



UM NOVO OLHAR SOBRE O CRESCIMENTO

Na era da complexidade, crescer não é mais algo linear; as estratégias têm de fluir como as águas em um estuário

NOSSA ENTREVISTA

“Estamos perdendo oportunidades”, diz Alexandre Magno

COMO SE PREPARAR

Moonshot learning: usando IA para aprender e crescer

ASSUNTO PESSOAL

Se os líderes não crescerem, nada avança

DOSSIÊ #166

UM NOVO OLHAR SOBRE O CRESCIMENTO



PANORAMA

CRESCER OU NÃO CRESCER? A PERGUNTA QUE PEDE RESPOSTA

Existem tantos caminhos de crescimento, mas... a prosperidade da empresa pode ser melhor |
REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

1
→

AS METODOLOGIAS

QUER IR À LUA? CONHEÇA O MOONSHOT THINKING

A inspiradora história deste framework, seus princípios e um roadmap
| ÁLVARO A. VOVIO SPINOLA E RODRIGO YUJI SATO

2
→

AS MENTALIDADES

OS DOIS SUPERPODERES PARA OS DESAFIOS DE CRESCIMENTO ATUAIS

O letramento em futuros e o pensamento crítico farão cada vez mais diferença.
| MARTHA GABRIEL

3
→

O APRENDIZADO

MOONSHOT LEARNING É APRENDER COM AJUDA DA IA GENERATIVA

Evitar três armadilha e focar o pensamento criativo são pontos-chave | GEORGE R. STEIN

4
→



FATOR SURPRESA

DIVERSIDADE E INCLUSÃO: ALIADAS DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Conheça casos de crescimento que começaram com iniciativas de inclusão

| THIERRY CINTRA MARCONDES

5
→

DIRETAS E INDIRETAS

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

CRESCER DO LADO DE FORA: CONECTOMA DA MARCA | CRESCER LATERAL E TRIPLAMENTE: RECEITA, LUCRO E ESG | CRESCER POR DENTRO, EM CULTURA; SÃO QUATRO ETAPAS | CRESCER COM DADOS E ANALYTICS

→

ASSUNTO PESSOAL



LÍDERES TAMBÉM PRECISAM CRESCER

Na verdade, desenvolver-se sempre é a razão de ser da liderança

| RUBENS PIMENTEL

→

CONTAGEM REGRESSIVA



COM ALEXANDRE MAGNO

Hoje a contribuição sistêmica é um direcionador melhor que o crescimento. Entenda isso com a metáfora do estuário

→

→

LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E EVENTOS

→

CONECTE-SE

CONFIRA OS PARTICIPANTES DESTA EDIÇÃO

PANORAMA

CRESCER OU NÃO CRESCER, EIS A NOVA QUESTÃO PARA AS EMPRESAS

Sabia que já há roupas suficientes para vestir as próximas cinco gerações de habitantes do planeta? A urgência climática e outras situações complexas põem na mesa dos líderes de negócios novas opções além de crescer

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



Imagine uma discussão acalorada no céu. De um lado, está Peter Drucker, simplesmente o pai da administração moderna, que faleceu em 2005. mas em cujas ideias continuamos a beber sabedoria todos os dias. No outro, vê-se C.K. Prahalad, que trouxe para a gestão cinco conceitos sem os quais não viveríamos hoje: riqueza na base da pirâmide socioeconômica, competências essenciais, cocriação de valor, visão estratégica proativa em vez de reativa e inovação como a única maneira de lidar com o ambiente de negócios moldado pela tecnologia, que muda rápida e constantemente. O assunto? Crescimento de empresas.

Peter Drucker – Nenhuma empresa vai crescer para sempre, há um limite. Empresas são organismos vivos, e nenhum organismo vivo cresce indefinidamente. Se árvores não crescem até o céu, empresas também não. Elas duram 30 anos, pouco mais.

C.K. Prahalad – Não, não e não. Empresas precisam crescer continuamente, ou morrem. Tudo que as empresas fazem é configurado para o crescimento. Ela consegue contratar pessoas só porque essas acreditam que os negócios vão crescer – e elas junto. Se essa promessa for quebrada, tudo o mais é quebrado.

A discussão deve continuar até agora, e com muitos bons argumentos de lado a lado, mas pedimos para um especialista em estratégia que conviveu com ambos e está mais ativo do que nunca, para

desempatar o jogo. “Drucker está certo. Mas é difícil prosperar sem crescer”, nos disse Roger Martin, diretamente de Fort Lauderdale, Flórida (EUA).

O DEBATE SOBRE CRESCER

Se é líder de um negócio, você sabe: líderes de todos os escalões em empresas de todos os setores de atividade estão sob pressão para fazerem seus negócios crescerem.

Talvez nenhuma questão atraia mais atenção da liderança sênior do que o crescimento, como costumam dizer os especialistas. O crescimento – em receitas e lucros – é o parâmetro pelo qual tendemos a medir a aptidão competitiva e a saúde das empresas e determinar sua qualidade e a remuneração de sua gestão. Analistas, investidores e conselhos de administração bombardeiam os CEOs sobre as perspectivas de crescimento para obter insights sobre os preços das ações.

Como escreve Gary Pisano, professor da Harvard Business School, “funcionários são atraídos por empresas de crescimento mais rápido porque oferecem melhores oportunidades de avanço, salários mais altos e maior segurança no emprego. Fornecedores preferem clientes de crescimento mais rápido”.

Embora o crescimento lucrativo sustentado seja uma meta quase universal, é uma meta ilusória para muitas empresas. Em uma análise de 10,9 mil empresas americanas de capital aberto de 1976 a 2019, Pisano e Catherine Piner descobriram que as empresas no quartil

superior cresceram a uma média ajustada pela inflação de 11,8% ao ano, mas aquelas nos três quartis inferiores experimentaram pouco ou nenhum crescimento (0,3%, 0,03% e -0,5%, respectivamente). E a maioria das empresas no quartil superior não conseguiu sustentar um desempenho de crescimento superior por mais do que alguns anos. Embora desafiador de alcançar, o crescimento lucrativo sustentado não é impossível, no entanto.

O crescimento consistente é muito desafiador. A razão? O próprio Pisano resplonde: requer um equilíbrio delicado entre a busca de oportunidades de mercado (demanda) e a criação de capacidades necessárias para explorar essas oportunidades (oferta).

E gerenciar proativamente esse equilíbrio não é nada fácil. As empresas costumam precisar de uma estratégia de crescimento que aborde ao menos três decisões inter-relacionadas:

- quão rápido crescer;
- onde buscar novas fontes de demanda;
- como acumular os recursos financeiros, humanos e organizacionais necessários para crescer.

Esse último ponto é bastante importante: a maioria das empresas pensa em crescimento a partir de potencial de demanda. Mas restrições do lado da oferta importam tanto quanto; alto potencial de demanda não se traduz em crescimento lucrativo a menos que uma organização tenha ou possa desenvolver as ca-

pacidades necessárias para atender a essa demanda. É fundamental uma perspectiva estratégica para crescer. Voltando ao debate do início deste artigo, Roger Martin afirma que CK Prahalad tem sua razão: “se a empresa for configurada para crescer – ou seja, se ela contrata como se planejasse crescer para sempre e cria expectativas nos funcionários de que a empresa crescerá para sempre, ela terá problemas enormes não cumprindo a promessa. E provavelmente morrerá”.

O crescimento lubrifica as rodas do progresso, como diz Martin. É mais fácil administrar uma empresa em crescimento. Todos gostam de crescimento. E o crescimento tem inclusive torcida. Alexandre Magno, CEO da The Cynefin Company Brasil e especialista em gestão da complexidade, traz o caso recente da inteligência artificial generativa chinesa DeepSeek, que desafiou a americana OpenAI e fez tanto sucesso no mercado que derrubou ações de tecnologia no mundo todo.

“Esse foi um ótimo exemplo que podemos analisar à luz do trabalho de Clayton Christensen sobre inovação disruptiva – esta, processo pelo qual empresas menores desafiam incumbentes estabelecidos ao introduzir produtos ou serviços mais simples, acessíveis ou voltados a mercados negligenciados. Pelos comunicados oficiais, a OpenAI, a incumbente, parecia acomodada com as condições de infraestrutura e investimento necessárias para avançar com sua estratégia. A DeepSeek AI, repleta de restrições, criou algo com desempenho comparável ao dos modelos avançados

da OpenAI, mas a custos significativamente menores. Antes disso, a própria OpenAI, em seus tempos de escassez, conseguiu alcançar algo que a Alphabet não conseguiu. Segundo Magno, a vida do incumbente estabelecido, em termos de crescimento ficou mais difícil. Antes, diante de situações assim, ele simplesmente adquiria o concorrente emergente e mantinha sua posição dominante. Só que hoje, as empresas menores perceberam que, ao aproveitar essas oportunidades, podem crescer rapidamente e, por vezes, se tornar a nova ‘espécie dominante’ de um mercado.”

O mais importante, no entanto, é entender que não há apenas uma conversa sobre crescimento, mas sobre sobrevivência, como lembra Magno. Nem sempre o melhor caminho é crescer. Segundo Martin, “se você configurar sua empresa para chegar a um tamanho que viabilize sua estratégia e então parar de crescer, você pode fazer a coisa funcionar”.

Então, se não é obrigatório crescer, o que é obrigatório? Na visão de Martin, a estratégia de manter o tamanho que se deve ser realmente precisa. Por exemplo, se escala for algo fundamental no setor, você precisa ter certeza de que sua posição final sem crescimento lhe dará escala suficiente para manter a competitividade e não ser superada por um concorrente que cresce.

Porém, se avaliar seu contexto e decidir crescer mesmo, você tem de saber priorizar. Martin explica a seguir o que seriam as quatro prioridades, e faz uma bre-

ve exposição do crescimento que liderou por 15 anos como dean da Rotman School of Management. O texto foi publicado originalmente no *Medium*.

O CRESCIMENTO E AS QUATRO PRIORIDADES, POR ROGER MARTIN

Minha visão sempre foi que o crescimento resolve muitos problemas. É como graxa para um motor – faz tudo funcionar com menos atrito. O crescimento foi fundamental para minha estratégia como reitor da Rotman School. Aumentamos nossas receitas em aproximadamente 10 vezes durante meus 15 anos na liderança da instituição.

Isso me permitiu não ter que lutar para tirar recursos de interesses arraigados para gastar em nossas prioridades estratégicas. Deixei seus orçamentos em paz e investi desproporcionalmente em novas prioridades com novas receitas. Embora os interesses arraigados pudessem ter ficado um pouco com inveja dos lugares onde o novo dinheiro estava sendo gasto, eles não tinham motivação para lutar porque seus proverbiais bois não estavam sendo chifrados.

A universidade ficou feliz. Negocieei uma taxa de imposto menor porque seu rendimento tributário absoluto cresceu dramaticamente com nosso aumento de receita. O crescimento também suga jovens talentos para vácuos sem precisar empurrar os jogadores existentes para abrir espaço para eles. Tudo é mais fácil com o crescimento!

Quando faço trabalhos de consultoria visando o crescimento, uso uma estrutura de quatro prioridades que

vão de #1 a #4 em ordem de atratividade e importância. Para mim, a ordem é importante, e aconselho nunca variar dela para estimular o crescimento.

AS QUATRO PRIORIDADES DE CRESCIMENTO

FONTE: ROGER MARTIN, 2024.



1) Aumentar a participação no mercado

Odeio ver empresas mantendo a visão de que só podem crescer tão rápido quanto o mercado em que competem. Vejo isso o tempo todo – “o mercado está crescendo a 3%, então estamos limitados a 3% de

“crescimento”. E essas empresas tendem a usar isso como desculpa para fazer grandes aquisições em setores de rápido crescimento, longe dos seus, a maioria dos quais falha abjetamente.

A primeira prioridade de crescimento deve ser ganhar participação no seu mercado – independentemente de quão rápido ele esteja crescendo. E a participação que mais me importa é a participação em \$, não a participação em unidades. A Apple tem apenas 20% de participação em unidades de smartphones, mas mais de 50% de participação na receita. Esta última é sua participação real!

Para ser claro, não estou argumentando apenas para aumentar a participação de mercado. Estou simplesmente argumentando que isso deve ser a primeira prioridade. A razão é que o principal imperativo estratégico para todas as empresas deve ser a vantagem competitiva. Para o conjunto de clientes que você escolhe atender, você precisa ser o melhor em encantá-los. Você demonstra vantagem ao ganhar participação. Tem que haver muito crescimento de participação o tempo todo? Não, mas deve ser consistente.

Você não quer depender da atratividade estrutural do seu setor para lucratividade. Isso vem e vai. A indústria farmacêutica era lucrativa para todos nas décadas de 1980 e 1990 – mas desde essa época tem sido uma indústria difícil. Agora, apenas os players com vantagem competitiva têm retornos atraentes. A vantagem competitiva tem mais chance de durar,

e isso precisa ser demonstrado pela disciplina de crescimento de participação.

Quando você para de incentivar o crescimento via aumento de market share? É quando você atinge mais de 60% de participação no mercado. Nesse ponto, você tem quase certeza de ter o dobro da participação de mercado do concorrente mais próximo, demonstrou sua vantagem competitiva e pode arriscar prejudicar a atratividade do seu setor pressionando por mais participação. Mas apenas uma pequena fração das empresas tem mais de 60% de participação, então, para a maioria, ganhar participação é o imperativo de crescimento nº 1.

2) Aumentar o tamanho do mercado

O segundo imperativo de crescimento é aumentar o tamanho do seu mercado – o que, se você tiver uma fatia de liderança, lhe será mais benéfico. Existem duas maneiras principais de aumentar seu mercado.

O primeiro é fazer com que os clientes existentes do mercado troquem para cima. Ou seja, você fornece mais valor que fará com que eles de bom grado, na verdade, alegremente, paguem mais a você, o que permite que você cresça mais rápido.

Tide Pods é um ótimo exemplo. Ao colocar detergente, alvejante e amaciante de roupas juntos em um prático formato de dose unitária, a P&G convenceu os clientes a pagar 30 a 40% a mais por carga do que pagavam anteriormente – o que fez o mercado crescer. A Gillette

seguiu por muito tempo o modelo de troca, convencendo os barbeadores a trocar de lâmina única para Trac Two, para Mach 3, para Fusion, aumentando os dólares ganhos por rosto barbeado. A Amex fez isso com cartões de Green para Gold, Platinum e Centurion.

O segundo é fazer com que novos clientes negociem em seu mercado. Isso é convencer mulheres a beber uísque (elas bebem!), fazer com que homens usem fragrâncias, adultos comprem e montem Lego, ou homens dêem às mulheres um diamante pelo noivado. Todos esses movimentos fizeram com que novos clientes entrassem no mercado dos concorrentes na indústria – aumentando o crescimento do mercado e recompensando todos os jogadores – o jogador líder no maior grau.

Esses exemplos demonstram um princípio estratégico central meu, que é que Deus não determina a taxa de crescimento do mercado – os executivos sim! É por isso que tenho uma visão negativa de considerar o crescimento do mercado como uma característica imutável.

3) Deslocar o crescimento

A terceira prioridade de crescimento é mudar a aplicação de recursos dentro do seu portfólio de mercados. A maioria das grandes empresas modernas (e até mesmo as menores) competem em mais de um mercado distinto.

Muitas vezes, os negócios em mercados de crescimento lento continuam a receber altos níveis de investimento mesmo depois que o crescimento do

mercado desacelera. Algo na linha “não estou interessado em vender esses negócios barato para private equity para não atrapalhar o crescimento geral da empresa, mas estou interessado em ser muito disciplinado sobre o nível de investimento nesses mercados de crescimento lento para poder mudar os dólares de investimento para os mercados de crescimento mais rápido no portfólio”.

Varejistas e jornais tradicionais foram muito lentos em migrar seus investimentos para ofertas digitais de crescimento mais rápido. Agora, eu só reduziria os investimentos em negócios somente depois de demonstrar a mim mesmo que não consigo gerar mais crescimento por meio do aumento da participação no mercado e do crescimento do mercado geral – as duas primeiras prioridades.

4) Crescer em mercados adjacentes

A última e mais baixa prioridade de crescimento é entrar em novos mercados adjacentes que apresentam alto crescimento de mercado. As pessoas me perguntam por que é a última prioridade. O motivo é que há muitas falhas abjetas.

O preço de entrar em um mercado de alto crescimento é sempre alto, seja a General Motors comprando a EDS para entrar em terceirização de TI, ou a News Corp comprando o MySpace para entrar na internet ou a Disney investindo para entrar no streaming. Eles foram/são fracassos muito caros – por exemplo, a

News Corp vendeu o MySpace por US\$ 35 milhões seis anos depois de comprá-lo por US\$ 580 milhões. A empresa adquirente/entrante normalmente sabe muito pouco sobre o novo mercado antes de entrar nele – e frequentemente esmaga o espírito da empresa no negócio em crescimento, forçando-a a adotar as práticas da nave-mãe de crescimento lento.

Até mesmo algumas entradas alardeadas de adjacências são ilusórias, como a tão alardeada mudança da IBM para serviços em 1991. Isso tornou Lou Gerstner famoso, mas, embora tenha inflado a receita da IBM, é discutível que a IBM esteja em declínio secular desde então – e recentemente desmembrou uma grande parte desse negócio de serviços, na Kyndryl (quem inventa esses nomes, afinal?).

Dito isso, há sucessos notáveis – como a Apple entrando no mercado de smartphones, a Pepsi entrando no mercado de salgadinhos (com a Frito Lay) e a Disney entrando no mercado de parques temáticos – que fazem com que os executivos fiquem mais animados com esse vetor de crescimento do que eu acho que é justificado. A atração de fazer um grande impacto os deixa animados, em relação ao crescimento lento da participação ou ao crescimento de seus mercados existentes. As empresas cresceriam muito mais rápido, em média, se isso não fosse permitido como uma opção. Elas investiriam mais tempo, energia e capital para encontrar maneiras criativas de crescer dentro de seus próprios negócios.



INSIGHTS DE QUEM PRÁTICA

A melhor maneira de pensar sobre seu crescimento é que ele está nas mãos dos clientes, não de você. Ele não chega só porque você quer ou colocou no seu “plano estratégico”. Ou seja, a melhor maneira de obter crescimento é conquistá-lo.

Você conquista entendendo seus clientes e a concorrência bem o suficiente para saber como investir para aumentar sua fatia do mercado existente. Você o conquista entendendo seus clientes bem o suficiente para convencê-los a negociar – aumentando o tamanho do setor e, se você jogar direito, também aumentando sua fatia. Você o conquista entendendo não clientes do mercado bem o suficiente para obrigá-los a negociar no mercado, também fazendo-o crescer. Você o conquista sendo altamente disciplinado em mudar investimentos para seus mercados atuais que têm melhor dinâmica de crescimento.

E se nenhuma dessas prioridades funcionar e você estiver desesperado – entre em adjacências de rápido crescimento. Por que adjacências? Porque se você entrar em uma indústria distante porque ela está crescendo deliciosamente rápido, você está se ajoelhando e implorando por problemas.

CONSELHOS PARA LÍDERES PRESSIONADOS

Terminamos com conselhos de quem entende de complexidades para líderes pressionados a crescer. Reconhecendo ser difícil que essa pressão desapareça antes que vários novos colapsos acon-

teçam, Alexandre Magno, da Cynefin, sugere que as lideranças se desenvolvam no sentido de olhar mais para seu “gênio individual” e seu “gênio coletivo”. “Aqui estou diretamente utilizando o conceito de ‘Scenius’ vs ‘Genius’ desenvolvido pelo artista Brian Eno”, explica ele.

Olhando de uma forma individual, para o “Genius”, Magno sugere que os líderes abandonem a visão linear de crescimento e adotem abordagens que considerem a complexidade do contexto atual. Para tanto, eles devem:

- Adotar pensamento abduativo. Em vez de buscar padrões preexistentes (indução) ou aplicar modelos prontos (dedução), pense criativamente sobre novas possibilidades baseadas em sinais fracos e emergentes.
- Investir em resiliência. Concentre-se em diversificar práticas e construir negócios adaptáveis, em vez de otimizar para um único objetivo.
- Fazer sondagem e experimentação. Realize pequenos experimentos seguros e reversíveis que permitam aprendizado contínuo.
- Mudar a narrativa. Crescimento não deve ser apenas em números, mas em impacto, colaboração e inovação.

No entanto, grande parte dos desafios que encontramos na complexidade exigirá muito mais do que



seu gênio individual; vai exigir o gênio coletivo, o Scenius, como uma estrutura coletiva de liderança que traz o poder criativo emergente em contextos específicos e complexos. O framework da Cynefin conhecido como “Ashen” pode ajudar nisso...

A | ARTEFATOS são objetos ou ferramentas tangíveis que facilitam ações ou interações no contexto.

S | SKILLS são as capacidades adquiridas que permitem executar tarefas específicas.

H | HÁBITOS são comportamentos ou rotinas estabelecidas que influenciam a forma de agir.

E | EXPERIÊNCIAS são vivências acumuladas que moldam a percepção e a abordagem de situações.

N | TALENTO NATURAL são aptidões inatas que cada indivíduo possui.

Liderar na complexidade exige uma combinação contextualizada entre esses elementos que será cada vez mais difícil encontrar em uma única pessoa, daí a formação de times de liderança como uma estratégia resiliente para um mundo cada vez mais complexo.

Crescimento empresarial sempre foi assunto sério, mas agora é mais do que nunca. Não são só Drucker e Prahalad que devem discuti-lo no céu. Na Terra, CEOs, board members e todos os stakeholders de empresas precisam refletir a respeito. ∞



QUAL É O RITMO CERTO DE CRESCIMENTO?

Seja crescimento em escala, escopo ou diversificação, a resposta à pergunta acima parece óbvia segundo o professor da Harvard Business School Gary Pisano: as empresas devem crescer o mais rápido possível. Mas ela “só parece” óbvia.

Ele ressalta que nenhuma empresa deveria crescer sem adotar uma perspectiva estratégica, o que significa que as empresas escolhem uma taxa-alvo de crescimento que reflita sua capacidade de explorar oportunidades de maneira eficaz – gerando, de fato, prosperidade. “Crescer é uma escolha estratégica com implicações para os processos operacionais, financiamento, estratégia de recursos humanos, design organizacional, modelo de negócios e cultura de uma empresa”, escreveu Pisano na *Harvard Business Review*.

Em finanças, o conceito de uma taxa de crescimento sustentável é bem compreendido: é o mais rápido que uma empresa pode crescer sem ter de vender capital ou tomar emprestado. Mas talento, conhecimento organizacional, capacidades operacionais, sistemas de gestão e até mesmo cultura também são recursos necessários para produzir bens e serviços, e eles também podem se tornar gargalos que restringem o crescimento.

Um CFO competente, segundo ele, sempre impedirá que uma empresa cresça mais rápido do que seus recursos financeiros permitirão. “Infelizmente, CEOs e líderes de outras funções geralmente não aplicam o mesmo pensamento disciplinado a recursos não financeiros (que constituem a grande maioria do valor de uma empresa). Por exemplo, empresas em rápido crescimento podem tentar minimizar as lacunas entre o que seu pessoal, capacidade de gestão e processos operacionais podem entregar, mas isso pode comprometer qualidade e outros problemas operacionais.

Sem tempo para projetar e instalar sistemas adequados para lidar com o crescimento, as empresas muitas vezes tentam “recuperar o atraso” por meio de contratações massivas e gastos com infraestrutura e outras medidas paliativas. O esgotamento e a rotatividade dos trabalhadores não são incomuns. Essas empresas normalmente se encontram com uma colcha de retalhos de sistemas subótimos, uma infraestrutura difícil de manejar, uma força de trabalho exausta e uma reputação manchada no mercado. E as chamadas dores do crescimento acabam não sendo tão temporárias.

Na frase de Pisano “as empresas devem crescer o mais rápido possível”, a ênfase é na palavra “possível”. A resposta não é tão óbvia assim.

METODOLOGIAS

MOONSHOT THINKING: DISRUPÇÃO PARA CRESCER



Em vez de buscar melhorias de 10% em processos ou produtos, a ideia é incentivar as empresas a gerar avanços de 10 vezes. Será que isso vale a pena?

por ÁLVARO AUGUSTO VOVIO SPINOLA E RODRIGO YUJI SATO

Alguém já lhe disse que, no atual cenário de mudanças constantes e aceleradas, você deve fazer inovações que vão além do avanço incremental? Que em vez de buscar melhorias de 10% em processos ou produtos, você deve pensar em como gerar avanços de 10 vezes ao que existe hoje?

Trata-se de romper com o status quo e propor algo verdadeiramente transformador, seguindo o exemplo de iniciativas de inovação como as da SpaceX, do Google e outras organizações. Trata-se, na verdade, de uma abordagem estratégica diferente. Mas ela deve mesmo ser levada a sério pelas organizações, podendo realmente nos levar a soluções disruptivas e gerar um impacto positivo?

O conceito “moonshot thinking” (pensamento que nos faria mirar na lua, em tradução literal) tem suas raízes na ousada meta estabelecida por John F. Kennedy, de levar o homem ao nosso satélite natural. O que nos inspira na história pioneira dos anos 1960 é a determinação de enfrentar desafios aparentemente impossíveis, com a convicção de que, com bons planejamento e execução, podem ser superados.

Essa abordagem de assumir grandes objetivos sem garantias de sucesso imediato, mas com um forte compromisso de alcançá-los, tem nome: é a abordagem “moonshot thinking”.

VIVEMOS MAIS UM DAQUELES MOMENTOS

O mundo corporativo vive mais um daqueles momentos decisivos. O desafio agora é fazer a estratégia de crescimento e a inovação caminharem juntas, para superar desafios e aproveitar as oportunidades que

o futuro nos reserva. É nesse contexto que a abordagem de crescimento batizada como moonshot thinking, que recentemente vem sendo debatida nos meios de estudos de gestão empresarial, tem ganhado espaço.

Temos um histórico de propostas “revolucionárias” no corporativo universo e sempre paira no ar a dúvida: é apenas mais um modismo ou uma abordagem estratégica que deve ser levada a sério e pode realmente levar a soluções disruptivas e gerar um impacto positivo nas organizações?

A dúvida é legítima. Também vivemos mais um daqueles momentos de dúvidas. Neste artigo, compartilhamos nossa visão, com base na experiência em consultoria de transformação de negócios, e pretendemos contribuir para essa discussão e aplicação desse método no Brasil.

ENTENDENDO A ESSÊNCIA DO MOONSHOT THINKING

O conceito de moonshot thinking (pensamento que quer alcançar a lua, em uma tradução livre) tem suas raízes na ousada meta estabelecida pelo presidente dos Estados Unidos John F. Kennedy (1961-1963) de levar o homem à Lua.

Até hoje nos inspira a determinação de Kennedy de enfrentar desafios tecnológicos então considerados impossíveis com a convicção de que, com planejamento e execução, tudo pode ser superado. Essa disposição de buscar objetivos audaciosos sem garantias de sucesso rápido, mas com um forte compromisso de alcançá-los, é a essência do moonshot thinking.

No entanto, o mundo atual não é o mundo dos anos 1960. É bem mais complexo e dinâmico, porque as empresas enfrentam desafios de mercados voláteis e demandas emergentes.

Para esse mundo atual, foram desenvolvidas metodologias como design thinking, lean startup e agile: o design thinking enfatiza a empatia e a compreensão profunda das necessidades do usuário; o lean startup promove a experimentação rápida e o aprendizado contínuo através de MVPs (produtos mínimos viáveis); e o agile incentiva a adaptabilidade e a colaboração em equipes multifuncionais. Todas as três metodologias têm sido amplamente utilizadas nas empresas, mas sempre para fomentar inovação incremental.

Será que haveria uma metodologia equivalente no que diz respeito a lidar com mercado voláteis e demandas emergentes, mas que serviria a soluções disruptivas? Pois é esse o espaço que o moonshot thinking quer ocupar ao desafiar as empresas a pensarem exponencialmente e a reinventar completamente produtos, serviços e modelos de negócio, ante mercados voláteis e demandas emergentes.

Ao pensar nos ambiciosos objetivos apelidados de “moonshots”, sejam eles quais forem, a metodologia kennedyana nos ensina a fazer sempre uma mesma pergunta: “Como podemos utilizar tecnologias emergentes para resolver problemas gigantescos?” Esse questionamento permite que as soluções propostas não se limitem ao que já existe e, ao mesmo tempo, pode levá-las a gerar impactos duradouros e transformadores, ainda que nada imediatos.

HÁ BARREIRAS PARA A METODOLOGIA NO BRASIL

Se você se interessou em implementar o moonshot thinking para fazer sua empresa crescer, já avisamos: não é uma tarefa simples, sobretudo no Brasil. Eis alguns dos principais desafios:

- Nossa cultura corporativa é avessa ao risco, organizações que preferem caminhos já testados, limitando a ousadia necessária para soluções verdadeiramente inovadoras.
- Normalmente são escassos os investimentos em projetos disruptivos e de longo prazo.
- Há barreiras legais, especialmente em setores de atividade altamente regulamentados, como o financeiro.

MAS TAMBÉM HÁ OPORTUNIDADES

Entre os setores brasileiros, vemos ao menos três com especial potencial para se beneficiarem do moonshot thinking. Nós os listamos a seguir:

- **Saúde.** Aqui o moonshot thinking consistiria em buscar soluções que ampliem o acesso de muito mais pessoas a serviços médicos. As tecnologias alavancadoras, no caso, seriam telemedicina e inteligência artificial (IA).
- **Mobilidade urbana.** Melhorar a eficiência do transporte e reduzir seu impacto ambiental seria o moonshot. As tecnologias? Transporte autônomo e sistemas inteligentes, movidos a dados.
- **Sustentabilidade.** O moonshot seria substituir fontes não renováveis, como o petróleo, em larga escala. As tecnologias seriam as energias renováveis em si.

Modelos de negócio inovadores e compatíveis com a sustentabilidade também são importantes.

Consegue pensar em um moonshot para a sua empresa? E em tecnologias que lhe permitiriam alcançá-lo? Saiba que, ao adotar essa abordagem, uma empresa tende a não apenas resolver problemas locais, mas também posicionar-se como líder em inovação no cenário global.

O QUE FAZER – UM PROCESSO DE QUATRO PASSOS

Sim, ainda existem as barreiras descritas. Acreditamos que esses obstáculos podem ser superados, sim. Isso depende de estratégias adequadas e uma mudança de mentalidade. Para tanto, recomendamos:

1. Definição de metas ambiciosas e claras, com objetivos específicos, mensuráveis e prazos definidos, orientando a organização em direção a resultados significativos.
2. Cultivo de uma cultura de experimentação, onde o erro é visto como parte do processo de aprendizado, encorajando a criatividade e a inovação contínua.
3. Formação de parcerias estratégicas, com startups, universidades e instituições de pesquisa, para acessar novos conhecimentos e recursos.
4. Estruturas com modelos de governança flexíveis, que permitam agilidade na tomada de decisões e adaptação rápida às mudanças.

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO

É preciso ficar claro: a base para qualquer transformação significativa dentro das organizações está na

capacitação de seus colaboradores. Formar pensadores com mentalidade “moonshot” dentro das empresas é essencial para superar desafios complexos com criatividade e determinação.

Por exemplo, programas de capacitação que promovam a autonomia, a experimentação e a colaboração são fundamentais. Ao transformar o papel dos líderes de meros gestores para facilitadores de aprendizado, estimulamos nos profissionais a capacidade de questionar, inovar e criar soluções revolucionárias.

Investir em treinamentos que incentivem o pensamento disruptivo e a mentalidade de inovação prepara as equipes para identificar e desenvolver oportunidades moonshot.

Por fim, fomentar uma cultura corporativa que valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de novas habilidades é crucial para a implementação bem-sucedida do moonshot thinking.

Em outras palavras, estamos falando de priorizar a capacitação corporativa. Isso porque, ao fazê-lo, as empresas criam um ambiente propício para que ideias audaciosas, sejam quais forem, possam ser exploradas e transformadas em projetos concretos.

Isso não apenas beneficia a organização, como produz um efeito colateral – contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, aumentando seu engajamento e satisfação.

FRAMEWORKS DE MOONSHOT THINKING

Agora vem a grande questão: como conseguimos aplicar o moonshot thinking na prática? Isso requer

frameworks e ferramentas que traduzam a visão disruptiva em ações concretas, garantindo o equilíbrio entre metas de curto e de longo prazo.

Afinal, a definição de metas claras e mensuráveis, com prazos bem-definidos, é essencial para transformar ideias audaciosas em realidade, incluindo marcos de curto e longo prazo.

Como em quase tudo, não existe um manual único para orientar as organizações no desenvolvimento de moonshots e o que vem depois. Mas existem, isso sim, cinco passos fundamentais, que não podem faltar:

1. **Criar moonshots.** Embora seja o primeiro passo, a definição desses objetivos realmente audaciosos é a base de tudo. Para isso, devemos “resetar” nosso modelo mental e começar a pensar exponencialmente – algo com o qual não estamos acostumados, pois pensamos linearmente.
2. **Lançar o moonshot na organização.** Isso requer envolver muita gente em uma jornada de “desaprendizagem” sobre o impacto potencial das tecnologias exponenciais.
3. **Aterrissar o moonshot.** De novo, não há uma metodologia pré-fixada para isso. É necessário estudar e experimentar muito, descobrir o que funciona e o que não.
4. **Transformar-se, você, enquanto pessoa.**
5. **Transformar sua empresa.**

Os dois últimos pontos estão mais relacionados a uma mudança de habilidades e mentalidade pessoal, que depois podem ser levadas à empresa para promover uma mudança cultural.

ROADMAP PARA O MOONSHOT - EXERCÍCIO PRÁTICO

Vamos propor um exercício de planejamento moonshot, para estabelecer metas ambiciosas e audaciosas. Podemos destacar, de forma não exaustiva, um exemplo básico de moonshot planner de cinco anos, com objetivos claros e mensuráveis. Aqui estão os passos:

1. **Meta de 5 anos:** Descreva brevemente seu objetivo moonshot para os próximos 5 anos, usando datas e números específicos.
2. **Meta de 1 ano:** Quais marcos concretos você pode alcançar em 12 meses para manter o progresso?
3. **Meta de 30 dias:** O que você pode fazer nos próximos 30 dias para testar seus objetivos de 1 e 5 anos?
4. **Prova:** Que evidências você pode fornecer à sua equipe de que esse moonshot é possível?
5. **Ação:** Qual ação imediata você pode tomar agora para avançar?

IMPORTANTE: FAZER O QUE É DIFÍCIL

O moonshot thinking representa mais do que uma estratégia de inovação; é uma mentalidade capaz de transformar organizações e impactar positivamente a sociedade. Apesar dos desafios, acreditamos

que, com a abordagem certa, as empresas brasileiras podem alcançar resultados extraordinários.

A inovação disruptiva não é um privilégio do Vale do Silício, China ou Israel. Com a adaptabilidade e resiliência da nossa cultura brasileira, o moonshot thinking se torna um instrumento valioso para todas as empresas de qualquer tamanho e setor.

No entanto, adotar o moonshot thinking não é uma jornada trivial. Ela irá exigir disciplina de todos no desenho e na execução de uma estratégia que combine visão futura de longo prazo e resultados de curto prazo.

Nós, como consultores de gestão de empresas, estamos comprometidos em apoiar essa jornada, oferecendo expertise e recursos para transformar ideias audaciosas em realidades concretas, suportando as organizações nessa missão de mirar alto e construir um futuro mais inovador e próspero.

É o momento de abraçar desafios ousados e trabalhar coletivamente para realizá-los. Como disse John F. Kennedy, não escolhemos fazer essas coisas porque são fáceis, mas porque são difíceis. E são esses desafios que nos impulsionam a crescer e a transformar o mundo ao nosso redor. ∞



ÁLVARO AUGUSTO VOVIO SPINOLA

Diretor de projetos da Ekantika, responsável pela iEVO, uma empresa do ecossistema.



RODRIGO YUJI SATO

Diretor de tecnologia, produtos e transformação digital da Ekantika Brasil.

CASO RESERVA: UM MOONSHOT THINKING TROPICALIZADO



A transformação cultural em torno de valores e conexões foi o que levou a empresa a atingir suas metas impossíveis

Embora o moonshot thinking seja um método de crescimento inovador, ele não detém o monopólio das metas ousadas que transformam o mercado. Temos no Brasil um caso muito interessante para ilustrar essa “escola de crescimento”: a marca Reserva, que revolucionou o mercado de moda e o varejo no País ao reimaginar completamente a experiência de toda a cadeia de valor a partir de uma meta que desafiava o padrão de todos os players, que era a busca da redução de custos acima de tudo. Essa história está contada no livro *Rebeldes Têm Asas*, de Rony Meisler. A partir de metas em que ninguém acreditava – ligadas a coisas estranhas como “propósito” –, isso levou à construção de relacionamentos únicos com fornecedores, clientes e colaboradores.

Podemos listar algumas semelhanças entre a estratégia de Meisler e o moonshot thinking, tais como:

_____ **INSPIRAÇÃO EM METAS IMPOSSÍVEIS.**

A busca de objetivos que pareciam inatingíveis. A Reserva não existia apenas para vender camisetas, ela nasceu como uma marca com propósito, autenticidade e impacto social significativo.

_____ **INOVAÇÃO COMO REIMAGINAÇÃO COMPLETA.** Enquanto o mercado seguia com tendências de redução de custos por meio da escala de operação e padronização, a Reserva optou por uma abordagem diferente. Investiu em um storytelling ousado e posicionamentos que geravam conexões emocionais profundas com parceiros e consumidores.

_____ **CULTURA COMO ALAVANCA DE TRANSFORMAÇÃO.** A Reserva cultivou uma cultura que valorizava a criatividade, a liberdade e a experimentação – elementos essenciais no moonshot thinking. A empresa tornou-se um laboratório de inovação, onde erros eram vistos como oportunidades de aprendizado.

_____ **IMPACTO TRANSFORMADOR.** A Reserva não apenas revolucionou o mercado de moda, mas também incorporou práticas de sustentabilidade e responsabilidade social em seu modelo de negócios, alinhando-se ao objetivo do moonshot de criar impactos duradouros e positivos na sociedade.

Em outras palavras, a Reserva trouxe o pensamento ousado do moonshot thinking para o contexto nacional, tropicalizando a inovação disruptiva por meio da moldagem da cultura e das operações em torno de valores autênticos e conexões emocionais. (Álvaro Augusto Vovio Spinola e Rodrigo Yuji Sato)

MENTALIDADES

CONHEÇA OS DOIS SUPERPODERES PARA PROSPERAR NA TURBULÊNCIA

Quando o aumento abrupto de complexidade amplia nossa dificuldade de extrair sentido dos acontecimentos e nos paralisa, como acontece agora, os gestores precisam principalmente de letramento em futuros e pensamento crítico

por MARTHA GABRIEL



Hoje em dia ficou muito mais difícil mirar na Lua para crescer. Você sabia disso? No século passado, até a mais audaciosa das metodologias de crescimento organizacional, como o “moonshot thinking”, era mais simples de executar: contava com um objetivo claro e fixo – chegar a uma “lua” que navegava em uma rota previsível no espaço. Então, quase qualquer organização, fosse a agência espacial americana ou sua empresa, conseguiria em tese planejar e coordenar ações para uma década à frente, estruturadas em um terreno bem estável devido ao ritmo da mudança – lento.

Agora não. Seguindo no moonshot thinking e em sua metáfora, a Lua aonde queremos chegar dança erraticamente no universo. A desorientação se repete em todos os momentos de muitas turbulências tecnológicas ao longo da nossa história.

No entanto, no contexto atual, ele se torna ainda mais intenso e desafiador devido a um ingrediente adicional em relação aos contextos anteriores: a aceleração da mudança associada a um ecossistema tecnológico extremamente poderoso.

Em outras palavras, não só a lua dança errática, como o ritmo da música se acelera o tempo todo e o terreno sobre o qual construímos nossas estratégias vai se modificando – e, às vezes, se esvai. Como planejar uma viagem para onde a lua estará em dez anos nessa situação em que a trajetória e os recursos vão tendo de mudar constantemente?

Conseguir enxergar onde a lua provavelmente estará daqui dez anos e planejar uma viagem cuja traje-

tória e recursos mudam constantemente é o grande desafio estratégico que se enfrenta hoje. Muitos sucumbirão tentando fazer isso, mas os que conseguirem compreender logo o novo paradigma de ação vão se habilitar a aproveitar as oportunidades. E o novo paradigma de ação passa por habilidades, como veremos.

DESAFIO PARA UNS, OPORTUNIDADE PARA OUTROS

Se há algo que a história inequivocamente nos ensina sobre revoluções tecnológicas é que elas sempre trazem consigo, simultaneamente, bênçãos e maldições.

Esses períodos são marcados por um abrupto aumento de complexidade que, conseqüentemente, amplia a dificuldade de extrair sentido dos acontecimentos e direcionar a tomada de decisão e ação. Esse processo tende a nos cegar e paralisar, causando um fenômeno social de desorientação entre as ameaças e as oportunidades que emergem.

A dissonância cognitiva experimentada entre aquilo que se sabe e aquilo que é preciso saber, entre o conhecido e o estranho, entre a clareza e a confusão, frequentemente provoca uma sensação de despreparo e impotência. Isso intensifica a vulnerabilidade aos impactos das transformações que se sucedem, agravando, assim, o desafio de viver e prosperar no ritmo da mudança imposto.

Por outro lado, se esse cenário é desafiador para uns, ele é extremamente favorável para outros, proporcionando vantagem competitiva àqueles que, apesar das dificuldades, não se perdem, mas, ao contrário, conseguem rapidamente compreender o

novo paradigma que se estabelece e se habilitam a aproveitar as novas oportunidades e se defender das novas ameaças.

Emergem assim, os preparados, os que vencem as revoluções tecnológicas, que conseguem enxergar e entender como atuar para extrair valor das mudanças decorrentes.

Esse fenômeno tem se repetido durante todos os momentos de significativas turbulências tecnológicas ao longo da nossa história. No entanto, no contexto atual, ele se torna ainda mais intenso e desafiador devido a um ingrediente adicional em relação aos contextos anteriores: a aceleração da mudança associada a um ecossistema tecnológico extremamente poderoso.

Enquanto nas revoluções tecnológicas passadas, o ritmo de mudança era na ordem de séculos e décadas, na atual torna-se apenas meses ou dias. Enquanto, antes, tínhamos apenas uma ou duas tecnologias por vez criando ondas de transformação (primeira revolução, máquina a vapor; segunda, motor à combustão e eletricidade; terceira, computador e, posteriormente, internet), hoje é diferente.

Agora, várias tecnologias reestruturantes atuam simultaneamente (IA, IoT, 5G, big data, blockchain, robótica, nanotecnologia, impressão 3D e computação quântica), alavancando-se mutuamente e desencadeando, assim, um tsunami de mudanças.

Ou seja, nós passamos 99,88% da nossa evolução nos adaptando muito lentamente (consequentemente,

nos tornando biologicamente configurados para esse ritmo), agora, e especialmente nas últimas décadas (0,005%), a velocidade da mudança se torna vertiginosa, acentuando consideravelmente a desorientação cognitiva e demandando uma agilidade extraordinária na adaptação das habilidades de atuação.

Atingimos um patamar de complexidade tal que, por mais recursos disponíveis e vontade que tenhamos de chegar à “lua”, não conseguimos mais avaliar cenários, informações e possibilidades utilizando apenas métodos e habilidades tradicionais capitaneados unicamente por nossos recursos biológicos inatos – cérebro e cinco sentidos.

Crescer no cenário atual requer novos métodos, mais adequados ao contexto atual – complexo, incerto e acelerado, para resumi-lo em poucos adjetivos. Habilidades, metodologias e tecnologias são, como sempre foram a meu ver, o tripé estratégico dos negócios, quaisquer que estes sejam.

A diferença agora é que a tecnologia tem imposto desequilíbrios contínuos e rápidos nessa base, requerendo assim, ajustes ágeis das metodologias e habilidades para manterem a estratégia em pé. Para vencer os desafios, temos de saber utilizar as mesmas tecnologias poderosas que têm causado o aumento de complexidade. E isso demanda novas configurações de habilidades para conseguirmos realizá-lo.

Tanto tecnologias como metodologias – os frameworks de crescimento – dependem fundamentalmente das habilidades das pessoas para orquestrá-las estrategicamente. Por isso, optamos aqui por dis-

cutir as novas habilidades necessárias para tanto, que se tornam assim protagonistas estratégicas da nossa era. E, em minha visão, elas são duas: futurismo e pensamento crítico.

AS DUAS HABILIDADES SUPERPODEROSAS

De um lado, o letramento em futuros é fundamental para adquirirmos a habilidade de nos antecipar em cenários complexos acelerados e incertos, em contraste com a habilidade que desenvolvemos naturalmente de resolver problemas por meio de reagir repetindo o passado. O letramento em futuros é fundamental para enxergar onde estará a lua errática.

De outro, a capacidade de antecipar o futuro não é suficiente para realizar o futuro que almejamos. Precisamos também de capacidades para planejamento e ação para criar as estratégias necessárias para chegarmos à lua errática, e conseguirmos executá-las.

É aqui que entra em cena outra estrela das habilidades dos nossos tempos: o pensamento crítico. Ele é a competência que nos permite enxergar bem o presente para orquestrar o planejamento de recursos e escolher as melhores estratégias para alcançar o futuro que desejamos. Um modo simples de definir pensamento crítico é: o filtro que usamos para enxergar e julgar toda e qualquer informação que entra em nosso sistema de pensamento – criando, dessa forma, a base estrutural que utilizamos para tomar decisões.

Entendeu? O futurismo desembaça nossa visão de futuro e o pensamento crítico desembaça nossa visão de presente. Se o futurismo nos dá direções e destinos, o pensamento crítico nos presenteia com

a capacidade de tomar as melhores decisões para criar e navegar o caminho para lá.

1. FUTURISMO: COMO “PREVER” ONDE ESTARÁ A LUA

Prever o futuro ainda é impossível. Não inventaram (nem inventarão) uma bola de cristal à prova de erros. No entanto, utilizando-se métodos e tecnologias adequados, podemos, sim, prever cenários futuros que nos permitem considerar situações possíveis, prováveis, plausíveis, preferíveis, indesejadas etc.

Com isso, conseguimos, por exemplo, avaliar onde tende a estar a nossa lua errática para ampliarmos as nossas chances de apontar para a direção correta para alcançá-la em dez anos.

Assim, o futurismo é a disciplina que nos permite enxergar esses cenários futuros para vislumbrarmos o melhor destino e escolher a melhor direção e diminuir a desorientação cognitiva causada pela aceleração da incerteza. Ele oferece um processo de limpeza e ajuste de foco das lentes que usamos para enxergar caminhos.

Por isso, letramento em futuros torna-se fundamental para adquirirmos a habilidade de nos antecipar em cenários complexos acelerados e incertos, em contraste com a habilidade que desenvolvemos naturalmente de resolver problemas por meio de reagir repetindo o passado. Fomos configurados e educados para reagir, entretanto, agora, precisamos aprender a antecipar, porque utilizar mentalidade de curto prazo para solucionar problemas de longo prazo é uma das principais ameaças estratégicas que enfrentamos hoje. Assim, o letramento em futuros é o seu principal antídoto.

2. PENSAMENTO CRÍTICO: COMO SE ORGANIZAR NO PRESENTE PARA CHEGAR À LUA NO FUTURO

Quanto mais complexo e acelerado for o ambiente, maior a sensação de desorientação e, conseqüentemente, mais importante e necessário se torna o pensamento crítico. Por isso, acredito que no nosso contexto atual, o pensamento crítico é a habilidade zero, a base para desenvolvermos todas as demais.

A cada momento, é ele que determina quais habilidades precisamos usar e desenvolver, que tecnologias são mais adequadas, como colaborar e com quem, e assim por diante. O pensamento crítico escolhe todos os recursos necessários para encontrarmos soluções. Sem ele, recursos ou demais habilidades tendem a não ser aproveitados da maneira adequada para alcançarmos a melhor solução possível.

Não é à toa que, na última década, o pensamento crítico tem estado presente em todas as listas anuais de habilidades para o futuro nos relatórios e estudos relevantes sobre o assunto, pois melhorar o pensamento crítico significa melhorar o filtro e julgamento das informações para melhorar a tomada de decisão. Quando ele não funciona bem, menor tende a ser a qualidade das decisões.

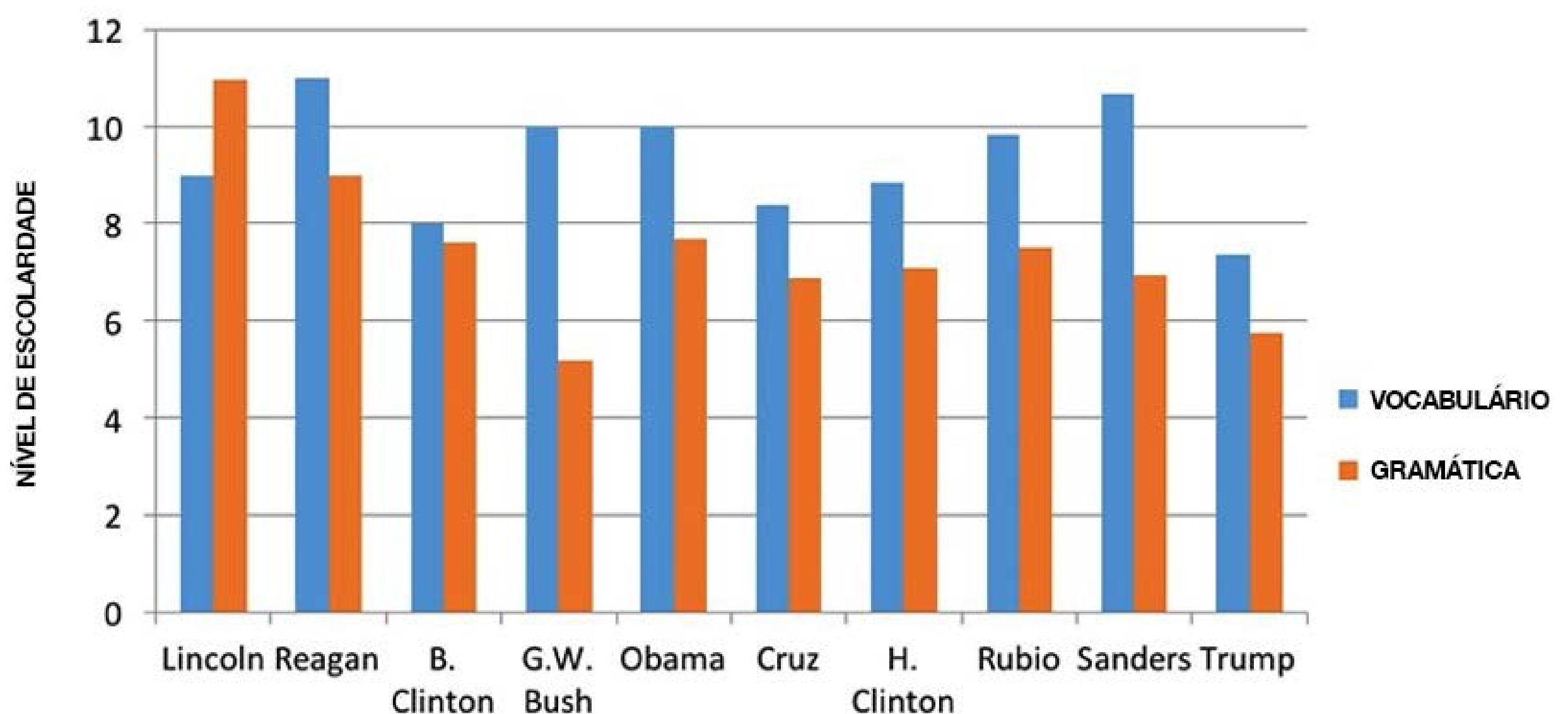
O desafio que se coloca para nós sobre essa habilidade, no entanto, é fenomenal: paradoxalmente, conforme precisamos cada vez mais de pensamento crítico, ele tem se tornado cada vez mais escasso. Uma série de evidências parece justificar algo que talvez, intuitivamente, nós tenhamos percebido,

e que esteja na raiz de inúmeros problemas atuais – em média, estamos regredindo intelectualmente. Vivemos a era dos distraídos, das bolhas, da polarização, das fake news, da pós-verdade, configurando o que poderia ser resumidamente denominada de era da estupidez.

A fragmentação, onipresença e avalanche informacional a que estamos submetidos sobrecarrega e dissipa nossa atenção, comprometendo o nosso foco e fluxo de pensamento. E, para conseguirem chamar a atenção dos “distraídos”, os conteúdos informacionais têm se tornado cada vez menores e mais fáceis de entender, minimizando o esforço cognitivo necessário para sua compreensão.

Não é coincidência o fato de a música estar se tornando mais homogênea e menos complexa e que os discursos políticos têm se nivelado com o de crianças, como mostra o gráfico a seguir.

COMPARAÇÃO DE VOCABULÁRIO E GRAMÁTICA



LÍDERES POLÍTICOS DOS EUA

Some-se a isso o processo de intensificação de vieses cognitivos importantes – como o viés da confirmação, efeito halo, Dunning-Kruger etc. – nos meios digitais, que favorecem a rápida disseminação de conteúdos descontextualizados e, muitas vezes, falsos, incompletos, errados ou manipulativos, resultando nos fenômenos mencionados aqui de alienação em bolhas, fake news, pós-verdade.

Esses são apenas alguns dos indícios de que o contexto atual tende a nos seduzir para pensarmos menos e, ao mesmo tempo, nos sobrecarregar, comprometendo, conseqüentemente, o pensamento crítico. Consagrando esse processo, “brainrot” – literalmente, deterioração do cérebro – foi escolhida como a palavra do ano de 2024 pelo dicionário Oxford.

DA ERA DA ESTUPIDEZ À MÁQUINA DA LUCIDEZ

Desenvolver o letramento em futuros parece menos desafiador do que desenvolver o pensamento crítico. Indubitavelmente, vivemos em um contexto desfavorável para o florescimento deste.

Pensamento crítico, diferentemente de inteligência, não é uma competência biológica natural, que, em algum grau, nasce com a gente. Ao contrário, é uma competência complexa que, para ser desenvolvida, precisa ser aprendida, requerendo dedicação e esforço contínuo. Precisamos de educação.

Apesar de estarem intimamente relacionados, pensamento crítico e inteligência não são sinônimos – enquanto a inteligência fornece um conjunto de habilidades cognitivas que permitem pensar racionalmente para alcançar uma meta, o pensamento

crítico é a disposição e a capacidade de usar essas habilidades cognitivas.

Se compararmos o nosso pensamento a um cérebro computacional, a inteligência seria o processador e o pensamento crítico, o sistema operacional. De nada adianta um processador superpoderoso se o software for ruim, podendo, inclusive, se tornar perigoso. Por outro lado, um bom software consegue resultados bons com qualquer processador.

Os níveis tanto de inteligência como de pensamento crítico em um indivíduo são recursos extremamente valiosos para seu sucesso, e a busca por melhorias, aí, é o santo graal humano na era da inteligência artificial.

Existem formas para ampliar tanto um quanto o outro. No entanto, melhorar a inteligência é mais difícil, pois ela tem raízes fortes na genética. O pensamento crítico, por sua vez, pode ser mais facilmente ensinado e praticado – suas raízes estão, como já foi dito, na educação, e também na cultura. Essas fomentam o exercício e utilização das nossas capacidades cognitivas para racionar e alcançar objetivos.

Não que a melhoria do pensamento crítico seja algo simples; ele depende do ponto de partida da inteligência, a sua construção depende de inúmeras outras habilidades interdependentes que, em conjunto, vão gradativamente o formando e consolidando. Ele se vale das mesmas habilidades que ajuda a desenvolver, como pensamento analítico, criatividade, resiliência, colaboração, adaptabilidade, argumentação, lógica, retórica, comunicação, entre outras.

Por isso, desenvolver o pensamento crítico torna-se mais desafiador do que o desenvolvimento de habilidades mais específicas. Dito de outro modo, a aquisição do pensamento crítico é um processo complexo.

Existem diversas técnicas para melhorar o pensamento crítico, e eu as organizo em um método com cinco pilares, que se configura assim, como uma máquina de lucidez, que nos permite enxergar e avaliar melhor todo tipo de informação para fundamentar nossas decisões, transformando qualquer pensamento em um pensamento crítico. Vamos a elas:

1. Ceticismo amável – Base do pensamento crítico, o questionamento é condição necessária e crítica para validar (ou não) pensamentos, fatos, opiniões ou crenças estabelecidas. O ceticismo não é a atitude de não acreditar em nada, e sim a de buscar evidências que suportem as crenças, evitando tentativas falaciosas de persuasão. No entanto, qualquer questionamento deve ser amável, pois a forma como se obtém essas evidências influenciam o processo em si – agressão, violência ou polarizações, além de ineficientes, são contraprodutivas.

2. Empenho na superação de vieses cognitivos – Um dos principais inimigos do pensamento crítico são as crenças e atalhos de pensamento que temos enraizados no nosso próprio sistema cognitivo, denominados vieses cognitivos. Eles são extremamente perigosos porque não percebemos que existem, e assim eles funcionam como um inimigo invisível e poderoso dentro de nós, que contaminam a nossa visão de mundo. Para podermos combatê-los, precisamos conhecê-los (existem

mais de 180 vieses cognitivos a que estamos sujeitos). Além disso, uma das melhores maneiras de eliminar vieses cognitivos é conviver com pessoas diferentes – quanto mais diverso for um grupo, maiores as chances de os vieses de um indivíduo ajudarem a desenviesar os outros. Com isso, times diversos tendem a ser menos enviesados e, a conseqüentemente, tendem a melhorar o seu pensamento crítico e tomar melhores decisões.

3. Fundamentação em lógica, argumento e retórica – Para pensar criticamente, é necessário validar, analisar e avaliar os encadeamentos de pensamentos para escolher a melhor solução. Os instrumentos utilizados para tanto são a análise lógica de argumentos e a retórica, que permite a extração e refinamento de dados e argumentação. Assim, para formar pensamento crítico, precisamos ser letrados e treinados para exercitarmos esses três fundamentos.

4. Repertório – Por mais que sejamos letrados em lógica, argumentação e retórica, se não tivermos repertório não temos como aplicá-los. O repertório é o alimento do pensamento, é ele que informa o pensamento crítico em vários níveis e, quanto maior ele for, mais amplo se torna esse pensamento. Assim, o repertório é o ingrediente secreto fundamental para o pensamento crítico – ele alimenta o método na geração de resultados.

5. Conjunto de atitudes e valores – Essa é a régua com a qual balizamos o pensamento na busca de uma meta. Quanto mais amplo e aberto for o nosso conjunto de valores e atitudes, maior o alcance do pensamento crítico. No entanto, valores preci-

sam ser cuidadosamente selecionados e pensados para que se tornem faróis de direcionamento e não prisões, como os vieses cognitivos. Questionar e visitar valores e atitudes para revalidá-los ou descartá-los são características importantes do pensamento crítico. Por exemplo, se um pensamento não consegue ser validado pela ética e valores humanos, deveria ser descartado, por melhores que fossem seus demais argumentos.

Você percebe que o pensamento crítico se desenvolve em uma espécie de simbiose entre quase todas as habilidades humanas, que assim crescem juntas para nos dar lucidez? E assim como se desenvolve a partir de outras habilidades, ele ajuda a catalisá-las.

O CRESCIMENTO É DOS PREPARADOS

Voltemos para a nossa “lua” dançante. É importante observar que não são necessariamente os inovadores – indivíduos e organizações que criam ou fomentam as tecnologias disruptivas – que chegam à Lua, e sim aqueles que possuem as habilidades para navegar as transformações criadas por essas tecnologias, aqueles que conseguem tanto enxergar quanto evoluir com elas.

E, para isso, é preciso estar preparado – com letramento em futuros e pensando criticamente. O futuro – incluindo o crescimento no futuro – não espera. Nem perdoa falta de preparo. ∞



MARTHA GABRIEL

Founding partner da FutureNOW Strategies, professora da PUC-SP e autora do best-seller *Liderando o Futuro: Visão, estratégias e habilidades*, base deste artigo.

APRENDIZADO



O MOONSHOT LEARNING É FATO E É FAKE

Crescer sem capacidade de aprender é impossível, precisamos saber aprender em um ritmo mais ambicioso e acelerado. A IA generativa pode ajudar, mas há armadilhas

por GEORGE STEIN

A inteligência artificial generativa (IA gen) tem pressionado as organizações desde a chegada do ChatGPT – e nem se fala agora com o concorrente chinês DeepSeek. A acessibilidade pública e gratuita dessa tecnologia impacta as tarefas profissionais, oferecendo benefícios e riscos organizacionais relevantes.

Até aqui não contei nenhuma novidade para você que está acompanhando os acontecimentos mundiais desde novembro de 2022. Novo é o redesenho da relação com o conhecimento que acontece na esteira dessa nova tecnologia. Por exemplo, agora a maioria das respostas surgirá através de experimentação. Você já se deu conta disso?

Explico: a rápida evolução tecnológica exige adaptação constante a novas perguntas antes mesmo de responder às anteriores. Ethan Mollick, professor e pesquisador da Wharton Business School, defende a importância de “aprender enquanto usamos a IA” e manter a decisão humana no processo, considerando que a versão atual da IA gen será sempre a “pior”, dada a constante inovação tecnológica.

Nesse cenário, o que acontece com as organizações que nasceram para crescer? Elas enfrentam o desafio de “reconstruir o avião em pleno voo”, buscando integrar a IA gen em seus produtos, serviços, processos e tomadas de decisões. A necessidade de aprendizagem ágil sobre a IA gen se mostra crucial considerando sua classificação como tecnologia de

propósito geral (GPT) – tão pervasiva e presente em toda a sociedade que nem sequer perceberemos ou citaremos o fato, algo como a eletricidade.

O desafio fica claro, portanto: aprender mais rápido e melhor. Temos de ter novas atitudes e abordagens para com a aprendizagem, com ênfase no “aprender a aprender, desaprender e reaprender”. Para esse novo aprendizado, três habilidades se mostram essenciais: pensamento crítico [*que o artigo de Martha Gabriel já citou*], pensamento criativo e pensamento sintético.

UMA PROPOSTA DISRUPTIVA

Aproveitando o conceito de “moonshot thinking” trazido à baila neste Dossiê sobre crescimento, e unindo-o com o desafio de aprendizagem em questão, surge a ideia de “moonshot learning”. Inspirado também no programa espacial americano dos anos 1960, defende inovações disruptivas que impulsionam avanços exponenciais, com soluções radicais e tecnologias disruptivas para enfrentar grandes desafios sociais.

Diante da necessidade de novos modelos de aprendizagem para a era da IA gen, surge a pergunta: é possível conceber um modelo de “moonshot learning” apoiado em IA? Quais seriam os caminhos iniciais para a definição de protótipos de aprendizagem com IA gen?

A essência do “moonshot thinking” que inspira o “moonshot learning” reside exatamente na visualização de um futuro desejado, mesmo sem se ter clareza de recursos, e no equilíbrio entre otimismo e ceticismo. É preciso criar modelos de apren-

dizagem que supram as lacunas de habilidades previstas para os próximos anos, combinando a ousadia de alcançar modelos ambiciosos com a análise crítica para uma atuação ética e efetiva no desenvolvimento humano.

Nesse contexto, o crucial no moonshot learning é não o endereçá-lo, para usar um tipo de pensamento bastante presente em nosso cotidiano, como a dicotomia dos fatos ou fakes da IA generativa. Tudo que for aprendido nessa nova abordagem deve ser pensado como um potencial fato e também um potencial fake. Esse pode ser um processo muito rico.

No entanto, é fundamental identificar as armadilhas do moonshot learning, ou do uso da IA generativa na educação. E, em paralelo, deve-se trilhar o caminho das habilidades que nos permitirão construir mais fatos e evitar o que é fake, uma ideia que deveria ser cara a estratégias de crescimento de empresas.



ARMADILHAS A CONSIDERAR E COMO EVITÁ-LAS

- **Confundir aprendizagem humana com a realização de uma tarefa.** A IA gen estará cada vez mais presente em tarefas antes realizadas por humanos, exigindo escolhas conscientes sobre o que queremos aprender e desenvolver como humanos e o que pode ser transferido para a IA gen.

Definir o foco do moonshot learning é crucial: o objetivo é o desenvolvimento humano ou o apri-

moramento de algoritmos? É preciso ter em mente que a exponencialidade do moonshot thinking não se aplica aos processos de aprendizagem humana, os quais seguem um ritmo natural e se baseiam em processos neurológicos.

A automatização de tarefas pela IA gen não deve ser confundida com a aprendizagem humana. As organizações precisam definir quais habilidades e conhecimentos são essenciais para o desenvolvimento humano e quais podem ser delegados à IA gen. A distinção entre o aprendizado humano e o aprendizado de máquina é fundamental para garantir que o moonshot learning se concentre no desenvolvimento do capital humano.

- **Confiar cegamente na IA gen para a realização de tarefas, sem supervisão humana.** Apesar de sua constante evolução, a tecnologia atual ainda apresenta limitações. A supervisão humana é crucial para garantir a qualidade dos resultados e evitar erros. Decisões complexas podem demandar conhecimento, intuição e observação humana, aspectos que vão além dos parâmetros dos algoritmos.

Confiar exclusivamente na IA gen pode levar a decisões equivocadas, especialmente em situações complexas que exigem considerações éticas, contextuais e estratégicas. A supervisão humana permite a identificação de possíveis vieses nos algoritmos e garante que a IA gen seja utilizada de forma responsável e ética.

- **Ignorar a individualidade do processo de aprendizagem humana.** A IA gen pode personalizar o conhecimento e as interações, mas a aprendizagem só ocorre quando a experiência faz sentido para o aprendiz. É fundamental avaliar a efetividade da personalização proposta pela IA gen em cada caso, considerando as necessidades e o ritmo de aprendizagem de cada indivíduo.

A personalização da aprendizagem oferecida pela IA gen deve levar em conta as diferenças individuais em termos de estilos de aprendizagem, ritmo e objetivos. A simples aplicação de algoritmos sem a devida consideração das necessidades individuais pode resultar em um processo de aprendizagem ineficaz.



TRILHAR O CAMINHO DAS HABILIDADES

Partindo do princípio de que o ser humano é insubstituível, a IA gen deve servir como ferramenta para potencializar a ação humana. Essa parceria, denominada “inteligência aumentada” pelo Gartner Group, deve orientar os primeiros passos do moonshot learning.

Para evitar as armadilhas e construir um modelo efetivo, é fundamental desenvolver habilidades “sobre, com, para e apesar” da IA gen, sobretudo três:

- **Pensamento crítico.** A capacidade de analisar, julgar e decidir é essencial para evitar um moonshot learning superficial e garantir que a IA gen seja utilizada de forma

ética e responsável. Desenvolver o pensamento crítico significa ser capaz de questionar as informações fornecidas pela IA gen, avaliar sua confiabilidade e identificar possíveis vieses. É preciso repertório e habilidade para definir o que será incorporado como aprendizado humano e o que será delegado aos algoritmos.

Manter o protagonismo nas decisões de aprendizagem é crucial para evitar a atrofia da capacidade de pensar e aprender. A capacidade de tomar decisões informadas e conscientes é fundamental em um mundo cada vez mais influenciado pela IA gen.

- **Pensamento criativo.** A criatividade da IA gen se baseia na combinação de conhecimentos acessados por comando humano. A curiosidade, a abertura para o novo, a exploração de ideias e a combinação de conceitos de diferentes áreas são essenciais para impulsionar a criatividade humana na era da IA gen. A criatividade humana continua sendo fundamental para formular perguntas relevantes, explorar novas possibilidades e gerar soluções inovadoras.

A IA gen pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a criatividade, mas a capacidade de pensar “fora da caixa” continua sendo uma característica essencialmente humana.

- **Pensamento sintético.** A IA gen sintetiza informações de forma rápida e convincente, mas a quali-

dade dos resultados depende da instrução dada, o “prompt”. Desenvolver a capacidade de síntese e comunicação para formular instruções claras e eficazes é fundamental para obter o máximo da IA gen. Isso implica ser capaz de definir objetivos claros, identificar as informações relevantes e comunicá-las de forma concisa e precisa para a IA gen.

Um bom “prompt” garante que a IA gen seja utilizada de forma eficiente e produza resultados relevantes para o aprendizado.

O modelo de aprendizado moonshot learning, adequado ao crescimento, precisa muito de ousadia, intencionalidade e análise crítica. E ele só se concretizará se desenvolvermos essas três competências que garantem a nossa capacidade de aprendizagem.

A IA gen, sob a perspectiva da inteligência aumentada, deve ser uma ferramenta para potencializar o desenvolvimento humano, combinando pensamento crítico, sintético e criativo na definição, planejamento e implementação de uma jornada de aprendizagem potencializada, e não substituída, por algoritmos. ∞



GEORGE R. STEIN

“Edunovator” e fundador da Pedagog.IA.

FATOR SURPRESA

DIVERSIDADE: UM MOTOR REALISTA DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL REALISTA

Em 2019, o livro *O Paradoxo da Prosperidade*, de Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo e Karen Dillon, já destacava como inovações criadas para focar públicos diversos alavancam negócios. Ainda não entenderam...

por THIERRY CINTRA MARCONDES



Vivemos um momento crucial para refletir sobre empresas. De um lado, cobra-se como nunca seu crescimento – se possível, um crescimento exponencial, e também sustentável. De outro, questiona-se pela primeira vez em muito tempo que esse crescimento tenha de ser inclusivo – diversidade não nos desviaria do crescimento de alguma maneira?

Não tenho dúvidas de que podemos tornar as empresas maiores e mais sustentáveis – e, conforme for, até com crescimento exponencial – se a diversidade passar a ser vista como parte desse plano, e não como um desvio.

Nos últimos tempos, vimos um movimento contrário à diversidade, com a onda de ações anti-woke. O termo “woke”, originalmente usado em comunidades afro-americanas para descrever uma consciência social, tornou-se alvo de críticas, especialmente em círculos que questionam iniciativas de inclusão.

Empresas como Meta, McDonald’s, Ford e Walmart encerraram recentemente seus departamentos de diversidade, equidade e inclusão (DEI), citando alta rotatividade e a falta de resultados diretos como justificativa. Alegaram que focariam na contratação de “talentos mais talentosos”, sem “beneficiar” grupos específicos.

(O curioso foi terem culpado, por resultados aquém dos esperados, as pessoas – diversas, no caso – e

não os processos direta ou indiretamente relacionados com DEI.)

Neste artigo, vou contar algo que aparentemente pode ser uma surpresa para alguns: a diversidade pode ser um impulsionador do crescimento sustentável dos negócios. E farei isso mostrando como a falta dela faz as organizações perderem muitas oportunidades de crescer.

DIVERSIDADE, UMA CRIADORA DE MERCADOS; FALTA DE DIVERSIDADE, UMA CRIADORA DE RISCOS

Você já ouviu falar do Indomie, um macarrão instantâneo introduzido na Nigéria em 1988 para combater a fome? Projetado para ser fácil de armazenar, preparar e acessível, o produto gerou um mercado bilionário e ajudou a transformar a economia local. Hoje, a Nigéria é um dos maiores consumidores de macarrão instantâneo no mundo, com o setor movimentando R\$ 4 bilhões no Brasil em 2024.

O Indomie ilustra bem o que o livro *O Paradoxo da Prosperidade*, de Clayton M. Christensen, Efoosa Ojomo e Karen Dillon, destaca como inovações criadoras de mercados, desenvolvidas pensando em como a diversidade pode transformar economias. Casos como o da Singer, que popularizou as máquinas de costura nos EUA, ou o da Celtel, que levou telefonia móvel acessível à África, demonstram como atender necessidades diversas pode criar mercados inteiramente novos.



Diversidade e crescimento

A acessibilidade é parte essencial da diversidade e pode ser um catalisador poderoso. Soluções inicialmente criadas para pessoas com deficiência frequentemente beneficiam toda

a sociedade. Um exemplo é o teclado que usamos hoje, originalmente desenvolvido para incluir pessoas cegas na escrita.

Além disso, ambientes acessíveis impactam positivamente a experiência do cliente. Segundo um estudo da Accenture (*The Disability Inclusion Advantage*), empresas que investem em inclusão têm:

- **28% mais receita;**
- **30% mais lucratividade;**
- **2x maior retenção de clientes.**

Além disso, esses ambientes tornam a interação mais confortável, melhoram a navegação e aumentam a permanência dos clientes, resultando em tickets médios mais altos. E tem mais: acessibilidade melhora SEO (Search Engine Optimization), facilitando a localização de informações por motores de busca e atraindo um público maior.

E a acessibilidade é uma poderosa ferramenta para a inteligência artificial. Segundo um artigo do Es-

tadão, o ChatGPT obteve uma taxa de acerto de 83% no Enem em 2023. No entanto, com o uso de cadernos acessíveis, como o caderno laranja para pessoas com deficiência visual (que inclui descrições detalhadas de imagens), a taxa subiu para 94%. Essa diferença ilustra como recursos de acessibilidade aprimoram o desempenho de modelos de IA ao fornecer informações mais claras e bem-organizadas.

Soluções acessíveis, como descrições de imagens, legendas automáticas e transcrições de áudio, ajudam a gerar grandes volumes de dados que são essenciais para treinar algoritmos de IA.

Um exemplo prático é o recurso de descrição de imagens, que, ao tornar o conteúdo visual acessível a pessoas com deficiência visual, fornece também um banco de dados descritivo rico para sistemas de visão computacional.

No início, recursos de acessibilidade como comunicação simples, sem misturar vocabulário de outros idiomas foram fundamentais para ensinar e ajudar a inteligência artificial a evoluir, então sempre quando estiver criando uma inteligência artificial, tecnologias novas, recursos de acessibilidade são fundamentais para que ela aprenda e se desenvolva o mais rápido possível, para que depois ela possa atender os seres humanos da melhor forma.

A IA permite que sistemas acessíveis compreendam diferentes padrões de fala, sotaques e até dificuldades na fala. Isso é essencial para pessoas com deficiência motora ou auditiva parcial.

Exemplos incluem ferramentas como o Live Transcribe do Google, que transforma fala em texto em tempo real, beneficiando não apenas pessoas com deficiência auditiva, mas também aqueles em ambientes barulhentos.



(Falta de) diversidade e riscos

A falta de diversidade e inclusão, por sua vez, pode levar à perda de grandes oportunidades de mercado, além de problemas práticos e riscos.

Como destaca Caroline Criado-Perez em *Mulheres Invisíveis*, produtos e serviços desenvolvidos sem considerar o público feminino frequentemente falham.

Um exemplo é o carro. Durante muito tempo os carros foram projetados por uma indústria masculina, em que as mulheres tinham que puxar o banco de maneira que o volante do carro não ficasse raspando na perna, o que é uma situação desconfortável e fora o risco que pode estar causando se precisar fazer alguma manobra no trânsito e podendo travar. A solução para isso foi criar o ajuste de volante.

Alguns outros exemplos incluem:

- **Em segurança.** Testes de colisão de veículos são majoritariamente realizados com bonecos masculinos, resultando em maior probabilidade de ferimentos graves para mulheres em acidentes.
- **Em tecnologia.** Smartphones projetados para mãos maiores (masculinas) tornam-se desconfortáveis para muitas mulheres. Headsets de realidade virtual, muitas vezes desenhados para cabeças masculinas, causam desconforto para elas.
- **Em planejamento urbano.** Cidades projetadas sem considerar os padrões de deslocamento feminino resultam em ambientes inseguros e menos funcionais.

Considerando que, segundo a Forbes (2018), as mulheres brasileiras são responsáveis por 81% das compras de bens de consumo diários e que, globalmente, controlam US\$ 31,8 trilhões em consumo (de acordo com o Boston Consulting Group, 2019), ignorá-las não é apenas uma falha ética, mas também um erro estratégico.

COMO IMPLEMENTAR BEM A DIVERSIDADE

Para que a diversidade contribua para a sustentabilidade das empresas, é essencial adotar uma abordagem estratégica:



1. Crie um ambiente seguro

- Assegure que todas as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e pertencentes. Ambientes seguros incentivam a colaboração e a inovação.
- A maioria das coisas para ajudar na acessibilidade e diversidade são culturais, e o primeiro passo para isso é informação: desde letramento, capacitações, mas especialmente perguntar para as pessoas o que de fato elas precisam.

2. Forneça capacitação e suporte

- Garanta que os colaboradores tenham acesso a treinamento e ferramentas que os capacitem para crescer e contribuir.
- Ter líderes inspiradores ajuda a atrair talentos, a desenvolvê-los, a trazer um ambiente participativo e reter os talentos.

3. Diversidade e acessibilidade desde o design

- Pense na inclusão desde o início de qualquer projeto. “Diversity by design” e “accessibility by design” não são apenas conceitos éticos, mas motores de inovação e eficiência. Acessibilidade é catalisadora de diversidade, e diversidade cria inovação, criatividade e produtividade.

4. Meça e avalie

- Estabeleça indicadores claros para medir o impacto das iniciativas de diversidade e acessibilidade,

como taxas de retenção, inovação e satisfação desses públicos.

5. **Forneça ferramentas** (dispositivos e tecnologia)

- Dispositivos são ferramentas que dão segurança às pessoas.
- Tecnologia é o que pode gerar autonomia no contexto de acessibilidade.

DIVERSIDADE E ACESSIBILIDADE são muito mais do que iniciativas de responsabilidade sociais, o S do ESG: são estratégias empresariais que impulsionam crescimento, inovação e sustentabilidade. É preciso mudar essa mentalidade se você quer de fato que os negócios cresçam de modo sustentável. Ignorar essas dimensões significa perder mercados, talentos e oportunidades de inovação. ∞



THIERRY CINTRA MARCONDES

Diversity hacker, expert ESG e inovação e professor da FDC.

CRESCER DO LADO DE FORA, PELA MARCA

Artigo da *Knowledge@Wharton* sugere o branding a partir de como funciona o conectoma humano – o nosso mapa de conexões



A batalha pelo crescimento empresarial não acontece na internet ou nas prateleiras das lojas; acontece na mente subconsciente de clientes em potencial, cujas decisões de compra são mais maleáveis do que muitos líderes de marca percebem.

Os autores do artigo, Michael Platt e Leslie Zane, ele professor de marketing e neurociência de Wharton, ela especialista em branding da Triggers, usam a história do Dollar Shave Club, embora tenha mais de dez anos, para nos ajudar a entender isso. O fundador da startup, Michael Dubin, lançou seu agora famoso canal no YouTube em 2012, e ninguém imaginou que causaria tremores de terra sob o gigante das lâminas de barbear Gillette. Mas causou. O vídeo em estilo irônico associando muitas virtudes ao Club teve efeito sísmico. No dia em que foi lançado, o site da marca caiu devido ao tráfego enorme. Em 48 horas, 12 mil pedidos foram recebidos. Poucos anos depois, a Unilever comprou o Club por US\$ 1 bilhão.

A maioria das análises do sucesso do Dollar Shave Club chegou à mesma conclusão: houve obsessões dos millennials com várias ideias – a entrega direta, o talento cômico do fundador, os preços agressivos. Platt e Zane concordam, mas aprofundam. Pessoas ficaram obcecadas, dizem, porque o Dollar Shave Club empregou uma fórmula ainda pouco conhecida para mudar preferências não conscientes por marcas: a expansão das associações positivas feitas com elas na memória dos clientes – a ponto de se tornarem uma escolha de consumo automática e involuntária.

Enquanto alguns profissionais de marketing chamaram o sucesso dessa startup de anomalia, Platt e Zane garantem que é exatamente o oposto. Segundo eles, qualquer marca, seja de uma startup ou

de um nome familiar estabelecido, tem um potencial de crescimento inexplorado e a capacidade de se tornar a escolha automática de mais consumidores. Isso por conta – e aí vem um conceito novo – do conectoma da marca, a constelação de associações com ela.

Isso muda o jogo. Muito do que sabíamos sobre branding vem do livro *Posicionamento*, de Al Ries e Jack Trout. Mas hoje, com muito mais dados, consideramos as lições de Ries e Trout apenas parcialmente certas. Para os dois, cada marca se associava a apenas uma ideia. “Se já é difícil vincular uma ideia a um produto, é quase impossível com duas ideias ou mais”, escreveram. Marcas moram na memória dos consumidores, eles acertaram, mas a limitação não procede.

Conectada com cada marca há, isto sim, uma série de associações – um ecossistema de memórias multidimensionais acumuladas que acabam ditando ao consumidor qual marca ele instintivamente favorece e compra com mais frequência. Isso é um mapa das conexões neurais. Quanto mais associações positivas uma marca tiver nas mentes das pessoas, mais saudável ela será e maior será o crescimento dos negócios. Em tempos em que as empresas querem saber mais de obter leads e menos de branding, faz pensar.

COMO O CONECTOMA DE MARCA AJUDA O CRESCIMENTO

- Você deve substituir associações de marca negativas por positivas. Elimine, da mente de seu público-alvo de crescimento, as associações negativas de sua marca. Faça isso construindo sua mensagem em torno de associações positivas para que substituam as negativas, em vez de tentar explicar as negativas.
 - Desenvolva uma comunicação que crie múltiplas associações ricas, não ideias únicas. As melhores peças de comunicação têm uma mensagem abrangente, composta por múltiplos temas. Se sua publicidade se resume a apenas uma coisa, você pode acabar com uma rede bastante estéril em torno de sua marca.
 - Segmente sua mídia, não sua mensagem. A segmentação de alvos é útil para aprender como atingir prospects, mas não deve ser usada para fatiar as mensagens da marca. Mantenha sua comunicação consistente e universal. Isso ajudará a atrair novos usuários e a fazer novas conexões emocionais e cognitivas.
-

CRESCER LATERALMENTE, FOCANDO CRESCIMENTO, LUCRO E SUSTENTABILIDADE

Não se trata só de aumentar a receita de vendas: o caminho é triplo, como ensina a McKinsey



Na maioria das empresas, o crescimento espetacular tem sido, nos últimos 17 anos, uma ilusão. Segundo a consultoria McKinsey & Co., as maiores empresas do mundo vêm aumentando receita à metade da taxa anual que faziam antes de 2008. Entre 2017 e 2021, então, menos de uma em cada quatro empresas de sua amostra atingiu mais de 10% de crescimento anual de receita.

Um estudo da mesma McKinsey com 2.269 empresas de capital aberto descobriu, no entanto, um conjunto de empresas que estão sendo “outperformers”. E “outperformers triplas” – não só cresceram acima dos 10% ao ano como também superaram os pares em lucratividade e em responsabilidades ESG (ambientais, sociais e de governança).

Para chegar a isso, consultores da McKinsey analisaram TSR (sigla em inglês de retorno total para o acionista), desempenho financeiro e as classificações ESG, e separaram as empresas em grupos de alto desempenho (outperformers) e de baixo desempenho nos vários filtros. As outperformers triplas, bem-posicionadas nas três métricas, destacam-se em rankings ESG, registram em média 11% em crescimento de receita e TSR anual 7 pontos percentuais acima do restante da amostra.

Todos os setores registraram retornos aos acionistas correlacionados com melhorias na classificação ESG durante o período do estudo? Não. Materiais básicos, eletrônicos avançados e setor financeiro se destacaram, mas alta tecnologia e varejo ainda não. Além disso, alguns dos ganhos podem ter sido afetados pela desaceleração econômica recente. Mesmo assim...

COMO OBTER CRESCIMENTO TRIPLO

Esses superdesempenhos tendem a ser guiados por cinco princípios, segundo o estudo da McKinsey:

1. Integrar crescimento, lucratividade e ESG na estratégia principal. As empresas com melhores desempenhos não buscam iniciativas relacionadas com ESG em paralelo, mas as integram à estratégia corporativa abrangente junto com crescimento e lucratividade. Exemplo: uma empresa que se desfaz de seus negócios baseados em carvão e muda para materiais que apoiam a transição energética.

2. Inovar em ofertas ESG para impulsionar a criação de valor. Outperformers triplos inovam tanto no que fazem e em como o fazem. Muitos focam em criar ofertas para atender melhor às necessidades dos clientes e, quando possível, atender a alguma demanda emergente com base em ESG. Exemplo: um player que ajuda seus clientes a reduzir a pegada de carbono em suas cadeias de fornecimento criando um centro de inovação para isso.

3. Usar M&A para capturar bolsões de crescimento em mercados adjacentes que sejam lucrativos e tenham viés ESG. Outperformers triplos integram critérios ESG aos critérios financeiros e de mercado para escolher alvos de M&A.

4. Reportar e comunicar de modo transparente. Reclama-se muito que os mercados de capitais não recompensam esforços de longo prazo como os feitos em ESG. Mas relatórios rigorosos e comunicação proativa sobre como essas iniciativas aumentam o valor, somados a suas metas e seu progresso, são essenciais para obter essas recompensas.

5. Incorporar prioridades estratégicas no DNA organizacional. Outperformers triplos traduzem suas estratégias de alto nível de crescimento, lucratividade e ESG em iniciativas concretas que fazem parte da nova estratégia corporativa, com responsabilidades claras, métricas de desempenho e metas rigorosamente medidas. Também realocam seus recursos nisso.

O estudo é de Rebecca Doherty, Claudia Kampel, Anna Koi-vuniemi (hoje no Google), Lucy Pérez e Werner Rehm.

CRESCER POR DENTRO – EM QUATRO ETAPAS

Isso depende de trocar grupos por equipes, e de pessoas com hard skills, soft skills e competências políticas, como diz Betania Tanure



“Ante tanta incerteza, as empresas devem compreender que seu fio terra é a cultura organizacional”, já disse a consultora e pesquisadora Betania Tanure a **HSM Management**. Desde a pandemia em 2020, esse fio foi danificado, porque os mercados ainda vivem múltiplas crises – econômica, antropológica (as pessoas estão mudando seu jeito de trabalhar, consumir e viver), de saúde mental etc. Como disse Tanure, “as culturas organizacionais estão sendo bem impactadas e, em alguns casos, se dissolvendo”.

Como crescer com esse obstáculo? “Primeiro, a maior parte das empresas precisa, neste momento, ajustar sua cultura – mudar seu jeito de ser, seus valores, ou ao menos parte deles. Aí vem a pergunta para a qual muitos não têm resposta ainda: qual o próximo ciclo de cultura? Quatro etapas compõem o ciclo da mudança, sempre analisadas na perspectiva individual, de equipe e da cultura:

1. Precisar fazer uma mudança, entendendo bem isso.
2. Querer fazer a mudança, buscando conhecimentos, métodos e ferramentas a fim de trazer as pessoas para a mudança.
3. Saber fazer a mudança, adquirindo novas habilidades.
4. Fazer a mudança de fato.

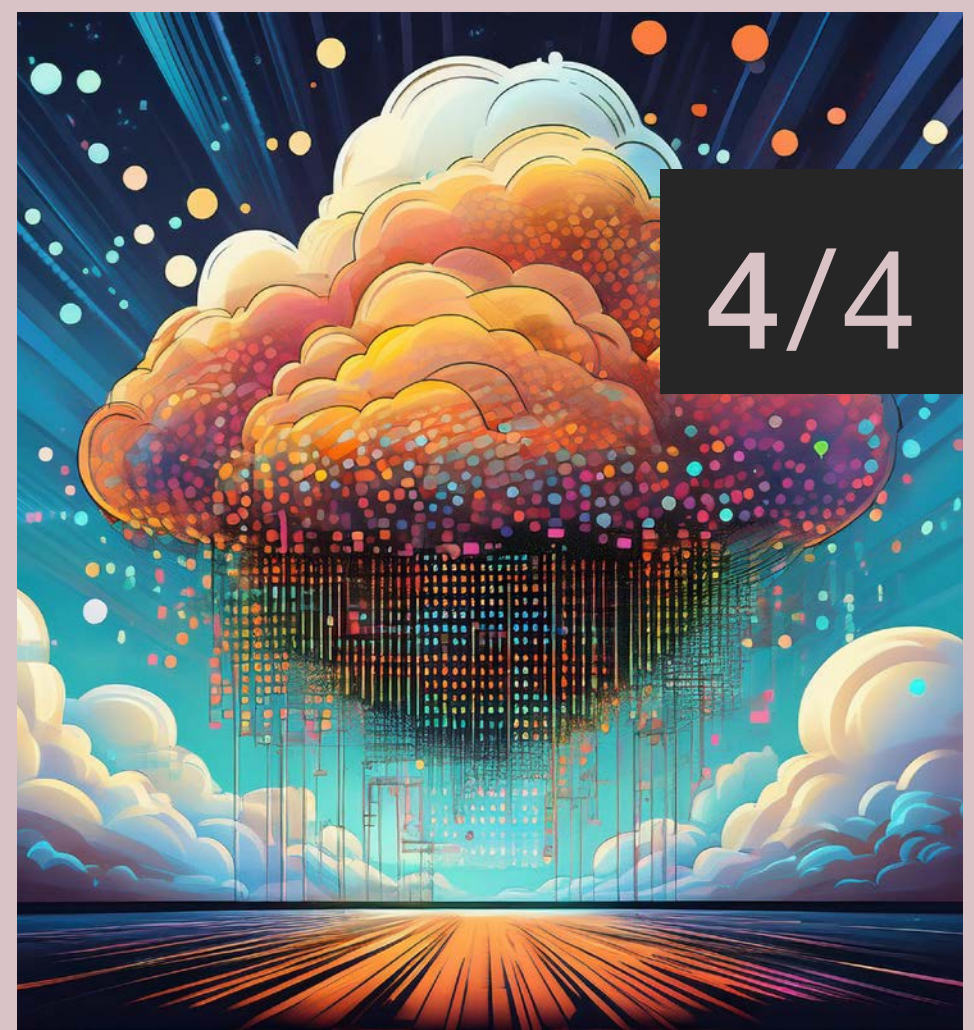
“Então, a sequência para todos é: eu preciso, eu quero, eu sei e eu faço. O líder deve rodar esse ciclo várias vezes, e cada vez de uma maneira mais sofisticada”, diz Tanure.

Para a consultora, os líderes têm de aumentar sua produtividade,

reduzindo o tempo (hoje mais que 50%) dedicado a atividades que não agregam valor para a empresa. E os grupos que vemos devem se tornar equipes. Como? “Isso requer mais pessoas combinando hard skills, soft skills e competências políticas.”

CRESCER COM DADOS, DADOS E MAIS DADOS

Segundo a *Rotman Management*, se você não é a Amazon ou o Alibaba, mas quer crescer como eles, precisa mudar sua relação com o big data (e com o small data)



Quase toda empresa, neste momento em que você nos lê, está acreditando na promessa dos dados e do analytics para crescer. Enquanto empresas como Amazon e Alibaba aprenderam a usar dados a seu favor com maestria, a maioria das organizações ainda pisa titubeante nesse terreno. Um estudo de 2021 feito pela New-Vantage havia descoberto que só 39% dos executivos acreditavam que suas empresas viam dados como um ativo. Outra pesquisa do mesmo ano, feita pela Venture-Beat, levantou que só 13% achavam que suas empresas estavam executando a estratégia estabelecida para dados. O mesmo grau de insatisfação aparece em estudos de McKinsey, Deloitte e BCG.

Quer reduzir o gap para as companhias líderes em dados? Os pesquisadores Preethika Sainam, Seigyoung Auh, Richard Ettenson, Yeon Sung Jung conduziram entrevistas com 300 executivos seniores de setores B2B e recomendam focar sete dimensões:

- **Cultura:** Qual o grau de consenso sobre dados e analytics serem um ativo estratégico? É muito comum marketing enxergar uma coisa; TI, outra; e o C-level, outra diferente. Com consenso vem alinhamento e linguagem comum. A integração de dados e analytics no fluxo de trabalho é chave para isso, bem como a transmissão da ideia de que dados são vantagem competitiva,

não efeito colateral de fazer negócios. Os funcionários têm de se sentir confortáveis sendo “cidadãos de dados” – tomando decisões baseadas em dados e não por instinto ou experiência.

- **Compromisso da liderança:** Os chefes fazem o “walk the talk” em dados e analytics? Dois passos importantes para isso são (1) desmistificar o assunto usando casos de uso bem visíveis e (2) relacionar decisões data-driven com remuneração e reconhecimento.
- **Operações e estrutura:** Quão fácil é para as pessoas na organização acessar os dados de que precisam? É importante: um uso harmonioso dos sistemas entre departamentos; a democratização de dados sem perder a privacidade de vista; demonstrar aos funcionários de linha de frente e não tecnológicos como é fácil lidar com dados.
- **Habilidades com dados:** Seja por contratação de profissionais habilitados ou treinamento para que se habilitem, essas capacidades estão presentes na organização? Traduzir a linguagem técnica em linguagem de negócios é uma das chaves para isso.
- **Alinhamento analytics-estratégia:** Quão efetivamente o analytics complementa a estratégia no curto e no longo prazo? Aqui é mandatório mostrar, com divulgação de melhores práticas, que a estratégia de negócios é apoiada pela estratégia de dados.
- **Orientação proativa no mercado:** Qual o grau de acompanhamento de desejos e necessidades dos consumidores? Não se pode deixar de usar o analytics de modo preditivo, para antever tendências dos consumidores, que ainda não são tão óbvias, e para acelerar a inovação.
- **Empoderamento dos funcionários:** Quanto as pessoas na organização são encorajadas a usar dados para criar soluções e a praticar metodologias analíticas? Um dos pontos sensíveis é que os colaboradores não se sintam encurralados (ou feitos reféns até) pelo fluxo de dados. Outro? Remover os obstáculos da burocracia que atrapalham tanto a captura de dados como a execução de uma estratégia de analytics.

A matriz deve ser atualizada com monitoramento constante.

CONTAGEM REGRESSIVA COM ALEXANDRE MAGNO

CRESCIMENTO vs. CONTRIBUIÇÃO SISTÊMICA

Entenda a nova razão de existir das empresas na era da complexidade | por REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



O nome “Cynefin” é associado à era da complexidade. Trata-se da organização de pesquisa e consultoria em gestão do galês Dave Snowden, um dos pioneiros e grande referência no gerenciamento em contextos complexos. Em 2024, a consultoria chegou ao Brasil pelas mãos de Alexandre Magno e, em entrevista exclusiva, discute se tempos e contextos complexos realmente pedem crescimento.

5 | **Você, como especialista em gestão na complexidade, acha que crescimento é a razão de existir das empresas? Crescimento infinito é uma ideia bem presente no mundo corporativo, por exemplo. E muitos sonham crescer exponencialmente.**

O papel de cada empresa na sociedade é contextual e deve ser avaliado conforme circunstâncias específicas em vez de ser generalizado. Ambicionar o crescimento exponencial como uma meta universal dos negócios, por exemplo, é uma simplificação perigosa, derivada de um pensamento linear que não reflete a realidade dos sistemas complexos. É como reduzir a razão de existir de nossa espécie a meramente procriar e expandir famílias – uma visão limitada que ignora a diversidade de propósitos e interações possíveis. Inclusive, o crescimento exponencial em contextos complexos frequentemente gera mais riscos do que benefícios na prática.

Usamos em gestão da complexidade a metáfora do estuário, que ilustra bem essa dinâmica: os fluxos de um rio não são lineares; eles criam meandros, podem retroceder e, em alguns casos, até secar. E as empresas igualmente operam em ecossistemas dinâmicos.

Às vezes, o fluxo é favorável ao crescimento, mas, em outras, o foco deve estar em fatores emergentes que apontam para novas possibilidades – ou até em destruir parte do negócio para regenerar e alcançar outros objetivos.

O conceito de crescimento infinito surge de sistemas que priorizam clareza e previsibilidade, típicos do pensamento industrial. No entanto, empresas que reconhecem sua inserção em ecossistemas complexos devem adotar uma visão orgânica e adaptativa, onde o crescimento, embora útil em certos momentos, não é um objetivo intrínseco. Além disso, o crescimento quantitativo deve sempre ser equilibrado com o crescimento qualitativo e com a regeneração.

Às vezes abordam-se possibilidades de crescimento que poderiam ser mais bem entendidas como contrafatos – alternativas que, embora teoricamente possíveis, muitas vezes não se concretizam. A teoria de construtores de David Deutsch e Chiara Marletto nos lembra que essas possibilidades estão condicionadas por recursos limitados e por conflitos entre prioridades. Por exemplo, a inclusão dos excluídos em países pobres frequentemente entra em competição com outras prioridades de crescimento empresarial, tornando esse objetivo improvável em muitos cenários.

Respondendo diretamente à questão: a razão de existir de uma organização, ao considerar a complexidade, deveria estar enraizada em sua contribuição sistêmica, em vez de um crescimento constante. Empresas que conseguem navegar a não linearidade de seus contextos tendem a ser mais resilientes e alinhadas com os desafios contemporâneos.

4 | Às vezes parece que a complexidade do mundo atual nos passa o recado de que não é para as empresas crescerem mais a produção. Nem para os consumidores aumentarem o consumo. Saiu um levantamento de que já há roupas suficientes para as próximas cinco gerações, por exemplo. O que você pensa a respeito?

Acho que é importante começar a olharmos para o mundo atual como não linear e interconectado, o que exige que estratégia e ação nas empresas aconteçam de forma diferente das heranças industriais.

A ideia de “lugar de múltiplo pertencimento” que dá origem à palavra galesa “cynefin”, da nossa consultoria, representa muito bem esse mundo onde temos diariamente a nossa frente situações que são lineares e ordenadas sim, e que exigem uma resposta mais direta, e também situações onde há caos, confusão e a complexidade, e para estas não adianta tentar impor uma linearidade ilusória.

Nessa linha, os problemas de crescimento de produção e consumo mencionados estariam principalmente no domínio da complexidade, onde não há respostas óbvias, e o caminho é através de experimentos seguros e reversíveis que permitem navegar a incerteza. Para abordar as consequências dessa produção excessiva e seu impacto em sustentabilidade, por exemplo, eu sugeriria algumas práticas:

- **Sondagem contínua.** realizar pequenos experimentos contraditórios entre si para testar diferentes formas de operar, como práticas de economia circular, e observar como o sistema responde.
- **Diversificação contextualizada.** Abandonar a mentalidade de “uma solução para todos” e adaptar a produção e o consumo às realidades locais e contextuais.
- **Revisar incentivos.** A mentalidade de crescimento ilimitado surge de sistemas que recompensam apenas resultados de curto prazo e facilmente mensuráveis (novamente a questão do quantitativo sempre batendo no qualitativo). Em vez disso, líderes poderiam sondar o que acontece com seus negócios se forem seriamente redesenhados para equilibrar crescimento, regeneração e resiliência.

Uma coisa é certa, simplesmente escalar produção de maneira generalizada e ordenada é claramente algo incompatível com a real complexidade que enfrentamos nesses tempos.

3 | Você acha que o debate sobre crescimento está dentro de um debate maior, sobre capitalismo de acionistas versus capitalismo de stakeholders?

De maneira resumida, eu diria que o capitalismo de acionistas é uma construção simplista e mecanicista que prioriza eficiência e previsibilidade, ignoran-

do impactos sistêmicos – o que explica o foco no curtíssimo prazo presente em muitas empresas. Já o capitalismo de stakeholders está mais alinhado a uma abordagem complexa, considerando interdependências. No entanto, as poucas oportunidades de implementação efetiva desse modelo são mal aproveitadas, muitas vezes recaindo em narrativas que buscam linearidade. Em vez de “crescer acima de tudo”, busca-se agora “salvar o planeta” – mas de maneira igualmente linear.

A diferença entre esses dois modelos deveria estar tanto na estrutura prática quanto na abordagem temática. Enquanto o capitalismo de acionistas utiliza uma lógica linear voltada exclusivamente ao crescimento, o capitalismo de stakeholders deveria abraçar a complexidade de seus temas.

Na prática, porém, isso raramente acontece. Um exemplo claro: em fóruns do G20 ou do Fórum Econômico Mundial que participei, observei que, embora os temas fossem de alta complexidade, as discussões e propostas seguiam a mesma estrutura linear de sempre. Se colocarmos café em uma forma de gelo, o resultado, ainda que com sabor diferente, continuará sendo gelo.

2 | **Queria aterrissar a questão do crescimento com a matriz de tomada de decisões Cynefin, que lida com a complexidade, o caos, a confusão.... Primeiro, conseguimos fazer**

alguns exercícios hipotéticos de decisão de crescimento nos vários cenários?

Primeiramente, precisamos entender que toda empresa terá situações em todos os cinco domínios do framework Cynefin, criado por Dave Snowden, o diferencial vem a partir do momento que ela consegue perceber em que domínio está e então agir de forma apropriada, e não tentar agir de uma única forma em todas as situações que encontra. Os cinco domínios remetem a um contexto claro, complicado, complexo, caótico e confuso.

Nessa linha, podemos explorar alguns cenários comuns que se prestam no contexto de crescimento. Por exemplo, imagine um cenário onde seja necessário o crescimento por eficiência operacional onde sabemos claramente os resultados esperados, como medi-los de forma plausível e conhecemos as melhores práticas para alcançá-lo. Temos aqui uma situação no domínio “claro”, onde a linearidade não só pode ser almejada como é alcançável.

Agora, peguemos o mesmo cenário acima, mas supondo que as premissas de linearidade só pudessem ser alcançadas por meio de uma análise especializada no tema necessitando que pessoas de uma outra área ou mesmo consultores o direcionem. Temos aqui uma situação no domínio “complicado”, onde a linearidade é alcançável apenas com o envolvimento de especialistas.

Em um outro cenário, nos vemos em uma situação onde as consequências e resultados das nossas ações para crescimento são imprevisíveis. Ilustrando: temos a necessidade de aumentar radicalmente receita dentro de um mercado politicamente ou economicamente volátil. Estamos no domínio “complexo” e o foco está em experimentos, aprendendo com o que emerge.

No domínio “caótico”, por sua vez, o crescimento só é possível após estabilizar o sistema. Imagine um escândalo ético envolvendo uma rede de executivos da empresa que está em busca de crescimento em um específico mercado afetado pelo esquema.

Por fim, imagine que o grupo de pessoas que está responsável por direcionar a política de crescimento para os próximos anos não consegue chegar a um acordo. Há muitas visões diferentes, uns acham que sabemos exatamente o que fazer, outros acham que está tudo imprevisível, outros que basta contratar uma consultoria. Onde estamos? No domínio “confuso” e será necessário trabalhar na granularidade de cada tópico que faz parte dessa discussão para encontrarmos acordos que ajudem a nos encontrar em um dos outros quatro domínios para então agirmos.

Um exemplo: o aumento do protecionismo nos Estados Unidos, que estamos vendo emergir no novo go-

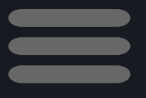
verno Trump; a situação se mostra majoritariamente no domínio complexo, exigindo experimentação, diversificação e monitoramento de padrões emergentes. No entanto, para aqueles que possuem um forte relacionamento de negócios com o país, talvez seja um bom momento para começar o raciocínio no domínio confuso, organizando as variáveis antes de decidir por agir frente a cada nova situação que emerja dali.

1 | Os líderes de hoje têm mais dificuldade com estratégias de crescimento que os de 20, 30 anos atrás? Se sim, por quê?

Na verdade, fazer negócios crescerem se tornou um trabalho mais difícil do que no fim do século passado. Além de toda a globalização, volatilidade do mercado, instabilidade política... ainda há o questionamento que nós mesmos estamos fazendo aqui: crescer deveria mesmo ser o foco?

A maioria dos líderes atuais foram treinados para fazer crescer empresas olhando para os contextos claro ou complicado, onde não havia questionamento sobre o crescimento, análises e especializações bastavam, indicadores eram focados no crescimento como fim, e a metáfora da “empresa como máquina” era dominante e, portanto, bastava eles organizarem as “peças certas”.

Mas é possível aprender essa nova liderança. Eu diria que, hoje, liderar requer:



- A.** Saber navegar e tomar boas decisões nos diversos contextos que encontra, o que muitas vezes significa abrir mão de um “arquetipo de liderança” preferido para poder colocar o contexto, e não a si mesmo, em primeiro lugar.
- B.** Habilidade de navegar na complexidade: Entender que nesses contextos não existem respostas certas, mas experimentos a serem conduzidos.
- C.** Abertura à ambiguidade: Muitos líderes ainda buscam previsibilidade e controle em sistemas que não oferecem isso.
- D.** Mudança cultural: Organizações ainda premiam decisões lineares e previsíveis que muitas vezes são extremamente nocivas para o sistema como um todo e precisam ser desafiadas pelos próprios líderes. ∞

ASSUNTO PESSOAL



NÃO HAVERÁ CRESCIMENTO NOS NEGÓCIOS SEM OS LÍDERES CRESCEREM

Esse desenvolvimento, como costuma ser chamado o crescimento da capacidade de liderar, tem seis pilares cuja construção precisa ser perseguida incessantemente

Será mesmo que os negócios crescerão se seus líderes ficarem sempre no mesmo lugar?

É pouco provável, quase um pensamento mágico. Crescer está relacionado com transformar, e eu pelo menos não acredito que os mágicos transformam lenços em coelhos ou coisas assim. O que os mágicos fazem são truques de ilusionismo. Assim como alguns líderes.

Para os negócios crescerem, seus líderes também precisam crescer. O-tem-po-to-do. A jornada do líder é mais bem descrita, na verdade, como um processo de desenvolvimento contínuo. Ao assumir uma posição de liderança, todo profissional assina um contrato invisível em que se compromete com o aprimoramento das próprias competências gerenciais e comportamentais, essenciais para coordenar equipes alinhadas com valores e objetivos claros. E assim vai fazendo por toda a carreira. Isso não deveria ser objeto de discordância.

A jornada do líder também é bem descrita por sua ligação com o crescimento da empresa. Isso porque o primeiro e mais importante elo do líder deve ser com a estratégia e os resultados organizacionais – e, hoje, ambos giram em torno de crescimento. Daí voltamos às competências do líder para coordenar equipes. O crescimento resultante da estratégia só acontece se o principal recurso da execução – as pessoas – estiver bem coordenado (e engajado).

Com esses dois entendimentos, deduzimos que as questões mais relevantes da jornada do líder são duas:

1. em quais áreas o líder deve se desenvolver e
2. quais diretrizes podem orientá-lo a liderar uma equipe capaz de crescer de modo sustentável – o que, a meu ver, significa capaz de ter alto desempenho em um ambiente atrativo e harmonioso?

Quando reflito sobre o desenvolvimento de liderança, considero que tudo começa por ter clareza sobre o papel do líder. Por que, afinal, as organizações criaram essa função? Certamente não foi para que os líderes “coloquem a mão na massa”, como ouço com frequência. A resposta certa é “para apoiar o crescimento da equipe, da empresa e, em última instância, da sociedade”. O papel principal do líder é desenvolver competências de liderança e gestão para se capacitar a dar esse apoio.

Aceitar ser líder significa aceitar as seguintes responsabilidades:

- **Desenvolver o time.**
- **Estruturar a equipe.**
- **Estabelecer prioridades.**
- **Delegar tarefas.**
- **Criar estratégias para a área.**
- **Gerenciar as operações diárias.**

E sempre que alguém tem dúvidas sobre líderes ainda serem necessários no mundo de hoje, digo sem titubear: “Sim, são fundamentais; por mais competentes que sejam os profissionais de uma equipe, eles precisam de líderes, à medida que precisam de liderança e coordenação”.

Mesmo conselhos de administração, compostos por profissionais experientes, necessitam de liderança para garantir organização e cumprimento das metas estabelecidas. A ideia de que “contratar pessoas com autonomia elimina a necessidade de gestão” é um equívoco que, muitas vezes, resulta em frustração.

(Estamos vendo essa eliminação acontecer no movimento chamado de “o grande achatamento” nos EUA, que elimina postos de média gerência. Vale a pena acompanhar para saber se dará certo...)

AS FUNÇÕES A DESENVOLVER

Um líder empresarial precisa crescer para, em primeiro lugar, cumprir bem suas funções. Patrick Lencioni as define como poucas em seu livro *Os Cinco Desafios das Equipes*. A obra apresenta uma pirâmide que define o papel do líder:

- 1. Construir confiança na equipe** – Sem a confiança como catalizador, nenhum conhecimento técnico será suficiente;
- 2. Gerenciar conflitos** – Equipes devem conflitar; o bom conflito está presente em criatividade e inovação;

3. **Promover comprometimento** – É papel do líder manter a equipe comprometida;
4. **Cultivar responsabilidade** – O exemplo não é uma escolha, portanto lembre-se, líder também erra e não conhece alguns assuntos. Reconhecer os próprios erros e a complementaridade na equipe vai evitar terceirização de responsabilidades, reclamações e resistências;
5. **Focar nos resultados** – Se as etapas anteriores estiverem encaminhadas o resultado será consequência em uma equipe engajada e motivada...

Assim, o líder precisa ter capacidade de liderar e capacidade de gerenciar.

O DESENVOLVIMENTO EM SI

O desenvolvimento da capacidade de liderar, embora envolva uma ampla gama de tópicos e abordagens, possui pilares fundamentais que sustentam lideranças eficazes: competências de liderança e ferramentas de gestão. Esses pilares podem ser divididos em três categorias de desenvolvimento: engajar, motivar e ouvir a equipe.

- I. **Engajar.** Trata-se de conectar o trabalho cotidiano da equipe aos propósitos e resultados maiores da organização. Um time engajado tende a se manter motivado e, se o engajamento estiver presente, você terá que “segurar” sua equipe – melhor que empurrar!

- 2. Motivar.** Reconhecimento é o que motiva, não tenha dúvidas. Reconheça o trabalho da equipe de forma genuína e constante. Líderes devem substituir críticas excessivas por elogios consistentes e construtivos. Esqueça eventos motivacionais esporádicos – motive diariamente.
- 3. Ouvir.** Remete a praticar a escuta ativa, que inclui refletir, discutir e responder ao time. Apenas ouvir, sem retorno, pode gerar insatisfação e prejudicar o clima organizacional.

E como desenvolver a capacidade de gerenciar? Bem, essa possui igualmente três pilares que nos ajuda a colocar em prática o trabalho mais importante: priorizar, delegar e acompanhar/desenvolver/cobrar.

- 1. Priorizar.** Determinar prioridades é uma responsabilidade intransferível do líder. Sem coordenação adequada, a equipe corre o risco de sobrecarga, erros e queda de desempenho.
- 2. Delegar.** Distribuir tarefas com base nas capacidades e perfis dos membros do time. A delegação eficaz alivia a carga do líder, desenvolve o potencial da equipe e melhora a produtividade.
- 3. Acompanhar, desenvolver e cobrar.** Monitorar resultados, investir no crescimento dos profissionais e garantir a entrega de metas são atividades cruciais que demandam comunicação clara e objetiva.

Por fim, nenhum líder deve assumir uma posição sem dominar a principal competência de liderança: a comunicação assertiva. Ela exige uma base sólida de valores, princípios e regras estabelecidas pela liderança. Uma comunicação assertiva e eficaz combina firmeza, clareza e empatia. Mas não é por si só a solução de tudo, ou seja, o caminho é longo e de desenvolvimento contínuo.

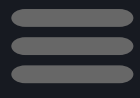
RESUMINDO: você quer ver sua empresa crescer? Faça seus líderes crescerem – permanentemente. O desenvolvimento das capacidades de liderar e gerenciar é imprescindível para gerar resultados sustentáveis para a empresa, a equipe e a sociedade. Sem progresso nessa área, não haverá crescimento. E muito menos evolução coletiva.

Pense nisso com carinho. ∞



RUBENS PIMENTEL

Coach de líderes e CEO da
Trajeto Desenvolvimento Empresarial.



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS

Liderança de propósito



TURMAS'25

13 a 15 de abril

21 a 23 de setembro

PRESENCIAL | SP

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

SAIBA MAIS

IMERSÃO EM

GESTÃO DE PESSOAS

by **hsm**

TURMAS'25

25 a 26 de abril

jul. | out. | nov.

PRESENCIAL | SP

Experiência exclusiva para líderes que desejam impulsionar a alta performance de seus times, com estratégias práticas e insights de grandes referências do mercado, como Bernardinho, Vabo e Basaglia.

SAIBA MAIS

xTECH LEGAL

J.Ex ▲ |

TURMAS'25

13 a 15 de maio

01 a 03 de setembro

PRESENCIAL | SP

Programa executivo que capacita líderes da Justiça a explorar tecnologias, identificar oportunidades e adotar uma visão exponencial para suas instituições.

SAIBA MAIS



singularityBRAZIL

executive program

TURMAS'25

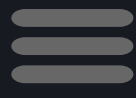
18 a 22 de maio

24 a 28 de agosto

PRESENCIAL | SP

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

SAIBA MAIS



21 e 22 de outubro

📍 PRESENCIAL | SP

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

[SAIBA MAIS](#)



09 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

Experiência exclusiva nos bastidores do maior festival de música de São Paulo, conectando liderança, inovação e criatividade.

[SAIBA MAIS](#)



03 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

Imersão executiva no universo da Fórmula 1, explorando inovação, estratégia e negócios por trás do GP de São Paulo.

[SAIBA MAIS](#)

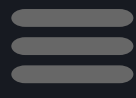


06 a 07 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

O hsm+ 2025 conecta líderes a vozes globais para transformar negócios. Uma experiência imersiva para ampliar a visão e liderar mudanças em um mundo cheio de possibilidades.

[SAIBA MAIS](#)



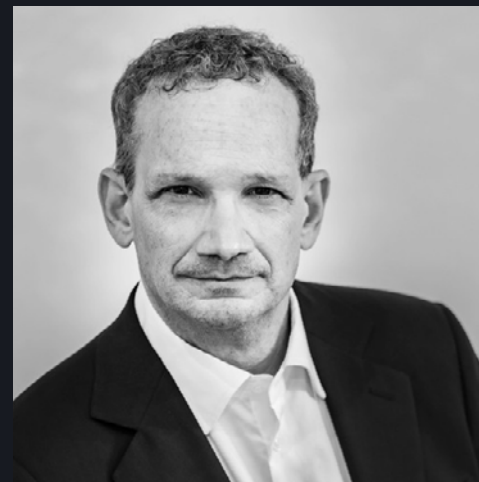
CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



Alexandre Magno

CEO da The Cynefin
Company Brazil



Gary Pisano

Professor e pesquisador
da Harvard Business
School



Álvaro Augusto Vovio Spinola

Diretor de projetos da
Ekantika, responsável
pela iEVO, empresa
do ecossistema



George R. Stein

“Edunovator” e fundador
da Pedagog.IA



Anna Koivuniemi

Head da aceleradora
de impacto do Google
DeepMind



Leslie Zane

Fundadora e presidente
da Triggers Brand
Consulting



Betania Tanure

Sócia-fundadora da
consultoria BTA



Lucy Pérez

Sócia-sênior da
McKinsey & Company



Claudia Kappel Rexhausen

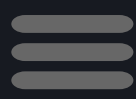
Partner-associada da
McKinsey & Company



Martha Gabriel

Founding-partner da
FutureNOW Strategies e
professora da PUC-SP





CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



Michael Platt

Diretor da Wharton Neuroscience Initiative, da University of Pennsylvania



Roger Martin

Consultor e autor de *A New Way to Think*



Preethika Sainam

Professora-assistente de marketing quantitativo da Thunderbird School of Global Management, da Arizona State University



Rubens Pimentel

CEO da Trajeto Desenvolvimento Empresarial



Rebecca Doherty

Partner da McKinsey & Company



Seigyoung Ahn

Professor de marketing global da Thunderbird School e pesquisador da Carey School, da Arizona State University



Richard Ettenson

Professor de marketing global e estratégia de marca da Thunderbird School of Global Management, da Arizona State University



Thierry Cintra Marcondes

Diversity hacker, expert ESG e inovação e professor FDC



Rodrigo Yuji Sato

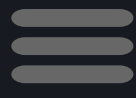
Diretor de tecnologia, produtos e transformação digital da Ekantika Brasil



Werner Rehm

Advisor-sênior da McKinsey & Company





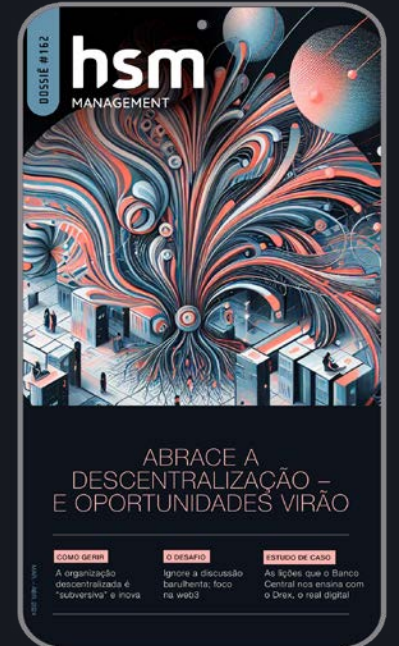
ARQUIVO

FAÇA SUA BIBLIOTECA DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024

> DOSSIÊ #162

ABRACE A DESCENTRALIZAÇÃO – E AS OPORTUNIDADES VIRÃO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #163

PURPOSE-FIRST: EMPRESAS HUMANIZADAS EM ERAS TECNOLÓGICAS

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #164

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

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #165

ACABOU A LUA DE MEL COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL; COMEÇOU O CASAMENTO

DOWNLOAD



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

 revistahsm.com.br

 [/revista_hsm](https://www.instagram.com/revista_hsm)

 [/revista-hsm](https://www.linkedin.com/company/revista-hsm)

hsm
MANAGEMENT