneira segura e confiável, abrindo as portas para novas maneiras de se fazer negócio."

Um exemplo da transparência gerada por blockchain, segundo Kiko Duarte, vem do mercado automobilístico do México, onde o seguro é obrigatório para todo proprietário de veículo. "Isso acabou criando uma indústria paralela de apólices, que eram registradas uma vez na seguradora, mas revendidas



para quatro ou cinco outros carros", conta Duarte. Quando as apólices passaram a ser registradas em blockchain, compartilhando-se as informações com todos os participantes autorizados da cadeia de blocos, a situação mudou: agora cada agente de trânsito pode conferir imediatamente se determinada apólice não foi clonada. "Como os dados registrados no blockchain são inalteráveis, garantimos que cada ativo registrado é único." Atualmente, mais de 60% do mercado de apólices de seguros automotivos está utilizando essa solução, com uma redução inicial de fraudes superior a 32%.

No Brasil, desde 2018, o Banco Central usa uma plataforma baseada em blockchain para a troca segura de informações com outras entidades reguladoras do Sistema Financeiro Nacional, como a Superintendência de Seguros Privados (Susep) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A plataforma foi desenvolvida pelo Departamento de Tecnologia da Informação e veicula informações sobre processos de autorização de instituições financeiras, incluindo dados sobre processos punitivos e controle societário de entidades. Todos esses dados são registrados por meio de assinaturas criptográficas, o que garante que não foram manipulados. Além disso, as informações não podem ser apagadas.

"Também existe um crescente interesse no uso dessa tecnologia na proposição de projetos inovadores no nosso Laboratório de Inovações Financeiras e nosso Sandbox Regulatório", explica, por meio de nota, o Banco Central (sobre o Sandbox Regulatório, leia mais adiante). Em 2020, o BC do Brasil publicou um estudo sobre a possibilidade de utilizar a ferramenta para substituir seu sistema de transferências interbancárias, caso a plataforma utilizada atualmente entre em colapso.

O SISTEMA DO FUTURO

O open banking foi definido pelo Banco Central como uma das inciativas que pretendem construir "o sistema financeiro do futuro". O compartilhamento de dados deve respeitar, claro, a Lei Geral de Proteção de Dados. As informações só podem circular entre instituições bancárias reguladas pelo BC. O cliente deve dar seu consentimento, e pode retirá-lo a qualquer momento. Caso decida aderir ao open banking, ele dará acesso a informações cadastrais (como endereço, faturamento, tipo de produtos contratados) e dados sobre transações (como saldo e operações de crédito).
A implementação do open banking no Brasil segue quatro fases:



FASE 1

EM 1º DE FEVEREIRO DE 2021 , COMEÇOU O COMPARTILHAMENTO DE DADOS ENTRE AS PRÓPRIAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.

FASE 2

DESDE 13 DE AGOSTO, CLIENTES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS PODEM PARTILHAR SEUS DADOS.

FASE 3

INTEGRAÇÃO ENTRE O PIX E O OPEN BANKING. CLIENTES PASSARÃO A RECEBER OFERTAS DE CRÉDITO.

FASE 4

COMEÇA O COMPARTILHAMENTO DE DADOS RELATIVOS A SERVIÇOS COMO CONTA SALÁRIO, SEGURO E PREVIDÊNCIA.



“TWITER E LINKEDIN ESTÃO ESTIMULANDO CADA EQUIPE E CADA PROFISSIONAL A REFLETIR ONDE E COMO TRABALHA MELHOR. O MESMO ESTÁ ACONTECENDO NA MICROSOFT.”

HAROLDO MATSUMOTO,
SÓCIO-DIRETOR DA PROSPHERA EDUCAÇÃO





FUTURO DO DINHEIRO

Todos já experimentamos a grata sensação de colocar a mão no bolso e encontrar um rolo de notas extraviadas. Mas esse curioso prazer tátil pode estar com os dias contados.

Transferências por Pix e pagamentos por sistemas como PayPal já são parte do cotidiano em várias partes do mundo. Mas, num futuro nem tão distante, o próprio dinheiro enquanto objeto físico talvez se torne uma curiosidade antiquada. Para saber o que é uma nota de R$ 50 ou uma moeda de 10 centavos, nossos tataranetos talvez tenham de ir a um museu. O processo de “eletronização” do dinheiro está avançando mundialmente – e, no Brasil, passos cruciais foram dados durante a pandemia.

Embora o Banco Central deixe claro que não pretende substituir as cédulas de papel por dígitos no computador, várias iniciativas apontam para um uso cada vez mais tecnológico do dinheiro. Graças ao Pix, já estamos indo menos às agências físicas. E nossa relação com as próprias instituições financeiras será ainda mais sacudida pelo open banking, cuja implementação pelo BC está em processo final. No sistema financeiro “aberto”, os clientes têm a opção de compartilhar seus dados, de forma padronizada, escolhendo quais informações ficarão disponíveis, e por quanto tempo.

A ideia é fazer com que os produtos e serviços bancários tornem-se mais personalizados, atendendo às necessidades do público e tornando o mercado financeiro mais competitivo. Os dados que o cliente decide compartilhar (como o perfil de consumo, renda e transações) aparecerão numa plataforma integrada. Analisando-a, as instituições financeiras poderão oferecer opções e soluções apropriadas a cada caso. Um dos benefícios previstos pelo Banco Central é aprimorar e facilitar a avaliação de crédito: conhecendo exatamente a personalidade financeira de cada investidor, as instituições saberão se devem oferecer a ele alternativas mais arriscadas ou mais conservadoras.

Quem quiser compartilhar seus dados não precisa sequer baixar um novo aplicativo: o open banking fará o trabalho de encontrar você. A oferta de se cadastrar aparece quando se navega no site de uma instituição financeira. Na página do Itaú, por exemplo, a opção de open banking aparece como “Open Finance do Itaú”. Quando o sistema estiver totalmente implementado, o open banking aparecerá na forma de ofertas de parcelamento e financiamento, que vão pipocar na tela quando o cliente navegar por páginas de bancos ou fizer compras online. Uma situação prática imaginária: digamos

que você esteja prestes a entrar no cheque especial. Por meio do open banking, outra instituição pode detectar seu risco e entrar em contato, oferecendo um crédito mais barato. O efeito esperado desse dominó é a diminuição das taxas de juros ao longo dos próximos anos.

A implementação do open banking já passou por duas fases e a terceira está prevista para começar em 29 de outubro. Nesse estágio, a grande aposta é a integração entre o open banking e o Pix. Implementado em novembro de 2020, o Pix permite que pessoas físicas e jurídicas façam transações eletrônicas instantâneas. Mas as transformações que vêm por aí são ainda mais impressionantes e prometem revolucionar o dia a dia econômico da população. Com a integração das plataformas do Pix e do open banking, os usuários poderão realizar pagamentos por meio de aplicativos que não sejam do banco onde têm sua conta – valendo-se de programas de varejistas ou redes sociais, por exemplo. E mais: a partir de 2022, o Banco Central prevê implementar o Pix parcelado. As transferências instantâneas poderão ser programadas ao longo dos meses – ou seja, não será mais necessário ter cartão de crédito para fazer compras em parcelas.

Conforme o Banco Central, todas essas transformações visam tornar a economia mais competitiva e acompanhar o processo global de digitalização do dinheiro. "A população brasileira ainda utiliza o dinheiro em espécie. É papel do Banco Central atender essa demanda. Por outro lado, o BC tem uma extensa agenda evolutiva de inserção cada vez maior da tecnologia nos pagamentos e nos serviços financeiros. Fazem parte dessa agenda o Pix, o open banking e o Sandbox Regulatório", diz a assessoria do BC, em nota.

O processo de eletronização do dinheiro não se limita à circulação de valores. Nos últimos tempos, a possibilidade de uma moeda totalmente eletrônica deixou de ser uma especulação e se tornou uma possibilidade real. Em 9 de setembro, El Salvador se tornou o primeiro país do mundo a aceitar o Bitcoin como moeda legal – agora, todos os estabelecimentos do país são obrigados a aceitar a criptomoeda, a menos que não tenham equipamento eletrônico adequado. Cerca de 70% da população depende do dinheiro enviado por parentes que vivem em nações mais ricas, e, graças às transferências por Bitcoin, El Salvador planeja economizar até 400 milhões por ano. Para estimular a população, o governo criou um aplicativo chamado Chivo e depositou US$ 30 em bitcoin na carteira digital de todos os cidadãos que o instalaram no smartphone.

NASCIDO NO REINO UNIDO E LANÇADO NO BRASIL EM 2021, O SANDBOX REGULATÓRIO É UM AMBIENTE QUE PERMITE A TESTAGEM DE PROJETOS INOVADORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA ÁREA FINANCEIRA, COM CLIENTES REAIS, POR MEIO DE REGULAMENTOS ESPECÍFICOS DO BANCO CENTRAL.

Ainda é cedo para prever se a "bitcoinização" de El Salvador funcionará. O Chivo saiu do ar no mesmo dia em que foi inaugurado, e a moeda preferida pela população ainda é o dólar. Contudo, o futuro do dinheiro digital não se resume ao Bitcoin. Desde 2019, vem crescendo ao redor do mundo a ideia de criar moedas digitais controladas pelos bancos centrais de cada país. Embora ainda esteja em gestação, esse tipo de moeda já tem nome: CBDC, do inglês central bank digital currency – ou moeda digital do banco central.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Banco de Compensações Internacionais, mais de 85% dos bancos centrais do planeta estão atualmente pesquisando ou testando algum tipo de CBDC. Os bancos centrais do Canadá, dos EUA e da Inglaterra consideram a possibilidade de criar uma moeda corrente virtual – e, em março de 2021, o Banco Central Europeu anunciou a intenção de lançar o euro digital em quatro anos. O Brasil não ficou de fora. Em agosto de 2021, o Banco Central nacional revelou que também tem plano de digitalizar o real. De acordo com o BC, o país poderá ter uma moeda corrente em formato virtual em um prazo de dois a três anos.

O país mais avançado na corrida pelo futuro do dinheiro é a China. Em 2020, os chineses realizaram testes com sua moeda virtual – chamada, em inglês, DCEP, ou Digital Currency Eletronic Payment. A ideia é lançar nacionalmente o DCEP até as Olimpíadas de Inverno de 2022, em Pequim. O yuan virtual será monitorado pelo banco central do país, o que dará ao governo um controle inédito sobre as transações de seus cidadãos.

Se o papel-moeda for extinto, a relação entre a sociedade e o dinheiro mudará de diversas maneiras. "O dinheiro digital não se deposita num banco. Ou seja, se todos os bancos falirem, o dinheiro continua existindo. Atualmente, se os bancos vão à falência, nós retornamos à barbárie", aponta o jornalista Alexandre Versignassi, autor do best-seller Crash: uma breve história da economia. Ele explica que, com o dinheiro digital, não aconteceriam mais cenas como o que houve na crise na Argentina, quando milhares de pessoas tentavam sacar seu dinheiro antes que os bancos viessem abaixo.

ANTENAS SEMPRE CONECTADAS

Agilismo, foco nos dados e atenção à ponta também são a aposta da Bem Promotora para se manter alinhada às transformações.



O radar de tendências da Bem Promotora vai muito além da revista *20/30*. A rigor, mirar a vanguarda no setor financeiro e de crédito consignado é uma filosofia permanente da empresa. Por isso, a reorientação das estratégias com foco na transformação digital já era a tônica antes mesmo de o coronavírus mandar todos para dentro de casa e resetar o mundo.

Em 2019, por exemplo, a Bem iniciou um projeto-piloto de home office – fator que se mostrou vital para a rápida adequação da equipe ao modelo no ano seguinte. Essa antecipação também foi a pauta ao longo de 2021, agora em relação ao sistema híbrido. A Bem reconfigurou as sedes administrativas de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro para absorver o rodízio de colaboradores quando as restrições se encerrarem de vez.

A própria rede de PDVs foi repaginada nesse período, também visando ao novo momento. "Procuramos manter esse contato constante com o pessoal da ponta, tanto da rede própria quanto no caso dos correspondentes bancários. É através deles que captamos os feedbacks mais genuínos sobre as necessidades dos clientes e do negócio", explica Gustavo Fiuza, diretor presidente da Bem.

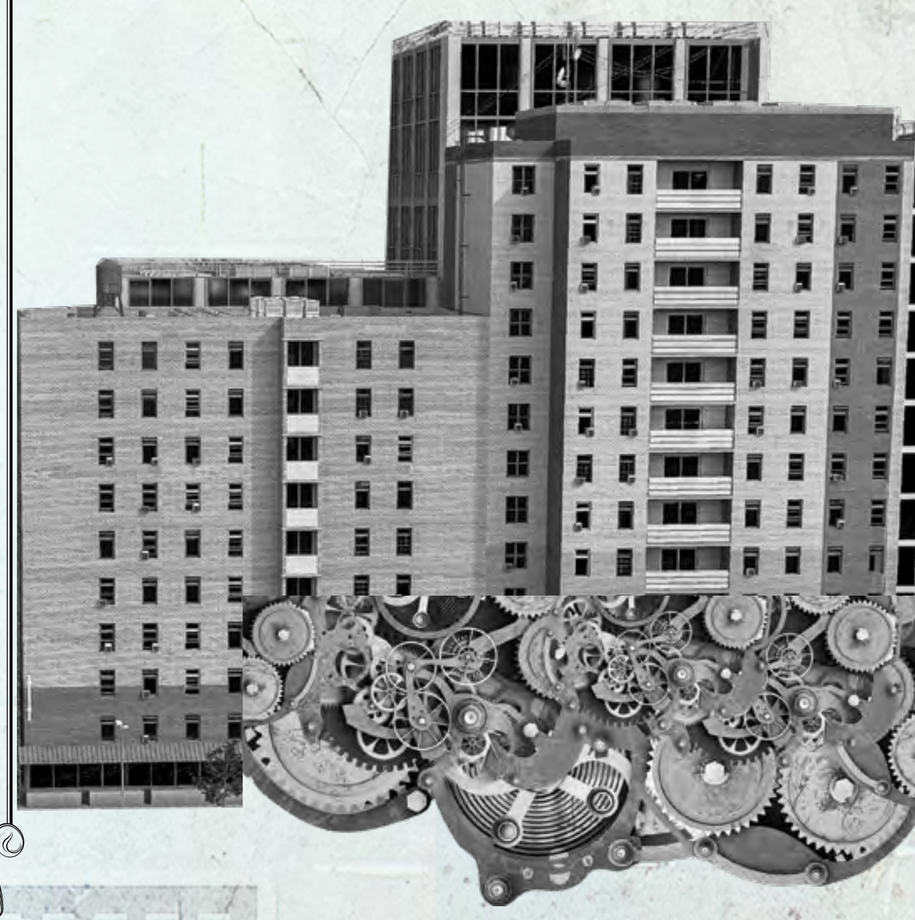
A perspectiva da alternância entre o trabalho remoto e presencial também exigirá mudanças nos processos. Nesse quesito, a Bem conta com o suporte do PMO Agile, um setor dedicado a esculpir o DNA corporativo com o cinzel do agilismo. Hoje, o paradigma ágil guia todos os movimentos da empresa. Um exemplo é o próprio Planejamento Estratégico – elaborado segundo os preceitos ágeis e calibrado trimestralmente.

Outro elemento importante é o esforço para a criação de uma cultura orientada por dados. E capacitar o time de maneira transversal é parte dessa missão. A área de TI da Bem tem promovido treinamentos específicos em programação para colaboradores dos demais setores. "Interações assim ajudam a expandir o conhecimento sobre o tema. Aos poucos, queremos mostrar que os dados e a IA não são assuntos restritos ao pessoal de tecnologia, mas uma realidade de todos", acredita Fiuza.



"CADA TRANSFORMAÇÃO DEVE SER ENCARADA COMO UMA OPORTUNIDADE. NESTE MOMENTO, O QUE SE ABRE À NOSSA FRENTE É UMA GRANDE JANELA PARA O NOVO."

GUSTAVO FIUZA,
DA BEM PROMOTORA



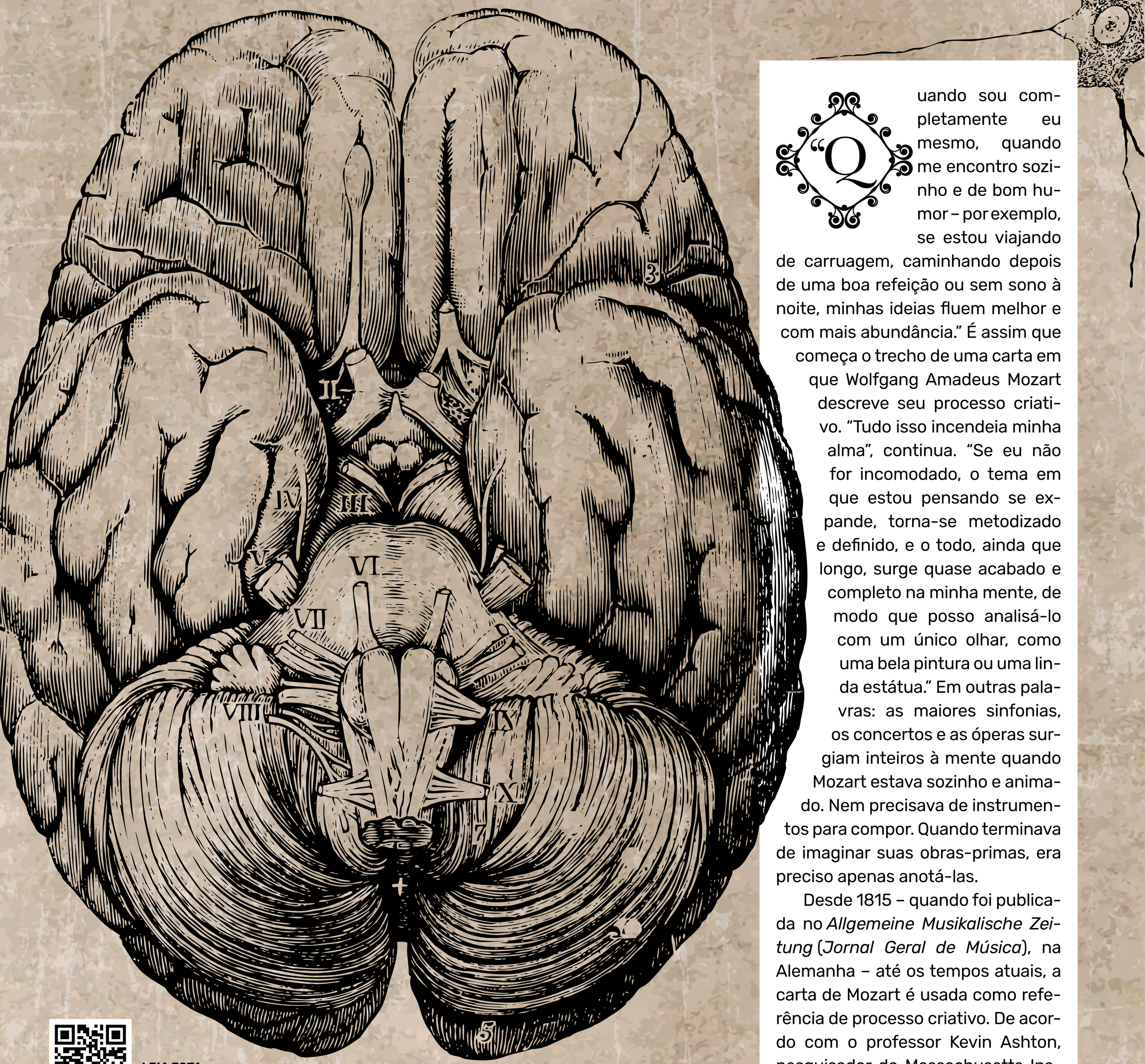
Outro efeito possível é a perda de protagonismo do dólar – que abocanha cerca de 60% das transações internacionais. A expectativa é de que o dinheiro digital acabe eliminando a necessidade de uma moeda intermediária para as negociações entre países. A China, por exemplo, não precisaria comprar a soja brasileira em dólar. Com menos demanda pela moeda americana, o Federal Reserve não poderá mais imprimir dinheiro à vontade, sob o risco de fazer a inflação disparar. Ou seja: se ocorrer no futuro um evento semelhante à atual pandemia, os EUA não terão a mesma facilidade em sair da crise.

E quanto ao resto do mundo? As consequências de tantas transformações são tão incalculáveis quanto inevitáveis. A China, que criou o papel-moeda há 1.200 anos, está segurando a tampa do cofre. Num certo sentido, a caixa já está quebrada. E os protagonistas do futuro serão os que souberem usar seus pedacinhos para construir o novo. //

Os segredos dos gênios

Conheça hábitos e aptidões de personalidades como Leonardo da Vinci, Elizabeth I, Mozart, Einstein e Shakespeare - e entenda como a vida e a mente desses ases da criatividade podem inspirar sua carreira





“Quando sou completamente eu mesmo, quando me encontro sozinho e de bom humor – por exemplo, se estou viajando de carruagem, caminhando depois de uma boa refeição ou sem sono à noite, minhas ideias fluem melhor e com mais abundância.” É assim que começa o trecho de uma carta em que Wolfgang Amadeus Mozart descreve seu processo criativo. “Tudo isso incendeia minha alma”, continua. “Se eu não for incomodado, o tema em que estou pensando se expande, torna-se metodizado e definido, e o todo, ainda que longo, surge quase acabado e completo na minha mente, de modo que posso analisá-lo com um único olhar, como uma bela pintura ou uma linda estátua.” Em outras palavras: as maiores sinfonias, os concertos e as óperas surgiam inteiros à mente quando Mozart estava sozinho e animado. Nem precisava de instrumentos para compor. Quando terminava de imaginar suas obras-primas, era preciso apenas anotá-las.

Desde 1815 – quando foi publicada no *Allgemeine Musikalische Zeitung* (*Jornal Geral de Música*), na Alemanha – até os tempos atuais, a carta de Mozart é usada como referência de processo criativo. De acordo com o professor Kevin Ashton, pesquisador do Massachusetts Ins-

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

titute of Technology (MIT), trechos da carta aparecem em vários livros sobre ciência e criatividade. O documento também teria influenciado os poetas Alexandre Pushkin e Johann Goethe, além do dramaturgo Peter Shaffer. Só tem um problema: Mozart jamais escreveu a famosa correspondência.

Apesar da confusão, o mito criativo de Mozart persiste. Segundo Ashton, isso acontece porque a carta apela para preconceitos românticos a respeito da invenção – como se as pessoas demonstrassem sua genialidade em momentos dramáticos de percepção. É como se poemas, descobertas científicas, novas soluções e negócios brotassem do nada, num passe de mágica. A história de vida das mentes mais inventivas da humanidade, no entanto, revela que as coisas nunca são tão simples como podem parecer.

Por trás de cada momento Eureka, há uma constelação de hábitos que podem ser inatos. Mas que também podem ser aprendidos e cultivados de maneira ativa ao longo da vida. Quem diz isso é Craig Wright, professor emérito de música na Universidade de Yale, onde há mais de dez anos ministra uma disciplina intitulada Exploring the nature of genius (Explorando a natureza da genialidade). Wright é autor do recém-lançado *Os hábitos secretos dos gênios* (Universo dos Livros, 2021). A obra é fruto das descobertas do curso ministrado em Yale, além de trazer experiências de Wright mundo afora. Nos últimos anos, o professor vasculhou arquivos na esperança de desvendar os segredos das pessoas mais brilhantes da história.

Nas próximas páginas, você conhecerá algumas das mais interessantes descobertas. As lições são apresentadas sem ordenamento específico, a fim de inspirar sua vida e carreira. Para começar, vamos ao verdadeiro processo criativo de Mozart.

1 | Trabalhe duro

Embora excepcionalmente talentoso, Mozart (1756-1791) não compunha por magia. Ele esboçava suas composições, fazia revisões e, muitas vezes, empacava. Nesse momento, punha o trabalho de lado, para voltar mais tarde. Enquanto escrevia, avaliava teoria e qualidade; pensava muito sobre ritmo, melodia e harmonia. E não conseguia trabalhar sem um piano ou um cravo por perto. Resumo da ópera: ainda que o talento e toda uma vida de prática tornassem Mozart rápido e fluente, suas criações eram nada mais do que o resultado de muito trabalho.

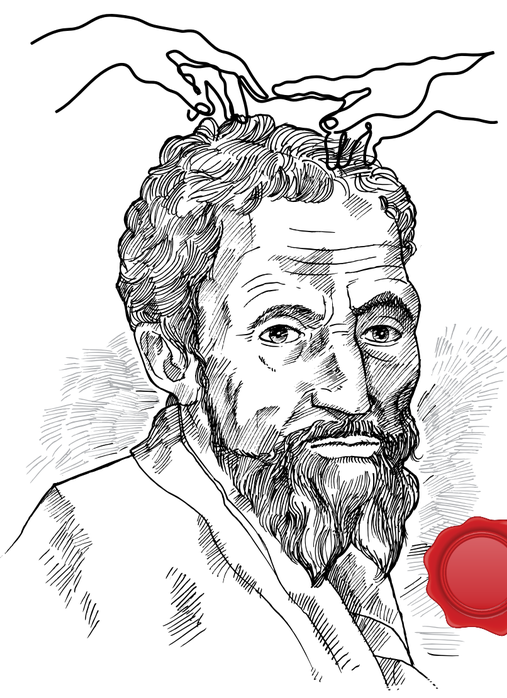
Assim como o esforço de outros inúmeros gênios. De Leonardo da Vinci a Elon Musk, passando por William Shakespeare, Marie Curie, Virginia Woolf, Albert Einstein, Pablo Picasso, Steve Jobs e Mark Zuckerberg, todos deram duro para chegar aonde chegaram. Como disse Michelangelo (1475-1564): “Se você soubesse quanto trabalho foi necessário, não chamaria de genialidade”. Já o inventor da lâmpada, Thomas Edison (1847-1931), fez o seguinte comentário certa vez: “Genialidade é 1% inspiração e 99% transpiração”.

O trabalho duro é ligado à determinação. Segundo Camila Andrade, coordenadora de RH do Grupo Tecnoset, trata-se de uma competência de desempenho. Por isso, está diretamente relacionada à performance profissional. “Ser determinado faz com que os obstáculos não o impeçam de se comprometer com o resultado. Assim, esse indivíduo tende a buscar formas diferentes de se reinventar quando é necessário”, explica Andrade. Foi o que fez o escritor Stephen King. Seu primeiro romance, *Carrie, a estranha*, foi rejeitado por 30 editoras antes de ser adquirido pela Doubleday, em 1974. Quatro décadas depois, em 2018, King tinha 83 romances publicados, 350 milhões de livros vendidos e vendas anuais de aproximadamente US$ 40 milhões.

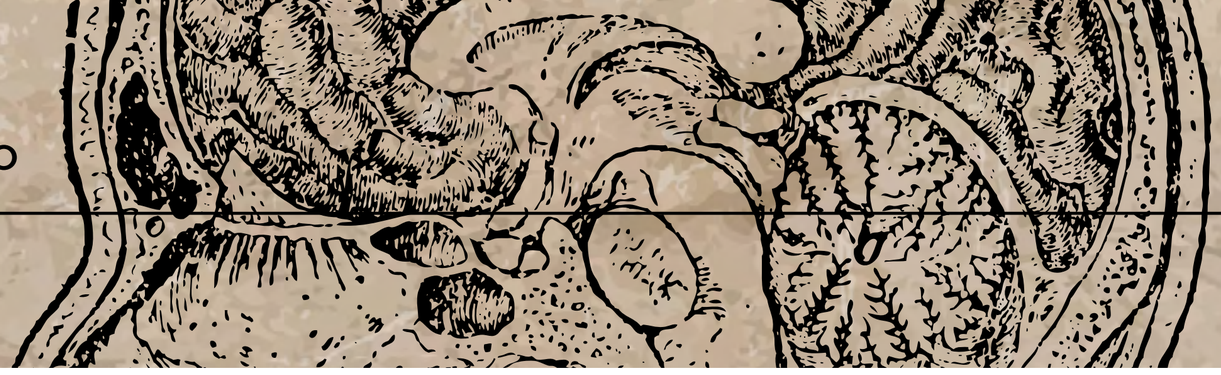


Wolfgang Amadeus Mozart

1756-1791



Michelangelo *1475-1564*

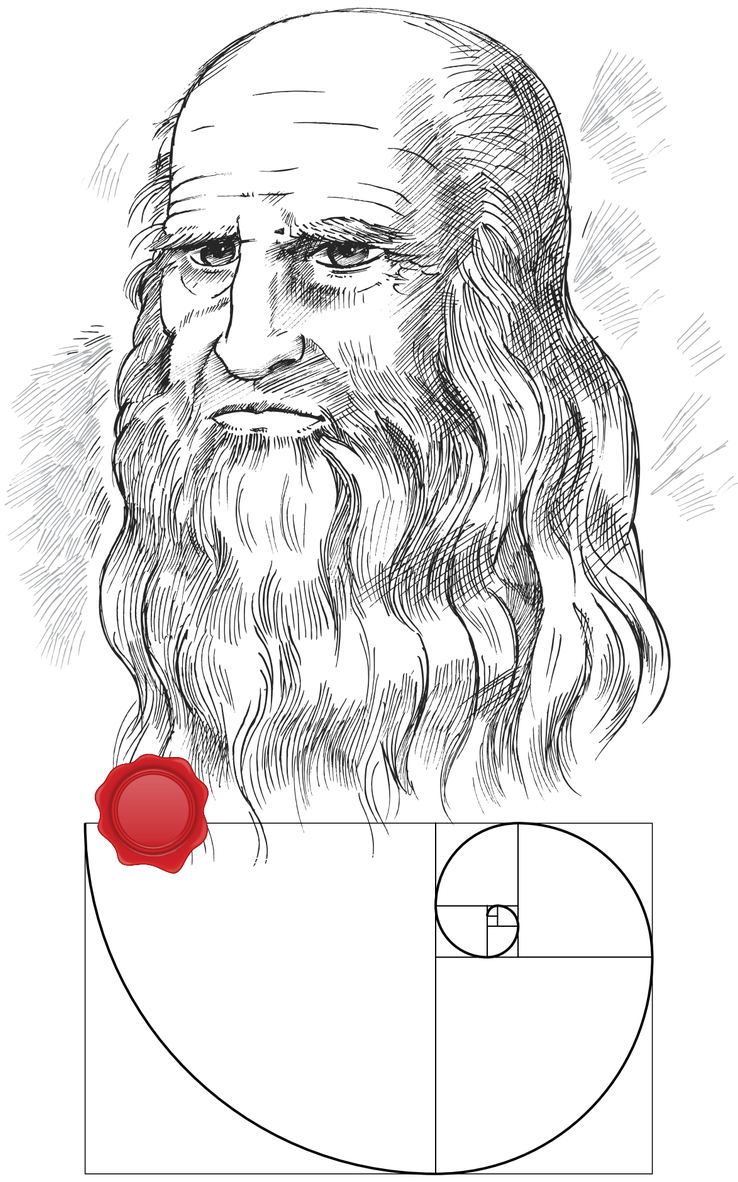


2 / Seja curioso

Leonardo (1452-1519) nasceu nos arredores de Vinci, uma cidade montanhosa entre Florença e Pisa, na Itália. Pouco sabemos sobre sua infância. Sobre seu ímpeto curioso, muito. O historiador cultural Kenneth Clark define Leonardo como "o homem mais implacavelmente curioso da história". Isso porque ele não só gostava de pintar como de ir às montanhas para examinar rochas e fósseis. Observava compenetrado as pessoas na rua, visitava pântanos, desmontava máquinas para ver como funcionavam – e "desmontava" corpos humanos também. Empreitadas como essas o ajudavam a obter respostas para suas perguntas encantadoramente aleatórias. Por que o céu é azul? Que aspecto tem a língua de um pica-pau? Como os ramos de uma árvore se comparam à espessura do tronco? O músculo do lábio inferior está ligado ao do lábio superior? Onde fica a alma?

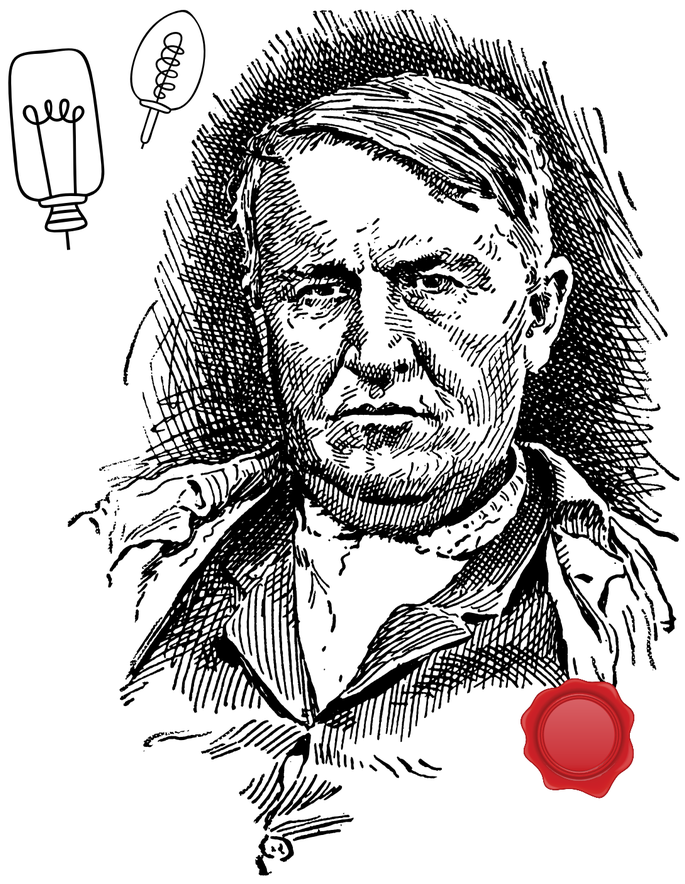
Leonardo provavelmente não precisou saber tudo isso para pintar Mona Lisa ou A Última Ceia. Mas sua natureza interrogativa certamente o ajudou a produzir as 24 obras de arte que lhe são atribuídas, a projetar máquinas voadoras, esboçar armas de guerra, descobrir funcionalidades do corpo humano, traçar mapas para fins civis e militares e, finalmente, inventar o que hoje se conhece como método científico. A curiosidade foi transformadora para o gênio – e pode transformar qualquer um.

"Como cultura organizacional, a curiosidade não tem a ver com a empresa, que é uma entidade, mas com os indivíduos que ali trabalham", esclarece Cássio Pantaleoni, vice-presidente de digital experience sales da Adobe. "O colaborador curioso é menos follower e mais ousado." Em um manifesto com 25 novas regras para o mundo dos negócios pós-pandemia, a revista americana *Fast Company* defende que, para os indivíduos, a curiosidade pode ser a diferença entre permanecer competitivo no mercado ou ser substituído por uma máquina de inteligência artificial. Ou até criar um negócio bilionário. Cabe lembrar: empresas como Uber, Netflix, Airbnb e Ifood começaram com pessoas curiosas perguntando por que um determinado problema ou necessidade humana existiam – e como poderiam ser melhor resolvidos.



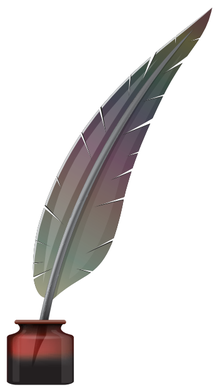
Leonardo da Vinci

1452-1519



Thomas Edison

1847- 1931



"Genialidade é 1% inspiração e 99% transpiração." Thomas Edison

"Se você soubesse quanto trabalho foi necessário, não chamaria de genialidade." Michelangelo

3 | Aumente seu repertório

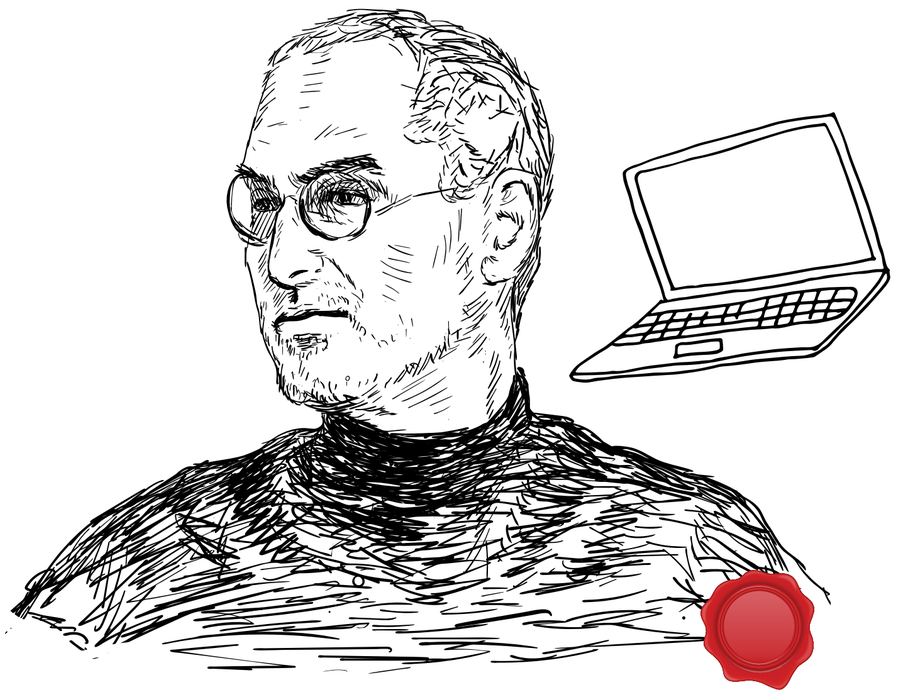
Sempre que Steve Jobs (1955-2011) lançava um produto, o slide final apresentava uma imagem com placas de rua que mostravam um cruzamento da Rua das Artes Liberais com a Rua da Tecnologia, no Vale do Silício. “Está no DNA da Apple que a tecnologia por si só não basta”, disse Jobs, segundo o biógrafo Walter Isaacson. “Nós acreditamos que é o casamento da tecnologia com as humanidades que nos permite obter o resultado que nos alegra o coração.” Jobs atribuía sua visão e capacidade inovadora à leitura. Entre suas obras prediletas estavam *Rei Lear*, de Shakespeare, e *Moby Dick*, de Herman Melville. Isaacson, inclusive, compara Jobs a um dos personagens da obra de Melville, o obstinado capitão Ahab. O fundador da Apple também cultivava o hábito de ler guias alimentares, livros de meditação e obras de gestão e psicologia organizacional.

Outros gênios de apetite livresco incluem o “pai fundador dos Estados Unidos”, Benjamin Franklin, a rainha Elizabeth I e o inventor Nikola Tesla, além dos contemporâneos Elon Musk, Oprah Winfrey, Jeff Bezos e Bill Gates. O fundador da Microsoft lê em torno de 50 livros ao ano. Em uma entrevista recente ao *The New York Times*, Gates afirmou que os livros são uma das melhores maneiras de aprender sobre o mundo. “Minha lista de leitura sempre inclui um monte de livros de história e ciências.”

Para Craig Wright, de Yale, existem pelo menos três motivos pelos quais a literatura potencializa a carreira. O primeiro é que adquirir informação leva a maiores níveis de conhecimento, sabedoria, autoridade e poder. O segundo é que a leitura expande as experiências de vida, agregando novas compreensões do comportamento humano, desenvolvendo empatia. Por fim, o leitor contumaz conhece mentes inspiradoras, que serão uma referência para sua bússola moral.

Mas nem todo mundo pensa assim. Segundo a última pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, o país perdeu 4,6 milhões de leitores entre 2015 a 2019. A percentagem de leitores caiu de 56% para 52%. Ou seja, 48% dos brasileiros não leram nenhum livro – nem mesmo em parte – nos últimos três meses. Outro estudo, produzido pela Talenses Group e divulgado na revista *HSM Management,* identificou que 23% dos 530 executivos entrevistados (c-levels, em geral) não leem nenhum gênero de negócios, 38% não leem biografias e 56% não leem ficção.

E a bagagem cultural não está ligada apenas à leitura. É possível ampliar o repertório indo a teatros, museus e parques. Ou vendo filmes, maratonando séries, tocando um instrumento – como fazia Albert Einstein (1879-1955), que recorria ao violino para tocar Mozart. As empresas podem estimular o aumento do repertório de diversas formas. A KPMG, por exemplo, criou um clube de livros para executivos debaterem temas como estratégia, liderança e gestão de risco. Também passou a oferecer viagens virtuais. Nelas, os colaboradores participam de uma videochamada com um guia local, que passa informações so-



Steve Jobs

1955-2011

“Está no DNA da Apple que a tecnologia por si só não basta. Nós acreditamos que é o casamento da tecnologia com as humanidades que nos permite obter o resultado que nos alegra o coração.” Steve Jobs

bre a arquitetura e a cultura da cidade em questão. Outras maneiras de valorizar a cultura é premiando os funcionários com livros e ingressos para shows, espetáculos e exposições, ou concedendo o vale cultura, benefício que concede um valor fixo mensal para gastos exclusivos com produtos como livros, cinema, teatro e serviços de streaming.



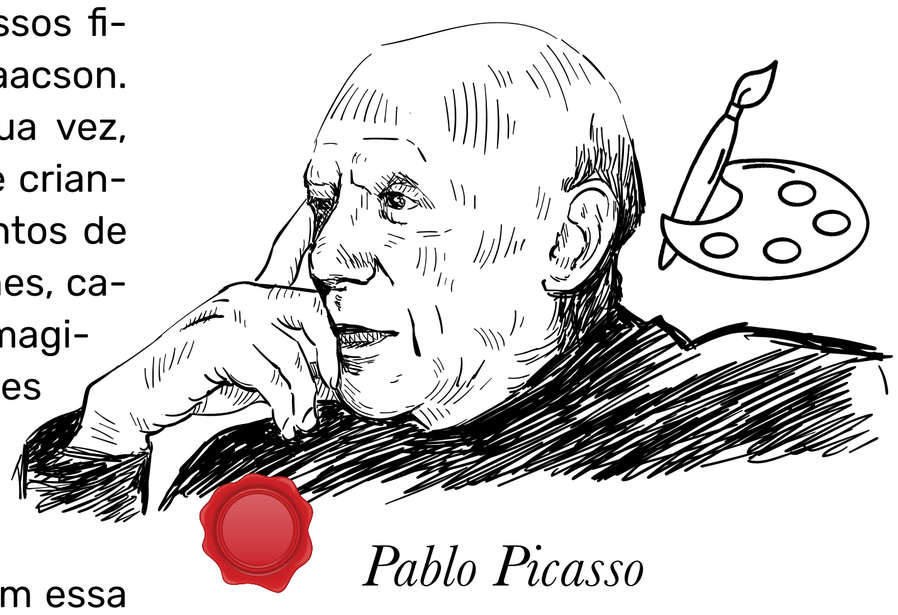
Mary Shelley

1797-1851

4 / Cultive a imaginação infantil

A escritora britânica Mary Shelley (1797-1851) tinha 18 anos quando escreveu *Frankenstein*. O livro tornou-se um marco na literatura, pois ajudou a criar um gênero literário novo: o romance de horror gótico – que ganharia companhia com outras obras posteriores, como *O Fantasma da Ópera*, de Gaston Leroux, e *O Corcunda de Notre-Dame*, de Victor Hugo. No entanto, apesar dos esforços em romances posteriores, Shelley nunca mais reproduziu o feito de seus 18 anos. Por quê? A resposta pode ter a ver com a imaginação infantil e a realidade adulta, segundo Craig Wright. Ou como disse Pablo Picasso (1881-1973): "O problema é permanecer artista conforme se cresce".

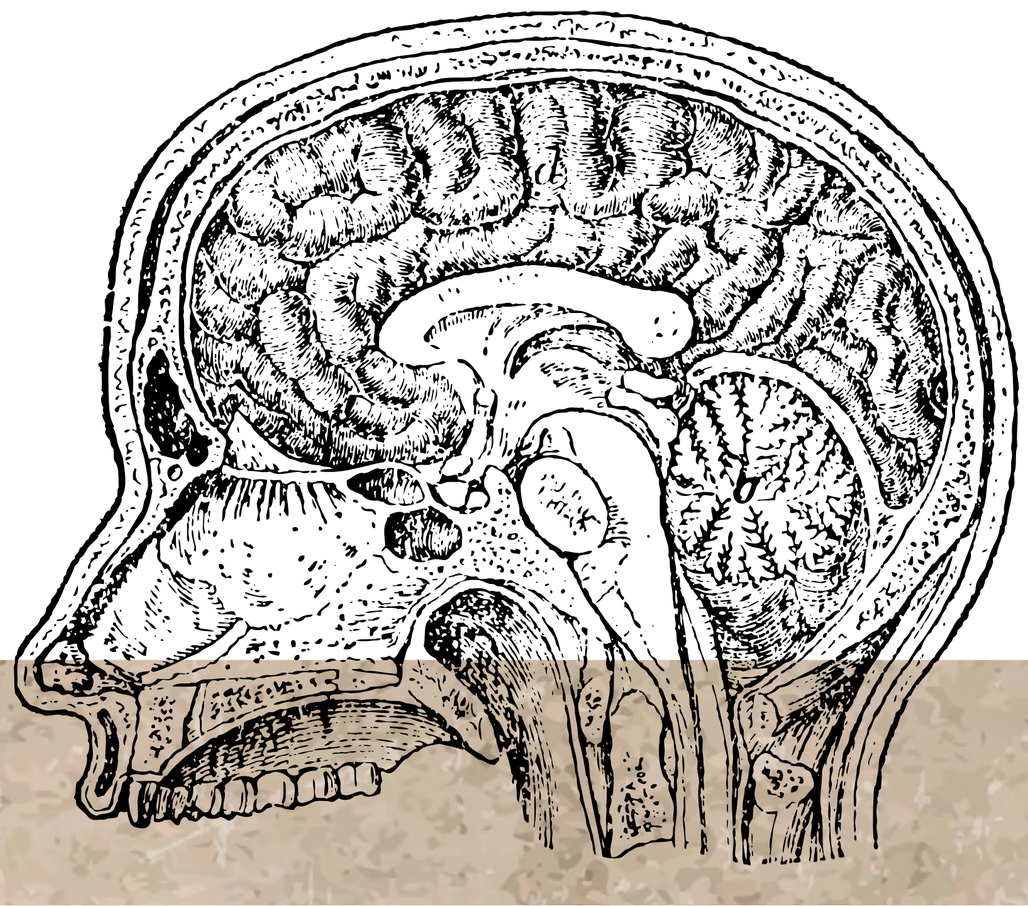
Segundo Walter Isaacson – que além de Jobs biografou da Vinci e Einstein –, o deslumbramento infantil é, sem dúvida, uma característica compartilhada por muitos gênios da história. Mas, a certa altura da vida, a maioria das pessoas deixa de se intrigar com os fenômenos do cotidiano. "Como adultos, devemos ter o cuidado de nunca deixarmos para trás os nossos anos de assombro e de nunca permitir que os nossos filhos o façam", incentiva Isaacson. O professor Wright, por sua vez, sustenta que as "coisas de criança" (histórias de ninar, contos de fadas, brinquedos, fantoches, casas na árvore, amigos imaginários) e seus equivalentes adultos (espaços lúdicos, refúgios criativos, períodos de descontração e a expressão "vá brincar com essa ideia") estão entre as maneiras de manter ou recapturar a mente imaginativa natural da infância.



Pablo Picasso

1881-1973

> *"O problema é permanecer artista conforme se cresce."* *Pablo Picasso*



5 / Seja um lifelong learner

A rainha Elizabeth I (1533-1603), da Inglaterra, recebeu a educação típica de um príncipe do Renascimento, mas rara para uma mulher daquela época. Estudou história, filosofia e literatura antiga. Falava francês, alemão, italiano, latim e grego. E era uma leitora voraz – o costume era dedicar três horas por dia. Como se não bastasse, tinha uma memória admirável. Por fim, a voracidade com os estudos a levou a ser uma das lideranças mais inspiradoras da história. Elizabeth governou por quase 45 anos, o reinado mais longo entre os monarcas ingleses até então. Ela criou o alicerce do Império Britânico e emprestou seu nome a toda uma época – a era elisabetana.

A lição deixada pela rainha no século 16 é um mantra no século 21: a sobrevivência profissional depende de atualização constante. "Uma das maiores habilidades que buscamos nos profissionais de hoje é a habilidade de ser alguém 'ensinável' e que esteja aberto a reconhecer e a estudar os erros passados ou os fracassos e gerar aprendizado para novos passos", garante Marcos Tonin, que é executivo de RH e coach c-level.

O lifelong learning acontece por meio da própria dedicação, da ampliação do repertório cultural, bem como por cursos em plataformas online, clubes de livros e instituições de ensino. Opções não faltam. E fatores de motivação também. O mais comum deles parece ser o medo – como o de perder o emprego. Mas um estudo recente, conduzido pelo Deloitte Center for the Edge junto a 1,3 mil americanos e divulgado na *Harvard Business Review*, constatou que, em vez de temor, os funcionários com o hábito de buscar conhecimento regularmente têm aquilo que pesquisadores chamam de paixão de explorador. De acordo com a pesquisa, essa habilidade se caracteriza pelo compromisso de longo prazo em obter um domínio específico atrelado ao que mais o entusiasma. Isso vale para qualquer coisa – do trabalho em fábrica aos serviços financeiros, da jardinagem a surfe. Pessoas com essa propensão também se empolgam diante de desafios inesperados, enxergando os obstáculos como oportunidade para aprender e criar uma – ou várias – soluções que causem impacto.



Elizabeth I

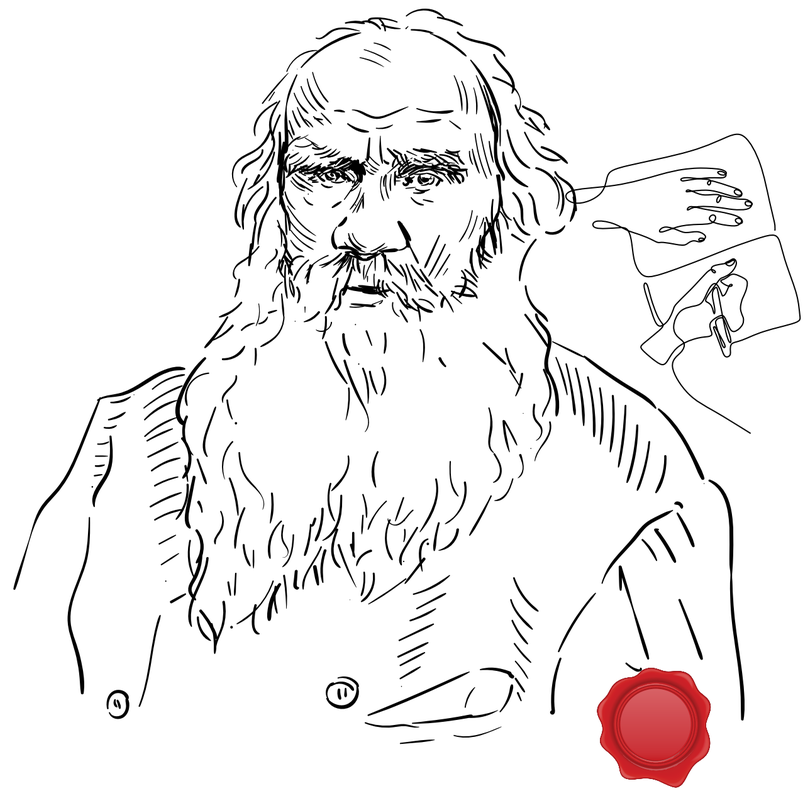
1533-1603

6 / Elimine as distrações

Em 2020, cada brasileiro que possui um smartphone passou, em média, 4 horas e 48 minutos por dia utilizando o aparelho, segundo o último relatório da empresa de análises App Annie. No total, significa passar um tempo equivalente a mais de dois meses do ano (68 dias) vidrado na tela do dispositivo. Você já se perguntou o que deixou de fazer por causa do smartphone? A pergunta é válida, especialmente porque uma característica dos gênios é a capacidade de concentração. Isto é, trabalhar sem se deixar afetar por interferências externas – como notificações, e-mails e interrupções de colegas.

Autor de *Anna Karenina* e de *Guerra & Paz*, Leon Tolstói (1828-1910) simplesmente trancava a porta do escritório para escrever. Einstein – de novo ele – encorajava os cientistas novatos a se empregarem como faroleiros para dedicarem-se sem perturbações ao pensamento. A cientista polonesa Marie Curie (1867-1934), primeira mulher a cursar um doutorado na França, passava horas sozinha dentro de um galpão fervendo o mineral pechblenda. Essa foi sua rotina por aproximadamente dez anos, o que a levou – ao lado do marido, Pierre – a descobrir os elementos polônio e rádio. Isso rendeu a ela não apenas um, mas dois prêmios Nobel, de química e de física.

Em *Os hábitos secretos dos gênios*, Craig Wright garante que a eficiência e a produtividade estão diretamente ligadas a uma rotina sem distrações. "Crie uma rotina diária para si que envolva uma zona de quatro paredes segura para a concentração construtiva", sugere o professor de Yale. Para tanto, ele evoca uma expressão derivada do teatro – "quarta parede", a construção de uma barreira imaginária para que os atores se mantenham separados do público e fiquem no próprio espaço psicológico.

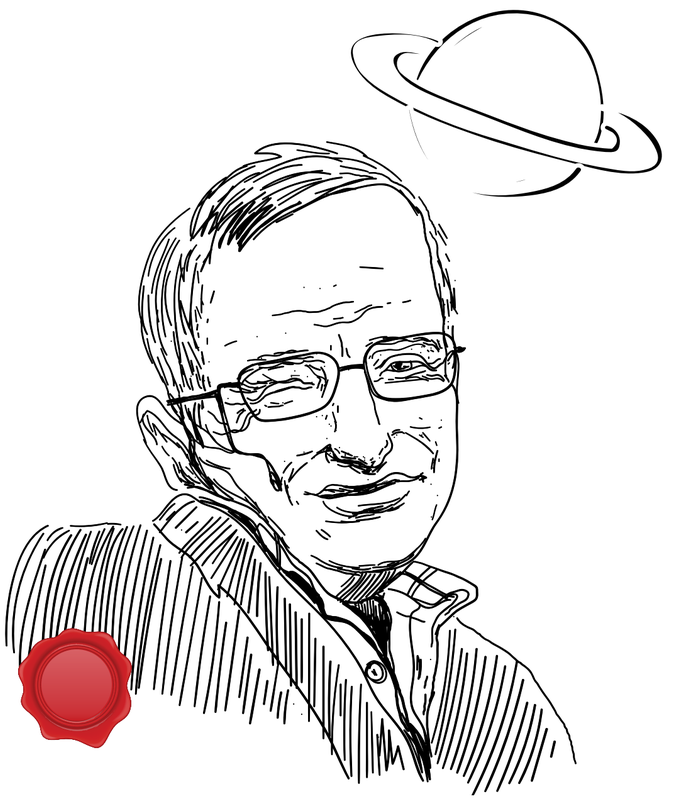


Leon Tolstói

1828-1910

7 / Mantenha a mente ativa

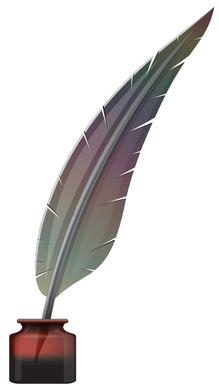
Quando começou a explorar a natureza da genialidade, Wright imaginou uma pessoa extraordinária: alguém com um QI acima do normal, que na juventude saía-se com epifanias repentinas e possuía uma personalidade excêntrica e imprevisível. No entanto, acabou descobrindo que "todas as características dessa imagem estereotipada são quase sempre incorretas ou imprecisas". A correlação entre inteligência e genialidade, por exemplo, era uma dessas imprecisões. "Pessoas inteligentes é o que não falta por aí, mas muitas vezes não alcançam grandes feitos", afirma Walter Isaacson, na introdução de *Inventar e vagar* (Alta Books, 2021). Não que a inteligência não seja importante. De fato, quase todo gênio é um nerd. Mas à sua maneira, com uma inteligência seletiva e muito específica, que pode se destacar com o tempo. Inclusive de modo imprevisível e fora do padrão. Basta considerar que Stephen Hawking não lia até os oito anos de idade. Picasso e Ludwig van Beethoven não compreendiam matemática básica. Ou que Jack Ma – criador do Alibaba –, John Lennon, Thomas Edison, Winston Churchill, Walt Disney, Charles Darwin e Steve Jobs não tiravam grandes notas na universidade.



Stephen Hawking

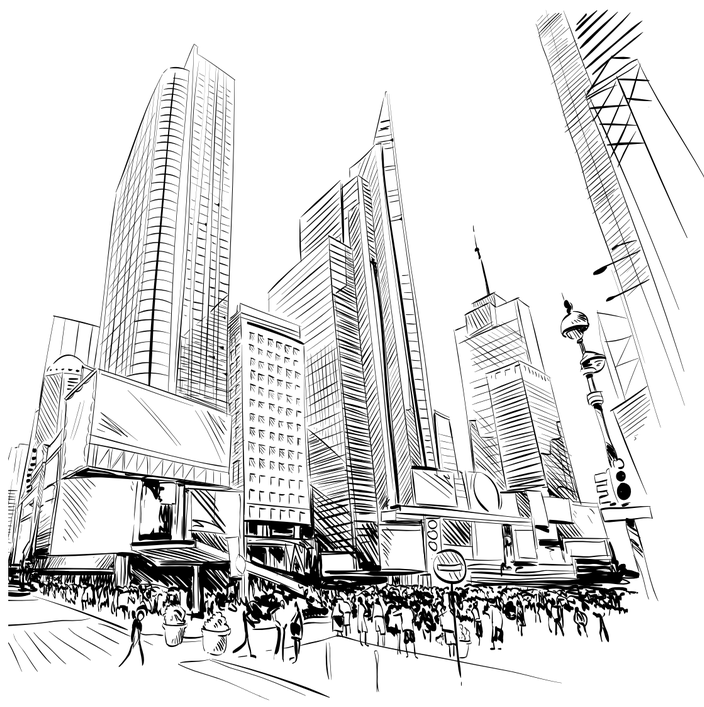
1942 – 2018

"Eu sou apenas uma criança que nunca cresceu.
Eu ainda faço perguntas de 'como' e 'por quê'.
Ocasionalmente eu encontro uma resposta." *Stephen Hawking*



8 / Mude-se para uma metrópole

Se o QI é superestimado, a vivência nos grandes centros urbanos, não. Há quase uma unanimidade em dizer que os gênios vivem (ou precisam viver) em uma metrópole ou em uma cidade universitária para que avancem com seus objetivos. Se William Shakespeare (1564-1616) tivesse nascido no meio do mato, provavelmente não teria se tornado o monstro literário que é. Vicent van Gogh (1853-1890) reconhecia que sua arte estava profundamente relacionada às associações que estabelecia nas grandes cidades. Se Elon Musk, da Tesla, ou Larry Page, do Google, não passassem por Stanford, talvez não tivessem o networking que construíram. Não à toa, o Vale do Silício se destaca como a meca do empreendedorismo: a região, na Califórnia, explora agressivamente o visto H-1B, também chamado de "visto dos gênios", pois permite a imigração de trabalhadores estrangeiros considerados altamente qualificados.



Mas, afinal, o que é um gênio?

De maneira simplificada, um gênio é uma pessoa de extraordinários poderes mentais, cujas obras ou percepções originais afetam a sociedade de alguma forma significativa, em todas as culturas e através do tempo. Depois do livro *Os hábitos secretos dos gênios*, o professor Craig Wright percebeu que essa definição poderia ser simplificada na seguinte equação: G = S x N x D. Ou seja, gênio (G) é igual ao alcance da mudança (S, de *significance*) vezes o número (N) de pessoas impactadas vezes a duração (D) do impacto. Embora a chamada "equação do gênio" não seja uma fórmula precisa, ao menos ilumina a questão.





Simply.

A MELHOR EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

ONBOARDING . CADASTROS . FORMALIZAÇÃO . COMPLIANCE

Somos especialistas em soluções para o **Mercado Financeiro** utilizando inteligência de negócio e tecnologias inovadoras.

Transformamos os processos de onboarding, abertura de contas, consignado, empréstimos, cartão, seguros e câmbio dos principais bancos digitais e instituições financeiras do país.

SUA OPERAÇÃO MAIS ÁGIL COM MAIS SEGURANÇA, MENOS CUSTOS E MAIS ESCALABILIDADE

Captura flexível
Dados e Documentos com PWA (sem instalar app)

Análise de documentos
Extração de dados com OCR . Inteligência Artificial . Facematch

Verificação Antifraude
Risco e fraude com Documentoscopia completa do RG

Automação de fluxos
Mapeamento, execução de regras, orquestração (API's) e monitoramento

Mineração de dados
Background check e robotização (RPA) de consultas públicas e consignado

SIMPLY EM NÚMEROS

Capacidade e entrega em mais de 50 instituições

+20 milhões
de páginas processadas/mês

+4 milhões
de propostas e cadastros/mês

+4 bilhões
de empréstimos formalizados/mês

+60% redução
do esforço manual

simply.com.br

faleconosco@simply.com.br

31 3010.3220 | 11 4450.4350

OPEN INSURANCE
O QUE VOCÊ PRECISA SABER

A concorrência no mercado de seguros vai aumentar. A Superintendência de Seguros Privados (Susep), que regula o setor, promete para 15 de dezembro de 2021 o lançamento do open insurance. Através do mecanismo, as empresas terão acesso a informações que hoje estão concentradas nas mãos de grandes grupos. A medida tende a aumentar o leque de opções de produtos e reduzir custos ao consumidor. Espera-se que a flexibilização regulatória confira maior maturidade ao segmento – abrindo espaço para uma segunda onda de insurtechs no Brasil. Empreendedores e investidores, inclusive, comparam o momento ao boom das fintechs, que iniciou há quase uma década. Entenda as principais mudanças:

POR LEONARDO PUJOL

O QUE É O OPEN INSURANCE

Trata-se de uma versão do open banking aplicada ao mercado segurador. Também chamado de "Sistema de Seguros Aberto", ele operacionaliza e padroniza o compartilhamento de dados e serviços por meio da abertura e integração de sistemas, com maiores níveis de privacidade e segurança.

INTEGRAÇÃO

A ideia é que o open insurance seja interoperável com o open banking – que já prevê, para dezembro de 2021, a entrada de segmentos como seguros, previdência e investimentos. Essa integração vem sendo chamada de "open finance".

COMO FUNCIONA

Como no open banking, os dados pertencem aos clientes. Portanto, somente eles autorizam o compartilhamento das informações com outras sociedades seguradoras, de capitalização, entidades abertas de previdência complementar ou terceiros. Por exemplo: se o cliente aceitar, seus dados guardados pela seguradora X poderão ser pesquisados pela seguradora Y – ou outra empresa autorizada a atuar com seguros. O objetivo do acesso é oferecer um produto concorrente, melhor ou mais barato. A medida deve ampliar a inclusão financeira a pessoas não-bancarizadas.

QUEM PARTICIPA

Os grandes grupos de seguros são obrigados a participar do open insurance. Eles abrirão os próprios dados a partir da primeira fase de implementação do sistema. Novas empresas e insurtechs participam apenas se desejarem. Uma vez dentro do open insurance, contudo, também são obrigadas a compartilhar seus dados – e os dos clientes que derem consentimento.

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

IMPLEMENTAÇÃO

Como no open banking, a implementação do open insurance será escalonada. Serão três fases.

OPEN DATA

Dezembro de 2021 a junho de 2022

Compartilhamento público de dados das seguradoras, o que inclui canais de atendimento, produtos disponíveis, preços médios e condições.

COMPARTILHAMENTO DE DADOS PESSOAIS

Setembro de 2022 a junho de

As empresas ganham acesso a dados específicos de cada pessoa referentes a seguros e previdência, desde que haja consentimento do cliente.

SERVIÇOS

Dezembro de 21 a dezembro de 22

É aqui que as participantes do open insurance efetivam serviços como acesso, modificações, resgate e portabilidade e aviso de sinistros.

BENEFÍCIOS

- Melhor experiência ao consumidor
- Consolidação da vida financeira do cliente
- Inclusão de pessoas no segmento
- Criação de novos produtos, como comparadores e marketplaces
- Opções de seguro a preços mais competitivos
- Acesso simplificado aos serviços por meios digitais

Bem
Promotora

ESPECIALISTA EM
CRÉDITO CONSIGNADO



Great Place To Work. Certificado BRASIL

Melhores Empresas para Trabalhar™ Mulher
Great Place To Work. BRASIL 2021

É seguro.
É tranquilo.
É Bem Promotora.

BAIXE AGORA

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

BemApp

O aplicativo para os nossos parceiros digitarem suas propostas.



Bem Sign

Sistema para seus clientes assinarem as propostas digitalmente.

BemPromotora

bempromotora.com.br /bempromotora

AINDA NÃO DECOLOU

MARCO LEGAL DAS STARTUPS REGISTRA AVANÇOS PARA ATRAIR NOVOS INVESTIMENTOS, MAS DEIXA DE FORA INSTRUMENTOS INDISPENSÁVEIS PARA SUCESSO DAS EMPRESAS INOVADORAS

POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA

Modernizar o ambiente de negócios para que o ecossistema da inovação cumpra o papel estratégico de estimular o desenvolvimento econômico do Brasil. Este é o objetivo do Marco Legal das Startups (Lei Comple-mentar nº 182/2021), publicado no *Diário Oficial da União* em junho. "Criar regramentos favoráveis à inovação era prioridade para o país. Ou fazíamos isso ou ficaríamos de fora do contexto global de investimentos de risco para novos negócios", afirma Francisco Saboya, presidente da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. A Anprotec congrega incubadoras, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa e outras organizações de empreendedorismo e inovação Brasil afora.

Apesar dos avanços, o Marco Legal atendeu apenas parcialmente à mobilização de mais de 50 entidades ligadas ao setor, que trabalharam nos últimos anos para apresentar propostas para a nova legislação. "Por muito tempo esperamos este momento, já que estávamos bastante defasados, mas o Marco Legal saiu desidratado. Andamos para frente, mas dando um passo de cada vez, quando o resto do mundo está em uma corrida de 100 metros rasos", diz Kiko Afonso, CEO do Grupo Dínamo, um think tank de políticas públicas para startups. Algumas críticas são mais contundentes: "As principais su-

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE



Foto: Felipe Spina

“AS PRINCIPAIS SUGESTÕES FORAM EXCLUÍDAS, DE MODO QUE TERIA SIDO MELHOR ENGAVETAR O PROJETO PARA TER A CHANCE DE APROVAR UMA PROPOSTA MAIS CONSISTENTE NO FUTURO.”

CASSIO SPINA,
PRESIDENTE DA ANJOS DO BRASIL

gestões foram excluídas, de modo que teria sido melhor engavetar o projeto para ter a chance de aprovar uma proposta mais consistente no futuro”, avalia Cassio Spina, presidente da Anjos do Brasil, ONG que trabalha para fomentar investimentos no empreendedorismo de inovação.

Seja como for, a maior parte dos analistas concorda que o Marco Legal trouxe conquistas. Uma delas é a criação de um ambiente regulatório que permite às startups desenvolver novos modelos de negócio com base em tecnologias experimentais. É o que se denomina sandbox – em uma tradução literal do inglês, o termo significa caixa de areia, expressão que remete à imagem de um parque infantil, local em que crianças experimentam novas brincadeiras sem risco de se machucar. Adaptada às startups, a ideia sugere um campo regulatório simplificado, no qual elas conseguem liberar suas forças criativas para desenvolver serviços ou produtos em escala controlada sob a supervisão de agências e entidades regulatórias do governo.

O Contrato Público de Soluções Inovadoras (CPSI) também é elogiado pelos especialistas. Ele possibilita a contratação de startups pela administração pública em caráter experimental, obedecendo a um regime enxuto de licitação. Esse modelo dispensa boa parte das exigências – principalmente no que diz respeito a documentação de habilitação e prestação de garantias, que são feitas às empresas licitadas em situações habituais. Mais importante ainda é a autorização de pagamento antecipado de uma parcela do preço contratado, proporcionando recursos para que o empreendimento viabilize ou aprimore o produto ou serviço ao longo do exercício do contrato. Elogiada pela maior parte dos atores envolvidos, a iniciativa recebeu ressalvas quanto ao limite máximo de R$ 1,6 milhão estabelecido para cada compra pública, apontado como aquém do esperado.

Outra virtude do Marco Legal é a garantia dada ao investidor de que não será considerado sócio. Portanto, não poderá responder por eventuais dívidas das empresas, exceto em caso de comprovada conduta de má fé. “A medida afasta o receio de que, ao injetar recursos em startups, o investidor coloque em risco não só o dinheiro que aplicou, mas também o patrimônio privado em função do endividamento de um projeto eventualmente malsucedido”, afirma Eduardo Matias, sócio da NELM Advogados.

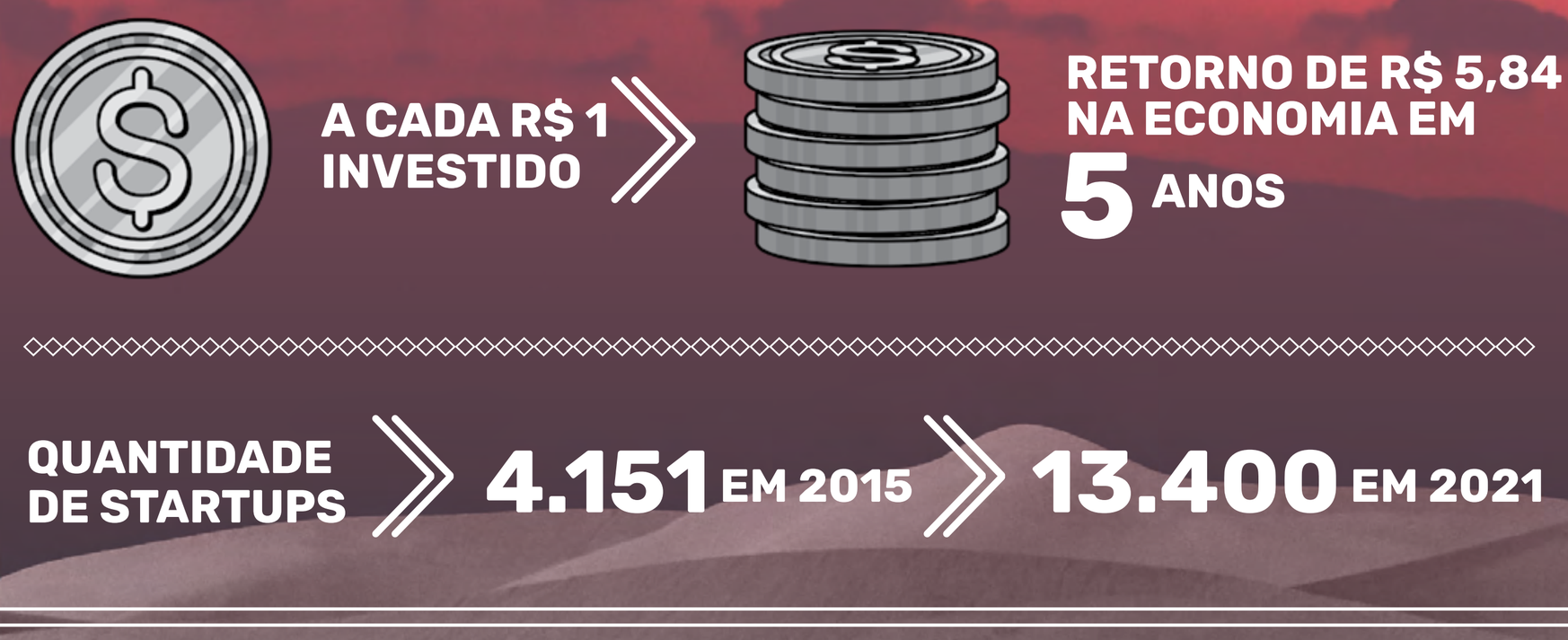
Mais um item positivo é a ampliação do rol de investidores com a participação de empresas ligadas a setores regulados, como energia, petróleo e gás. Na verdade, essas companhias já possuíam obrigação legal de investir parte dos lucros em pesquisa, desenvolvimento e inovação – com o Marco Legal, elas poderão aplicar esses recursos diretamente em programas de aceleração de startups. Pena que os investimentos poderão ser efetuados apenas por meio de editais promovidos por entes públicos, como estatais, autarquias ou secretarias de governo. Para Saboya, da Anprotec, neste caso específico, o Marco Legal dá com uma mão, mas tira com a outra: “O setor público não é o agente mais ágil e eficiente para tracionar a inovação”.

Em contrapartida aos novos horizontes abertos, o Marco Legal das Startups foi omisso em relação a temas considerados críticos para a atuação destas empresas. Uma das lacunas é a não regulamentação dos planos de opção de compra de ações (stock options), valioso mecanismo de atração e retenção de talentos aos projetos de inova-

MUITO ESPAÇO PARA CRESCER

Apesar do risco elevado para os negócios – de cada dez startups que nascem, apenas duas conseguem progredir –, o ecossistema da inovação se mostra cada vez mais estratégico para o desenvolvimento das nações. Uma pesquisa da Anjos do Brasil, em parceria com a consultoria Grant Thornton, mostrou que estimular o investimento em startups resulta na geração de mais impostos e aumento de renda para a população.

Conforme o levantamento, cada R$ 1 investido implica em um retorno de R$ 5,84 na economia em um prazo de cinco anos. A projeção de massa salarial gerada durante o período superaria em 2,8 vezes o valor dos investimentos. No Brasil, o setor vem crescendo exponencialmente nos últimos anos – a quantidade de startups saltou de 4.151 em 2015 para 13.400 em abril de 2021. Atualmente, estima-se que já tenha superado a marca de 14 mil. “Ainda assim, poderia ser dez vezes maior, levando em conta o PIB do país”, afirma Cassio Spina, presidente da Anjos do Brasil.



ção que estão dando os primeiros passos. O instrumento prevê que, no futuro, o colaborador poderá adquirir um pedaço da companhia, tornando-se sócio do empreendimento. Não se pode esquecer que, para o profissional, é um engajamento de risco – ele aposta que a empresa nascente estará valendo muito mais quando chegar a hora de exercer a opção de compra das ações. Caso isso não se confirme, pouco ou nada ganhará.

Mas, para as empresas de tecnologia em fase embrionária, a aposta costuma valer a pena. Frente à escassez de mão de obra, a stock option se transformou em uma carta na manga para seduzir capital humano qualificado. Em números, o déficit de profissionais da área de tecnologia no Brasil supera 24 mil por ano, conforme a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom). A demanda é de 70 mil pessoas, mas estamos formando apenas 46 mil. “Para agravar o quadro, as startups enfrentam a concorrência de grandes corporações, as quais têm condições de pagar salários elevados e oferecer benefícios robustos”,

anota Kiko Afonso.

Durante a tramitação no Congresso Nacional, a stock option chegou a ser incluída no Marco Legal, mas as alterações promovidas na Câmara dos Deputados enfatizavam o caráter remuneratório em detrimento da natureza mercantil da ferramenta. Desse modo, o texto abria margem para que fosse considerada "parte do salário", com desdobramentos em termos de impostos e encargos trabalhistas. Diante do quadro, as entidades da sociedade civil optaram por sugerir aos parlamentares a supressão do artigo. "Dadas as condições, foi preferível manter a regra atual do jogo, apesar da insegurança jurídica, do que estar sujeito a uma interpretação ainda mais onerosa às startups", acentua Afonso.

Causou frustração, também, o acúmulo de dificuldades impostas para o enquadramento das startups no regime tributário do Simples Nacional. Atualmente, nenhuma empresa pode usufruir do padrão diferenciado de arrecadação de tributos e, ao mesmo tempo, se constituir como sociedade anônima. Ocorre que o modelo de S/A é o mais adequado para a área de inovação, já que é o preferido dos investidores. Havia esperança de que o Marco Legal abrisse exceção para as startups, o que chegou a ser cogitado durante o andamento do projeto de lei, mas acabou não se confirmando.

Outro fator negativo é a tributação dos investimentos em startups como renda fixa, mesmo considerando que esses aportes representam uma aplicação de risco. Para o advogado Eduardo Matias, "desperdiçamos a chance de aumentar a oferta de capital por meio de benefícios fiscais já adotados em áreas como agronegócio e imobiliário, que se tornam cada vez mais atrativas para o investidor. Com isso, em vez de ampliarmos, estaremos inibindo o investimento em inovação".

A penalização tributária contrasta com a postura adotada em países como a África do Sul, que compensa o investidor em 100% do aporte no momento de acertar as contas com o Fisco. Já em algumas regiões dos Estados Unidos, como no estado da Flórida, não é cobrado um centavo de imposto de quem aplica dinheiro em startups. Por sua vez, o Reino Unido – mais do que isentar – banca metade do valor investido. Aliás, não faltam bons exemplos externos que poderiam ser copiados por aqui. Matias cita o caso da Itália, país que ampliou em quase dez vezes a quantidade de startups em 2012 graças à implantação de um marco regulatório agressivo e ambicioso. A Alemanha também serve de espelho ao suspender itens da legislação trabalhista para negócios do segmento da inovação.

Por tudo isso, "como sempre, o Brasil não perde a oportunidade de perder uma oportunidade", observa o presidente da Anprotec, parafraseando o economista Roberto Campos. Segundo Francisco Saboya, prevaleceu o conservadorismo extremo em detrimento do espírito da própria lei, que é de modernização: "O Brasil se conecta pouco com o futuro. A economia do passado predomina". Já o presidente do Grupo Dínamo vai além: "Sem talento, não há inovação. Sem inovação, não há novas empresas de alto crescimento. Sem empresas de alto crescimento, teremos muito menos empregos. Não parece difícil entender essa equação, o que falta é vontade política associada a uma visão de futuro", conclui Kiko Afonso. //



Foto: Divulgação

"O CONTRATO PÚBLICO DE SOLUÇÕES INOVADORAS É UM CASO TÍPICO DE GANHA-GANHA – DE UM LADO, AS EMPRESAS DE INOVAÇÃO SÃO FAVORECIDAS EM TERMOS DE ESCALA E COMPETITIVIDADE; DE OUTRA PARTE, O PODER PÚBLICO UTILIZA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DELAS PARA BUSCAR SOLUÇÕES QUE BENEFICIAM A SOCIEDADE."

FRANCISCO SABOYA,
PRESIDENTE DA ANPROTEC

O VAREJO CABE NA MÃO



CONECTADO E ONIPRESENTE, O VAREJO EM REDE GANHA CONTORNOS INÉDITOS COM O PARADIGMA DIGITAL, EXIGINDO ADAPTAÇÕES POR PARTE DAS LIDERANÇAS. COMUNICAÇÃO, TECNOLOGIA E SUPORTE CONSTANTE ESTÃO ENTRE AS DIRETRIZES DESTE NOVO MODELO

POR RODRIGO OLIVEIRA

Imagine uma gestora de vendas chamada Luciana. Antes da pandemia, Luciana chegava a rodar 2 mil quilômetros por mês. A cada semana, visitava 20 lojas em 12 cidades. O consumo de combustível facilmente passava de 150 litros. Era preciso arcar, ainda, com hospedagem e alimentação. A presença física para realizar feedbacks e liderar capacitações parecia indispensável. Mas as coisas mudaram repentinamente e, desde março de 2020, Luciana quase não tira o carro da garagem. Tudo ficou concentrado no computador da empresa, agora usado em casa. Com uma capacidade de adaptação surpreendente, o varejo precisou se reinventar diante da crise causada pela covid-19 — e conseguiu.

O carioca Marcos Lima, supervisor do canal de rede própria da Bem Promotora, especializada em crédito consignado, tem uma história parecida. Ele atende 15 lojas nos estados do Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul. Atualmente, faz menos da metade das visitas de antes. Embora a maioria das viagens fossem curtas, ele percorria 600 quilômetros a cada três meses para ir e voltar de Campos dos Goytacazes (RJ). Sem falar nas viagens para a região sul, que exigiam do executivo uma soma considerável de milhas aéreas. “Hoje, me desloco para avaliar questões estruturais, talvez para resolver algum conflito. Mas a frequência é infinitamente menor do que no período anterior à pandemia.”

No caso de Walmir Cabral, colega de Lima na Bem Promotora, o cenário era ainda mais desafiador. Supervisor de vendas das regiões norte, nordeste e centro-oeste, São Paulo, Distrito Federal e Minas Gerais, Cabral só atendia uma loja no estado em que reside, Pernambuco. As outras 15 que estão sob sua responsabilidade ficam a centenas de quilômetros de casa. “Em um único mês, poderia ter que viajar para Belém do Pará e, na semana seguinte, talvez estivesse em Juiz de Fora, em Minas”, explica. Agora, diz ele, 80% da rotina é conduzida de maneira remota. “As tecnologias impulsionaram o fluxo de informações. Temos ferramentas de gestão e produtos digitais que permitem uma comunicação efi-

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE



Foto: Boticário / Divulgação

ÁGIL E SUSTENTÁVEL

Loja-conceito do Grupo Boticário: inaugurada em março de 2021 em Porto Alegre, ela dispensa caixas tradicionais



“ABANDONAMOS A CLASSIFICAÇÃO DE VENDA FÍSICA E VENDA DIGITAL. A PALAVRA CERTA É VENDA.”

JUAREZ MENEGHETTI,
ADMINISTRADOR DE 35 FRANQUIAS DO GRUPO BOTICÁRIO

ciente a distância.”

Existe muita coisa por trás de uma verdadeira mentalidade digital. Trata-se de uma transformação que começa pela cultura organizacional. Aqui, o compartilhamento de valores e princípios é a força motriz para alavancar processos de inovação — e não importa o nível de senioridade ou o modelo de jornada de trabalho. É o que defende Maurício Morgado, coordenador do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGVcev). De acordo com o professor, esse movimento precisa acontecer de cima para baixo. “Não basta implementar as ferramentas. Tem que promover uma nova forma de pensar”, afirma.

A virada preconizada por Morgado começa pela formação de equipes multidisciplinares. Antes disso, entretanto, é necessário alinhar as expectativas da alta administração, ainda que o grupo não conheça detalhadamente as funções de cada tecnologia. “O importante é a tomada de decisão, junto da disposição para implementar uma reestruturação técnica.” Na prática, significa que a aquisição de soluções pode ser deixada para um segundo momento. “Quem faz a transformação digital são as pessoas. As máquinas e os softwares só funcionam através da nossa vontade”, acrescenta.

Aliás, colocar pessoas na linha de frente — mesmo com tantas alternativas de automatização — continua sendo indispensável. “Quando você abre o site de uma empresa, quer saber com quantas lojas pode contar. A partir disso, vem a sensação de poder recorrer a alguém sem ser chatbot ou mensagem eletrônica”, explica Lima, da Bem. “A gente praticamente não usa mais mala direta. Se o cliente não atender a ligação, enviamos um banner pelo WhatsApp. Ainda assim, precisa haver alguém de verdade por trás do processo.” Na regional liderada por ele, 88% das operações acontecem no meio digital. E o que era feito presencialmente agora também pode acontecer de maneira remota.

Com a rotina repaginada pela pandemia, Walmir Cabral acredita que a maioria das tendências observadas hoje deverão permanecer. “O cliente não tem mais a necessidade de se deslocar. A gente manda um link, e o retorno de efetivação de proposta é sempre mais positivo. Isso não tem volta”, diz. A falta do atendimento

4 HABILIDADES DOS LÍDERES COMERCIAIS PARA O PÓS-PANDEMIA

MAIS PRÓXIMA DE UM PONTO FINAL, A PANDEMIA RESERVA UM LEGADO DE NOVAS RESPONSABILIDADES PARA GERENTES DE VENDAS. CONFIRA OS ATRIBUTOS ESSENCIAIS PARA CONTINUAR CRESCENDO NO COMÉRCIO VAREJISTA:

1

Liderança sob medida: a gestão situacional é um modelo bastante útil em momentos de crise. Cabe ao gerente comercial organizar a operação do negócio com base nas qualidades de cada consultor.

10%

Tecnologia na ponta do dedo: faz tempo que o varejo deixou de ser um negócio low tech. Com a pandemia, o conhecimento estratégico sobre as tecnologias cresceu ainda mais em importância.

7%

Pessoas em primeiro lugar: preocupe-se mais com o CPF do consumidor do que com a origem da nota fiscal que você emite. Tanto clientes de loja física quanto de comércio eletrônico merecem o melhor atendimento.

9%

Engajamento a distância: profissionais são mais propensos a ter destreza digital quando a liderança os orienta através do exemplo. O desafio é levar essa mentalidade para o trabalho híbrido.

Fontes: Marcos Lima e Walmir Cabral, executivos da Bem Promotora

presencial também não é desculpa para desperdiçar oportunidades de fidelização. "Oferecer um cafezinho e olhar no olho do cliente é fundamental. Mas isso não impede o contato através das ferramentas digitais", atenta. No que diz respeito à força de trabalho, o executivo também enxerga vantagens no modelo flexível. "Conseguimos atuar em mercados distintos porque não há a necessidade de estrutura física. O desafio é aprender a capacitar a equipe nesse novo formato", conclui.

CONECTIVIDADE NA MARRA

Ainda que a pandemia tenha desacelerado uma série de empreendimentos, ela também antecipou a digitalização de inúmeras organizações. O Grupo Boticário é um exemplo de empresa que alavancou novos projetos, apesar do cenário adverso. Com foco em tecnologia e sustentabilidade, uma loja-conceito inaugurada em março de 2021 no Praia de Belas Shopping, em Porto Alegre, dispensa caixas tradicionais. Quem faz as vendas são os próprios consultores. Além disso, é possível mapear o perfil do consumidor com poucos toques. O resultado é uma experiência de compra personalizada.

"Todos aqueles projetos engavetados foram atropelados pelos fatos", observa Juarez Meneghetti, que administra 35 franquias do Boticário em Porto Alegre e Canoas. "Abandonamos a classificação de venda física e venda digital. A palavra certa é venda", acrescenta. A decisão reverbera o sentimento do mercado internacional. De acordo com um estudo publicado pela *Harvard Business Review*, 73% dos consumidores utilizam canais diferentes de uma mesma empresa ao longo da jornada — o que demonstra como as vendas multicanais são essenciais para qualquer negócio, independentemente de porte ou segmento de atuação.

"É uma questão cultural", garante Meneghetti. "O lojista não muda porque quer. Ele muda porque o consumidor mudou." Seja como for, a preocupação com a experiência veio para ficar. E a proximidade entre clientes e marcas passa a ser um dos principais diferenciais competitivos das organizações. Sobretudo, através do uso inteligente da tecnologia e da garantia de conveniência em todos os touchpoints. "O cliente é quem decide como fazer a operação. Nossa missão é fornecer o suporte que ele precisa", explica.

À medida que o futuro reserva um consumo mais complexo, a disposição para mudanças, riscos e investimentos precisa ser definida no âmbito estratégico. Caso contrário, esse conjunto de iniciativas não se sustenta em longo prazo — seja para expandir canais ou para incorporar novas tecnologias. "Uma coisa importante no varejo é o relacionamento. A gente trabalha para trazer resultado. Mas o mais importante é solucionar as aflições das pessoas", explica Meneghetti.

Existem muitas formas de aprimorar a experiência do cliente. E a

comunicação instantânea é uma delas. Somente no último ano, 84% dos consumidores experimentaram interações por meio de canais digitais. O contato por WhatsApp, por exemplo, cresceu 118%, de acordo com o relatório CX Trends 2021. Mesmo depois de uma compra efetuada com sucesso, quando uma dúvida, crítica ou sugestão é ignorada, a sensação que fica é a de um atendimento ruim. Ou seja: as empresas precisam se preocupar com a experiência ao longo de toda a jornada. Agora, a venda é uma consequência.

VOCABULÁRIO ATUALIZADO

A pandemia pegou de surpresa um varejo em rota de expansão. Com as portas fechadas, o segmento precisou se reinventar de uma hora para outra, e quem já contava com uma operação de e-commerce bem desenvolvida largou na dianteira. Outras empresas improvisaram para atender às exigências de consumo. A despeito do pano de fundo, a solução encontrada foi a mesma: impulsionar as vendas online para contornar as medidas de restrição adotadas com o objetivo de conter o avanço do novo coronavírus.

Em meio ao abre e fecha do comércio, novos conceitos começaram a fazer parte do repertório das lideranças. O social selling é um exemplo. Conforme um estudo realizado pela Kantar, somente durante a pandemia, a audiência das redes sociais cresceu em 40%. Um outro relatório, publicado pela Hootsuite em parceria com a We Are Social, mostrou que os brasileiros navegam em média 3 horas e 40 minutos por dia. As atividades são as mais diversas possíveis. Entre elas, a pesquisa por marcas e produtos — um comportamento que faz parte do dia a dia de 46% dos internautas.

Do ponto de vista das empresas, um modelo logístico que transforma cada estabelecimento num pequeno centro de distribuição também chama atenção. Segundo dados de executivos da Via Varejo, dona de marcas como Ponto e Casas Bahia, metade dos produtos vendidos online vêm sendo entregues a partir de uma loja física. Trata-se do ship from store — mais um esforço para colocar o consumidor no centro do negócio. Isso porque preço e qualidade já não são, isoladamente, os principais fatores de influência na decisão de compra.

De acordo com um levantamento da Accenture, metade dos consumidores globais reavaliaram suas prioridades de vida e seus propósitos pessoais em virtude da disseminação do coronavírus mundo afora. No Brasil, a parcela é ainda maior — 71% se enquadram na categoria. Como era de se esperar, essa mudança de paradigma também impactou as decisões de consumo. Conforme o relatório, as pessoas estão mais dispostas a abandonar as marcas que não apoiam seus novos valores. São os chamados consumidores "reimaginados".

Nos primeiros meses de pandemia, a sacudida no comportamento de compra até pareceu momentânea. Entretanto, uma pesquisa da PwC provou o contrário: consumidores do mundo inteiro evoluíram para uma mentalidade ainda mais digital e ecologicamente correta. Mais da metade dos entrevistados revelaram ter adotado hábitos de consumo no ambiente virtual. E essa virada não tem mais volta.

Todas essas transformações, que incluem o diálogo entre canais, aprendizado de máquina e inteligência artificial, desenham um horizonte de mudanças para a gestão de vendas. Para acompanhar a velocidade dessas disrupções, é necessário investir na digitalização do supply chain, além de aumentar a capacidade de inovação. Outro ponto importante é a personalização do relacionamento. E isso também vale para o público interno. Nesse sentido, a flexibilização de horários, bem como a oferta de capacitações e momentos de integração, com o objetivo de despertar o melhor de cada colaborador, tornaram-se indispensáveis.



"QUEM FAZ A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SÃO AS PESSOAS. AS MÁQUINAS E OS SOFTWARES SÓ FUNCIONAM ATRAVÉS DA NOSSA VONTADE."

MAURÍCIO MORGADO,
COORDENADOR DO CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO DA FGV

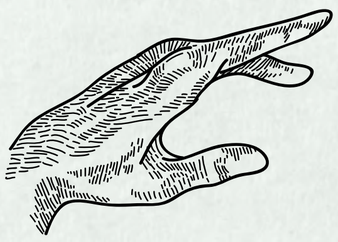
Daqui para frente, a expressão "vendedores consultivos", muito usada para descrever o cargo de quem se encarrega por vendas complexas — principalmente em empresas B2B —, também caberá ao lojista. Isso porque os consultores que atuam no comércio varejista estão cada vez mais preparados para oferecerem experiências de atendimento, em vez de apenas vender. Como consequência, a loja física deixa de lado o status de ponto de venda para se tornar um ponto de relacionamento. Tudo isso a fim de promover a melhor experiência possível ao consumidor phygital.



FATORES GLOBAIS DE DECISÃO DE COMPRA



SEGUNDO UMA PESQUISA* DA ACCENTURE REALIZADA COM MAIS DE 25 MIL PESSOAS EM 22 PAÍSES, UM EM CADA DOIS CONSUMIDORES ESTÁ "REIMAGINADO" POR CONTA DA PANDEMIA — OU SEJA, REPENSOU SEU PROPÓSITO PESSOAL, PASSANDO A REAVALIAR O QUE É DE FATO IMPORTANTE. COMO CONSEQUÊNCIA DISSO, MUDOU SEU COMPORTAMENTO DE COMPRA.

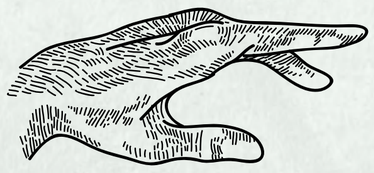


CONSUMIDORES REIMAGINADOS

- **ORIGEM DO PRODUTO** 10%
- **FACILIDADE E CONVENIÊNCIA** 11%
- **CONFIANÇA E REPUTAÇÃO** 12%
- **SERVIÇOS E CUIDADOS PESSOAIS** ... 12%
- **SAÚDE E SEGURANÇA** 14%



- **QUALIDADE** 21%
- **PREÇO** 19%



CONSUMIDORES TRADICIONAIS

- **FACILIDADE E CONVENIÊNCIA** 11%
- **SAÚDE E SEGURANÇA** 12%
- **CONFIANÇA E REPUTAÇÃO** 10%
- **ORIGEM DO PRODUTO** 7%
- **SERVIÇOS E CUIDADOS PESSOAIS** ... 9%



- **QUALIDADE** 26%
- **PREÇO** 25%

*Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers
(Vida reimaginada: mapeando as motivações que importam para os consumidores de hoje, em tradução literal).

ELE (AINDA) NÃO MORREU

DEIXADO DE LADO PELOS JOVENS EM MEIO AO FRENESI DE VÍDEOS CURTOS DO TIKTOK E INSTAGRAM, O FACEBOOK ESTÁ DIANTE DE UMA ENCRUZILHADA. E AGORA?

POR FERNANDA GRABAUSKA



LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

Um anônimo mais exaltado ergue um copo de chope vazio e se faz escutar numa mesa de bar: “O Facebook? O Facebook serve para saber o que os idosos estão fazendo... e para não esquecer aniversários”. A turma ri e muda de assunto – mas há de se convir que a reflexão não é exatamente coisa de bêbado. Existe uma pergunta que ronda usuários e marcas há mais tempo do que ambos os lados gostariam de admitir: com a geração Z acuada por fake news e invasões de privacidade, e cada vez mais fidelizada a aplicativos de vídeos curtos, teria o Facebook virado coisa de tiozão?

A resposta não é uma só. E, mesmo em fragmentos, não chega a ser definitiva – ainda que penda para o lado do “não”. Indicadores levantados pela Statista, empresa alemã especializada em dados de mercado e consumidores, mostram que, no Brasil, a maior fatia de público da rede social mais famosa do mundo tem entre 25 e 34 anos. Usuários entre 13 e 44 anos totalizavam quase três quartos da audiência em junho de 2021. A impressão de que o Facebook está dominado pelas amigas da sua mãe, no entanto, pode perdurar muito por uma questão de bolha social. É o que pensa o cofundador da Rock Content, Vitor Peçanha. “Realmente, aqui no Brasil, o que a gente viu acontecer é que as pessoas mais velhas estão no Facebook e não foram para o Instagram.” Ainda que também haja muita gente utilizando apenas o Instagram, o Facebook permanece com um alcance mais amplo em relação ao número de usuários. “As pessoas mais velhas já estavam lá, mas não quer dizer que todas as novas saíram”, observa. Já a consultora de mídias Karen Sica, professora da Escola de Comunicações, Artes e Design da PUCRS, lembra que a indagação sobre “ser ou não ser tiozão?” vem desde 2019. “Embora isso aconteça, a gente percebe que o Facebook continua sendo a rede mais usada no mundo. São 2,85 bilhões, quase 3 bilhões de usuários ativos, e esse número continua crescendo, por incrível que pareça.”

QUESTÃO DE FORMATO

Muitos fatores apontam que o aparente início do fim do Facebook seja nada mais do que uma mudança na preferência de formato por parte do usuário. Embora a cria de Mark Zuckerberg ainda reine soberana, os números de outras redes sociais vêm crescendo a galope – caso de Instagram, TikTok e YouTube.

Não precisa pensar mais do que 30 segundos para entender o que os três têm em comum: a ênfase em imagem – mais especificamente, em vídeos. A presença do YouTube como segundo colocado na lista das redes com o maior número de usuários ativos no mundo, segundo a Statista, confirma a tendência. “É justamente por isso que o TikTok vem crescendo muito, que o Instagram aposta cada vez mais no Reels e que o Facebook começou, no fim de agosto de 2021, a testar Reels nos Estados Unidos”, diz a professora da PUCRS.

Essa corrida para absorver a atenção do público por meio de um mar de vídeos curtos parece a tábua da salvação em meio ao que poderia ser o naufrágio do Face-

book. Mas não é por aí – pelo menos ainda. Afinal, o Facebook vai bem, obrigado. "Talvez ele se transforme em uma rede para uma faixa etária diferente dessa jovem, talvez fique um pouco mais específica [*para o público mais maduro*] e tudo bem se isso acontecer. Não acho que vá acontecer como foi com o Orkut, que morreu", afirma Sica.

Já Peçanha acredita que a tendência, para quem usa o Facebook, é optar pela pura e simples propagação de conteúdo, estratégia que tem funcionado bem para a própria Rock Content. "Ela ainda é uma rede muito boa para anúncios direcionados, principalmente B2C, porque lá dentro existe uma variedade de conteúdo e personalização maior do que o Instagram, por exemplo, até com mais formatos. Existe um grande mercado de mídia paga que não sai tão cedo lá de dentro".

Para Karen Sica, a história é outra. Embora a rede esteja longe de ter seus dias contados, ela acredita que o Facebook se tornou menos útil às organizações: "As empresas estão lá e precisam responder ao público que está lá também, mas vejo um potencial de visibilidade muito maior para empresas, marcas, personalidades, influenciadores, o que seja, no Instagram e no TikTok". De fato, o vídeo é o que impera hoje na entrega de conteúdo, e o Facebook ainda não traz essa possibilidade. Mesmo com funcionalidades de vídeo, nada aponta para um retorno avassalador do Facebook.

O PERIGO TEM NOME

A sina de corre-corre, atualizações e redistribuição de esforços tem um culpado. E você já o conhece, mas talvez não saiba que, em 2018 (ano de lançamento na América do Norte), quem levava a fama de cringe era o TikTok. "Era muito estranho, cheio de adultos fazendo esquisitices. Não havia razões para que alguém o usasse. Simplesmente não era cool, e sim o oposto disso", conta o jornalista britânico Matthew Brennan, autor de *Attention Factory – The Story of TikTok and China's ByteDance* (em tradução livre, *Fábrica de Atenção – A história do TikTok e da ByteDance da China*). Entre 2019 e 2020, entretanto, o aplicativo explodiu: só no Brasil, cresceu 14,3%, marca quase três vezes maior do que o crescimento total dos usuários de redes sociais em geral (5,3%) no mesmo período.



REDES MAIS USADAS NO MUNDO*

(EM MILHÕES)

FACEBOOK	2.797	TIKTOK	0.732	KUAISHOU	0.481
YOUTUBE	2.291	DOUYIN	0.600	PINTEREST	0.459
WHATSAPP	2.000	QQ	0.595	REDDIT	0.430
FCBK MESSENGER	1.300	TELEGRAM	0.595	TWITTER	0.396
INSTAGRAM	1,.287	SNAPCHAT	0.528	QUORA	0.300
WEIXIN/WECHAT	1.225	SINA WEIBO	0.521		



Segundo o autor, o grande chamariz para os jovens foi a total ausência de barreiras para a criação de conteúdo. “Você basicamente copia o que os outros estão fazendo”, afirma o autor, lembrando dos desafios e dancinhas que viraram febre no aplicativo.

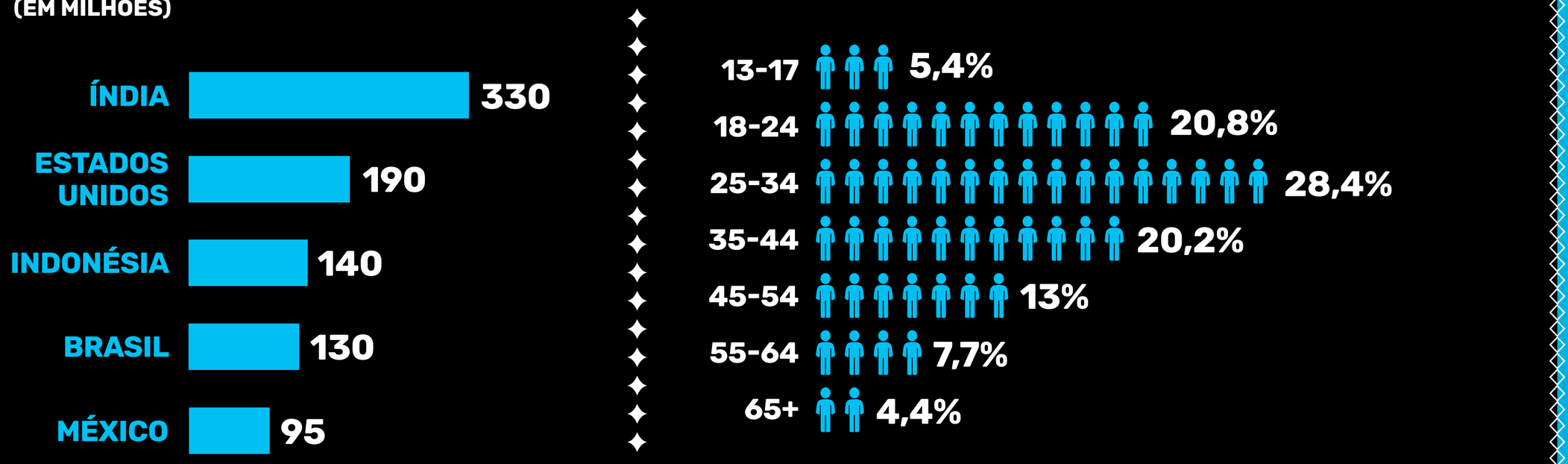
Mesmo que, no Brasil, a preferência do usuário ainda seja por vídeos mais longos – com o YouTube amealhando quase 150 milhões de usuários em 2021 contra 4,27 milhões do TikTok –, Brennan acredita que a plataforma chinesa superou sua chegada conturbada ao Ocidente e poderá, sim, equiparar-se ao Facebook. “Eles manipularam o algoritmo de modo a enterrar aquilo que era ultrapassado, conseguindo expor aos usuários o tipo de conteúdo que querem na plataforma”, explica. O segredo para esse sucesso está no aprimoramento do algoritmo de recomendação. Brennan explica que, na frente de dados, o perfil do usuário é enriquecido nos moldes do que faz o Facebook, baseando-se nas interações do usuário para destiná-lo a vídeos apropriados. Já em relação a conteúdo, o algoritmo quebra os vídeos, frame por frame, e reconhece seus elementos para poder direcioná-los.

Baseado na China, o jornalista lembra que o país tende a antecipar em cerca de 18 meses o comportamento do mercado mundial. O Douyin, como o TikTok é chamado na China, já conta com 600 milhões de usuários diários atualmente – a metade do número de chineses usuários de internet. E ele não se restringe mais a adolescentes: “O aplicativo já chegou a todos os jovens. O formato vídeo curto já é uma experiência geral da internet”.

NA ONDA DA TIKTOKIZAÇÃO?

Depois de criar os stories para bater de frente com o SnapChat, o Instagram aposta no Reels para competir com o TikTok. E se você que está à frente de uma marca corporativa pensa que é só jogar o conteúdo de uma rede para a outra, ledo engano. Tudo precisa ser pensado de modo compatível com o formato de cada aplicativo. E mais: nada de sair semeando dancinhas por aí – as ações de marcas devem girar em torno de um storytelling que ofereça a experiência completa para o cliente.

Nesse quesito, os negócios digitais de Zuckerberg – agora sob





o guarda-chuva da holding Meta, que inclui Facebook, Instagram, WhatsApp e outras soluções, ainda vencem. Com recursos como perguntas, enquetes e coisas do tipo, o Instagram proporciona uma experiência mais completa para a interação entre marcas e consumidores. "É possível criar uma narrativa que transcende o vídeo, que transcende só uma imagem, por exemplo. A gente consegue conversar com aquele consumidor e fazer com que ele interaja com aquela marca, diga o que pensa sobre ela", atenta Sica. Segundo ela, utilizando todas as ferramentas do Instagram, é possível gerar uma experiência para o consumidor que é diferente de outras mídias sociais da atualidade.

Com o TikTok à espreita, resta ao Facebook explorar outras frentes. A ambição, aliás, ultrapassa as telas. Basta lembrar da aquisição da Oculus, em 2014, uma desenvolvedora de headsets de realidade aumentada, e da corrida para criar uma espécie de metaverso. É isso mesmo. O próprio criador do Facebook definiu o termo na conferência de resultados do grupo em julho de 2021: "É um ambiente virtual onde você pode estar presente com as pessoas em espaços digitais. Você pode pensar isso como uma internet que toma forma, em vez de ser algo que você visualiza", disse Zuckerberg. Guardadas às devidas proporções, a ferramenta lembra o mundo criado em *Jogador Número 1*, romance futurista de Ernest Cline que foi parar nas telas de cinema sob a direção de Steven Spielberg, em 2018.

A intenção é ir além da "simples" realidade aumentada (algo que o TikTok já experimenta bastante), valendo-se de um ecossistema completo ao interligar diferentes produtos oferecidos pela organização. Um exercício de futurologia sugere para ambientes mais colaborativos e integrados – ainda que virtuais.

PARA ONDE IR



SE ANTES UMA PRESENÇA MAIS AMPLA ERA REQUERIDA ÀS MARCAS, A ATUALIDADE EXIGE COERÊNCIA: A ORDEM É EXPERIMENTAR E INVESTIR NO QUE FUNCIONA.

TWITTER

O destaque da discussão sobre temas atuais torna difícil converter engajamento em venda. A rede, no entanto, permanece interessante para marcas que têm interesse em navegar alguma tendência ou fincar bandeira no social: é uma plataforma contextual.



CLUBHOUSE

O app funciona com salas e clubes onde se pode promover discussões por áudio. A tendência aqui é dar voz a pessoas e causas, com reuniões que podem ser íntimas como uma mesa de bar ou ter o porte de uma TEDtalk.

INSTAGRAM

Para marcas que já têm audiência no Instagram, vale a pena experimentar formatos novos. Os Reels ainda não dão retorno digno de nota, pois ainda são incipientes. Lives e interações como caixas de perguntas e enquetes ajudam a estabelecer relevância e formar comunidades.

TIKTOK

Você pode se jogar nos desafios e nas dancinhas, mas como converte? Conteúdos nativos ajudam a atrair admiradores e consolidam posicionamento. Uma saída para os publieditoriais é posicionar o produto em algo que não pareça um anúncio – desde que sinalizando se tratar de propaganda.

LINKEDIN

Para quem vende baseado em perfil profissional, é a melhor pedida. Aqui, a ideia é vender para outros profissionais. Se você vende software para advogados, nada impede que você esteja no Instagram, mas, embora o Linkedin pareça uma escolha insólita, a rede social pode oferecer o retorno desejado.

FACEBOOK

Você pode se preparar para encontrar Reels no Facebook, mas, até lá, é preciso focar na mídia paga: o poder de segmentação e o baixo custo de aquisição de clientes ainda tornam a rede uma boa pedida. Direcione seus esforços em criação de conteúdo para redes de vídeo, mas sem desembarcar do bom e velho anúncio segmentado.

A ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS

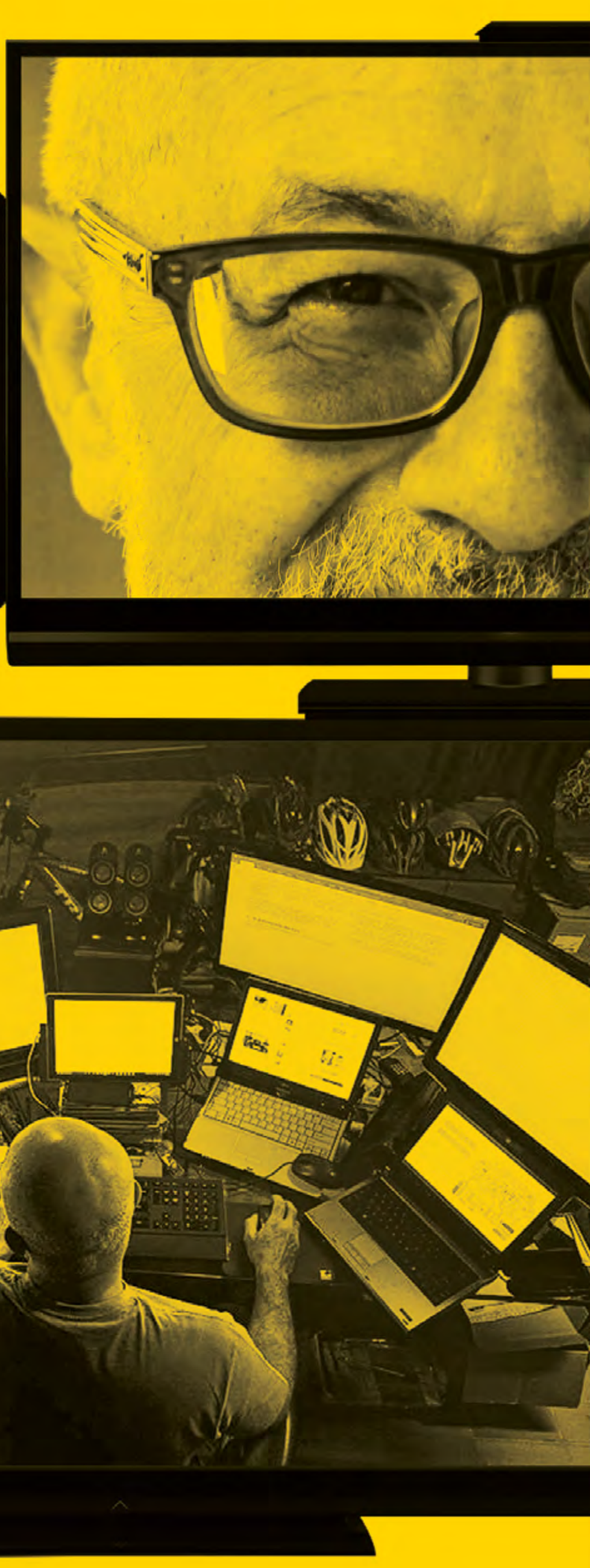


A TRAJETÓRIA DE SILVIO MEIRA, PERSONAGEM CENTRAL DA HISTÓRIA DA INOVAÇÃO NO BRASIL NOS ÚLTIMOS 40 ANOS

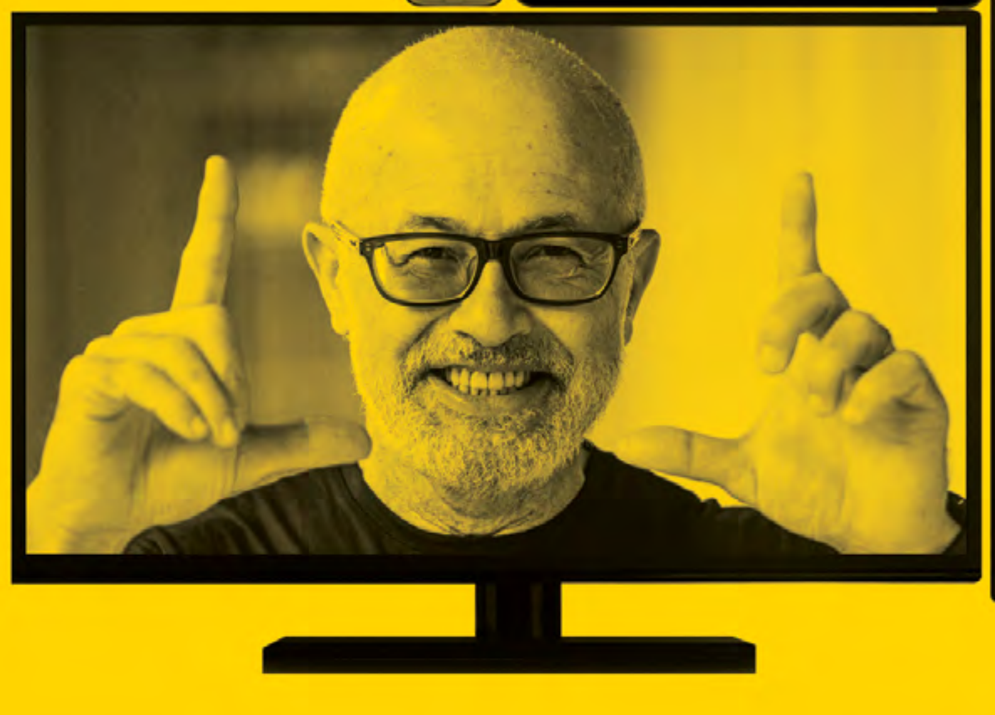
POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE









Arquivo pessoal / Divulgação



Não é força de expressão ou figura de linguagem. Cientista, professor, pensador e empreendedor, o paraibano Silvio Meira, de 66 anos, escreveu seu mais recente livro, *O que é estratégia?* (Paradoxum, 2021), à frente de uma dezena de monitores de computador, em sua casa, no Recife (PE). É verdade que não demorou mais do que 15 dias para completar a tarefa. Neste tempo, também deu atenção a outros inúmeros afazeres. Entre eles, a preparação de aulas e palestras e a participação em reuniões de conselhos de administração – tanto do Porto Digital, um dos principais parques tecnológicos do Brasil, do qual é presidente, como de uma das cinco empresas das quais participa. Sobrava espaço, ainda, para ao menos uma ou duas postagens diárias no Twitter. "Sempre fui assim, é um dos meus problemas. Mas sei exatamente quanto tempo invisto em cada atividade. Segmento os horários e coloco na agenda. É uma dispersão ao mesmo tempo caótica e organizada", explica.

A aplicação calculada do tempo não é novidade. O primeiro livro que leu no doutorado em Ciência da Computação, na Universidade de Kent, na Inglaterra, na década de 1980, por sugestão do orientador David Turner, foi *Tractatus Logico-Philosophicus*, do filósofo austríaco Ludwig Wittgenstein. "Quando ele retirou da estante, fiquei feliz ao ver que era fininho. Pensei: 'Ok, dá para ler em três dias, não em três meses'." Três dias que ficaram marcados por 40 anos, tanto que a obra de Wittgenstein serviu de fonte de inspiração para *O que é estratégia?*. "*Tractatus* é um texto seco, áspero, simultaneamente complexo e sofisticado, além de fundamental para a minha formação. Hoje, posso dizer que sou um engenheiro que leu Wittgenstein".

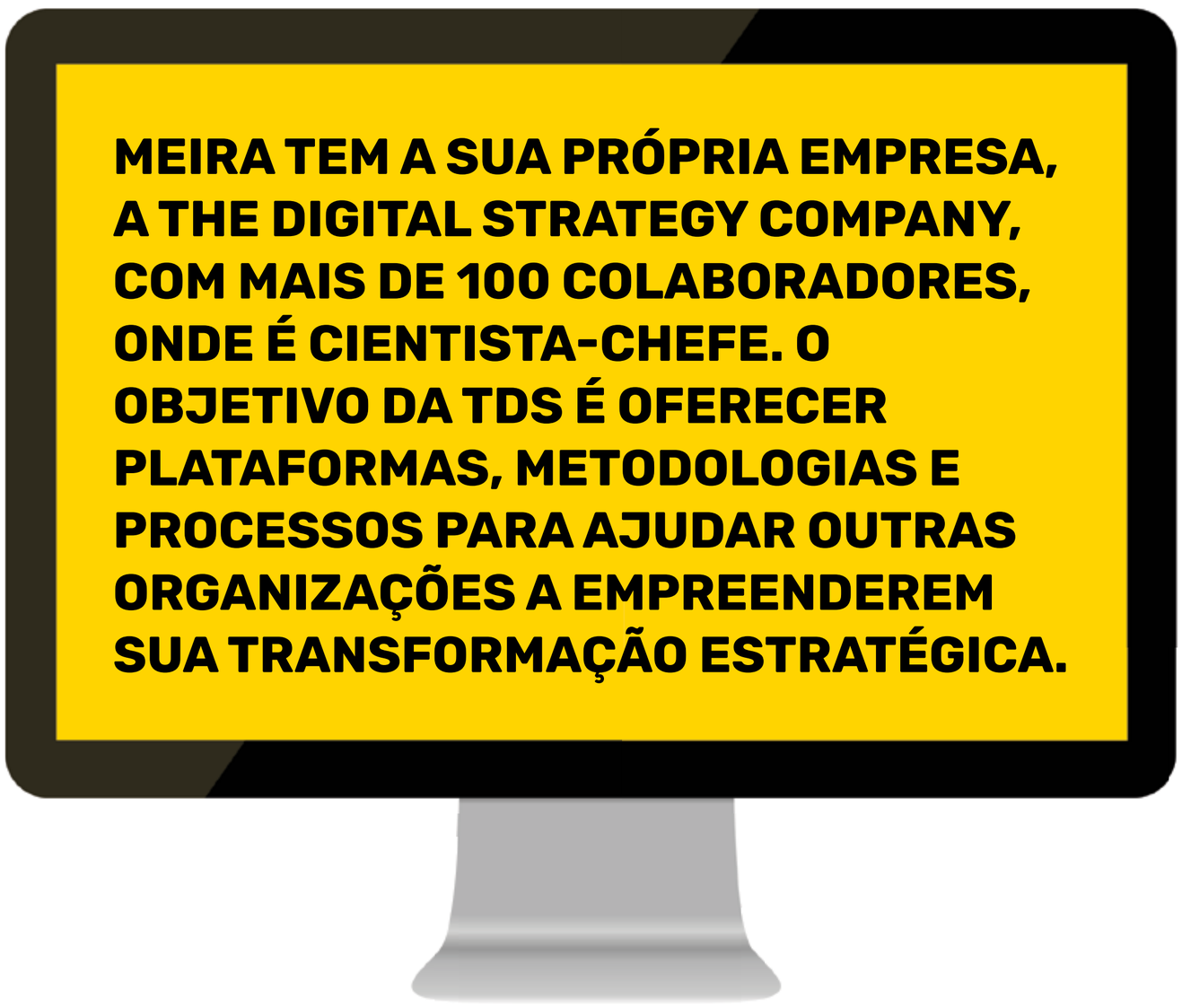
Essa é apenas uma das tantas autodefinições de Meira. Outra é "resolvedor de problemas", o que já se antevia na infância, época em que desmontava os eletrodomésticos estragados da casa. "Quebrou, era comigo mesmo. Desmontava todinho. Eventualmente, mas nem sempre, descobria o que estava quebrado e isso me satisfazia. Dizia para a minha mãe [*a professora Zuila, responsável pela alfabetização do filho*]: 'Pronto, agora pode trazer alguém para consertar, porque eu não vou fazer, não'." Em outras palavras, o processo de elucidação dos desafios importa mais do que a solução que encontra para eles. "Eu sou um curioso que anda atrás de novos problemas para resolver. Isso é quase a mola mestra da minha vida, é a minha razão de existir."

Não é diferente a forma como se comporta nos conselhos de cinco grandes empresas privadas – CI&T (soluções digitais), Magalu (varejo), MRV (construção civil), Balcão Brasileiro de Comercialização de Energia (mercado livre de energia) e Tempest (cibersegurança). "Trato como assunto cognitivo. Meu papel é contribuir olhando o mercado de cada uma das companhias a partir do futuro. Competentes como são, elas saberão o que fazer a partir disso", analisa. Meira também tem a sua própria empresa, a The Digital Strategy Company (TDS), com mais de 100 colaboradores, onde exerce a função de cientista-chefe. O objetivo da TDS é oferecer plataformas, metodologias e processos para ajudar outras organizações a realizarem a transformação estratégica. Como curiosidade, o endereço digital da TDS é o próprio nome da organização – para isso, utiliza uma extensão ponto company disponível na web.

Mas há exceções nas quais Meira transcende o nível abstrato e arregaça as mangas para colocar a mão na massa. Ao retornar da Inglaterra, em 1985, entrou de cabeça no redesenho e refundação do que é hoje o Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), junto com Paulo Cunha e Clylton Fernandes. Na época, Meira tomou conhecimento de que era o 49º doutor brasileiro em computação e que a UFPE contava com quatro representantes na lista – o que dava uma dimensão do atraso brasileiro nas veredas da ciência e da tecnologia. Desenvolveu, então, um plano para inserir Recife no mapa da inovação do país no prazo de 15 anos, quando a quantidade de doutores formados pela universidade deveria pular para 20.

O projeto do Centro de Informática da UFPE foi redigido na máquina de escrever Olivetti Lettera 22 de seu pai. Desde então, a instituição formou mais de 2,1 mil mestres (sendo a primeira no Brasil a ultrapassar a marca de 2 mil) e cerca de 500 doutores. Em 1996, ao perceber que 60% dos acadêmicos ali formados iam embora de Pernambuco por falta de espaço na economia local, ele ajudou a fundar o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), instituto de inovação sem fins lucrativos e autossustentável, que assumiu a responsabilidade de criar uma ponte entre a pesquisa acadêmica e o mercado.

Não satisfeito ainda, em 2000, Silvio Meira foi um dos fundadores do Porto Digital, que é hoje o principal parque de inovação do Brasil, com faturamento anual em torno de R$ 2,5 bilhões. Como foi implantado numa área deteriorada, antes ocupada pela "cracolândia" local, o empreendimento proporcionou a recuperação não apenas de prédios históricos, mas do próprio ambiente do Centro Histórico do Recife. Nos três casos citados, que estão interligados, o resolvedor de problemas abandonou o plano das ideias abstratas para achar soluções que envolviam temas complexos de política, ciência, tecnologia, inovação e patrimônio histórico. "Se eu consigo ver a solução do problema, ele deixa de me interessar rapidamente. Mas, se é um problema complicado, que me obriga a trabalhar durante anos nele, aí eu me engajo", esclarece.





UM FOLIÃO DO MARACATU

Aos 15 anos de idade, Sílvio Meira viveu em Arcoverde, no interior pernambucano. Na época, aprendeu a tocar saxofone na escola de música da OARA – sigla de Orquestra Arcoverdense de Ritmos Americanos. “De Arcoverde até Monteiro, já na Paraíba, passando por Serra Talhada [*onde nasceu o grande saxofonista Moacir Santos*], aquela era uma região extremamente musical, onde aconteciam bailes memoráveis”, afirma.

A carreira de saxofonista foi precocemente interrompida por imposição do pai, que não via futuro para o filho com a música, talvez por experiência própria – na juventude, Inácio havia sido clarinetista da banda de Itaperoá. “Como fiquei sem ter o que fazer, resolvi estudar”, conforma-se Meira. Mas a experiência em Arcoverde serviu como “revelação, um acordar” para a magia do frevo, que o arrepia até hoje. Tanto que, sem a opção do instrumento de sopro, virou percussionista de carnaval.

Em maio de 1985, ao retornar da Inglaterra, Meira se reconectou de vez com as algazarras de Momo. Até hoje não sabe como sobreviveu ao carnaval de 1986, o mais fantástico de sua vida, quando atravessou dez dias na folia sem praticamente esmorecer um minuto. Compôs hinos e contribuiu para a fundação de alguns blocos de maracatu, como o Cabra Alada, que completou 25 anos em 2020. A expectativa é a de que, em 2022, com o controle da pandemia, o carnaval possa voltar “com gosto de gás”, como prega a





COM TODO O GÁS

Apaixonado pelo carnaval, Meira participa como compositor e percussionista e até já ajudou a criar blocos de maracatu

GALO VISIONÁRIO

Há outra definição de si próprio que Meira costuma usar: a de um "realista esperançoso". Essa tomou emprestada do dramaturgo e romancista Ariano Suassuna, com o qual guarda muitas afinidades. Para começar, ambos são de Taperoá, município do sertão paraibano. Só que não. Na verdade, Ariano nasceu a cerca de 240 km dali, mais precisamente no Palácio da Redenção, em João Pessoa, em 1927, quando o pai exercia o cargo de presidente da Paraíba – equivalente a governador. Contudo, após o assassinato do patriarca, em meio à revolução de 1930, a família Suassuna se transferiu para Taperoá, onde o dramaturgo morou de 1933 a 1937.

Igualmente, "do ponto de vista filosófico", Meira nasceu em Taperoá, embora tenha vindo ao mundo em 2 de fevereiro de 1955 em Campina Grande. Explica-se: Inácio, seu pai, não confiando na maternidade local, preferiu dirigir um Jeep da 2ª Guerra para que o parto fosse realizado na cidade vizinha. Foi o tempo de nascer e voltar para Taperoá, até hoje uma espécie de âncora das memórias e da imaginação do pensador dedicado à inovação. Quando desenha futuros, muitos deles são frutos de devaneios da infância.

Uma das recordações mais remotas é de junho de 1958 – ele tem o registro da data devido à súbita sensação de frio que se abate sobre as regiões mais elevadas do Nordeste no começo do inverno. Aos três anos de idade, ele recebeu a visita da avó, dona Amara. "Esse menino vai ser engenheiro", previu ela. O presságio tinha sua razão de ser. A criança gostava de juntar pedras para construir muretas, mexer com rodinhas e cavar buracos para encher de água. Naquele dia, em particular, o menino curioso arremessou uma pedra para cima e ela caiu de volta sobre o lado esquerdo da fronte. Como resultado, até hoje, um lado da testa é mais alto do que o outro. Não foi a principal consequência do acidente doméstico – daí em diante, o prognóstico da avó estava fadado a se confirmar.

Mesmo após deixar a cidade, no começo da adolescência, ele jamais rompeu os laços com a origem sertaneja, até porque a família sempre retornava durante as férias e nas festas de fim de ano. "Taperoá é um pedaço de terra que me ancora no sertão. Sou um homem do interior, que sente falta do cheiro dos biscoitos de araruta de minha avó, das comidas de milho, do feijão verde, da carne de sol, e também das arruaças e das festas de São João." Apesar disso, a ligação com o Recife vem se acentuando com o passar do tempo. Quando estudava Engenharia Eletrônica no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), em São José do Campos (SP), chegou a arrumar emprego no Banco Itaú, mas pediu demissão após encarar um congestionamento de quatro horas na estrada para São Paulo. Formado no ITA em 1977, até recebeu convites para trabalhar em multinacionais, mas optou pelo mestrado em Computação na UFPE. Hoje, diz que escolheu não apenas viver, mas "morrer no Recife", o que constitui uma decisão bastante estratégica: "Quando a pessoa opta por morrer em um lugar, ninguém consegue tirá-la de lá." No caso dele, sente como se tivesse abraçado a missão de





PEQUENO NOTÁVEL

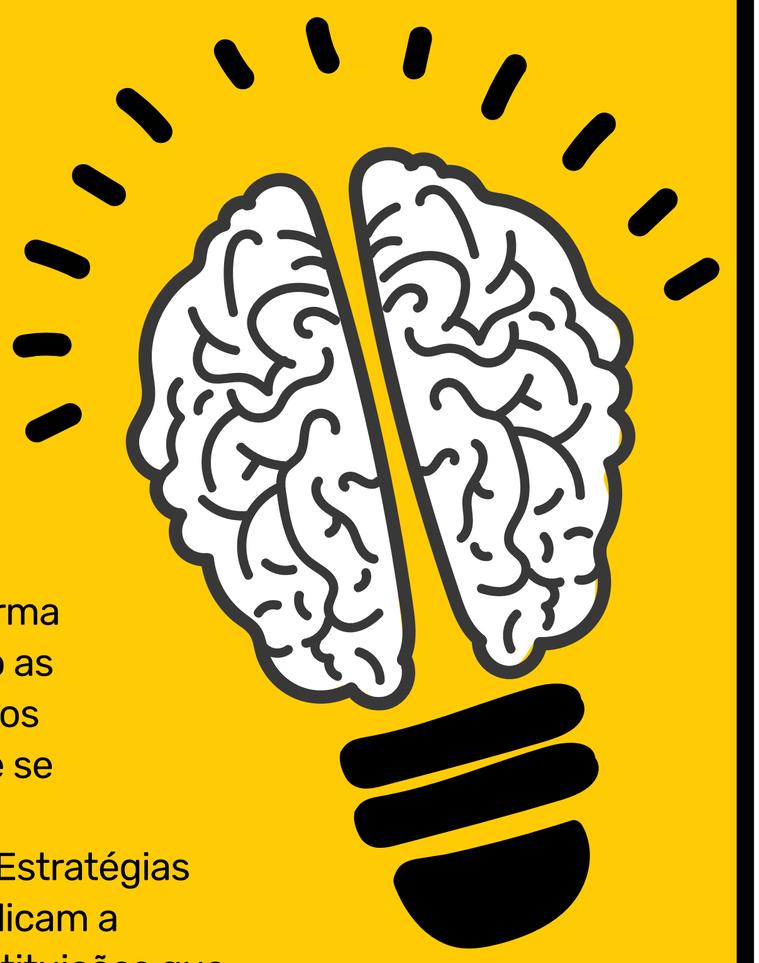
Meira foi alfabetizado pela mãe. Ainda na infância, mostrava senso de resolver problemas ao desmontar eletrodomésticos estragados em casa

criar motivos pelos quais a capital pernambucana possa se orgulhar durante décadas.

A magnitude dos objetivos, muitas vezes, se expressa em pequenos detalhes. Quando fundou o Centro de Informática da UFPE, a pretensão era a de que fosse um dos centros de referência em ciência da computação no país. Para isso, uma das condições prévias era a de ter sanitários impecáveis. "O Paulo tinha estudado no Canadá, já eu e Clylton na Inglaterra. Não entendíamos como era possível trabalhar em banheiros no estado em que se encontravam os da universidade", rememora. Em 1997, a revista *Veja* publicou reportagem de duas páginas e meia apontando o centro de informática pernambucano como exemplo a ser seguido pelas demais instituições de ensino superior. Durante a entrevista, o repórter havia pedido licença para ir à toalete e, ao voltar, se disse impressionado. "Pois é, faz parte do plano. A ideia é que, se cair a lente de contato no chão, não será preciso jogar fora, bastará lavar", respondeu Meira ao jornalista. Não por acaso, o texto da matéria começava com a descrição dos banheiros.

Evidentemente, a excelência do Centro de Informática da UFPE transcende as questões sanitárias. O parque disponibilizava "a melhor internet do Nordeste" em meados dos anos 1990. Como, à época, quase ninguém tinha conectividade em casa, os alunos se deslocavam até a universidade para navegar na web mesmo aos domingos, a exemplo do próprio Meira, que se dirigia até o local após almoçar com a família – ele é casado e tem três filhos. Outra providência foi disponibilizar impressoras a laser nos corredores do prédio. "O que há de mais relevante em um centro de pesquisa são os alunos. É preciso atraí-los e dar condições para que fiquem lá dentro o tempo todo."

UM LIVRO-CÓDIGO QUE FAZ PENSAR



Ao escrever *O que é estratégia?*, lançado em versão impressa e na plataforma digital Kindle (da Amazon), Silvio Meira fez questão de abordar o tema-central do livro de forma atemporal. "O interesse são as grandes estratégias, e não os problemas menores do que se convencionou denominar planejamento estratégico. Estratégias tratam de sistemas e se aplicam a sistemas, uma gama de instituições que vai do universo a negócios e pessoas."

Uma curiosidade é que Meira não usa maiúsculas na abertura das frases. Faz parte do estilo provocativo que inventou no começo dos anos 2000, quando escrevia um blog para o *Terra Magazine*. "Percebi que os comentários eram feitos sem que as pessoas tivessem lido o texto. Liam só o título", explica. O estratagema é uma maneira de capturar a atenção do leitor, inserindo um elemento estranho no texto, de modo a obrigá-lo a reler com mais atenção. Foi inspirado em atributos da Bauhaus – escola de arte vanguardista criada no início do século passado, na Alemanha – e na inversão da norma adotada nos escritos romanos clássicos, que não utilizavam minúsculas.

O impulso de tomar como inspiração o *Tractatus Logico-Philosophicus* apareceu ao saber do centenário da divulgação da única obra publicada em vida por Ludwig Wittgenstein. É um conjunto de aforismos e corolários, que busca explorar os limites da lógica e da linguagem como representação da realidade. As pretensões audaciosas de Wittgenstein foram desmontadas pelos matemáticos Kurt Gödel e Alan Turing, mas, segundo Meira, o filósofo sabia o que estava fazendo: "Ele criou uma espécie de programa mental para o cérebro. Depois de ler aquilo, a pessoa começa a pensar de um modo diferente."

Já *O que é estratégia?* é um "livro-código para ser lido muitas vezes, até porque está escrito em loop – quando você chega no último tópico, é preciso voltar ao começo". Além disso, por meio de um QR Code, o leitor é conduzido a um chat, onde poderá debater o conteúdo com outros apreciadores da obra. "É um trabalho totalmente abstrato, mas extremamente pragmático – se não trouxer soluções para aplicar na prática, não terá servido para nada", conclui Meira.

A OBRA E O LEGADO DE SILVIO MEIRA

CENTRO DE INFORMÁTICA DA UFPE

- Tem cerca de **100** professores doutores e **250** pesquisadores.
- Já formou mais de **2,1 mil** mestres (foi o primeiro no país a ultrapassar a marca de 2 mil) e cerca de 500 doutores.
- Atrai cerca de **R$ 80 milhões** da iniciativa privada a cada ano.

PORTO DIGITAL

- Localizado no **Centro Histórico do Recife,** é o maior parque tecnológico do Brasil.
- Possui **350** empresas.
- Faturamento de **R$ 2,5 bilhões/ano.**
- Gera **11,5 mil empregos** com média salarial quatro vezes superior à da região metropolitana do Recife.

CESAR
CENTRO DE ESTUDOS DE SISTEMAS AVANÇADOS DO RECIFE

- Abriga a CESAR School, escola de inovação focada nos interesses do mercado. A instituição aborda tanto aspectos técnicos quanto habilidades como protagonismo, liderança, teamwork e autoempreendedorismo.
- Conta com mais de **mil colaboradores.**
- Unidades em Recife, São Paulo, Sorocaba, Manaus e Curitiba.

O TRIUNFO DO ACRÔNIMO

Tão marcante quanto a vocação de pesquisador ou gestor, o talento para professor ficou evidente quando Meira descobriu, aos 16 anos, que melhorava a própria compreensão de um problema ao tentar explicá-lo aos colegas de cursinho pré-vestibular. Talvez porque, sem o desafio de elucidar o tema para outra pessoa, era como se não o tivesse compreendido. “Não sou palestrante, como as pessoas acreditam – sou um professor que dá palestra, o que é muito diferente.” Aposentado da UFPE em 2014, passou pela Escola de Direito da FGV/RJ e atualmente ainda dá aulas na CESAR School, braço educacional do centro de inovação.

Ao longo da trajetória acadêmica, aprendeu a atribuir relevância às siglas e abreviaturas, o que compensa a falta de memória. É capaz de recordar o nome de um colega do mestrado (que completou em 1981), mas tem dificuldade de identificar os atuais alunos. Para isso, recorre às iniciais – JHCF, por exemplo, refere-se a Jorge Henrique Cabral Fernandes, “um menino fantástico do Rio Grande do Norte”, que se tornou mestre junto com ele há 40 anos. O hábito remete à infância, quando descobriu o significado da abreviatura Sanbra, de Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro, empresa do grupo Bunge, onde o pai trabalhava.

Por sinal, a escolha do acrônimo CESAR veio antes da definição do nome por extenso. Reunidos em volta de uma mesa, em meio a algumas garrafas de uísque, os fundadores se dispuseram a achar uma sigla alinhada às metas ambiciosas que haviam delineado. “O nome que me veio à cabeça e tinha a ver com essa grandiosidade foi o de Cesar, imperador da Roma Antiga. Poderia ser Alexandre, outro conquistador, mas esse era extenso demais”, explica. Batido o martelo, partiu-se para a tarefa seguinte: descobrir uma denominação que se encaixasse na abreviatura. Chegaram a Centro de Estudos de Sistemas Avançados, mas faltava o “R” final. Depois da última dose, apareceu “do Recife”. “Grande parte das pessoas até hoje não sabe o que está escrito por trás da sigla”, admite Meira. Pouco importa. O acrônimo contém toda a eloquência dos objetivos plenamente alcançados pelo centro irradiador de inovação. //



Uma empresa **especialista** em **soluções corporativas** há mais de **15 anos no mercado**

NOSSO MAIOR OBJETIVO É A SUA SATISFAÇÃO!

Gebbwork

Cavaletti









@BIGOFFICEPOA /BIGOFFICE

R. DR. JOÃO INÁCIO, 1366 | NAVEGANTES | PORTO ALEGRE / RS

BIG OFFICE

A CASA TÁ PRONTA

Bem reconfigura escritórios para receber o modelo de trabalho híbrido em 2022

POR MARINAH NOGUEIRA







LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

Ao longo de 2021, inúmeras pesquisas apontaram que a maior parte dos trabalhadores em home office pretendia retornar aos escritórios ao fim da pandemia – mas não todos os dias. O modelo hibrido é a preferência de três em cada quatro profissionais, segundo um estudo feito em outubro pela Fundação Dom Cabral (FDC). E esse será o sistema da Bem a partir de 2022. Para isso, a empresa reformulou sua estrutura física durante o ano passado.

A adaptação contemplou as unidades administrativas de Porto Alegre (matriz), São Paulo e Rio de Janeiro. O objetivo foi preparar um ambiente apto a receber o rodízio de colaboradores. As baias individuais, por exemplo, deram lugar a grandes espaços compartilhados. Com visual vibrante, o conceito lembra o dos coworkings e privilegia o dinamismo, o bem-estar e a interação entre a equipe.





LUGAR DE TODOS

As áreas de trabalho foram pensadas para otimizar a utilização dos recursos, com a substituição de espaços individuais por mesas compartilhadas

Mãos à obra

A reestruturação começou a ser planejada ainda em janeiro de 2021. Todos os móveis, papéis de parede e áreas de convivência foram pensados para que os colaboradores se sintam em casa. Tanto na estrutura quanto no layout. Não importa em qual cidade ou região estejam.

"A Bem sempre pensa numa estrutura acolhedora. É importante termos áreas para o bem-estar, um ambiente colorido, descontraído. Assim, dá para tomar um café na copa com os colegas ou jogar algo", explica Juliana Costa, analista sênior de processos administrativos.

A integração do time e a flexibilidade, dois traços principais do modelo híbrido, também receberam atenção no novo projeto. "Em Porto Alegre, teremos uma cadeira de massagem e uma mesa de pebolim. Também estamos propondo uma biblioteca interativa. No Rio, a sala terá um formato de descompressão, que serve para as pessoas fazerem reuniões informais ou curtirem momentos de descontração", diz Luis Harfouche, administrativo predial da Bem.

De volta à Bem

O retorno aos escritórios também implica no cumprimento das normas de segurança em relação à covid-19. É por isso que o projeto da reforma inclui sensores de temperatura corporal (aplicados na entrada dos prédios) e câmeras de reconhecimento facial (para assegurar o uso da máscara enquanto houver a obrigatoriedade).

O distanciamento entre colegas e a utilização de álcool em gel continuam sendo recomendados. Além disso, durante 2021, o setor de RH criou o Vacinômetro da Bem – um placar que acompanhava a evolução da imunização entre o time. O retorno às atividades presenciais, aliás, só será possível aos colaboradores que tenham completado o esquema vacinal.

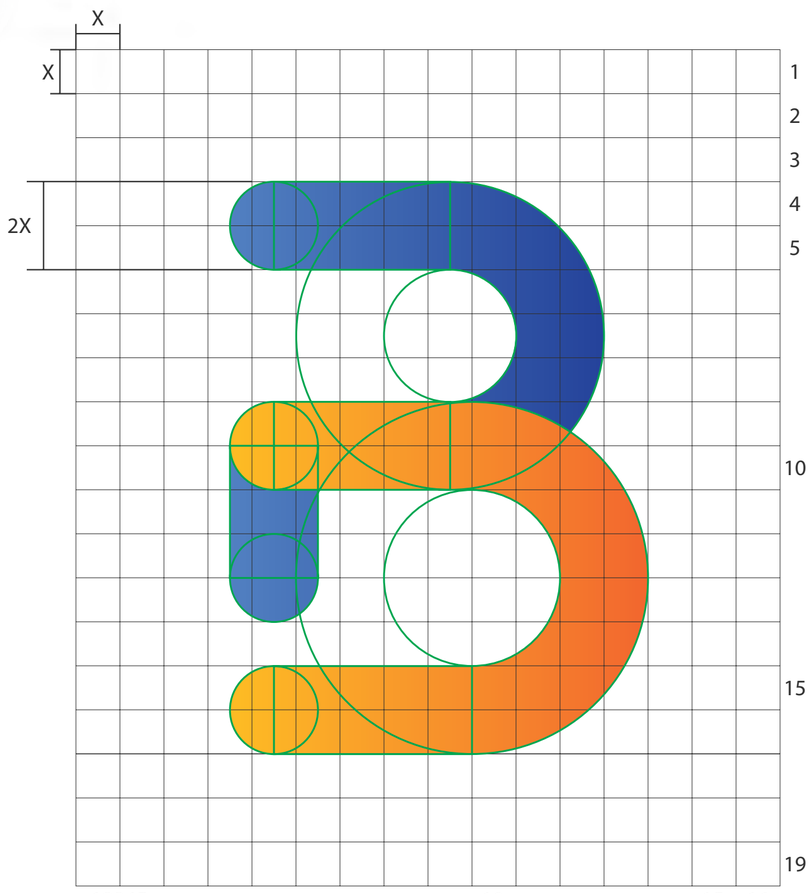
Vale destacar que a adoção ao trabalho presencial não será obrigatória. Ainda assim, a Bem faz questão de incentivar o convívio no escritório, como forma de promover a troca de experiências entre a equipe e reforçar os laços pessoais. Daí o fato de o projeto ter essa hospitalidade e alguns recursos de interação como pontos altos.

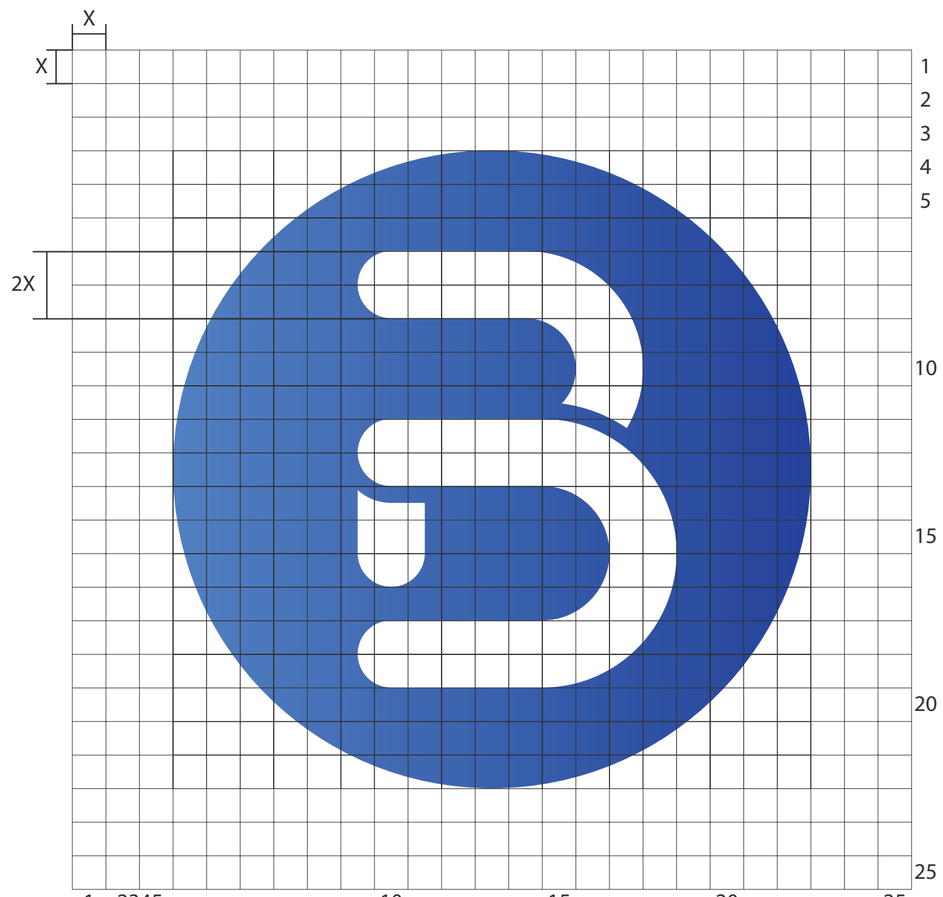
"A gente conversa com o pessoal e percebe que todo mundo ficou satisfeito. Tanto com a ideia das reformas quanto em relação ao acolhimento que a Bem deu neste período de pandemia. Todo mundo quer conhecer o espaço, quer encontrar com os colegas e retomar o contato", finaliza Costa.//

A NOVA CARA DA BEM PROMOTORA

Empresa renova identidade visual para agregar valores como agilidade, bem-estar, ética e eficiência

POR RODRIGO OLIVEIRA





BemPromotora

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

Consolidar a cultura corporativa é uma missão que a Bem Promotora coloca em prática todos os dias. Nos últimos anos, sempre em parceria com os colaboradores, a empresa buscou definir quais eram os principais traços de sua identidade. Acolhimento, segurança e agilidade são algumas das características que acompanham a trajetória da companhia. E esse jeito de ser foi refletido no design mais recente da marca — apresentado em junho de 2021.

O logo traz uma estilização das letras B e P, mantendo as cores tradicionais da Bem — laranja e azul. Outro ponto importante em relação ao novo design é a valorização dos talentos, um dos pilares da cultura organizacional da empresa. Isso porque a arte foi totalmente desenvolvida pelo time de marketing. "Esse desafio foi uma realização pessoal. Tenho orgulho de fazer parte dessa história", afirma Isadora Weidlich, designer gráfico responsável pelo projeto.

Mudanças estratégicas

A reforma teve como objetivo reposicionar a empresa, com a nova fase marcada pela transformação digital. Além disso, reforça a intenção de gerar impacto entre os clientes, colocando-a na dianteira do mercado. "Dispomos agora de uma identidade que faz justiça ao momento de maturidade da Bem."

A designer também diz que a reformulação da identidade visual integra uma estratégia maior, uma vez que "celebra as conquistas já obtidas, sem deixar de olhar para o futuro". Para enfatizar esse ponto de vista, a Bem optou por preservar o azul e o laranja no redesenho da assinatura gráfica. Por outro lado, a marca agora conta com um efeito de gradiente, que evidencia o dinamismo.

Bastidores da novidade

Desde o início da pandemia, a empresa especializada em crédito consignado acelerou mudanças com o objetivo claro de criar uma cultura orientada por dados. Ao mesmo tempo, renovou sua estratégia para um modelo totalmente centrado nas pessoas. Essa mescla é fruto da resiliência adquirida ao longo dos anos, hoje vivenciada de ponta a ponta. "Em sintonia com essa mentalidade, o diálogo entre áreas se mostrou indispensável para aproveitar a oportunidade", explica Weidlich.

As transformações aceleradas pela covid-19 também entraram na equação. A identidade buscou influências no minimalismo, cada vez mais adotado pelas fintechs. Para chegar ao resultado, o processo criativo contou com diversas etapas, como brainstorms, benchmarking, ajustes e aprovações. "Podemos dizer com orgulho que a nova identidade foi feita em casa", complementa. //

DIVERSIDADE NA PRÁTICA

Bem consolida mudança gráfica na comunicação de iniciativa permanente de inclusão

No início, era um programa de estímulo à diversidade. Hoje, é um requisito para permanecer na Bem. Essa é a história de evolução do SER, o conceito que norteia as políticas de inclusão da empresa. Para demarcar essa jornada, o SER ganhou uma nova identidade visual.

A logotipia original foi criada pela iNÓSS, parceira da Bem. Já o novo trabalho, apresentado internamente no mês de agosto, ficou a cargo do departamento de marketing. "Modificamos a marca para tornar a comunicação ainda mais didática. Esse é o objetivo principal", explica Pedro Soares, analista de marketing responsável pela arte.

No que consiste a mudança

O SER trabalha cinco pilares (em cores diferentes) para desenvolver atividades e divulgações sobre inclusão:

SER
DIVERSIDADE FAZ (A) BEM

RAÇA e ETNIA · MULHER · PCD · GERAÇÕES · LGBTQIAP+

Agora, tanto o logotipo quanto os planos de fundo do SER estampam um degradê em várias tonalidades. A mudança não é à toa. "Serve para mostrar como é possível criar algo novo quando se inclui o diferente", diz Soares. Ele integra os Guardiões da Diversidade, grupo de colaboradores que dissemina a cultura do SER internamente.

"Tenho um envolvimento pessoal com o combate ao preconceito. É uma alegria poder ajudar a consolidar valores tão importantes na cultura da Bem", complementa. A transformação do SER dá continuidade a um processo iniciado com a atualização da marca da Bem, ocorrida em junho.

GPTW: OUTRA VEZ ENTRE AS MELHORES

Bem renova certificações e volta a figurar nos rankings GPTW Mulher e GPTW RJ

POR RODRIGO OLIVEIRA



Foto: Agustin Diaz Gargiulo

RECONHECIMENTO

A Bem emplacou o bicampeonato no GPTW Rio de Janeiro — saindo da 33ª posição em 2020 para a 29ª em 2021. O resultado passa pelas políticas de acolhimento colocadas em prática durante a pandemia

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

As ações do Great Place to Work (GPTW) já são parte fundamental do calendário anual da Bem. Em 2021, a empresa obteve a certificação da consultoria pelo terceiro ano consecutivo. O objetivo do GPTW é promover a melhoria da cultura organizacional e do ambiente corporativo das organizações. Nesse sentido, a entidade utiliza um método próprio para avaliar o desempenho em relação a esses quesitos.

A base do processo é uma pesquisa de satisfação com os colaboradores. Para ser certificada, uma empresa precisa atingir 70% de avaliações positivas entre a equipe. A Bem chegou a 88% no Rio Grande do Sul e 86% no Rio de Janeiro. Ao todo, mais de 4 mil organizações se inscreveram no programa de certificação em 2021.

A etapa seguinte é a formação dos diferentes rankings de Melhores Empresas para Trabalhar, organizados pelo GPTW. Aqui, a consultoria analisa as políticas de capital humano e as práticas culturais.

Isso inclui, por exemplo, iniciativas de combate à discriminação e promoção da diversidade — alguns dos pontos fortes da Bem. Outros fatores importantes são a receptividade dos talentos e a forma pela qual a empresa contribui com a sociedade.

CAPACITAÇÃO PERMANENTE

A rigor, a Bem participa do GPTW como forma de se manter em constante aprimoramento. No mês de maio, a empresa promoveu o Journey GPTW Workshop, uma série de quatro encontros com foco em capacitar suas lideranças. "O objetivo dessa jornada foi inspirá-las a fazerem da Bem um lugar cada vez melhor para trabalhar, com base em práticas de gestão simples e do dia a dia", explica Kelly Bitencourt, diretora executiva do GPTW no Rio Grande do Sul.

Ao longo do evento, Kelly reforçou as nove práticas culturais valorizadas pelo GPTW: Inspirar, Falar, Escutar, Contratar/Receber, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Celebrar e Compartilhar. Essa atualização proporcionou trocas importantes entre os gestores, com o objetivo de ressaltar benchmarks internos e inspirar reflexões.



DESCONTRAÇÃO

Projeto Boteco da Bem reuniu, a distância, colaboradores para curtir lives musicais

A força da inclusão

Com base nessas avaliações, a Bem passou a fazer parte do ranking GPTW Mulher — um levantamento nacional. A lista classifica as melhores empresas para mulheres trabalharem no país. Em 2021, a Bem ficou em 17º lugar — três posições acima do desempenho de 2020 (20º).

A 5ª edição do GPTW Mulher contou com 641 empresas inscritas, representando 741.665 funcionários. Foram 70 premiadas, sendo 35 de médio porte e 35 de grande porte. A Bem se enquadra na primeira categoria.

Aqui, o destaque é o SER — o conceito que norteia as políticas de diversidade da empresa. Formado por cinco pilares (Mulher, Raça e Etnia, LGBTQIA+, PCDs e Gerações), o SER dá suporte a uma série de ações voltadas ao público feminino, incluindo palestras e rodas de conversa.

Bi em dobro

Já no GPTW RJ, a Bem emplacou outro bi — pulando da 33ª posição em 2020 para a 29ª em 2021. O bom resultado no Rio de Janeiro passa pelas políticas de acolhimento colocadas em prática durante a pandemia.

Ações como o Boteco em Casa (uma live com apresentações musicais), aulas semanais de yoga e ginástica laboral online são exemplos de um direcionamento que ratifica o jeito Bem de ser. "Tudo foi cuidadosamente pensado e decidido em conjunto com os gestores de todas as áreas. Houve flexibilidade para adaptarmos as decisões às necessidades de cada um", destaca Solange Ferreira, gerente operacional da Bem RJ.

A Bem figurou no ranking do GPTW Rio Grande do Sul em 2019 e 2020. A lista de 2021 ainda não havia sido divulgada até o fechamento desta edição de *20/30*.//

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

PAPERLESS: PORQUE A NATUREZA NÃO ACEITA TUDO



De olho na sustentabilidade e na segurança, Bem investe na digitalização de processos para diminuir o uso de papel

POR MARINAH NOGUEIRA

Um eucalipto comum tem, em média, uns 25 metros de altura. Dá para fazer em torno 90 quilos de papel com uma árvore dessas. De acordo com o BNDES, cada brasileiro consome 44 quilos de papel em um ano. Ou seja, você gastou meia árvore em papel só em 2021. O número é aterrador, especialmente se analisarmos o consumo diário de uma empresa. Foi pensando nisso que a Bem aderiu ao movimento paperless.

Em livre tradução, o termo significa "menos papel". O conceito do paperless é reduzir processos que envolvam documentos físicos, substituindo-os por arquivos digitais. Além de sustentável, o modelo amplia a segurança e a rastreabilidade das informações. De quebra, promove um melhor aproveitamento de espaço físico.

As áreas de Produtos, Jurídico e de Inovação da Bem já tratavam aspectos legais, de usabilidade e segurança do projeto antes da pandemia. Mas a ideia foi colocada em prática depois das mudanças impostas pelo distanciamento social. "Os clientes já não podiam ir às lojas, e nós precisávamos das assinaturas", conta Jeison Rodrigues, que atua da área de Projeto de Sistemas da Bem.

Proteção digital

Desde dezembro de 2020, a Bem conta com opções para aumentar a usabilidade e a segurança no meio digital. Um exemplo disso foi a criação do Bem Sign.

A ferramenta, desenvolvida no laboratório de tecnologia da Bem, é uma assinatura eletrônica que utiliza biometria como base para agilizar e garantir a proteção nos processos ligados ao crédito consignado.

O próprio site da empresa foi criado com o propósito de facilitar as solicitações de empréstimo em folha. A intenção é concentrar os pedidos de maneira remota, sem abrir mão da segurança.

Jeison explica que as fraudes são mais comuns em assinaturas realizadas no papel. Ou seja, a digitalização protege o processo. "Quando capturamos algum tipo de imagem suspeita no cadastro, o programa encaminha o arquivo para a avaliação dos nossos analistas", diz ele.

Entre dezembro de 2020 a setembro de 2021, a Bem já assinou mais de 1,5 milhão de documentos eletrônicos. Isso demonstra o potencial de escala do paperless. A inovação já pode ser considerada uma parte fundamental dos processos diários das áreas comercial, operacional e financeira. "O paperless reestruturou toda a empresa. Foi uma das maiores conquistas da Bem", completa Jeison. //



O ESCRITÓRIO CARLA OLIVEIRA FOI CRIADO EM 2009 PELA ARQUITETA CARLA OLIVEIRA. INICIOU COM PROJETOS RESIDENCIAIS E INTERIORES.

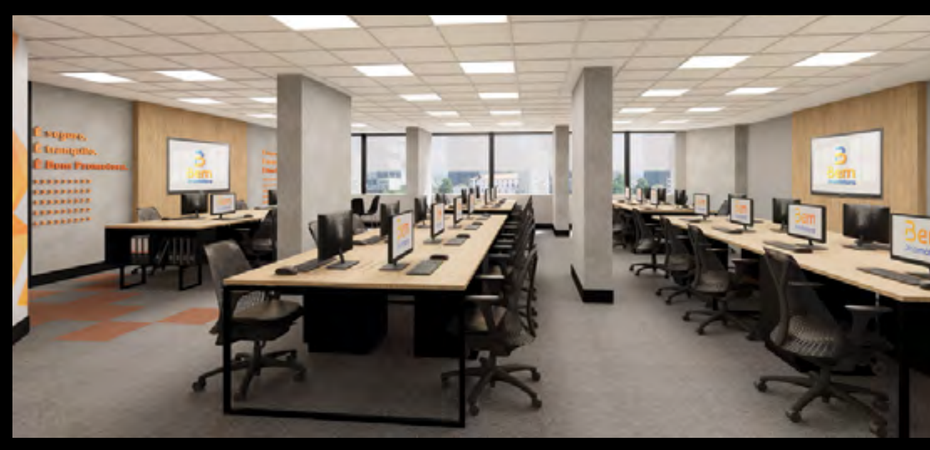
Em 2012, foi convidado pela Casa Cor/RS, ganhou visibilidade e destaque no cenário gaúcho, participando por seis anos seguidos da mostra. Foi destaque em revistas e anuários de design e arquitetura.

Em 2014, especializou-se em arquitetura corporativa e comercial. O escritório começou a traçar caminho pelo território nacional, realizando projetos em diversos estados como DF, RJ, SP, SC e GO.

Hoje, **Carla Oliveira Arquitetura** atende todos os segmentos de projetos comerciais, corporativos, institucionais e residenciais. A criação vai desde o conceito até os menores detalhes.







Nova sede da **Bem Promotora**, no Rio de Janeiro. Projeto arquitetônico do escritório **Carla Oliveira Arquitetura**. Execução **Colombo Pinturas**. O escritório fez parceria com a empresa Colombo Pinturas, responsável por executar com esmero e qualidade os projetos. O responsável pela empresa, Charles Colombo, atua no mercado há mais de 20 anos.

Rua Paraná, 1789 – 2º andar. Porto Alegre RS
51 981 490 338 / 993 278 686 | www.carlaoliveira.arq.br

Arquitetura Carla Oliveira

CARLA OLIVEIRA
ARQUITETURA
+DESIGN

4 PERFIS NO LINKEDIN SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO



ANDREA SCHWARZ

É sócia fundadora da iigual, empresa de recrutamento de talentos que já auxiliou mais de 18 mil pessoas com deficiência a conquistarem empregos em mais de 800 companhias desde a sua fundação, em 2019. Também é membro do Conselho de Diversidade e Inclusão da EqualWeb Brasil, desenvolvedora de soluções para acessibilidade digital.



RICARDO SILVESTRE

O publicitário é CEO e fundador da Black Influence, agência de marketing digital especializada em comunicação antirracista, diversa e criativa – além de ser responsável por facilitar o contato com influenciadores, artistas e criadores afro-brasileiros. Em 2020, foi eleito um dos TOP 10 profissionais do setor da comunicação pelo *Meio&Mensagem*.



MAITE SCHNEIDER

É cofundadora da consultoria Integra Diversidade e da plataforma Transempregos, fundada em 2013 para ajudar na inserção de pessoas trans no mercado de trabalho, contando com 827 empresas parceiras. Além disso, atua como professora do Curso de Diversidade nas Empresas da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).



LUCIANA CATTONY

É cofundadora da Maternidade nas Empresas, consultoria focada em garantir a oferta de ambientes acolhedores e com lideranças mais empáticas com profissionais mães. O serviço já impactou mais de 4 mil colaboradores por meio de palestras, workshops, rodas de conversas, programas, cursos online e conteúdo relacionado ao tema.

4 PODCASTS SOBRE LIDERANÇA/NEGÓCIOS/CARREIRA



DE CARONA NA CARREIRA

O podcast apresentado pela consultora de desenvolvimento de carreira Thaís Roque traz as jornadas profissionais de executivos, celebridades e outras pessoas de sucesso através de entrevistas e cápsulas rápidas, mostrando os caminhos percorridos por elas, sem deixar de abordar os desafios. Novos episódios são liberados às quintas-feiras.



VDCAST

O apresentador, Victor Damásio, conversa com empreendedores bem-sucedidos em diversas áreas. Os conteúdos vão do marketing digital à gestão financeira, com os convidados falando sobre suas trajetórias, desafios e conquistas, além de o dia a dia do mundo corporativo. Os episódios são liberados às segundas.



RESUMOCAST | LIVROS PARA EMPREENDEDORES

Em 30 minutos, promove um debate sobre um livro relacionado a negócios e empreendedorismo – geralmente com temas focados em liderança. A apresentação é de Gustavo Carriconde, empresário fundador do programa de aceleração StartupSpace.io e mentor de startups na incubadora Intelak.



PAPO DE VENDEDOR

É feito por vendedores e direcionado a quem deseja impulsionar suas vendas, qualquer seja o setor de atuação. Os episódios tratam de tarefas necessárias para atingir este objetivo, como networking e planejamento comercial, além do poder da oratória para influenciar clientes a comprar produtos e serviços.

LEIA ESTA MATÉRIA ONLINE

4 APPS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE



ANY.DO

Auxilia na organização das rotinas de trabalho ao permitir criar listas de tarefas e subtarefas, anexar notas (em textos, imagens, áudios e vídeos) e adicionar lembretes únicos ou recorrentes. Disponível para download no Google Play e na Apple Store.



POMODORO TIMER LITE

O aplicativo gratuito aplica a técnica de Pomodoro, que consiste em dividir o trabalho em intervalos de 25 minutos intercalados com períodos de descanso entre 3 a 10 minutos. Também é possível personalizar os intervalos de acordo com o perfil do usuário.
Disponível no Google Play.



TOGGL

Facilita o gerenciamento e a contabilização do tempo dedicado a cada projeto, tarefa e cliente. Assim, possibilita monitorar a produção diária da empresa e quantificar os resultados do trabalho. Disponível do Google Play e na Apple Store.



1PASSWORD

Serve para reunir todas as senhas do usuário (e-mail, redes sociais, e-commerces etc) num único lugar de forma segura. Permite acessar as informações em todos os dispositivos móveis e computadores e compartilhar senhas com familiares e colegas de empresa. Disponível no Google Play.

4 DOCUMENTÁRIOS SOBRE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



PRINT THE LEGEND

Expõe os bastidores do mercado das impressoras 3D, acompanhando a rotina de pessoas e empresas que buscam tornar esse equipamento mais acessível. Também mostra os desafios e dificuldades de ser um empreendedor de destaque do ramo da tecnologia. Disponível na Netflix.



MAKE IT WORK

Apresenta a jornada de jovens estudantes inovadores que querem transformar o mundo e fazer algo pela sua comunidade por meio da ciência, tecnologia, engenharia e matemática. Disponível na Amazon Prime Vídeo.



BANKING ON BITCOIN

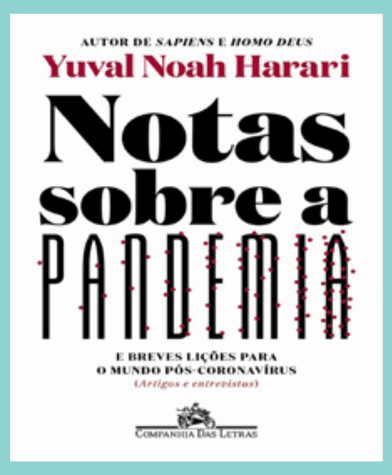
Economistas, colunistas financeiros, entusiastas das criptomoedas e desenvolvedores falam como o bitcoin nasceu e se tornou um fenômeno, bem como os problemas enfrentados pela moeda . Disponível no YouTube.



CODEGIRL

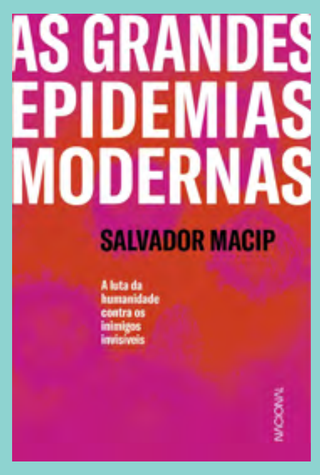
O documentário do Google acompanha a trajetória de grupos de garotas do ensino médio de várias partes do mundo, inclusive do Brasil, no Technovation Challenge. A competição de programação propõe a criação de um app que ajude a resolver problemas na comunidade daquele grupo em até três meses. Disponível no iTunes.

6 LIVROS PARA ENTENDER A PANDEMIA



NOTAS SOBRE A PANDEMIA: E BREVES LIÇÕES PARA O MUNDO PÓS-CORONAVÍRUS

O historiador israelense Yuval Noah Harari examina os dilemas da encruzilhada histórica provocada pela covid-19 e reflete sobre assuntos que vão além da ciência: como nossa sociedade vai sair da atual pandemia?
O livro reúne entrevistas e artigos do autor publicados originalmente em veículos como a revista *Time* e os jornais *Financial Times* e *The Guardian*.



AS GRANDES EPIDEMIAS MODERNAS: A LUTA DA HUMANIDADE CONTRA OS INIMIGOS INVISÍVEIS

O livro do médico espanhol Salvador Macip proporciona uma imersão na história de doenças infecciosas (gripe, Aids, tuberculose e malária), além de trazer informações de como podemos combater os inimigos invisíveis que são seus causadores.



AS REGRAS DO CONTÁGIO: POR QUE AS COISAS SE DISSEMINAM E POR QUE PARAM DE SE PROPAGAR

Adam Kucharski investiga as múltiplas manifestações de contágio, dos agentes "superdisseminadores" que podem gerar uma pandemia ou derrubar um sistema financeiro às dinâmicas sociais que fazem a solidão virar norma.



MORTES E RENASCIMENTOS NA QUARENTENA

O consultor Fábio Betti compartilha reflexões sobre a oportunidade de valorizar ainda mais a vida diante de um período tão delicado como o da pandemia – quando ele perdeu a sogra e recebeu um diagnóstico de câncer de tireoide, motivo de uma cirurgia que o deixou temporariamente sem voz.



LUPA DA ALMA: QUARENTENA-REVELAÇÃO

A psicanalista Maria Homem compartilha reflexões sobre como a pandemia contribuiu para extravasar emoções que até então as pessoas tentavam manter sob controle ou permaneciam de certa forma "anestesiadas".



O FUTURO COMEÇA AGORA: DA PANDEMIA À UTOPIA

A obra de autoria do sociólogo português Boaventura de Sousa Santos analisa consequências da pandemia como o reforço das desigualdades e discriminações presentes nas sociedades contemporâneas, além de indicar a oportunidade para o florescimento de um novo modelo civilizatório.

Sua marca tem
algo a contar.
A gente sabe como.

A **República** se dedica a contar boas histórias. Como essas que você tem. Seja nas redes ou nas bancas. Em cinco linhas. Em 150 páginas. Para quem você quer comunicar. Com o seu DNA. E com a expertise de quem escreve para algumas das principais marcas do país desde 2012.

ADVBRS · +a Educação · artmed+ · BBC News · Bem Promotora · Blackboard

Ecossistema Declatra · Frigelar · Revista hsm · MIT Sloan Management Review Brasil · piauí · Super Interessante

---

A qualidade do jornalismo de veículo a serviço da sua empresa.

republicaconteudo.com.br

REPÚBLICA
agência de conteúdo

