

Harvard Business Review

BRASIL

Repense a força de
trabalho sob demanda 48
Sua área de *marketing*
está pronta para o
que vem a seguir? 58
Levando a diversidade
a sério 68



hbrbr.com.br
Novembro
2020
R\$ 49,90



O futuro do trabalho em qualquer lugar

Lições de organizações que fizeram
a transição e cresceram

Riva



O INGLÊS É FUNDAMENTAL PARA UM FUTURO PROMISSOR

A EVOLUÇÃO DOS SEUS
COLABORADORES É A
CHAVE NECESSÁRIA
PARA A SUA EMPRESA
CRESCER.



Aulas presenciais
e virtuais



In Company



Professores
atualizados com
as tendências
de mercado






Aprendizado
simulando situações
do dia-a-dia



cellep

PREMIO
TOP
EDUCAÇÃO
2020
ENSINO BÁSICO
& MÉDIO SUPLENTE

Fale com nosso consultor
11 2388-0483

 cellep.com  [cellepidiomas](https://www.instagram.com/cellepidiomas)  [cellep.idiomas](https://www.facebook.com/cellepidiomas)

Índice

Novembro 2020



19

FOCO

COMO GERIR O RISCO E A RESILIÊNCIA

20 **GESTÃO DE RISCO**

Os riscos que você
não prevê

Que fazer quando não
existe manual.

*Robert S. Kaplan, Herman
B. "Dutch" Leonard e
Anette Mikes*

27 **TOMADA DE
DECISÃO**

Como criar resiliência
organizacional

Para dar respostas — e
avancar — em tempos
incertos, desenvolva
roteiros de rotinas,
regras simples e
capacidade de improvisar.
*Fernando F. Suarez e
Juan S. Montes*

33 **ANALYTICS**

Para identificar
os riscos com
antecedência, invista
em análise de dados

Ajuda a fazer as perguntas
certas e a aprender mais
rápido.

Cassie Kozyrko

FOTOGRAFIA DA CAPA
Sejikko

37

ARTIGOS

38 GESTÃO DE PESSOAS

O futuro de nosso trabalho remoto

As melhores práticas para organizações completamente remotas.

Prithwiraj (Raj) Choudhury

48 RECURSOS HUMANOS

Repense a força de trabalho sob demanda

As plataformas digitais de talento evoluíram e são usadas por muitas empresas para contratar autônomos qualificados. Agora elas precisam de estratégia.

Joseph Fuller et al.

58 MARKETING

Sua área de marketing está pronta para o que vem a seguir?

Um método para alinhar estratégia com capacidade de crescimento.

Omar Rodriguez-Vilá et al.

68 DIVERSIDADE

Levando a diversidade a sério: chega de estudos de caso

É hora de uma nova forma de pensar.

Robin J. Ely e David A. Thomas



9

RADAR

Novas ideias e pesquisas em andamento

9 FINANÇAS

Como ajudar trabalhadores de baixa renda a fugir da dívida

Serviços ofertados por *fintechs* e bancos por empregadores criam resiliência financeira e aumentam a inclusão. MAIS OS benefícios das rotinas matinais, o problema da contratação por conselhos formados exclusivamente por pessoas brancas, e mais.

77

EXPERIÊNCIA

Conselho e Inspiração

77 GESTÃO PESSOAL

Seja um bom aliado

Como homens brancos podem ajudar seus colegas marginalizados a progredir na carreira. Tsedale M. Melaku et al.

82 ESTUDO DE CASO

Quando sua marca é racista

Como gerir um produto de sucesso com histórico problemático.

Joseph C. Miller, Michael A. Stanko e Mariam D. Diallo

90 CORPO E ALMA

Ernő Rubik

SEÇÕES

6 CARTA DO EDITOR

88 RESUMO DA EDIÇÃO



Fique
conectado
conosco



www.hbrbr.com.br
EMAIL: contato@rfmeditores.com.br
TWITTER: @hbrbrasil
FACEBOOK: Harvard Business Review Brasil
LINKEDIN: Harvard Business Review Brasil
INSTAGRAM: @harvard_business_review_brasil



Por que paramos de ranquear os CEOs

DESDE 2004, A HBR publica anualmente a chamada lista dos “CEOs com Melhor Desempenho do Mundo”. A classificação, calculada segundo os retornos financeiros durante a gestão do executivo e baseada, dentre outros critérios, em duas avaliações de práticas ambientais, sociais e de governança das respectivas empresas, contribuiu para reacenderem as discussões sobre a importância de os líderes empresariais serem avaliados também pela sociedade. A lista era rotineiramente um dos artigos mais lidos do ano na HBR.org.

Mas, todos os anos, os CEOs de nossa lista eram esmagadoramente homens brancos — a falta de diversidade provocava críticas veementes. E ano após ano, explicávamos por que era assim: a maioria das empresas da S&P 1200 que analisávamos era comandada por CEOs brancos do sexo masculino.

Agora, no meio de um discurso global acalorado sobre igualdade de oportunidade dos grupos sub-representados, decidimos romper o ciclo. Em vez de publicarmos uma lista que pudesse ser vista como homenagem ao *statu quo*, vamos interromper o *ranking*. É um pequeno passo, mas esperamos que seja significativo.

Por isso, nas páginas onde estaria a lista deste ano, decidimos pelo que a HBR faz de melhor: publicamos artigos baseados em pesquisas e nas melhores práticas de gestão, incluindo as que têm como objetivo eliminar a desigualdade no local de trabalho. Um exemplo é “Levando a diversidade a sério”, de Robin Ely e David Thomas, que reexamina o estudo de caso da diversidade — algo que todo bom líder precisa entender. Eu o exorto a lê-lo.



AD IGNATIUS
Editor-chefe

Formação em Gestão Contemporânea



*As fotos foram tiradas antes da pandemia.

Pense em sua equipe produzindo com:

- ▶ Ganho de qualidade produtiva
- ▶ Olhar claro sobre os pontos cegos e sobre os impedimentos de crescimento
- ▶ Retrabalho tendendo a zero
- ▶ Aumento no nível de engajamento
- ▶ Agilidade para resolver os problemas
- ▶ Senso genuíno de inteligência coletiva e sistêmica
- ▶ Aumento da capacidade para lidar com contextos complexos e incertos
- ▶ Mais bem-estar individual e coletivo

Conheça a Formação em Gestão Contemporânea da Nortus

Inscrições abertas:

- ▶ **Presencial:** Campinas/SP
Caxias do Sul/RS
Porto Alegre/RS
- ▶ **On-line ao vivo**
- ▶ **In Company**

www.nortus.com.br

Gestores transformados.
Assista aos depoimentos.



REPRINTS DE ARTIGOS DA HBRBR



Presenteie seus clientes e alunos com ideias inovadoras. Utilize as reimpressões de artigos da HBR em cursos, palestras e treinamentos.

Veja no final de cada artigo o código de Reprint para fazer o seu pedido.

Peça um orçamento e adquira:
atendimento@rfmeditora.com.br

EDITOR-CHEFE

Adi Ignatius

EDITORA

Amy Bernstein

PUBLISHER

Sarah McConville

DIRETORA EDITORIAL

Sarah Cliff

EDITORES EXECUTIVOS

Ania G. Wiecekowsky

Daniel McGinn

Sarah Cliffe

Sarah Moughty

DIRETOR DE CRIAÇÃO

John Korpics

EDITORA HBR.ORG

Maureen Hoch

EDITORES SENIORES

Alison Beard, Amy Meeker, Curt Nickisch,

David Champion Paris, Eben Harrell,

Gardiner Morse, Gretchen Gavett, Jeff

Kehoe, Laura Amico, Scott Berinato, Scott

LaPierre, Steven Prokesch, Toby Lester,

Tom Stackpole, Vasundhara Sawhney

EDITORES ASSOCIADOS

Courtney Cashman, Dave Lievens,

Erica Truxler, Kevin Evers, Paige Cohen,

Susan Francis

EDITORES CONTRIBUINTES

Amy Gallo, Anand P. Raman, Andrew

O'Connell, Dana Rousmaniere, Karen

Dillon, Jane Helfetz, John Landry

CONSELHO CONSULTIVO EDITORIAL

Azhar Azhar, Bharat Anand, John Battelle,

Nicco Mele, Vivek Shah

NOTA AOS LEITORES

As opiniões expressas nos artigos são as de seus autores e não necessariamente as da Harvard Business Review, da Harvard Business Review Brasil, da Harvard Business School ou da Harvard University. Certos autores podem prestar consultoria a empresas a que aludem ou com elas possuir vínculos profissionais.

REPRODUÇÃO

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução ou transmissão de qualquer parte desta publicação em qualquer formato ou através de qualquer meio, seja ele eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer sistema de armazenamento e recuperação de dados, sem autorização escrita.

VOLUME 98, Número 11, Novembro 2020

CONSELHO EDITORIAL

José Guimarães Monforte

José Luiz Bichuetti

Murilo Portugal

Pedro Parente

PUBLISHER

Roberto Müller Filho

rmuller@rfmeditores.com.br

DIRETORA-GERAL

Carolina Martínez

carolina@rfmeditores.com.br

EDITORA-CHEFE

Ana de Magalhães

ana@rfmeditores.com.br

EDITORA DE ARTE

Débora de Bem

debona@rfmeditores.com.br

PROJETOS ESPECIAIS E PUBLICIDADE

Gerente: Daisy Fernandes

daisy@rfmeditores.com.br

HBR Brasil Channel: Christine Salomão

christine@hbrbr.com.br

GERENTE DE MARKETING

Mariana Monné

mariana.monne@rfmeditores.com.br

SITE E MÍDIAS SOCIAIS

Bruno Ascenso

bruno@rfmeditores.com.br

CIRCULAÇÃO E ASSINATURA

atendimento@rfmeditores.com.br

Rua Paulistânia, 551
São Paulo, SP, CEP 05440-001
www.hbrbr.com.br

Harvard Business Review Brasil
é uma publicação da RFM Editores Ltda.

Distribuição Nacional pela Dinap S.A.

EDITADA POR



JORNALISTA RESPONSÁVEL

Roberto Müller Filho

Radar

Novas ideias, pesquisas em progresso



NA TEORIA

AJUDAR TRABALHADORES DE BAIXA RENDA A FUGIR DA DÍVIDA
Serviços ofertados por *fintechs* e bancados por empregadores podem criar resiliência financeira e aumentar a inclusão.

SALÁRIOS ESTAGNADOS, AUMENTO constante do custo de vida e horários de trabalho cada vez mais irregulares colocam muitos trabalhadores americanos em situação financeira difícil; eles conseguem pagar suas contas, mas não têm dinheiro extra nem mesmo para o mais simples abalo financeiro. Parte do problema reside no fato de a maioria dos trabalhadores dos Estados Unidos receber seu salário quinzenalmente — os bancos podem levar uma semana para compensar os cheques, o que prolonga ainda mais a



Radar

espera pelo dinheiro. Além disso, muitos não estão aptos a obter empréstimo bancário com juros de mercado porque os critérios para concessão de linhas de crédito estão além de suas possibilidades. Daí por que se veem obrigados a recorrer ao cheque especial ou a empréstimos de curto prazo, de juros escorchantes, ou empréstimos em que o carro entra como garantia. Estes expedientes podem levá-los à ruína financeira. Crises econômicas, agravadas pela recessão atual provocada pela pandemia, só fazem aumentar sua dependência desses serviços.

As *fintechs* vieram para interromper esse ciclo e beneficiar tanto empregados quanto empregadores. É o que mostra um estudo realizado pela Harvard Kennedy School. Os pesquisadores estudaram duas *startups* que firmaram parceria com empregadores para disponibilizar novas opções financeiras como parte do pacote de benefícios oferecido aos empregados. Em geral, as *fintechs* atuam em conjunto com empresas responsáveis pela folha de pagamento de outras organizações, como a ADP, que, entre outras, atende FedEx, Pizza Hut e Wendy's. A PayActiv adianta os salários acumulados pelos empregados e ainda não recebidos. A Salary Finance, por sua vez, vai um pouco além, oferecendo aos funcionários empréstimos de baixo custo com desconto automático em folha. Sediada no Reino Unido, a empresa se expandiu para os Estados Unidos, onde tem como clientes a United Way e a Tesla.

A inovação que fomenta ambos os modelos de negócio encontra-se no “link do salário” — a capacidade do provedor de acessar diretamente os salários para garantir o pagamento de empréstimos ou



de receitas antecipadas. A PayActive usa algoritmos com base nas informações de horários e frequência dos funcionários que lhe são passadas pelo empregador e as ajusta de acordo com horários, gorjetas recebidas, entre outros dados, para determinar de maneira precisa quanto o empregado recebeu em momentos específicos entre os salários. “A PayActiv não corre basicamente nenhum risco, uma vez que só adianta os salários recebidos”, afirma Todd Baker, um dos coautores do estudo e, atualmente, membro do corpo docente das faculdades de administração e de direito de Columbia. A empresa cobra US\$ 5 por período de utilização do serviço (alguns empregadores retêm parte da taxa, outros o valor integral).

A Salary Finance oferece empréstimos aos empregados de empresas parceiras desde que sejam maiores de idade, trabalhem numa delas há um ano ou mais e recebam pelo menos US\$ 10 mil por ano. Em vez de usar, de modo rígido, a análise de crédito de terceiros, utiliza sua própria estimativa para avaliar a capacidade do funcionário de honrar a

dívida. Os juros cobrados — que, no momento em que este artigo era escrito, variavam entre 5,9% e 19,9% — não se alteram se o empregado deixa a empresa; neste caso, os empréstimos são descontados da conta pessoal do mutuário, especificada no processo de solicitação de empréstimo. “O risco que a Salary Finance corre é irrisório porque a dedução automática faz do salário a garantia”, afirma Baker. De fato, a taxa de inadimplência representa apenas um quinto da prevista pelos modelos de análise de crédito, conforme observaram os pesquisadores.

MENORES TAXAS, ACESSO MAIS AMPLO E MAIOR RETENÇÃO

Essas ofertas fazem diferença na vida dos trabalhadores atendidos por essas empresas? Para descobrir, Baker e seu parceiro de pesquisa — Snigdha Kumar, ex-aluno da Harvard Kennedy School e atualmente funcionário da Digit, *startup* financeira — compararam as taxas das

startups com as equivalentes do mercado. Provar a vantagem da PayActiv foi fácil; a taxa de US\$ 5 está bem abaixo da taxa normal de US\$ 35 do cheque especial cobrada pelos bancos e dos US\$ 30 cobrados pela maioria das empresas de crédito pelo empréstimo de US\$ 200, a ser pago em duas semanas.

Para avaliarem o impacto da Salary Finance, os pesquisadores compararam, primeiro, as taxas de juros anuais cobradas pela empresa com as de várias organizações financeiras que oferecem crédito pessoal. A da Salary Finance mostrou-se consideravelmente mais baixa — sua média era de apenas 11,8%, e nas empresas de crédito convencionais, de 21,9% a 71%. No entanto, esta é apenas uma parte da história, como demonstrou uma avaliação de usuários realizada no Reino Unido. O empréstimo típico da Salary Finance é concedido a mutuários cuja análise de crédito é ruim, isto é, cujo histórico de crédito recebe baixa pontuação da empresa americana de analítica Fair Isaac Corp., a FICO, que emite tal pontuação e estabelece a taxa de mesmo nome da sigla e é usada pela maioria dos bancos e financeiras dos Estados Unidos. Americanos cuja análise de crédito é baixa não são, em geral, elegíveis para empréstimos pessoais; muitas vezes, eles precisam recorrer a empréstimos de curto prazo cujos juros são de mais de 200% ao ano. A Salary Finance informa o histórico de pagamento de seus empréstimos às agências de crédito. Graças a ela, “os empregados sem crédito usam as ofertas das *startups* não apenas para ter acesso a créditos, mas também para voltar um dia ao mundo das finanças tradicional”, explica Kumar. “Esta foi nossa descoberta mais empolgante: é algo que muda a vida das pessoas.”


Depois, Baker e Kumar se prepararam para determinar se também as empresas se beneficiavam. Eles desenvolveram a hipótese de que as ofertas aumentariam a produtividade dos empregados, reduzindo não só as preocupações financeiras como também os gastos dos empregadores com despesas médicas, uma vez que tais preocupações geram doenças causadas por estresse. Provar ou não esta hipótese mostrou-se inviável de acordo com as informações disponíveis. Porém, uma análise do histórico profissional de 1.707 empregados de 16 empresas que adotaram uma daquelas ofertas promoveu algumas descobertas interessantes. Por exemplo, entre os funcionários das empresas associadas à Salary Finance a rotatividade era 28% mais baixa do que aquela informada pelas análises de retenção de empregados realizadas em anos anteriores. Em relação a PayActiv, a rotatividade foi 19% menor entre usuários ativos do que entre empregados que se inscreveram no programa mas usaram a oferta de crédito no máximo uma vez.

A alta rotatividade da mão de obra é um desafio constante para muitas das grandes empresas varejistas que pagam salário baixo aos funcionários que elas empregam; por isso, a economia gerada pela maior retenção do quadro de funcionários pode ser fundamental. Digamos que uma empresa do varejo com 340 mil empregados tenha taxa de rotatividade de 50% (número conservador — taxas de rotatividade com ajuste sazonal nas empresas americanas do varejo ficam, em média, em torno de 60%). Extrapolando as meta-análises a respeito da redução de mão de obra, os pesquisadores estimaram que isso custaria à empresa algo em torno de US\$ 567 milhões por ano. Reduzir 28% em rotatividade de mão de obra

pode, dessa forma, economizar aproximadamente US\$ 160 milhões por ano — e “mesmo que a redução fosse de 5%, a economia seria de US\$ 28 milhões”, afirma Kumar. A análise observou, ainda, a sólida relação entre as ofertas das *fintechs* e o aumento da retenção de funcionários. É possível que as empresas tenham outras características que levaram os empregados a continuar no emprego. No entanto, os pesquisadores afirmam: “Nós acreditamos que há evidências suficientes para apoiar a implementação rápida dos benefícios oferecidos por *fintechs* patrocinadas por empregadores em todo o setor corporativo americano”.

Baker e Kumar preveem que todo pagamento será, um dia, instantâneo. Empresas que atuam no setor informal, como a Uber, que oferece pagamento imediato para quem trabalha com sua marca, estão mudando a expectativa dos trabalhadores. E o FED parece estar cutucando os bancos para que liberem fundos mais rapidamente mediante um serviço próprio de pagamento instantâneo, chamado FedNow. “Essas ferramentas das *fintechs* não vão resolver os problemas de disparidade salarial nos Estados Unidos, mas podem ajudar as pessoas marginalizadas que atualmente estão sendo exploradas pelo atual sistema financeiro”, afirma Baker. “E isso é do interesse também de seus empregadores — uma rara situação em que todos saem ganhando.”

HBR Reprint F2011A-P

 **SOBRE O ESTUDO:** The power of the salary link: assessing the benefits of employer-sponsored fintech liquidity and credit solutions for low-wage working Americans and their employers, de Todd Baker e Snigdha Kumar (em andamento)



Radar

NA PRÁTICA

“Nem com salário mínimo é possível cobrir todas as emergências.”

Jaime Donnelly é diretora financeira da Integrity Staffing Solutions, que agenda trabalhadores temporários e oferece serviços de recrutamento a grandes varejistas online nos Estados Unidos. Ela conversou, recentemente, com a HBR sobre a parceria da sua empresa com a PayActiv para oferecer aos funcionários acesso antecipado ao salário. A seguir, trechos editados.

Por que sua empresa decidiu oferecer esse benefício?

Temos um programa chamado Project Home e nele treinamos nossos funcionários a reconhecer os sinais da falta de moradia entre os candidatos e os parceiros que contratamos. Graças a esse programa, aprendemos que muitos trabalhadores que acabam ficando sem teto estão usando empresas que oferecem crédito de alto custo atrelado ao salário dos mutuários para que eles possam lidar com despesas inesperadas. Queríamos quebrar esse ciclo vicioso, mas não conseguíamos arrumar uma solução interna que fosse boa. Então, descobrimos as startups financeiras que adiantavam o salário dos trabalhadores em situação



precária e resolvemos firmar parceria com a PayActiv.

Por que não oferecer, simplesmente, pagamento instantâneo?

Na maior parte das vezes, era um problema de fluxo de caixa: pagamos aos parceiros que contratamos e, então, emitimos as cobranças dos nossos clientes, que nos 30 dias subsequentes, não nos pagam nada. Além disso, muitos estados têm leis elaboradas para evitar que os empregadores se tornem credores.

Quais os resultados que você pôde observar?

Nosso principal objetivo era evitar que nossos parceiros enfrentassem dificuldades financeiras. Também tínhamos a esperança de que, com essa ajuda, seus funcionários permanecessem no cargo por mais tempo, o que mitigaria o problema

da rotatividade que estavam enfrentando. Desde que firmamos a parceria com a PayActiv, há pouco mais de um ano, observamos aumento do comparecimento ao trabalho e estabilidade da mão de obra. É difícil provar a existência de relação de causalidade — durante esse período, os salários subiram no país, incluindo o dos nossos parceiros. Mas estamos felizes com o programa. Aproximadamente 30% dos nossos parceiros se inscreveram no aplicativo do PayActiv — por semana, 5 mil a 25 mil funcionários recebem seu pagamento — e US\$ 12 milhões em salários antecipados foram obtidos graças ao programa.

Se uma empresa precisa de um serviço como esse, ela não está pagando menos do que o suficiente a seus funcionários?

A maioria dos nossos clientes paga US\$ 15 a US\$ 17 por hora a quem está ingressando no mercado de trabalho; há quem pague US\$ 20 ou mais por hora. Vale lembrar que coisas inesperadas acontecem — o carro quebra ou o aquecedor para de funcionar —, e nem sempre o salário mínimo é suficiente para cobri-las. Não é todo mundo que toma a decisão consciente de economizar. Observamos que pessoas de todos os níveis salariais precisam de ajuda com gastos inesperados. Daí por que é importante uma solução holística. A PayActiv oferece, ainda, consultoria financeira e ferramentas orçamentárias junto com o programa de economia para auxiliar os parceiros a administrar melhor sua situação financeira.

Que lições você pode compartilhar conosco?

Vale a pena pesquisar. Alguns vendedores das *fintechs* chegam muito perto de tornar-se, eles mesmos, credores: cobram taxas exorbitantes toda vez que um empregado acessa o salário ou impõem um limite no tempo de acesso, criando uma pressão desnecessária. Deve-se, ainda, ter certeza de que a tecnologia é acessível: o aplicativo está disponível apenas em *laptop* ou também no *smartphone*? O empregado precisa ter conta bancária? Para atender à enormidade de pessoas que recebem salário fora do sistema bancário, a PayActiv oferece pagamentos via cartão de crédito. Por fim, é preciso ter clareza dos motivos que o levam a fazer isso. Não queremos obter receitas com nosso programa. Custa tempo e dinheiro, mas faz diferença na vida dos parceiros. 🍷

Continua na página 14

O FUTURO DO MERCADO FINANCEIRO JÁ COMEÇOU

Odilon Almeida*

Os mercados financeiro e de capitais podem ser considerados dos jogos de maior risco. Em um período de tantas incertezas pelo qual a humanidade passa, mitigar riscos diante de operações complexas e dinâmicas que envolvem grandes somas é questão de sobrevivência. E, se é consenso que o grande patrimônio deste século são os dados, a disponibilidade dos mesmos bem como a sua capacidade de análise para suportar as decisões de negócios nos momentos adequados são essenciais para garantir a sobrevivência.

O crescimento exponencial do volume de dados transacionais entre as instituições financeiras configura o cenário característico do Big Data que não para de aumentar em proporções gigantescas a todo instante. O processamento de informações em tempo real alinhado às necessidades de operações de analíticos avançados, machine learning e inteligência artificial são alguns dos recursos que definem como os gestores e a área de tecnologia posicionarão suas companhias para suportar as demandas previstas e as inesperadas com a máxima competitividade possível.

Essas abordagens tecnológicas auxiliam a tomada de decisões críticas para o negócio, que precisam ser rápidas e ágeis. Caso contrário, não será possível suportar a interação com um cliente em tempo real ou uma avaliação de crédito ou buscar posições rentáveis e seguras no mercado de capitais, por exemplo. Com a digitalização dos processos e o aumento exponencial das informações relevantes para a tomada de decisão, as organizações necessitam ser capazes de utilizar, processar e analisar prontamente todas as informações disponíveis conforme os requerimentos dos negócios.

As incertezas do novo normal, a necessidade de digitalização dos processos, a volatilidade no mercado de capitais, as implementações do open banking e do PIX estão criando um cenário de negócios para o setor financeiro onde o dinamismo e a agilidade das organizações na resposta serão fundamentais. Cada vez mais as interfaces utilizadas pelos clientes estão em Apps de dispositivos móveis, cuja infraestrutura de suporte para as aplicações tem que estar preparada para as novas exigências de clientes e do ecossistema.

O momento atual ilustra o que estamos falando. O governo federal e um dos grandes bancos estatais enfrentam um grande desafio no pagamento do auxílio emergencial para a população vulnerável em virtude da pandemia. A quantidade de pagamentos nos dias de pico superou 20 mil transações por segundo. O governo dos Estados Unidos sofreu o mesmo problema para o pagamento de uma quantidade inesperada de solicitações de seguros desemprego no início da pandemia, obrigando-os a buscar profissionais de uma tecnologia antiga em caráter de urgência.

Acredito que o primeiro passo para as organizações acompanharem essa agitação é adotarem plataformas ágeis, inovadoras e flexíveis para a gestão e processamento de dados. Uma plataforma com essas características suporta a carga de trabalho das aplicações transacionais e analíticas. A capacidade de integrar dados de fontes heterogêneas em uma linguagem única, que possibilite a criação de aplicações inovadoras, faz toda a diferença nesse contexto. É a ferramenta principal para suportar a verdadeira transformação digital – uma mudança dos processos de negócios alinhada às novas demandas.

Muitas das aplicações atuais exigem grande produtividade e alto desempenho no acesso simultâneo a dados, como as utilizadas para serviços financeiros. Para isso, as plataformas de dados tradicionais monolíticas, com armazenamento em unidades de disco, se mostram lentas para o desempenho e a velocidade de acesso. Torna-se praticamente impossível acompanhar a quantidade de informações geradas sem o auxílio de uma tecnologia sofisticada.

A plataforma de dados tem de ser uma solução de altíssima performance, ágil, escalável, disponível em qualquer ambiente (on-premise/cloud/híbrida) e que proporcione uma arquitetura de aplicações desacopladas permitindo a total interoperabilidade dos serviços disponíveis no ambiente. Sem isso, não será possível absorver satisfatoriamente a rotina imposta pelo modelo de open banking e seu requerimento para exposição de todos os serviços financeiros, além da contratação deles a partir de qualquer ponto de entrada – produtos e serviços de fintechs, por exemplo.

Cada vez mais as áreas de TI, negócios e inovação, bem como as correlatas, terão que trabalhar de forma muito coesa e assertiva para responder às demandas no “time to market” apropriado. Para que tudo isso aconteça, além de tudo o que falamos, será necessária muita criatividade. E o caminho se inicia na tecnologia que libere a capacidade humana para criar.



Odilon Almeida é executivo responsável pelo mercado financeiro da InterSystems no Brasil



Radar

BAIXA AUTOAVALIAÇÃO

Diretores de marketing são os executivos C-level que demonstram menos autoconfiança. Embora quase 50% dos CEOs os avaliem como altamente eficazes, apenas 5% atribuem nota igualmente alta a si mesmos.

The makings of a more confident CMO, de Diana O'Brien, Jennifer Veenstra e Timothy Murphy.

CONTRATAÇÃO

Cutucada para incentivar a diversidade

Até organizações bem-intencionadas enfrentam dificuldades para criar cultura da diversidade. Por exemplo, apesar dos intensos esforços nos últimos anos, a mão de obra do Vale do Silício ainda é dominada por homens brancos e asiáticos. Novo estudo descobriu a utilidade de intervenções diretas.

Em oito experimentos, os pesquisadores exploraram o efeito da dependência da divisão, segundo o qual quando se pede às pessoas que escolham entre candidatos em dadas dimensões de um grupo segmentado, elas tendem a escolher alguns de cada categoria. No primeiro experimento, os participantes foram instruídos a imaginar-se recrutadores com a tarefa de avaliar o perfil de oito candidatos a uma vaga e escolher três para entrevistar. Para alguns participantes, os perfis foram organizados de tal maneira

que os primeiros quatro eram homens, e os quatro últimos mulheres; para os demais (o grupo de controle), a ordem era randômica. Nas seleções do primeiro grupo havia muito mais diversidade do que nas do grupo de controle. Experimentos subsequentes descobriram que o efeito se manteve quando os candidatos foram organizados por nacionalidade e formação universitária e quando os próprios participantes eram profissionais experientes do setor de recursos humanos. Significativamente, a competência dos “contratados”, de acordo com média das notas do currículo, só se mostrava elevada quando havia mais diversidade na seleção. “Nosso estudo incentiva profissionais de RH a prestar mais atenção ao modo como as informações são apresentadas durante decisões de seleção de pessoal”, escrevem os pesquisadores. Especificamente, eles afirmam que “portais de vagas de emprego podem ser ajustados para que os candidatos sejam organizados por planilhas de acordo com a categoria na qual a empresa deseja

mais diversidade”; já para os currículos em papel, os recrutadores colocariam em pilhas separadas os que pertencessem a pessoas de grupos sub-representados.

Mas e se apenas uma pessoa vai ser contratada? No último experimento, alguns candidatos foram agrupados por grupo étnico, e os demais foram apresentados individualmente; estes foram escolhidos com mais frequência. “Se as organizações desejam aumentar a representação de um grupo em particular, devem separar os candidatos de grupos minoritários e agrupar os que fazem parte de grupos majoritários”, sugerem os pesquisadores.

SOBRE O ESTUDO Let's choose one of each: using the partition dependence effect to increase diversity in organizations, de Zhiyu Feng et al. (Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2020)

PRODUTIVIDADE

Mantenha as rotinas matinais

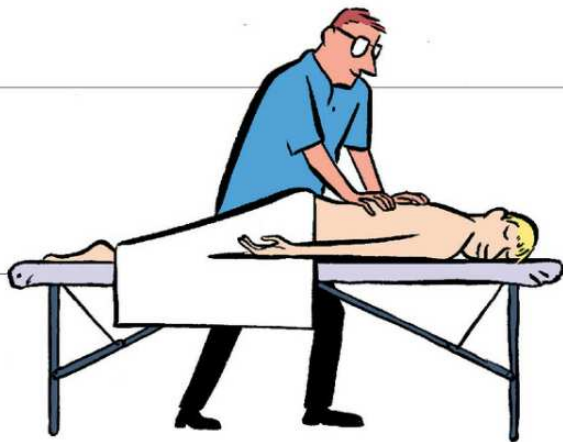
Escritor prolífico e líder inspirador, Winston Churchill era famoso por suas rotinas matinais, que começavam precisamente às sete e meia com café da manhã, leitura, correspondência e ditado, tudo isso do conforto de sua cama. De fato, diz a sabedoria popular que rotina consistente, principalmente no início do dia, é fundamental para a produtividade — e estudos descobriram que a maioria das pessoas segue (ou tenta seguir) uma. Os pesquisadores, então, perguntaram: Que acontece quando essas rotinas são interrompidas?



Para descobrir, realizaram dois estudos com funcionários de uma grande universidade americana. Na investigação mais extensa, os participantes foram entrevistados três vezes por dia durante três semanas; primeiro, se seguiam fielmente sua rotina matinal (tomar café, exercitar-se, ir para o trabalho e assim por diante); e, à medida que os dias iam passando, como estava sua energia mental, tranquilidade, envolvimento com o trabalho e progresso no cumprimento das metas traçadas. Levando em conta fatores como qualidade do sono, tensão e dia da semana, os entrevistados relataram mais cansaço mental e menos tranquilidade nos dias em que a rotina matinal fora interrompida. Afirmaram, ainda, que estavam menos envolvidos com o trabalho e tiveram menos progresso em relação a seus objetivos. Os pesquisadores explicam que isso ocorre porque atividades repetitivas automatizadas conservam energia para ser gasta em atividades mais importantes. Quando a rotina é interrompida, as pessoas têm de gastar mais energia com as necessidades do dia a dia.

As implicações para os funcionários são óbvias, e todo gerente deve prestar atenção a elas. Se ele estiver ciente de que a manhã deles foi afetada por reverses como filho doente ou uma viagem difícil até o trabalho, ele fará bem em sugerir que façam um intervalo para recuperar a tranquilidade e melhorar o exercício de suas atividades e a produtividade. Deve, ainda, pensar duas vezes antes de disparar *emails* logo de manhã para as equipes. “Qualquer benefício resultante de interagir com os funcionários fora do horário comercial pode ser perdido se isso lhes atrapalha as rotinas em horários de folga ou os impede de criá-las”, escrevem os pesquisadores.

SOBRE O ESTUDO *Stumbling out of the gate: the energy-based implications of morning routine disruption*, de Shawn T. McClean et al. (*Personnel Psychology*, em breve.)



MARKETING

Satisfazer clientes hoje pode reduzir gastos amanhã?

Gerentes de *marketing* devem, constantemente, encontrar um equilíbrio entre satisfazer os clientes e manter o controle dos gastos. Uma despesa essencial é o gasto com as vendas, ou COS, em inglês, isto é, tudo que a empresa deve gastar para convencer as pessoas a comprar seus produtos e achar que valeu a pena. Em geral, pressupõe-se que quanto maior for a satisfação dos clientes, menores serão os COS futuros, pois o boca a boca de consumidores felizes possibilitará gastos menores com *marketing* e propaganda. Contudo, faltava credibilidade empírica a essa pressuposição; porém, recentemente uma equipe de pesquisadores decidiu testá-la.

Eles reuniram quase duas décadas de dados de 128 empresas americanas de capital aberto. Sua análise mostrou que, em média, cada ponto ganho no American Customer Satisfaction Index (índice de satisfação do cliente nos Estados Unidos) reduziu o COS futuro das empresas em quase 3%, totalizando US\$ 130 milhões de economia anual. O benefício foi maior em empresas altamente diversificadas (em que os ganhos com satisfação do

cliente costumam misturar-se com outros produtos e serviços), em empresas de setores em grande expansão (em que o boca a boca positivo é particularmente proeminente, uma vez que muitos clientes não ficam sabendo das novas ofertas) e em empresas dos setores que exigem muita mão de obra (nos quais as ofertas variam muito de empresa para empresa, fazendo com que seja mais difícil para os clientes compará-las, incentivando-os, assim, a permanecer com a empresa que já conhecem). Porém, mostrou-se menos acentuado em empresas que necessitam de muito capital e naquelas com alta proporção de dívidas por ativo, uma vez que elas não têm flexibilidade financeira para explorar inteiramente as avaliações positivas quanto à satisfação dos clientes.

“Essas descobertas são particularmente importantes para os diretores de *marketing*, pois eles podem, agora, calcular o valor econômico da satisfação de um cliente para reduzir COS futuros para constituintes internos e externos”, afirmam os pesquisadores, lembrando que iniciativas de satisfação do cliente são frequentemente subapreciadas por executivos *C-suite*.

SOBRE O ESTUDO *Customer satisfaction and its impact on the future costs of selling*, de Leon Gim Lim, Kapil R. Tuli e Rajdeep Grewal (*Journal of Marketing*, 2020)



Radars

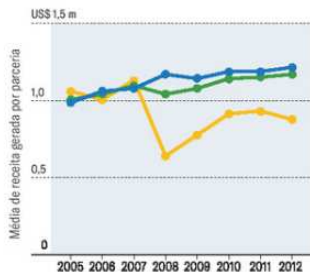


COLABORAÇÃO

A força do números

Trabalhar em equipe é particularmente importante em momentos de crise, quando perspectivas e experiências variadas podem ajudar os grupos a criar respostas adaptativas para situações que estão em rápida mudança. Análise dos padrões de trabalho e da geração de receita de mais de 400 parcerias firmadas por uma empresa de advocacia internacional mostra que os parceiros mais colaborativos tiveram melhor desempenho do que seus colegas durante a crise financeira de 2007-2008 — algo que se manteve após o término da recessão.

- Parcerias mais colaborativas (10% mais bem qualificadas)
- Um tanto colaborativa (1% a 30%)
- Menos colaborativa (70% mais baixas)



Observação: A análise excluiu parcerias cujos desempenhos anteriores à crise se colocavam entre as 10% melhores ou piores da empresa, além de condições surgidas durante as crises, como falência e reestruturações.

Fonte: Heidi K. Gardner e Ivan Matvick

COMPENSAÇÃO EXECUTIVA

O papel da personalidade do CEO na estruturação de sua remuneração

Acadêmicos dedicados ao estudo de gestão deram considerável atenção ao efeito do pagamento de ações na disposição dos CEOs de correr riscos em nome das empresas. Eles concluíram que quanto maior for a quantidade de ações que os CEOs possuírem individualmente, menor será sua propensão a fazer algo que coloque as organizações em risco — e os acionistas, muitas vezes, sofrem com esse excesso de zelo. Porém, segundo uma equipe de especialistas, tal análise não levou em conta os efeitos provocados pelas características pessoais dos CEOs.

Os pesquisadores analisaram a personalidade de 158 executivos nomeados para comandar empresas manufatureiras listadas no índice S&P 1.500 em 2004 e 2005 (período escolhido porque o mercado de ações se encontrava relativamente estável). Avaliar diretamente a personalidade de executivos poderosos é difícil, por isso foi adotada a chamada abordagem furtiva: os estudiosos compilaram informações biográficas, entrevistas, textos escritos, citações publicadas e

videoclipes de discursos. Programadores treinados usaram o material e uma escala comum de avaliação para descrever a personalidade de cada CEO junto com quatro dos traços de personalidade presentes na medida Big Five — características de personalidade, que, se acredita, permanecem estáveis ao longo da vida: dedicação, neuroticismo, extroversão e transparência (o estudo omitiu a amabilidade, considerada em pesquisas anteriores como difícil de ser usada como indicador de comportamento dos CEOs). Os estudiosos usaram opções de compra de ações para representar a riqueza em *equity*, e combinaram dados sobre dívidas de longo prazo, gastos com pesquisa e desenvolvimento e despesas de capital para medir estratégias de risco.

Levando em conta gênero e estabilidade no cargo do executivo, além de riqueza e desempenho da empresa, os acadêmicos descobriram que CEOs que atingiram a marca mais alta em extroversão e transparência eram menos propensos, à medida que o valor de suas ações aumentava, a cortar atitudes estratégicas arriscadas; já os executivos que tiveram alta pontuação em dedicação mostraram-se mais propensos a tomar tais atitudes (a pontuação atribuída ao neuroticismo não fez diferença em nenhum dos casos). Segundo os pesqui-



sadores, os psicólogos já demonstram que pessoas altamente meticulosas são mais sensíveis a potenciais perdas do que a ganhos em potencial, ao passo que com indivíduos extrovertidos e transparentes, ocorre o inverso — e os conselhos das empresas podem se beneficiar ao levar em conta esses fatores. “Nossas descobertas realçam a importância de elaborar os contratos de pagamentos ao CEO somente após análise da sua personalidade”, concluem os acadêmicos.

SOBRE O ESTUDO CEO equity risk bearing and strategic risk taking: the moderating effect of CEO personality, de Mirko H. Benischke, Geoffrey P. Martin e Lotte Glaser (Strategic Management Journal, 2019)

REDE SOCIAL

Pare de censurar fake reviews (avaliações mentirosas)

Plataformas de avaliações são eficazes apenas se o consumidor pode confiar em seu conteúdo. Para isso, elas utilizam algoritmos sofisticados capazes de detectar avaliações fraudulentas com precisão. A pergunta, então, é: que fazer com os resultados?

Alguns sites, como a Amazon, censuram fake reviews e publicam esse fato — em alguns casos processam o suspeito pela resenha. Outros, como Google Local e Flipkart, as apagam silenciosamente. E há,



CRIMINOSOS TRANSFRONTEIRIÇOS

Em cinco países estudados — Estados Unidos, México, Reino Unido, França e Alemanha — mais de 80% das agências de notícias relataram comportamentos antiéticos ou socialmente irresponsáveis de empresas quando a infração envolvia uma marca internacional.

When does corporate social irresponsibility become news? Evidence from more than 1,000 brand transgressions across five countries, de Samuel Stäbler e Marc Fischer.

ainda, os que deixam as avaliações disponíveis, mas marcadas com um sinal indicativo de suspeita de fraude, notavelmente o Yelp. Uma equipe de pesquisadores elaborou uma série de experimentos para determinar a tática que funciona melhor.

No primeiro experimento, os estudiosos criaram duas versões de um site de avaliação e pediram aos participantes que escolhessem o melhor restaurante segundo sua avaliação. Metade deparou com avaliações fraudulentas, assim marcadas, misturadas com apreciações legítimas; metade leu apenas as legítimas. Os membros do primeiro grupo clicaram em mais restaurantes do que os presentes no segundo grupo, e passaram mais tempo escolhendo — o que mostra nível maior de envolvimento. Segundo um experimento subsequente que explorou uma quantidade mais ampla de cenários, os clientes demonstraram mais confiança nas plataformas que não só exibem as avaliações questionáveis, como as fazem vir acompanhadas de um “placar de veracidade”, o que facilita a tarefa dos usuários de julgá-las. O cenário no qual as fake reviews são deletadas sem nenhuma menção à sua existência — prática mais comum — foi o que obteve o pior desempenho. Uma pesquisa adicional

mostrou que a inclusão de avaliações marcadas claramente como fraudulentas aumentou a confiança na plataforma, uma vez que os usuários acreditavam que o medo da exposição reduziria o número de postagens desonestas. E um terceiro experimento demonstrou que a transparência a respeito das fake reviews tem impacto maior quando os participantes não têm certeza da qualidade da oferta — quando as avaliações legítimas estavam misturadas com as outras.

As plataformas podem aumentar a confiança de seus usuários deixando em seus sites avaliações potencialmente fraudulentas junto com uma decisão heurística para ajudá-los, afirmam os pesquisadores. “Qualquer queda de confiança... admitindo a usuários ingênuos que existe fraude em seu site é indeferida pelo aumento da confiança dos consumidores que já acreditavam haver fraude no site e agora sabem que alguma coisa está sendo feita para remediar essa situação.”

SOBRE O ESTUDO A Tangled web: should online review portals display fraudulent reviews?, de Uttara M. Ananthakrishnan, Beibei Li e Michael D. Smith (Information Systems Research, em breve)

GÊNERO

Mulheres se autopromovem bem menos do que os homens

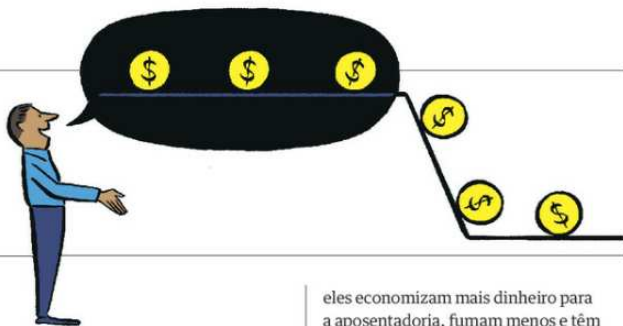
Frequentemente nos pedem que avaliemos nossas próprias habilidades — por exemplo, em entrevistas de emprego ou

em avaliações de desempenho de que participamos. Um novo estudo aponta que essa é outra área na qual a questão de gênero tem influência: em vários experimentos, as autoavaliações das mulheres foram muito mais contidas do que as de autoria de homens igualmente capacitados.

Depois de aplicarem um teste de aptidão padrão, os pesquisadores avaliaram 2.696 participantes em relação a: *confiança*, quantas questões achavam que tinham acertado; *desempenho*, até que ponto haviam se saído bem de fato; e *autopromoção*, medida por suas respostas a questões subjetivas sobre suas capacidades (por exemplo, até que ponto concordavam com a frase “Eu me saí bem no teste”). Em média, os homens avaliaram o próprio desempenho com nota 33% mais alta do que as mulheres cujo desempenho fora semelhante.

Os pesquisadores não foram capazes de explicar essas descobertas de maneira conclusiva. Porém, descartaram algumas possibilidades: respostas diferentes entre homens e mulheres com o intuito de inflar o desempenho (os resultados se mantiveram independentemente de o participante achar que um empregador em potencial veria suas autoavaliações); e diferença em relação à confiança (embora as mulheres tendessem a subestimar sua pontuação no teste, e os homens supervalorizavam a sua, a diferença nas autoavaliações permaneceu, mesmo quando os participantes viam suas notas antes de se autoavaliarem). Independentemente das razões da disparidade, “se o objetivo é tratar da mesma maneira homens e mulheres com desempenho similar”, escrevem os pesquisadores, “considerar que as autoavaliações podem revelar preconceito de gênero inerente mostra que é preciso dar menos peso a elas, valendo-se de métricas objetivas para determinar decisões de contratação e promoção de funcionários”.

SOBRE O ESTUDO The gender gap in self-promotion, de Christine L. Exley e Judd B. Kessler (NBER, em andamento)



INOVAÇÃO

Como o idioma influencia gastos com pesquisa e desenvolvimento

Os níveis de investimento em pesquisa e desenvolvimento variam significativamente de país para país. Estudos descobriram algumas explicações, isto é, diferenças em instituições econômicas e valores culturais que falam mais de um idioma pensam de forma diferente, novo estudo aponta que o idioma desempenha um papel próprio.

Os pesquisadores reuniram dados das Nações Unidas sobre investimentos nacionais em pesquisa e desenvolvimento em 52 países de 1996 a 2013. Em 15 deles, o idioma tem referências ao tempo futuro (FTR em inglês) fracas, como o alemão, o mandarim e o japonês — alguns nem mesmo têm um tempo verbal explícito para designar o futuro. A análise dos acadêmicos demonstra que FTRs fracas levam a investimentos massivos em pesquisa e desenvolvimento e à criação maior de patentes.

Como as línguas com FTR fraca são mais ambíguas do que as que contêm referências sólidas de tempo futuro, aos falantes daquelas o futuro parece mais próximo, explicam os pesquisadores. Isso faz com que o valor atual de uma recompensa futura pareça maior, inspirando níveis elevados de investimento. Igualmente, na vida pessoal o comportamento desses falantes é orientado para situações de longo prazo:

eles economizam mais dinheiro para a aposentadoria, fumam menos e têm menos propensão à obesidade. “Caso estejam cientes do efeito controlador existente em idiomas com FTR sólida em relação à pesquisa e desenvolvimento, legisladores desses países podem começar a pensar em iniciativas políticas que compensem isso”, afirmam os estudiosos.

SOBRE O ESTUDO Is language an economic institution? Evidence from R&D investment, de Jianxin Daniel Chiet et al. (Journal of Corporate Finance, 2020)

ETNIA

O problema de contratação em conselhos compostos apenas por pessoas brancas

Mais de um terço das empresas não tinha conselheiros negros em 2019 — e uma pesquisa com 1.028 conselheiros descobriu que conselhos homogêneos praticamente não contratam nenhum candidato minoritário e levam em consideração menos candidatos em geral para cada vaga disponível.



Fonte: J. Yo-Jud Cheng, Boris Goytsberg e Paul M. Healy; Women Corporate Directors; Spencer Stuart; Deborah Bell

Foco

COMO GERIR O RISCO E A RESILIÊNCIA





Robert S. Kaplan
Professor, Harvard Business School

Herman B. "Dutch" Leonard
Professor, Harvard Business School

Anette Mikes
Professora associada, Saïd Business School

Os riscos que você não prevê

Que fazer quando não existe manual

T

ODA EMPRESA BEM ADMINISTRADA se prepara para possíveis riscos — e os gerencia com eficiência. Mas não foi o caso da plataforma de petróleo Deep Horizon (que explodiu), nem de algumas fábricas de produtos químicos (igualmente lançadas pelos ares), nem de muitas corretoras cujos retornos eram duvidosos. A função da gestão de risco é ajudar a empresa a desenvolver protocolos e processos para prever, avaliar e mitigar tais riscos.

No entanto, nem mesmo sistemas de gestão de risco de nível internacional preparam as empresas para todos os riscos. Alguns são tão remotos que nenhum gestor ou grupo de gestores isolado sequer poderia imaginá-los. E mesmo quando as empresas preveem um risco extremamente remoto, ele pode parecer tão improvável que elas não estão

dispostas a investir em competências e recursos para lidar com ele. Estas ameaças distantes, que chamamos de *riscos singulares*, não podem ser gerenciadas por meio de manual padrão.

Nas próximas páginas exploraremos as características que definem esses riscos e explicaremos como detectá-los caso se materializem e como mobilizar recursos e capacidades para reduzir impactos.

QUE CARACTERIZA UM RISCO SINGULAR

Ao contrário dos riscos familiares e rotineiros que toda empresa enfrenta, os riscos singulares são difíceis de quantificar em probabilidade ou impacto. Eles aparecem em alguma destas três situações:





O sinal mais claro de que um risco singular está surgindo são as anomalias — pistas que não fazem sentido. Parece óbvio, mas a maioria das anomalias não é facilmente detectada ou processada.

O evento desencadeador está longe e fora do âmbito da imaginação do portador de risco.

Fatos desse tipo, também chamados de cisnes negros, não são inerentemente imprevisíveis. A crise financeira global de 2008, por exemplo, é descrita como um *cisne negro* porque muitos bancos que investiram e comercializaram títulos garantidos por hipotecas não enxergaram os riscos embutidos em seus portfólios. Eles não perceberam a queda iminente no preço dos imóveis. No entanto, um pequeno número de investidores e de bancos familiarizados com o mercado imobiliário e com o financeiro previu o problema do mercado hipotecário e realizou lucros enormes reduzindo os títulos garantidos pelas hipotecas.

Frequentemente os riscos surgem de imprevistos ocorridos em fornecedor localizado a grande distância de seu cliente. Veja o caso de um pequeno incêndio em uma fábrica de semicondutores da Philips, em Albuquerque, Novo México, em março de 2000. Provocado por descarga elétrica durante uma tempestade, o incêndio foi apagado pelos bombeiros em minutos. O gerente geral de manufatura relatou o fato aos clientes da fábrica. Ele alegou que os prejuízos

foram pequenos e que a produção seria retomada em uma semana. O gerente de compras da Ericsson, um grande cliente da Philips, verificou que seu estoque disponível de semicondutores atenderia às necessidades de sua produção para as próximas semanas e encerrou o assunto.

Infelizmente, fumaça e fuligem mais a limpeza de toda a fábrica contaminaram as salas assépticas onde os sensíveis dispositivos eletrônicos eram fabricados, e a produção teve de ser suspensa por vários meses. No momento em que o gerente de compras da Ericsson soube do atraso, todos os fornecedores alternativos desses componentes já haviam se comprometido com outros fornecedores. A falta do produto custou à Ericsson US\$ 400 milhões em perda de receita pelo atraso no lançamento de sua última geração de telefones celulares, e contribuiu para que ela deixasse este mercado no ano seguinte.

Várias falhas de rotina se combinam para deflagrar catástrofes. Grandes tecnologias interconectadas, sistemas e organizações podem levar às mais diversas ocorrências, cada uma gerenciável isoladamente, mas coincidentes, o que cria a “tempestade perfeita”. Veja o caso do desenvolvimento do Dreamliner 787,

da Boeing. A empresa introduziu novo material na aeronave, em vez do alumínio, a fim de tornar a fuselagem mais leve. Para isso solicitou a seus fornecedores que assumissem responsabilidades sem precedentes sobre o projeto, engenharia e integração de subsistemas de montagem. E ainda substituiu os controles hidráulicos usados nas gerações anteriores de aeronaves por controles eletrônicos alimentados por grandes baterias de lítio. Um engenheiro da Boeing entrevistado pelo *Seattle Times* em 2011 afirmou que, comparado com os modelos anteriores, o 787 era “mais complexo, cheio de inovações tecnológicas, de novos sistemas e aspectos”.

A Boeing sofreu sete grandes e inesperados atrasos no desenvolvimento do 787 — a aeronave começou a voar comercialmente com três anos e meio de atraso em relação ao planejado. Os atrasos representaram mais de US\$ 10 bilhões em custos de desenvolvimento. Para evitar a própria insolvência, a empresa comprou um grande fornecedor. Depois que o 787 foi lançado, suas baterias de lítio a bordo pegaram fogo durante vários voos, o que levou as autoridades a manter no solo todos esses aviões por vários meses.

EM RESUMO

O PROBLEMA

Até empresas com sistema de gestão de risco de nível internacional poderão deparar-se com riscos singulares para os quais não estão preparadas.

POR QUE ACONTECE

Alguns riscos são tão remotos que nenhum gestor é capaz de imaginá-los. E mesmo que a empresa os preveja, ela pode não querer investir em capacidades e recursos para gerenciá-los porque eles parecem muito improváveis.

A SOLUÇÃO

Identifique riscos singulares prestando atenção às anomalias, interpretando relatórios de campo e rastreando ocorrências anormais fora de sua indústria. Uma vez identificada a anomalia de risco potencial, mobilize uma equipe de gestão de incidentes críticos ou dê poder e autonomia ao pessoal da linha de frente para agir com rapidez.

A empresa revelou à agência Reuters: “Fizemos muitas mudanças ao mesmo tempo — em tecnologia, ferramentas de projetos e cadeia de suprimentos — e, assim, ultrapassamos nossa capacidade de gerenciá-las com eficiência”.

O risco se materializa muito rápido e em escala espantosa. As organizações treinam seu pessoal, projetam equipamentos e analisam respostas para lidar com riscos previsíveis, mas acreditam que não é prático nem econômico preparar-se para acontecimentos além de certa magnitude. E vale lembrar que alguns eventos são tão grandes que tornam obsoleta até a melhor análise de custo/benefício, e tão rápidos que invalidam respostas planejadas. Chamamos essa categoria de *riscos tsunâmi*, um arquétipo depois da catástrofe da usina nuclear de Fukushima, Japão.

Fukushima, como várias outras usinas nucleares do Japão, foi projetada para resistir a fenômenos raros como terremotos e ondas oceânicas de até 5,7 metros de altura. Mas o terremoto de Tōhoku, em março de 2011, gerou um *tsunami* de incríveis 14 metros de altura que destruiu o quebra-mar da usina, inundou o porão e inutilizou os geradores de emergência, já danificados pelo terremoto. O impacto foi devastador: o núcleo de três reatores derreteu e houve três explosões de hidrogênio, o que liberou contaminantes radioativos por toda a região e exigiu que mais de 100 mil pessoas fossem evacuadas. Nos três anos seguintes, a Tokyo Electric desembolsou mais de US\$ 38 bilhões para indenizar vítimas e empresas.

A pandemia da covid-19 é similar. O mundo já estava acostumado a administrar surtos globais de vírus que provocam sintomas respiratórios agudos, incluindo a epidemia da Sars, em 2003, a gripe “aviária” H5N1, de 2004 a 2006, e o vírus H1N1, em 2009. O coronavírus CoV-2, apesar de ser uma variante da Sars, é considerado novo porque muitas pessoas infectadas eram assintomáticas mas podiam contagiar outras pessoas por um período longo, espalhando a infecção para

mais longe e mais rápido que a maioria dos sistemas nacionais de saúde estavam preparados para enfrentar.

Às vezes, as empresas podem evitar as piores consequências de riscos singulares utilizando análise de cenários, ferramenta de rotina da gestão de risco, para identificá-los e tomar medidas para mitigá-los. Mas mesmo que seja aplicada frequentemente, a técnica não abrange todas as eventualidades e, mais cedo ou mais tarde, as empresas acabarão enfrentando riscos para os quais não estarão preparadas.

A IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS SINGULARES

O sinal mais claro de que um risco singular está surgindo são as anomalias — pistas que não fazem sentido. Isso parece óbvio, mas a maioria das anomalias não é facilmente reconhecida ou processada.

Considere dois dos casos descritos. Qualquer gerente de compras de semicondutores experiente teria percebido que a fuligem e a fumaça e as grandes quantidades de água lançadas, até em incêndios menores, acabariam por comprometer a integridade das salas assépticas. Qualquer gestor de risco sênior da Boeing acostumado com projetos complexos de engenharia teria previsto que riscos singulares haveriam de surgir no desenvolvimento de uma aeronave daquelas proporções: fornecedores de primeira linha sobrecarregados como nunca; material jamais utilizado naquela escala e em aparelho daquelas dimensões; substituição de controles hidráulicos analógicos familiares até então por sistemas eletrônicos totalmente novos.

Falhas na captação de sinais estão embasadas em vieses bem documentados. Décadas de pesquisa comportamental mostram que as pessoas prestam atenção na informação que confirma suas crenças, mas nunca na que as contradizem. Normalmente, elas ignoram desvios repetidos e praticamente os consideram meras falhas temporárias. Essa “normalização do desvio” é reforçada pelo pensamento de grupo que leva

os líderes de equipes a omitir ou ignorar preocupações e anomalias relacionadas pelo pessoal do nível inferior na hierarquia.

Não raro os vieses são fortalecidos por procedimentos padrão. Em 1998, por exemplo, o trem de alta velocidade da Deutsche Bahn descarrilou na Baixa Saxônia, na Alemanha, matando 101 pessoas e ferindo gravemente 88. Mas o acidente poderia ter sido evitado. Um passageiro tinha visto um enorme pedaço de metal (posteriormente identificado como peça integrante da roda) atravessar o piso lançando-se cabine adentro, onde ficou entalado entre dois assentos. No entanto, ele não acionou o freio de emergência mais próximo, porque um sinal bem visível advertia os passageiros de que poderiam ser multados se o fizessem sem autorização — medida destinada a evitar paradas desnecessárias do veículo.

O passageiro obedientemente saiu em busca do funcionário autorizado a ativar os freios, mas nada foi feito. Este foi processado por negligência pela Deutsche Bahn, mas defendeu-se convincentemente de sua omissão alegando que cumprira a exigência de inspecionar visualmente qualquer problema antes de acionar o freio de emergência — problema este ocorrido a vários vagões de distância. Sua obediência ao protocolo para gerir um risco de rotina atrasou sua reação ao previsto — com consequências trágicas.

O resultado final é que identificar risco singular requer que as pessoas reprimam seus instintos, questionem seus pressupostos e reflitam. Este “sistema dois de pensamento”, como Daniel Kahneman o denomina, infelizmente consome mais tempo e é mais comprometedora que avaliar a situação com rapidez e seguir as regras. E em situações como o



descarrilamento do trem, a pressão do momento faz as pessoas acionarem seu modo padrão de pensamento instintivo. Por isso, as empresas não podem depender de gestores familiarizados com protocolos de risco de rotina para identificar novos casos. Em vez disso, elas devem:

Incumbir um executivo sênior de redobrar a atenção ao que pode sair errado. Na Nokia, grande cliente da fábrica de semicondutores da Philips em Albuquerque, a informação sobre qualquer fato incomum numa cadeia de suprimentos precisava ser relatada ao vice-presidente sênior de operações, logística e prospecção. Esse executivo, com poucas atribuições operacionais cotidianas, exercia o papel de principal

solucionador de problemas da empresa, ou seja, era “seu diretor de preocupações”, como preferimos chamar.

Trata-se de cargo diferente do tradicional diretor de risco. Suas prioridades: melhorar a gestão de riscos de rotinas desconhecidos e identificar riscos singulares que possam se transformar em riscos de rotina gerenciáveis. Já o diretor de preocupações precisa identificar rapidamente a emergência de qualquer risco singular e mobilizar todo um processo para resolvê-lo em tempo real. Quando o gerente de compras da Nokia recebeu por telefone a notícia do incêndio na fábrica, ele verificou se os níveis de estoque estavam adequados e registrou o imprevisto como rotina, exatamente o que fizera sua

contraparte da Ericsson. Mas, seguindo o protocolo, relatou o fato ao vice-presidente sênior como uma anomalia da cadeia de suprimentos. O vice-presidente investigou a fundo e verificou que a falta de peças na fábrica poderia comprometer mais de 5% da produção anual da empresa.

O vice-presidente mobilizou uma equipe multifuncional de 30 pessoas para administrar a potencial ameaça. Os engenheiros produziram novo projeto de alguns *chips* que pudessem ser fabricados por fontes alternativas, e a equipe prontamente comprou a maior parte dos *chips* restantes de outros fornecedores. Mas havia dois tipos de *chips* que só a Philips produzia. Seu vice-presidente localizou o CEO da Nokia em um avião corporativo, relatou por telefone a situação e conseguiu que o executivo redirecionasse o voo para a Holanda e se encontrasse com ele na sede da Philips.

De acordo com uma entrevista que o solucionador de problemas deu ao *Wall Street Journal*, depois da reunião, as duas empresas concordaram que “a Philips e a Nokia operariam como única empresa no que se referia a esses componentes”. Na verdade, a Nokia agora podia utilizar a Philips como seu fornecedor cativo para os dois *chips* específicos. A relação permitiu que a Nokia mantivesse a produção de seus telefones atuais, lançou sua nova geração de telefones dentro do prazo e foi beneficiada quando a Ericsson deixou o mercado de telefones celulares.

Digitalizar a comunicação de eventos. A tecnologia digital pode ser uma ferramenta poderosa na busca por anomalias, como ilustram as experiências da empresa pública de eletricidade suíça Swissgrid. Por meio de um aplicativo de celular, o RiskTalk, os funcionários da empresa relatam prontamente violações de segurança, problemas de manutenção e falhas iminentes em equipamentos. Um grupo rotativo de gestores de risco, segurança e qualidade monitora as mensagens do aplicativo numa sala de controle central aplicando análises de dados para estabelecer relações entre pequenos

relatos desconexos e identificar potenciais riscos. Um gestor da sala de controle que acredita que um risco singular de baixa probabilidade pode se materializar analisa os dados em minúcias e determina se deve levar a efeito um procedimento fora da rotina. Na verdade, os membros da equipe atuam como diretores de preocupações da empresa, com autoridade para analisar em profundidade a situação potencialmente perigosa e agir com celeridade.

Além de encorajarem os funcionários a reportar o que julgarem necessário, as empresas devem buscar informações de riscos singulares potenciais fora de seus domínios. A Swissgrid se aliou ao exército suíço, à força policial suíça, a várias agências governamentais e a corporações para desenvolver uma plataforma de gerenciamento de crise nacional em tempo real que pode ser acessada por todas as partes envolvidas. Cada entidade utiliza a plataforma para relatar qualquer problema de que tenha conhecimento, como incêndio florestal, acidentes que provoquem grandes congestionamentos do tráfego ou condições anormais de neve ou avalanches nos Alpes. Os gestores de risco da Swissgrid conectados à plataforma se inteiram antecipadamente de situações externas que possam interromper o fornecimento confiável de eletricidade.

Imaginar “se”. As empresas podem também identificar riscos singulares potenciais indiretamente — analisando reverses ocorridos em outras indústrias e países, e então se perguntar: “e se acontecer aqui?”.

Na Swissgrid, o diretor sênior de risco está sempre atento a acontecimentos preocupantes como a falência da Swissair e o sofisticado ataque cibernético na Maersk, gigante de transporte marítimo. Sempre atento a fatos desta natureza, ele agenda uma *workshop* extraordinário sobre risco do qual participam os gestores seniores, agentes de risco de todas as unidades e especialistas de diversas áreas. Depois de deliberar, o grupo cria um plano de ação que poderá ser ativado a qualquer momento se algo parecido ocorrer na cadeia



Identificar um risco singular requer que as pessoas reprimam seus instintos, questionem seus pressupostos e reflitam.

de suprimentos da empresa. Este processo sistemático a ajuda a identificar potenciais riscos singulares e torná-los gerenciáveis.

Como observou o CEO Ives Zumwald, “nossos negócios, com riscos individuais e conexões complexas espalhadas por todas as unidades, são muito complicados para qualquer pessoa entendê-los. No entanto, não podemos esperar que primeiro surjam os problemas para depois bancarmos os bombeiros. Graças aos sistemas que implantamos, temos condições de solucioná-los prontamente”. Eles agora incluem vários riscos que seriam total surpresa para a maioria das outras empresas.

COMO RESPONDER A RISCOS SINGULARES

Apesar de todos os esforços para prevenir riscos singulares que — e se — ainda surgirão, as empresas não terão roteiro ou manual para gerenciá-los nem de imediato, nem depois do desastre. E nada na experiência anterior dos gestores de operações ou de risco os ajudará a responder rápida e adequadamente. Nesta situação, toda empresa precisa tomar decisões (a) suficientemente boas, (b) suficientemente rápidas para fazer a diferença, (c) suficientemente bem transmitidas para serem entendidas e (d) suficientemente bem executadas até surgir opção melhor. Ela tem duas para responder imediatamente a um ataque:

Organizar uma equipe de gestão de incidentes críticos. Esta abordagem padrão ao risco singular — criar uma equipe central para supervisionar a resposta — funciona bem quando um acontecimento tem impacto generalizado, mas não requer solução completa e incontinente.

A equipe deve ser formada por funcionários de diferentes níveis e funções, pessoas externas de comprovada *expertise* e representantes dos sócios e demais *stakeholders*. Para algo inesperado como a epidemia da covid-19, por exemplo, a equipe de incidentes críticos precisaria de especialistas em clínica médica, saúde pública e políticas públicas que provavelmente a empresa não tem em seus quadros. Para gerenciar as consequências dos atrasos no desenvolvimento de produtos em grande escala — por exemplo, nova aeronave —, o grupo deveria trabalhar em contato direto com seus fornecedores. Com o tempo, à medida que muda a situação e surgem novas informações, a participação das equipes pode igualmente mudar.

A equipe interpreta a situação, identifica as questões mais importantes e estabelece prioridades entre os diferentes interesses e constituintes competitivos. Ela pode delegar a pessoas ou subgrupos certas questões específicas, como avaliação e manutenção do caixa e gerenciamento de componentes importantes da cadeia de suprimentos, mas a equipe detém a responsabilidade de coordenar todos os ângulos da resposta.

A equipe se reúne diariamente e com mais frequência se a situação agravar-se. Ela gerencia a comunicação dentro da empresa e instrui o CEO sobre as comunicações externas. Todas as comunicações sobre a realidade da situação devem ser verídicas, destacar com clareza o que a organização ainda não sabe, fornecer uma base racional de esperança e criar empatia para com todos os *stakeholders* afetados.

A dinâmica da discussão é importante. A equipe de incidentes críticos



Todas as comunicações sobre a situação devem ser verídicas, destacar claramente o que a organização ainda não sabe e fornecer uma base racional de esperança.

O ciclo OODA

O ciclo OODA — observe, oriente, decida e aja — foi imaginado pelo coronel John Boyd, piloto de caça americano na Guerra da Coreia que acreditava que os pilotos cujos ciclos OODA eram mais rápidos do que os de seus adversários controlariam as batalhas. Depois de um novo evento de risco, a equipe de incidente crítico com um ciclo OODA que supere as mudanças no ambiente controlará melhor o impacto do acontecimento na empresa.

Inicialmente, a equipe observa para aprender tudo o que pode sobre a situação. A equipe se auto-orienta para inteirar-se da situação e identificar elementos importantes. Os membros opinam, avaliam as prováveis consequências de cada uma, selecionam as melhores e agem para levar a efeito a resposta escolhida — tratando as decisões não como um comprometimento permanente para uma linha de ação, mas como parte de um experimento em andamento. A equipe começa o próximo ciclo OODA observando a evolução do evento — principalmente como suas próprias ações modificaram a situação.

reúne diversas pessoas que possivelmente nunca se viram e relutem em se manifestar francamente com desconhecidos, principalmente os de posição hierárquica superior. O objetivo é encorajar o questionamento, não a defesa, por isso as reuniões precisam ser psicologicamente seguras, dando a todos a oportunidade de expor ideias não testadas e de discordarem abertamente. O que está certo é muito mais importante do que quem está certo. Consequentemente, o ideal é que alguém que não seja o líder da equipe exerça o papel de facilitador. É melhor que ele escute mais e fale menos, pois isso diminui a probabilidade de os subordinados abrirem mão de sua percepção em favor da opinião do principal tomador de decisões.

Gerenciar a crise em nível local. Alguns riscos singulares não podem dar-se ao luxo de ter uma equipe de incidente crítico. O tempo é crucial, e os detalhes da situação, ou a origem da ameaça, são difíceis de explicar ao escalão superior na distante sede da empresa. Nestes casos, as ações precisam ser delegadas às pessoas que viram de perto o problema.

Agência de turismo Take Adventure (nome fictício), sediada em Boston, oferecia viagens a lugares pouco conhecidos. Seus clientes eram majoritariamente viajantes experientes. No início, ela empregava guias turísticos americanos que estavam familiarizados com seus clientes-alvo. Mas o CEO logo percebeu, pesadamente, que qualquer viagem poderia ser marcada por acidentes, doenças, destruições causadas pelo clima extremo, desastres naturais, tumultos políticos, cancelamentos de hotel, atrasos de voo, greves. O território dos negócios vem sempre acompanhado de riscos singulares.

Num processo longo e oneroso, a empresa substituiu, em todos os países, os guias americanos por guias locais, pois estava convencida de que estes conheciam melhor as regiões e tinham fortes vínculos com elas. Ela lhes deu plena autonomia para resolver quaisquer problemas surgidos nas viagens. A empresa acreditava que, graças a esse conhecimento, eles sabiam quais eram as preferências dos clientes e estavam capacitados a tomar todas as providências necessárias. A matriz os assistia nas tarefas rotineiramente mais bem executadas pela equipe de apoio central (como remarcação de voos e alteração de reservas de hotel). O modelo descentralizado com pessoal operacional com poder

e autonomia para atuar também como gestores de risco se baseia em padrões estabelecidos de gerenciamento de risco. Pois, em situações extraordinárias que exigem resposta imediata, os gestores de risco centralizados teriam informações limitadas, desconheciam as opções locais e teriam pouca ou nenhuma capacidade de levar a efeito as melhores opções.

As decisões iniciais, fossem elas tomadas por uma equipe centralizada ou por um funcionário local, seriam especulativas tendo em vista as poucas informações disponíveis em ambientes ou situações de incerteza. Estar absolutamente correto não pode ser padrão de desempenho. Pensando bem, nenhuma resposta é perfeita. A empresa não tem alternativa senão tomar uma decisão instantânea “provavelmente, aproximadamente correta”, aprender com ela, obter novas informações e agir de modo recorrente para estar sempre alguns passos adiante (para saber mais, veja o quadro “O ciclo OODA”).

OS RISCOS SURGEM em incontáveis formatos. As empresas podem gerenciar o que já conhecem e preveem. Mas riscos singulares e inesperados resultam ou de combinações complexas de fatos aparentemente de rotina ou de fatos massivos e sem precedentes. Elas precisam detectá-los e tomar providências ágeis, improvisadas, iterativas e simples, até porque nem sempre estas terão o efeito pretendido — em resumo, medidas diferentes das de praxe e próprias do gerenciamento dos riscos de rotina. ☺

HBR Reprint R2011B-P Para pedidos, página 8

 **ROBERT S. KAPLAN** é membro sênior e professor emérito de desenvolvimento de liderança na Harvard Business School. **HERMAN B. “DUTCH” LEONARD** é professor também na HBS e professor de gestão do setor público na Kennedy School of Government, Harvard. **ANETTE MIKES** é membro da Hertford College, Oxford University, e professora associada na Saïd Business School, da Oxford University.



Como criar resiliência organizacional

Para dar respostas — e avançar — em tempos incertos, desenvolva roteiros de rotinas, regras simples e a capacidade de improvisar.



Fernando F. Suarez
Professor, D'Amore-McKim
School of Business

Juan S. Montes
Professor associado, Carroll
School of Management

Todas as organizações bem-sucedidas dispõem de rotinas bem estruturadas de execução de tarefas. As atividades podem ser de grande relevância, como aquisição de empresa concorrente, ou prosaicas como preenchimento de planilhas. Essas rotinas geralmente funcionam bem em períodos de estabilidade. No entanto, tendem a falhar quando a empresa enfrenta altos níveis de incerteza ou precisa efetuar mudanças com rapidez em períodos de crise. As organizações se esforçam para fazer ajustes sem parar de funcionar — com diferentes graus de sucesso. Antes que irrompa a próxima crise, é aconselhável passar algum tempo pensando sistematicamente nos processos técnicos utilizados — e testar alternativas.

Os pesquisadores identificaram três grandes abordagens sobre execução de tarefas. O que eles aprenderam pode ajudar os gestores a agir com mais eficiência em ambientes extremamente instáveis. A primeira abordagem é a que acabamos de descrever: *rotinas organizacionais*, que são eficientes quando o trabalho é previsível. A segunda abordagem são *regras simples*, ou *heurísticas* — regras de ouro que ajudam os gestores a acelerar processos e tomadas de decisão e priorizam a utilização de recursos em contextos menos previsíveis (por exemplo, “só investimos em projetos com projeção de retorno sobre o investimento de 10% ou mais”). E a terceira é a *improvisação* — esforços criativos espontâneos para aproveitar uma oportunidade ou resolver um problema (por exemplo, a equipe tem de produzir manualmente porque houve súbita paralisação da linha de produção automática da fábrica).





Quando testar cada abordagem

Durante boa parte do tempo, as rotinas organizacionais podem orientar a execução do trabalho. Mas se os recursos forem escassos, o ambiente mais dinâmico ou o terreno mais imprevisível, regras simples e improvisação deverão ser incluídas na *mix*.

Surpreendentemente, ninguém jamais estudou como essas diferentes abordagens podem ser utilizadas como um *kit* de ferramentas. No entanto, qualquer organização — ou equipe — se sairá melhor se puder transitar facilmente entre elas. As pessoas podem improvisar diante de uma situação inesperada, aparentemente maluca, aprender com a improvisação e depois desenvolver uma regra simples baseada em suas descobertas. Ou revisar uma rotina organizacional depois de experimentar novas abordagens para determinada tarefa. O livre trânsito pelos três modos pode melhorar o desempenho e aumentar a resiliência em quaisquer circunstâncias. E se uma organização se encontrar diante de extrema incerteza, esse trânsito torna-se essencial. Na verdade, o que define uma organização resiliente é a facilidade com que as equipes reformulam seu jeito de executar tarefas específicas — em qualquer nível de turbulência.

Recentemente analisamos em minúcias essas hipóteses em nosso artigo publicado pela *Organization Science* a propósito de uma escalada ao monte Everest da qual um de nós (Juan) teve a sorte de participar. Descrevemos a utilização das três abordagens na expedição, o modo como interagiram e qual funcionou melhor em quais circunstâncias. Certamente a expedição envolveu muito mais pressão e imprevisibilidade que a maioria dos leitores da HBR imagina. Mas o que aprendemos pode ajudar as organizações a lidar melhor com quaisquer desafios que tiverem de enfrentar. E se 2020 nos ensinou alguma coisa, foi que todos precisam se preparar para mais volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

	Rotinas (processos de trabalho rotinizados)	Heurística (regras de ouro que ajudam a simplificar o processo decisório)	Improvisação (respostas espontâneas e <i>ad hoc</i> a problemas ou oportunidades)
EXEMPLO	"Siga esta <i>checklist</i> ao se preparar para a cirurgia."	"Na crise, priorize o trabalho do cliente mais importante."	"Os funcionários precisam parar de trabalhar no escritório imediatamente. Por onde começamos?"
MELHOR QUANDO	Você está em território conhecido	Você precisa tomar decisões mais rápido que o habitual. Rotinas existentes não são eficientes.	Você está em terreno inexplorado com alto grau de incerteza.
CONTEXTO	O ambiente é estável	Pressupostos importantes continuam válidos. Os tomadores de decisão entendem os problemas a enfrentar.	Suposições importantes não valem mais. Os tomadores de decisão precisam tentar descobrir o que funcionará.

KIT DE RESILIÊNCIA NO MONTE EVEREST

A face Kangshung é o lado mais remoto e menos explorado do monte Everest. Até chegar ao topo o percurso é difícil, e até 2020 apenas três equipes haviam completado a escalada com sucesso. A expedição de Juan, composta de seis alpinistas que treinaram juntos por quase dois anos, passou 41 dias na montanha (era uma equipe pequena, com poucos *sherpas* e permanência menor que o normal na montanha). Três alpinistas chegaram ao topo — um a mais do que a equipe acreditava que poderia conseguir — sem acidentes graves e com uso mínimo de oxigênio. Os desafios que surgiram ao longo do caminho oferecem *insights* de como articular-se habilmente entre os modos de trabalho à medida que muda o contexto.

Enquanto se instalavam no acampamento base, a 5.800 metros de altitude, os alpinistas, *sherpas* e carregadores se baseavam em rotinas bem conhecidas, adequadas às condições relativamente favoráveis. Esses processos detalhados aumentam a eficiência da equipe de alpinistas e ajudam a manter sua segurança. Os montanhistas seguem um roteiro para

montar acampamento, preparar mochilas e ferramentas, coordenar mudanças e atribuir responsabilidades para a subida e cuidar das cordas. O líder da expedição, Rodrigo Jordán, conduz sessões de planejamento todas as noites e tem a palavra final sobre as decisões mais importantes.

Desde que a próxima fase de escalada começou, o ambiente mudou de forma dramática, e algumas das rotinas organizacionais foram quebradas. O primeiro grande desafio no caminho foi um paredão de rocha e gelo de 1.200 metros de altura, extremamente traiçoeiro (por causa dele, tão poucas expedições tentam subir por esse lado do Everest). Durante 12 dias os alpinistas "abriram caminho" escolhendo o percurso e prendendo cordas pela encosta, subindo cada vez mais, porém retornando ao acampamento base todas as noites até conseguirem montar o Acampamento Um, logo depois do paredão. Com as cordas devidamente fixadas, a escalada do dia seguinte torna-se mais rápida e mais segura. O caminho é tecnicamente difícil, e os alpinistas estavam sempre "contando os minutos até a próxima



avalanche”, conforme relatou um deles. Normalmente o líder da expedição coordena esse tipo de subida, mas poucos dias antes os alpinistas perceberam que Jordán, que estava no acampamento base, não dispunha de informação suficiente para tomar as decisões adequadas, e isso os colocava em risco.

A equipe discutiu essa quebra da rotina organizacional durante o jantar por vários dias e, finalmente, desenvolveu uma regra simples: *o primeiro alpinista na corda está no comando*. Essa heurística acelerou as tomadas de decisão quando investiram de alta responsabilidade o alpinista que liderava a escalada naquele momento. Isso transformou o grupo numa organização completamente horizontal à medida que os caminhos foram aos poucos se abrindo. Jordán continuou a tomar todas as outras decisões e a coordenar as atividades durante as sessões noturnas de planejamento.

Outra rotina organizacional tinha começado a quebrar no começo da escalada, quando a equipe foi forçada a deixar 150 quilogramas de suprimentos para trás por causa de um desentendimento com as autoridades chinesas. O problema

piorou quando os *sherpas* da equipe foram atingidos por uma avalanche. Embora tenham sofrido somente ferimentos leves, eles estavam preocupados com sua segurança, com razão, e negociaram para carregar cargas mais leves. Por dispor então de menos suprimentos do que havia planejado, a equipe criou duas regras simples. A primeira era *Carregue somente os suprimentos necessários para o próximo estágio* (normalmente os alpinistas levam suprimentos de reserva para os acampamentos mais altos, e nesta expedição havia três). A segunda regra simples era *Retorne sempre ao acampamento mais baixo para passar a noite*. Isso fazia sentido por vários motivos, e o principal era que nos acampamentos mais baixos seria necessário menos oxigênio.

O próximo estágio da trilha era uma subida por um longo glaciar que durou 17 dias. A escalada foi lenta porque os alpinistas atravessavam uma região de neve profunda e reagiam à grande altitude (6.300 a 7.000 metros). Esse trecho era tecnicamente mais fácil que o paredão, mas tinha fendas difíceis de prever e alto risco de avalanches. Embora no plano

inicial somente dois homens chegassem ao topo da montanha, nesta fase um terceiro (Juan) mostrou estar em melhor forma física que o esperado. Ele conversou com Jordán pelo rádio, e decidiram que ele acompanharia os demais na tentativa de chegar ao topo. A decisão de última hora implicava riscos: Juan não tinha saco de dormir, portanto os dois que originalmente chegassem ao topo teriam de compartilhar os seus com ele, e por causa da redução de suprimentos eles teriam de compartilhar também o oxigênio, o que os deixaria com quantidade menor. Mas Jordán concluiu que a equipe tinha mais chance de chegar ao topo com três alpinistas que com dois. Como qualquer decisão tomada de improviso, teria de ser rápida. Não havia tempo para consenso (por outro lado, os grupos geralmente adotam a heurística somente depois de prolongada discussão). Isso significava mais um risco: afastar outros membros da equipe.

Por fim, o estágio “zona morta” da escalada que levou cinco dias: os alpinistas enfrentaram, pela primeira vez, uma situação que exigia ações rápidas. Havia poucas rotinas ensaiadas ou regras

Como os hospitais utilizam rotinas, regras simples e improvisação para lidar com a covid-19

Em abril de 2020, quando os pacientes infectados com o coronavírus ameaçavam sobrecarregar os hospitais, os profissionais da saúde responderam não só com coragem, mas com engenhosidade. As histórias de sua desenvoltura encheram os noticiários e as mídias sociais.

No entanto, quando observamos essas reações a uma situação nova, vemos algo mais: exemplos de pessoas que se valeram de heurística, improvisação e novas rotinas para trabalhar com agilidade e eficácia.

Novas rotinas. Práticas hospitalares tradicionais foram profundamente abaladas, mas algumas puderam ser reescritas. As salas de emergência costumam utilizar protocolos para gerenciar

internação e tratamento dos pacientes, mas estes estavam afluindo cada vez mais rápido à medida que a covid-19 se disseminava. Os hospitais substituíram o processo de admissão com vários passos pela triagem baseada na aferição da temperatura corporal fora das salas de emergência para que os pacientes com febre alta tivessem prioridade.

Médicos e enfermeiros que não estavam tratando de pacientes acometidos da covid-19 criaram rapidamente novas rotinas para poder atender às necessidades de distanciamento social: eles conversavam com os pacientes por telefone ou por computador, e não pessoalmente.

Heurística. À medida que a crise se agravava,

as rotinas exigiam grandes ajustes, mais que pequenos. Os médicos e enfermeiros começaram a utilizar heurística para acelerar as atividades e processos. Se fosse impossível tratar todos os que precisavam de atendimento, eles tomavam uma decisão rápida de triagem: admitir o paciente (se houvesse leito disponível), enviá-lo para outro hospital (se fosse o caso) ou para casa (se os sintomas não indicassem risco de morte).

No estágio posterior, os atendentes precisavam fazer a difícil escolha dos pacientes que teriam acesso aos ventiladores limitados. Os hospitais desenvolveram heurística para tomar essas decisões: que pacientes teriam maior probabilidade de sobreviver (como os mais jovens).

Improvisação. Com o passar do tempo, a falta de recursos aumentou. Os profissionais da saúde não dispunham de máscaras N95 e equipamentos de proteção suficientes, nem havia leitos suficientes em suas unidades de tratamento intensivo. Esses problemas ensejaram várias improvisações. Alguns enfermeiros e médicos começaram a reutilizar máscaras (sabendo do maior risco que corriam). Os hospitais reaproveitaram andares inteiros para ampliar as áreas de UTI ou tratar os pacientes com covid-19 mais estáveis, não raro organizando as mudanças em poucos dias. A cidade de Nova York construiu uma barreira improvisada no Central Park e transformou o Centro de

Convenções Javits em hospital de campanha prevendo aumento no número de infectados.

A situação mais dramática foi a falta de ventiladores. Médicos e enfermeiros treinados para realizar qualquer procedimento clinicamente possível para salvar vidas precisaram se adaptar a uma realidade na qual isso era simplesmente impossível.

No meio do ano, o pessoal da saúde já dispunha de mais conhecimento de como tratar os pacientes com covid-19. A pandemia ainda apresentava enormes desafios (como o desenvolvimento de vacina), mas a experiência com os protocolos nos estágios iniciais resultou em atendimento clínico desses casos consideravelmente melhor.

simples às quais recorrer. Nenhum deles estivera antes a tão elevada altitude nem sabia como seu corpo poderia reagir. Em situações como esta, os alpinistas costumam improvisar. Os três começaram a escalada final carregando cordas, porque para escalar a Hillary Step, uma rocha íngreme, pouco antes de chegar ao topo, eles precisavam estar presos uns aos outros por cordas. No entanto, elas acabaram se tornando um fardo para aqueles corpos cansados e atrasaram um alpinista. Eles decidiram de imediato simplesmente abandonar as cordas e seguir separados. Quando o contexto é incerto e implacável, como era aqui, não há como saber se a atitude tomada é a correta. Ao

largarem as cordas, os alpinistas aumentaram o risco de sofrer uma queda perigosa — mas também a probabilidade de concluir a escalada. Felizmente aquela ação foi compensada quando os três chegaram ao topo em segurança.

QUE APRENDEMOS?

Quando analisamos nossas descobertas lendo as extensas notas de Juan, diários, cartas e entrevistas de outros escaladores e assistindo a alguns vídeos, conseguimos reunir as seguintes observações:

Heurística e improvisação são acionadas por diferentes tipos de desafio.

Percebemos duas grandes razões para a

adoção de novas ferramentas. Uma foi a velocidade: o acentuado aumento do número de decisões que a equipe precisou tomar. Foi o caso diante do paredão, quando ela transferiu, do líder da exposição ao líder no local, os direitos de tomar decisões. Aqui, e em outros casos onde tudo acontece muito rápido, a heurística forneceu a melhor resposta. Ambas ajudaram os alpinistas a ajustar o ritmo mais rápido, mas não mudaram os princípios básicos que orientavam a expedição (ainda havia o tomador de decisões designado durante a abertura de caminhos, por exemplo, e uma regra que estipulava quantos suprimentos carregar em circunstâncias específicas).

O segundo acionador, os contextos pouco familiares, era complexo, como quando os alpinistas atravessaram a zona morta sem saber como o corpo deles reagiria. Nestes casos, havia maior probabilidade de improviso, porque alguns desafios exigiam soluções *ad hoc*, fora da caixa, completamente diferentes do que a equipe havia imaginado. Às vezes, as soluções surgiam em resposta a uma oportunidade (um terceiro alpinista parecia suficientemente apto a atingir o topo), em outros momentos surgiam como resposta a um problema (as cordas eram muito pesadas, por isso foram abandonadas). (Veja o quadro “Quando testar cada abordagem”).

As ferramentas são interdependentes e dinâmicas. Nem sempre é clara a distinção entre rotinas, regras simples e improvisação, e uma abordagem pode se transformar em outra. Em circunstâncias normais, por exemplo, determinados membros da equipe de alpinistas são designados a cuidar das cordas diariamente. No entanto, as condições extremas da face Kangshung favoreceram a improvisação: na descida, depois de 12 horas de escalada, um escalador parou por quase uma hora para consertar as cordas numa área de rochas íngremes, pois ficou preocupado com a segurança. Do acampamento base outros escaladores podiam ver que ele havia parado, mas não sabiam por quê. Naquela noite eles discutiram sua improvisação e concluíram que aumentar a segurança era mais valioso que o ônus do tempo gasto. Eles substituíram as rotinas de manutenção das cordas por uma regra simples: *se você vir uma corda danificada, conserte-a de imediato*.

Em outros casos uma heurística introduzida recentemente pode provocar uma improvisação. Como já observamos, a equipe desenvolveu a heurística de quanto carregar e onde dormir em resposta à limitação de recursos. Essas regras aumentaram a eficiência e maximizaram a velocidade, mas também aumentaram o risco. Isso ficou claro mais tarde na escalada, quando um membro

de uma dupla de escaladores de apoio, que deveria ter voltado ao Acampamento Dois para passar a noite, começou a ter sintomas de hipotermia. A equipe teve de improvisar: os dois escaladores de apoio passaram a noite no Acampamento Três sem sacos de dormir e sem oxigênio porque a equipe não levava suprimento extra (de acordo com uma regra criada anteriormente, esses suprimentos estavam reservados para os alpinistas que continuariam até o topo). Felizmente, essa improvisação funcionou: a equipe que seguia para o topo pôde continuar a escalada, e o alpinista de apoio comprometido desceu para o Acampamento Dois no dia seguinte, em segurança.

COMO UTILIZAR O KIT DE FERRAMENTAS

A crise da covid-19 e a devastação econômica que ela provocou são precursores de um extraordinário desafio que todos nós enfrentaremos nos próximos anos (*para saber mais sobre a adoção das três abordagens pelos profissionais da saúde durante a pandemia, veja o quadro “Como os hospitais utilizam rotinas, regras simples e improvisação para lidar com a covid-19”*). Mudanças climáticas, fluxos migratórios em massa e avanços tecnológicos reformularão dramaticamente o cenário social e econômico de forma que ainda não conseguimos prever por completo. Esses movimentos atingirão as indústrias, as economias e as nações.

Mas as organizações não estão desamparadas. Elas podem se preparar para enfrentar situações novas e incertas, sejam elas crises existenciais, como a pandemia, ou situações mais conhecidas, como turbulência na indústria.

Treinando ativamente a organização para alterar a combinação de rotinas, heurísticas e improvisação sem parar de funcionar para atender às necessidades de mudança de diferentes possíveis cenários, os líderes podem criar resiliência por toda a organização. Empresas que normalmente lidam com situações que evoluem rapidamente — pense nas equipes da SWAT e nos comandos militares — sabem quanto custa praticar e se preparar para o inesperado enquanto você se dá ao luxo do tempo e de recursos, em vez de tentar aprender como adaptar-se no meio de uma tempestade.

A maioria das organizações já sabe como trabalhar com rotinas. Na verdade, os gestores foram treinados para focar na eficiência, por isso é natural para eles sistematizar as melhores práticas nas rotinas organizacionais. Por isso, a gestão deve ter como foco ajudar as pessoas a incluir mais heurística e improvisação em seus kits de ferramentas. O que observamos na expedição ao Everest pode ser um modelo útil. A seguir apresentamos algumas sugestões para começar:

Analise as ferramentas que você utiliza para executar diferentes partes do trabalho. A questão não é um mapeamento detalhado do processo — é pensar como você trata o trabalho. No entanto, essa análise não é necessariamente direta, porque a maior parte da tarefa é dividida em partes que podem exigir diferentes ferramentas. Se você faz A/B para testar novos aspectos de um produto, por exemplo, você provavelmente tem uma rotina organizacional rigorosa em uso — no entanto, as decisões sobre o que testar podem ser mais abertas, e improvisadas. Faça o possível para formar um quadro de quais abordagens são usadas e

onde, e se sua organização favorece alguma em particular. Depois pense se esta é a melhor escolha para a maior parte das tarefas. Você gerenciará melhor a crise se tiver analisado e discutido seus processos — e feito pelo menos alguma reinvenção — antes de estar no meio da agitação.

Questione os pressupostos das rotinas. Todas as rotinas e processos criados se baseiam em um número significativo de suposições. Dedique algum tempo para descobrir o que elas representam pelo menos para suas principais rotinas, e depois pense em como você operaria se elas não valessem. Estas questões poderão ajudá-lo:

- Que tipo de decisão tomada por você precisa ser implementada por gestores de alto nível? Como você imagina que essas decisões serão tomadas numa crise?
- Você supõe que os processos existentes, revisados e aperfeiçoados ao longo do tempo são os melhores? Eles serão válidos em momentos de pressão?
- No fluxo de trabalho, onde os problemas aparecem sistematicamente? Existe uma discussão para reformular ou alocar mais recursos para esse segmento? Que aconteceria se, de repente, essa parte do trabalho precisasse ser executada com mais rapidez?
- Você supõe que os recursos organizacionais estão bem alocados? Você os redistribuiria se, de repente, tivesse de responder a uma grande interrupção?

Faça mais com menos. Não podemos pensar em nenhuma crise atual que não tenha envolvido escassez de recursos de algum tipo. A escalada do Everest certamente envolveu. Por isso, faz sentido acostumar-se a trabalhar de forma enxuta. Os gestores podem desafiar uma

unidade pedindo que ela atinja uma meta ambiciosa com recursos significativamente menores que o normal, por exemplo. Ou uma equipe pode realizar um *brainstorm* para saber como ela se comportaria se, de repente, um recurso importante escasseasse.

Saiba a fundo como seu trabalho se encaixa no todo. As organizações pretendem que as pessoas se especializem limitando-se a tarefas ou atividades restritas. É uma conduta eficiente que se encaixa bem nas rotinas organizacionais rotinizadas. No entanto, em tempos incertos, conhecer a fundo o funcionamento de outras áreas (talvez por meio de treinamento transversal) torna os grupos mais resilientes. Seus integrantes desenvolvem a percepção de que todo trabalho depende do trabalho dos demais e vice-versa. Como resultado, quando uma rotina é alterada, o trabalho do grupo maior tem menor probabilidade de sofrer disrupção.

Invista em criar expertise. Nova heurística e improvisação podem parecer espontaneamente, mas na realidade elas funcionam melhor quando estão alicerçadas em conhecimento e treinamento. Os alpinistas de nosso estudo treinaram com muito mais dedicação que os membros de outras expedições de que tínhamos informação, e eles o fizeram acreditando que estariam mais bem preparados para se adaptar quando precisassem.


Identifique suas prioridades. Se uma crise está em curso, luzes vermelhas e alarmes se apagam em todos os lugares, e a atenção empresarial se torna um recurso muito escasso. Em situações como estas, os líderes precisam ter a atenção redobrada e permanente nas métricas importantes para fazer a organização navegar pela turbulência. Com isso, eles podem ajudar todos a enfrentar os problemas mais prementes e concentrar-se em atividades essenciais para evitar um colapso. O resto simplesmente pode esperar. Isso em geral requer intercâmbios difíceis. No entanto, as métricas não serão as mesmas em todas as situações, por

isso é importante imaginar uma grande variedade de cenários e pensar no que eles podem exigir especificamente.

Aprenda a abrir mão do controle. Nas crises, nenhuma solução é óbvia nem sua dinâmica é de cima para baixo. Todos os cérebros organizacionais são necessários para resolver problemas na hora. Se nesses cérebros não houver autoridade e autonomia para que a ação seja imediata, o problema poderá piorar num piscar de olhos. Isso vai na contra-mão da ideia de que é preciso atribuir liberdade limitada às pessoas em seus processos decisórios. As organizações que sobreviveram a momentos difíceis desenvolveram a capacidade de delegar prontamente tal autoridade e poder de decidir aos funcionários da linha de frente dotados de *expertise*.

Por isso é importante analisar suas rotinas e praticar novas formas de resolver problemas antecipando-se à crise: sua organização se tornará mais adepta à heurística e improvisação e, consequentemente, mais resiliente, talentosa e apta a resistir quando a incerteza atingir níveis alarmantes. 🧠

HBR Reprint R2011B-P Para pedidos, página 8

 **FERNANDO F. SUAREZ** é professor titular de empreendedorismo e inovação da D'Amore-McKim School of Business da Northeastern University. **JUAN S. MONTES** é professor associado de prática em gestão e organização da Carroll School of Management, Boston College.

SOBRE A PESQUISA

O artigo se baseia em um estudo etnográfico de uma escalada ao monte Everest por um dos percursos mais técnicos e menos conhecidos — a face Kangshung. Tivemos acesso direto aos detalhes da expedição porque um dos autores dela participou e fez várias anotações durante todo o período. Tivemos acesso também a diários de membros de três outras expedições, 12 horas de imagens de vídeo, 1.250 fotos e transcrições de entrevistas com alpinistas. Além disso, analisamos 52 cartas escritas por montanhistas antes, durante e depois da escalada, juntamente com os documentos de planejamento da viagem e a lógica envolvida na seleção da equipe.



Para identificar os riscos com antecedência, invista em análise de dados

Ajuda a fazer as perguntas certas e aprender mais rápido.

Provavelmente você já ouviu líderes empresariais justificarem sua paralisia numa crise alegando que toda organização voa às cegas em tempos de profunda incerteza. Mas, na verdade, alguns líderes sabem exatamente para onde vão. Eles sabem o que é preciso para traçar um caminho para atravessar a turbulência do mercado, e criaram organizações com grande consciência situacional.

Quando se trata de desenvolver a capacidade de descobrir que rumo as coisas estão tomando e responder rapidamente a um ambiente em mudanças, nada é mais importante que a análise de

dados. Infelizmente, nos últimos anos, *analytics* (também conhecida como mineração de dados ou inteligência empresarial) tornou-se o enteado malquisto das ciências de dados, ofuscado pelo aprendizado de máquina e pela estatística. Essas duas disciplinas posicionam a sofisticação matemática sobre uma base de intuição humana, criando uma ilusão sedutora de objetividade e uma orientação ágil. Ironicamente, das três, a análise de dados é a competência essencial para navegar durante as crises.

As soluções que se baseiam em IA e em aprendizado de máquina seguem em sintonia durante tempos estáveis, mas desaparecem quando o desastre assoma. Essas tecnologias automatizam as tarefas extraíndo padrões dos dados e transformando-os em instruções. Esses modelos podem se tornar rapidamente obsoletos quando os *inputs* do sistema mudam. A análise de dados, no entanto, alerta quando as regras do jogo estão mudando. Sem esse tipo de alerta, as soluções de automação podem se degradar em instantes, deixando você exposto a choques exógenos.

Na crise, a estatística tem uma desvantagem. Os estatísticos ajudam os tomadores de decisão a obter respostas rigorosas. Mas, e se eles estiverem fazendo as perguntas erradas? Embora habilidades estatísticas sejam necessárias para testar hipóteses, os analistas têm a perspicácia de apresentar desde o início as hipóteses certas. Para utilizar a estatística sem a análise de dados, você precisaria ter confiança absoluta em suas suposições — o tipo de confiança que é temerária quando a crise lhe puxa o tapete.

Os analistas prosperam na ambiguidade. Seu talento é a exploração, que os



torna particularmente bons em prever e responder a crises. Buscando informação crítica em fontes de dados internas e externas, os analistas têm uma indicação do que está acontecendo. Eles podem perscrutar o horizonte em busca de tendências e formular questões sobre o que está por trás delas. Sua função é inspirar executivos com possibilidades instigantes, mas qualificadas. Uma vez que as hipóteses de mais alta prioridade foram pré-selecionadas pelos líderes, então está na hora de chamar um estatístico para submetê-las a um teste de pressão e separar os verdadeiros *insights* das pistas falsas.

Em tempos favoráveis, grandes organizações desenvolvem competências de análise de dados para fortalecer sua capacidade de inovação. A habilidade dos analistas de encontrar pistas em itens como mudança de gostos do cliente pode ajudar as empresas a aproveitar oportunidades antes que concorrentes menos espertos o façam. No entanto, quando as coisas se complicam, o que parecia ser um propulsor de uma inovação inestimável se transforma em rede de proteção indispensável. Certamente, alguns eventos são impossíveis de prever — os verdadeiros cisnes negros —, mas lidar com as consequências requer olhos bem abertos.

Infelizmente, é muito difícil improvisar um departamento de análise de dados consistente em cima da hora. As habilidades técnicas que permitem que os analistas digiram os dados à velocidade da luz simplesmente aumentam o volume de informações que eles encontram. Para localizar uma precisidade nos dados é preciso algo mais. Sem conhecimento da área, visão empresarial e fina intuição do valor prático das descobertas — bem como de habilidade de comunicação para transmitir-las eficientemente aos tomadores de decisão —, os analistas precisam se esforçar muito para serem úteis. Leva tempo para eles aprenderem a julgar o que é importante além do que é interessante. Não espere que eles sejam a solução mágica da sua crise. Veja-os como investimento para quando você mais necessitar de agilidade.

Também leva tempo para ter acesso a fontes de dados promissoras de que os analistas precisam. Idealmente, os gestores não esperam por uma grande disrupção para criar vínculos com vendedores de dados, parceiros industriais e especialistas em coleta de dados. Tenha em mente que, diante de um choque extremo, suas fontes de dados históricas podem tornar-se obsoletas. Se sua compreensão do passado não consegue lhe oferecer uma visão prática do mundo de amanhã — talvez porque a pandemia tenha mudado tudo —, pouco importa se sua informação foi boa ontem. Você precisa de nova informação. Depois do desastre financeiro de 2008, por exemplo, os bancos do mundo todo reconheceram que deveria haver uma vantagem em analisar sinais não tradicionais da capacidade de endividamento, como dados de cartões de fidelidade de supermercados, mas nem todos os atores estavam igualmente posicionados para acessá-los.

Além disso, seus estoques de dados internos podem precisar de processamento especial antes de os analistas poderem minerá-los, por isso vale a pena pensar em contratar engenheiros de suporte de dados. Se a análise de dados é a

disciplina que os torna úteis, então a engenharia de dados é a disciplina que os torna utilizáveis. Ela fornece a infraestrutura dos bastidores que compatibiliza relatórios de máquinas e de bancos de dados gigantescos com os kits de ferramenta da análise de dados.

Quando eu comecei a explicar a importância da análise de dados nas conferências, eu acreditava que convencer a plateia de seu valor era a parte mais fácil. O clima mudou quando eu expliquei a pegadinha: análise de dados é investimento de tempo. Não queira encontrar algo útil em cada incursão a um conjunto de dados. Para ser bem-sucedida na exploração, sua organização precisa de uma cultura de análise de dados descomprometida. Como líder, você é responsável por determinar o escopo (que fontes de dados devem ser analisadas) e o prazo (“você tem duas semanas para explorar esta base de dados”). Depois você precisa garantir que os analistas não serão punidos se voltarem de mãos vazias.

Quando os líderes empresariais entendem que a análise de dados representa um investimento que pode não trazer vantagens imediatas, eu chego ao próximo obstáculo: a percepção de que somente uma organização grande e tecnologicamente sofisticada, como a Alphabet, tem condições de pagar por ela. Isso é um absurdo. Minha experiência mostra que a probabilidade de as analíticas prosperarem é maior em startups que em gigantes consolidadas.

As startups investem naturalmente em análise de dados enquanto tentam navegar em um novo mercado, e vários generalistas assumem uma parte do trabalho exploratório. Então, à medida que a startup cresce, a cultura muda. Os funcionários são menos confiáveis e se tornam mais responsáveis pelo retorno de seus esforços, e uma gestão demasiado zelosa sufoca oportunidades de crescimento da análise de dados. Os analistas contratados nessa cultura raramente chegam a curtir a parte mais interessante de seu trabalho — exploração; em vez

disso, atuam como motores de busca humanos e zeladores de painéis de instrumentos. Muitos desistem pela frustração de ver seu potencial desperdiçado.

Criar uma cultura onde a análise de dados possa crescer requer liderança forte. À medida que as organizações crescem, somente as mais visionárias terão coragem de promover um verdadeiro departamento de análise de dados e garantir que os líderes empresariais possam acessá-lo e ser influenciados por ele. As indústrias que mais sofreram com uma crise anterior — o setor bancário é um bom exemplo — são as que terão maior probabilidade de investir em análise de dados e aplicá-la à gestão de risco.

Tornar-se líder em *analytics* requer comprometimento para confiar em seus analistas e dar-lhes espaço para fazer seu trabalho. Afinal, o trabalho deles será de revelar ameaças que você nem pensou que poderiam estar no seu radar. Esse tipo de trabalho não pode ser gerenciado com cronômetro e *checklist*.

Crises como uma pandemia — quando ninguém sabe as respostas, e a incerteza é grande — nos lembram de como é importante fazer as perguntas certas. A análise de dados dá às empresas uma vantagem de aprendizado e adaptação. Quando o mundo de repente vira de cabeça para baixo, os que aprendem mais rápido têm melhores chances de ser bem-sucedidos. Empresas inteligentes investirão em análise de dados hoje para estar na dianteira do que quer que o amanhã lhes reserve. ☺

HBR Reprint R2011B-P Para pedidos, página 8

 **CASSIE KOZYRKOV** é cientista chefe de decisão da Google.



Tenha o melhor conteúdo sobre negócios, gestão e liderança.



ASSINE ACESSO TOTAL:

- ▶ App – **12 edições** digitais anuais;
- ▶ Site - Acesso a todo conteúdo da edição, artigos digitais exclusivos e todo o histórico de artigos publicados pela revista em mais de **10 anos de presença no Brasil**;
- ▶ Biblioteca Visual - Uma coletânea de infográficos e tabelas de artigos da HBR, criados para a dinâmica dos negócios atuais;
- ▶ **Newsletters semanais** com as escolhas do editor;
- ▶ **Desconto nos eventos da Harvard Business Review Brasil**;

DISPONÍVEL NAS PLATAFORMAS



MAIS INFORMAÇÕES
atendimento@rfmeditores.com.br

PARA ASSINAR ACESSE:
www.lojahbrbrasil.com.br



Artigos



**Leve a
diversidade
a sério**



O futuro de nosso trabalho remoto



As melhores práticas para organizações totalmente remotas



GESTÃO
DE PESSOAS

AUTOR

**Prithwiraj
(Raj)
Choudhury**

Professor
associado, Harvard
Business School





GESTÃO
DE PESSOAS



ANTES DE 2020, HAVIA um movimento fermentando nas organizações do ramo do conhecimento. A tecnologia pessoal e a conectividade digital avan-

çaram tanto e tão rápido que as pessoas começaram a se perguntar se de fato precisavam trabalhar juntas num escritório. A resposta veio durante os *lockdowns* da pandemia. A grande maioria de nós, na verdade, não precisa trabalhar lado a lado com os colegas no mesmo local. Funcionários, equipes, forças de trabalho inteiras podem ter bom desempenho e ao mesmo tempo estar completamente espalhados — e estão. Por isso, agora as perguntas são outras: organizações total ou majoritariamente remotas são o futuro do trabalho do conhecimento? O trabalho remoto (Work-from-anywhere ou WFA, na sigla em inglês) veio para ficar?

Sem dúvida, o modelo oferece benefícios notáveis para as empresas e funcionários. Elas reduzem ou eliminam custos de instalações, contratam e aproveitam talentos globalmente mitigando as questões de imigração e, como mostra a pesquisa, talvez até aumentem a produtividade. Os empregados podem morar onde quiserem, eliminar os trajetos diários de ida e volta e desfrutar de melhor equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. No entanto, restam dúvidas de como o WFA afeta as comunicações, incluindo *brainstorming* e resolução de problemas; compartilhamento de conhecimento, socialização, camaradagem e tutoria; remuneração e avaliação de desempenho; segurança de dados e regulamentação.

Para melhor entender como os líderes podem aproveitar o lado positivo do WFA e, ao mesmo tempo, superar os desafios e evitar resultados negativos, analisei várias empresas que adotaram total ou majoritariamente a modalidade remota de trabalho. Algumas delas: o Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos, ou USPTO (com várias centenas de funcionários WTA); Tulsa Remote; Tata Consultancy Services, ou TCS (empresa global de serviços de TI que anunciou seu plano de em 2025 ter 75% de suas atividades remotas); GitLab (maior empresa mundial completamente remota, com 1,3 mil

funcionários); Zapier (empresa de automatização de fluxo de trabalho, com mais de 300 funcionários, nos Estados Unidos e em 23 outros países); e a MobSquad (*startup* canadense que emprega funcionários WFA).

A crise da covid-19 abriu a mente de líderes seniores à ideia de adotar o WFA para toda a sua força de trabalho ou parte dela. Além da TCS, que inclui Twitter, Facebook, Shopify e Siemens, e o Banco Estatal da Índia anunciaram que o trabalho remoto continuará permanente mesmo depois que a vacina estiver disponível. Outra organização que estudei é a BRAC, uma das maiores ONGs do mundo com sede em Bangladesh. Obrigada a trabalhar remotamente este ano, ela está decidindo o modelo de trabalho que vai adotar no longo prazo.

Se sua organização está pensando num novo programa de transição ou na adoção do WFA, este artigo pode fornecer um guia.

BREVE HISTÓRIA DO TRABALHO REMOTO

Indiscutivelmente, a transição em grande escala do trabalho tradicional para o trabalho remoto começou com a adoção de políticas de *home-office* (Work-from-home ou WFH, na sigla em inglês) na década de 1970, quando o aumento do preço da gasolina, provocado pelo embargo do petróleo pela OPEP em 1973, aumentou o custo do deslocamento de casa para o trabalho e vice versa. Essas políticas permitiram que as pessoas evitassem os escritórios físicos preferindo trabalhar em casa, em espaços compartilhados, ou em outros locais como cafeterias e bibliotecas públicas, esporadicamente ou em regime parcial ou integral, com a expectativa de apresentar-se pessoalmente na empresa de tempos em tempos. Os funcionários tinham a opção controlar sua agenda diária, reservando tempo de buscar os filhos na escola, fazer compras ou praticar exercícios durante o dia sem precisar “dar uma escapada” do escritório. Eles gastam menos tempo no deslocamento de casa para o trabalho e, em geral, solicitam menos licenças médicas.

Graças ao advento dos computadores pessoais, da internet, *emails*, conectividade de banda larga, *laptops*, celulares, computação em nuvem e videotelefonia, a adoção do WFH aumentou na década de 2000. Como observaram os pesquisadores Ravi S. Gajendran e David A. Harrison em um artigo de 2007, esta tendência foi acelerada pela necessidade de atender, por exemplo, à Lei de Deficientes Americanos de 1990, e às exigências da Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego dos EUA.

As pesquisas mostram melhorias de desempenho. Um estudo de 2015 realizado por Nicholas Bloom e coautores revelou que quando os funcionários aderiram às políticas do WFH, sua produtividade aumentou 13%. Nove meses depois, quando os mesmos empregados tiveram a opção de escolher entre permanecer em casa e voltar ao escritório, os que

escolheram a primeira opção mostraram melhor desempenho: sua produtividade tinha aumentado 22% em relação ao período anterior ao estudo. Isso sugere que talvez as pessoas deveriam decidir por si mesmas a modalidade de trabalho (casa ou escritório) mais conveniente para elas.

Nos últimos anos, mais e mais empresas permitiram que seus funcionários trabalhassem em casa. É verdade que várias corporações, como a Yahoo e IBM, inverteram esse curso antes da pandemia, solicitando que seus funcionários reassumissem o trabalho presencial na tentativa de estimular mais eficiência na colaboração. Mas algumas organizações, como as que eu analisei, preferiram adotar a flexibilidade de regime, permitindo que alguns ou todos os funcionários, novos e mais antigos, trabalhassem onde quisessem, completamente desvinculados do escritório. A USPTO é excelente exemplo. Seus líderes lançaram o programa WFA em 2012, baseado num programa de WFA da época que obrigava os funcionários a estar presentes fisicamente no escritório central, no norte da Virgínia, pelo menos uma vez por semana. O programa WFA, por outro lado, exigia que os funcionários passassem dois anos na sede da empresa, e depois de uma fase de WFH eles podiam viver em qualquer parte dos Estados Unidos continental desde que concordassem em pagar do próprio bolso as viagens periódicas à sede (ida e volta), totalizando mais de 12 dias por ano. Os analistas de patentes do programa dispersaram-se pelo país, escolhendo viver perto da família, em locais de clima agradável ou de menor custo de vida.

A maioria das empresas que oferece opções de WFH ou WFA mantém alguns funcionários — na USPTO, *trainees* e administrativos — em um ou mais escritórios. Em outras palavras, as atividades são híbrido-remotas. Mas a experiência de ter todos trabalhando remotamente, forçada pela covid-19, fez com que algumas dessas organizações mudassem estrategicamente para majoritariamente remota, com menos de 50% de sua mão de obra em escritórios físicos. A TCS, por exemplo, com quase 418 mil funcionários, tradicionalmente alocada em escritórios ou nas empresas do cliente pelo mundo todo,

decidiu adotar o modelo 25/25: o pessoal passaria apenas 25% do horário comercial no escritório, e de forma alguma a companhia teria mais de 25% de empregados em suas instalações. A TCS planeja completar essa transição em cinco anos.

Mesmo antes da crise, um pequeno grupo de empresas havia adotado essa tendência de forma mais drástica, eliminando todos os escritórios e dispersando todo seu pessoal, desde os recém-admitidos até o CEO. A GitLab adota esse modelo em grande escala: seus funcionários remotos abrangem vendas, engenharia, *marketing*, gestão pessoal e funções executivas em mais de 60 países.

AS VANTAGENS

Passei os últimos cinco anos estudando práticas e tendências de produtividade de empresas WFA. Os aspectos positivos — para pessoas, empresas e sociedade — são claros. A seguir destaco os seguintes:

Para as pessoas. Foi impressionante descobrir como os funcionários são extremamente beneficiados com esses modelos. Muitos relataram que, para eles, a liberdade de viver em qualquer lugar no mundo era um incentivo importante, particularmente casais com duas carreiras separadas, pois esta dinâmica reduz a preocupação de procurar dois empregos em um único local. Um analista de patentes explicou: “Eu sou casada com um militar, o que significa que vivo num mundo com mudanças frequentes e em constante agitação. Isso impede que muitos cônjuges sigam cada um a sua própria

EM RESUMO

A MUDANÇA

Os lockdowns da covid-19 provaram que não só é possível, mas talvez preferível, que os profissionais do conhecimento executem seu trabalho de qualquer lugar. Isso pode sinalizar uma mudança para o trabalho totalmente remoto no longo prazo?

VANTAGENS E DESAFIOS

Estudos mostram que trabalhar em casa pode ter inúmeras vantagens tanto para as pessoas como para as organizações, principalmente na forma de aumento de produtividade e engajamento. Mas quando todos, ou a maioria, dos funcionários são remotos, surgem desafios na comunicação, compartilhamento do conhecimento, socialização, avaliação de desempenho, segurança de dados, e muito mais.

A PESQUISA

Quanto mais empresas adotam políticas de trabalho em qualquer lugar, mais surgem melhores práticas. As experiências da GitLab, Tata Consultancy Services, Zapier e outras mostram como os riscos associados a esse tipo de trabalho podem ser superados.



GESTÃO
DE PESSOAS

carreira por escolha pessoal. O WFA foi o programa de teletrabalho mais interessante que encontrei. Ele me permite acompanhar meu marido para qualquer estado dos EUA de uma hora para outra e seguir minhas próprias aspirações, contribuindo assim para o meu lar e para a sociedade”.

Alguns funcionários mencionaram melhor qualidade de vida. Um funcionário da USPTO explicou: “O WFA permitiu que meus filhos visitassem seus avós regularmente e brincassem com seus primos. Estar mais perto da família melhorou minha felicidade geral”. Outros mencionaram a proximidade com assistência médica para os filhos, acomodação para o companheiro e a possibilidade de aproveitar condições climáticas amenas, paisagens bonitas e mais opções de lazer. Os *millennials*, em particular, ficaram seduzidos pela ideia de que o WFA lhes permitiria viver na condição de “nômades digitais”: poderiam viajar pelo mundo sem perder o emprego. Antes das restrições causadas pela pandemia, empresas como a Remote Year já se preocupavam em facilitar esse estilo de vida. Alguns países como Estônia e Barbados criaram nova categoria de visto de trabalho para esses trabalhadores. Como comentou um analista de patentes, “o WFA é extraordinário para bem equilibrar a vida profissional e a vida pessoal. Posso morar na parte do país de que mais gosto e tenho mais tempo para relaxar”.

O custo de vida foi outro tema recorrente. Como a USPTO não reajustou os salários de acordo com o local onde os funcionários decidiram viver, um analista de patentes comentou: “Conseguí comprar uma casa grande em meu novo local por cerca de um quarto do que custava no norte da Virgínia”. O estado de Vermont e a cidade de Tulsa, em Oklahoma (onde a Tulsa Remote está localizada), envidaram esforços para atrair empregados remotos divulgando sua comunidade e enfatizando o baixo custo de vida. Em São Francisco, o aluguel médio de um apartamento de dois dormitórios é de US\$ 4.128. Em Tulsa, é de apenas US\$ 675.

O WFA ajudou os profissionais do conhecimento com problemas de imigração e outras restrições a conseguir bons empregos. William Kerr, Susie Ma e eu estudamos recentemente a MobSquad, cujos espaços compartilhados de trabalho em Halifax, Calgary e outras cidades canadenses permitem que tais profissionais com talento contornem os onerosos sistemas de *green card* e visto para os EUA e obtenham rapidamente permissão de trabalho do sistema Global Talent



SOBRE A ARTE

Sejikko foi criado entre Portugal e Venezuela. Suas fotografias capturam as casas tradicionais de Portugal embora, às vezes, carreguem um senso de vibração tropical e uma nostalgia da infância. Às vezes elas parecem perdidas ou fora de contexto, às vezes acolhedoras e completas.

Stream, do Canadá. Assim eles podem continuar atendendo às empresas e clientes nos Estados Unidos e outros países e, ao mesmo tempo, morar e pagar impostos no Canadá.

Um engenheiro que entrevistamos veio para os Estados Unidos depois de se formar no ensino médio em seu país natal aos 12 anos. Aos 16, ele ingressou em uma universidade americana, onde se graduou em matemática, física e ciências da computação em três anos. Aos 19, estava empregado numa empresa de tecnologia médica graças a um programa de treinamento prático opcional, mas não conseguiu obter o visto H-1B e foi deportado. A MobSquad o transferiu para Calgary, e ele continuou a trabalhar para o mesmo empregador.

Nas entrevistas com funcionárias da BRAC, descobri que as mulheres cuja carreira era limitada por tabus culturais como viajar para locais remotos ou delegar serviços domésticos foram favorecidas pelo WFA. Uma delas nos explicou: eu acordava muito cedo para deixar prontas três refeições para minha família de três gerações. Trabalhar remotamente me permitiu distribuir as tarefas domésticas, dormir um pouco mais e ser mais produtiva”.

Para as empresas. Minha pesquisa revelou ainda muitos benefícios organizacionais dos programas de WFA. Eles aumentaram, por exemplo, o envolvimento dos funcionários — métrica importante de sucesso para qualquer empresa. Em 2013, um ano depois de instituir o programa WFA, a USPTO ocupava uma das posições mais altas entre os Melhores Lugares para Trabalhar segundo pesquisa do governo federal americano. Os funcionários não só estavam mais felizes, mas também eram mais produtivos. Quando Cirrus Foroughi, Barbara Larson e eu avaliamos a transição da USPTO de WFH para WFA, descobrimos que este aumentou a produtividade individual em 4,4%, porcentagem baseada no número de patentes analisadas mensalmente. A mudança também permitiu que os analistas determinassem se o WFA gerava benefícios similares para funcionários que desempenhavam diferentes tarefas em outras organizações ou equipes.

Alguns ganhos gerados pelo WFA são mais óbvios. Menos funcionários no escritório, por exemplo, significa menos espaço e menos custos de investimento em imóveis. A USPTO estimou que, em 2015, o aumento de trabalho remoto economizou US\$ 32,8 milhões. E os programas WFA expandiram muito o *pool* de potenciais talentos, incluindo os que residiam em locais distantes da empresa. Essa foi a principal razão de



Os *millennials* pareciam seduzidos pela ideia de que o trabalho em qualquer lugar lhes permitiria se tornar “nômades digitais” viajando pelo mundo e continuar empregados.

a TCS adotar o que ela chama de espaços de trabalho seguros sem fronteiras: ela quer garantir que cada equipe seja formada pelos participantes com as habilidades certas, independentemente de onde estejam. Rajesh Gopinathan, CEO da TCS, descreve esse modelo como “talentos na nuvem”, enquanto outros executivos seniores afirmam que provavelmente permitirá que a empresa explorasse nichos de mercado de trabalho no Leste da Europa, onde há uma enormidade de analistas financeiros e cientistas de dados competentes.

Finalmente, o WFA pôde reduzir desgastes. Alguns funcionários da USPTO explicaram que, embora adorassem determinados lugares, reconheciam que neles as oportunidades de emprego eram limitadas. Isso os motivou a trabalhar mais e permanecer mais tempo no Escritório de Patentes. Líderes da GitLab também identificaram a retenção de funcionários como um resultado positivo da decisão da empresa de se tornar totalmente remota. Segundo eles, o benefício líquido, incluindo o aumento de produtividade e economia de gastos com imóveis, chegou a US\$18 mil por ano, por funcionário.

Para a sociedade. Organizações de WFA têm capacidade de reverter a fuga de cérebros que, muitas vezes, atormenta os mercados emergentes, pequenas cidades e locais rurais. Na verdade, a Tulsa Remote foi fundada para atrair recém-chegados dinâmicos, diversificados, com mentalidade comunitária para uma cidade que, há um século, se recuperava de protestos racistas históricos. Com oferta de US\$ 10 mil para realocar-se em Tulsa, de 2019 a 2020, a empresa atraiu mais de 10 mil interessados para 250 vagas. Obum Ukabam foi um dos selecionados. Quando ele não está trabalhando como gestor de *marketing*, ele orienta e presta serviço de *coaching* a uma escola de ensino médio. Recém-chegados talentosos de diversas etnias estão certamente tornando a cidade mais multicultural. Enquanto isso, as transições na USPTO e na TCS trouxeram muitas pessoas de volta para sua cidade de origem.

O trabalho remoto também preserva o ambiente. Em 2018, o tempo médio do percurso casa/trabalho e vice-versa era de 54 minutos, ou aproximadamente 4,5 horas por semana. Eliminar essas viagens — principalmente em locais onde a maioria das pessoas se desloca de carro — reduz significativamente as emissões de carbono. A USPTO estima que, em 2015, seus funcionários remotos percorreram 135 milhões de quilômetros menos do que se tivessem viajado até o escritório, reduzindo tais emissões em mais de 44 mil toneladas.





GESTÃO
DE PESSOAS

RESPOSTAS ÀS INQUIETAÇÕES

O escritório — com salas de reunião, áreas de pausa para o café e oportunidades de interação formal e informal — faz parte de nosso estilo de vida há tanto tempo que para nós é difícil imaginar o mundo sem ele. E várias barreiras precisam ser vencidas para tornar o trabalho totalmente remoto não só gerenciável, mas também bem-sucedido. No entanto, a experiência profissional totalmente remota durante a pandemia da covid-19 mostrou a muitas organizações do ramo do conhecimento que, com tempo e atenção, essas preocupações podem ser resolvidas. E nas empresas que pesquisei estão surgindo várias práticas muito boas.

Comunicação, *brainstorming* e resolução de problemas. Quando os funcionários estão espalhados, é mais difícil conseguir uma comunicação sincronizada. Ferramentas como Zoom, Skype, Microsoft Teams e Google Hangouts podem ajudar as pessoas que trabalham no mesmo fuso horário ou em fusos adjacentes, mas não ajudam as que estão mais afastadas. Em uma pesquisa com Jasmina Chauvin e Tommy Pan Fang, descobri que a mudança do dia para a noite ou vice-versa para economizar tempo causava redução de uma a duas horas na superposição do horário de trabalho (BHO, na sigla em inglês) entre os escritórios de uma grande corporação global. O volume de comunicação caiu em 9,2%, principalmente entre funcionários da produção. Quando o BHO era maior, o pessoal de P&D realizava mais chamadas sincronizadas não planejadas. As reuniões de grupo são ainda mais difíceis de programar. Nadia Vatalidis, do grupo de Operações de Pessoas da GitLab, observa que com membros da equipe espalhados em Manila, Nairóbi, Johannesburg, Raleigh e Boulder praticamente torna-se inviável encontrar um horário para a reunião semanal do grupo.

Por isso, as organizações do WFA precisam se acostumar com a comunicação assíncrona, seja via canal do Slack, portal personalizado intraempresas, ou até um documento compartilhado do Google no qual membros da equipe espalhados geograficamente redigem suas perguntas e comentários e esperam que outros membros da equipe em fusos horários distantes respondam na primeira oportunidade. Uma vantagem dessa abordagem é que os funcionários têm maior probabilidade de compartilhar ideias, planos e documentos antecipadamente e receber *feedback* quase imediato. A pressão para apresentar um trabalho bem elaborado é menor que quando as reuniões de equipes são síncronas e mais formais. A GitLab

qualifica de irrepreensível este processo de solução de problemas. Os líderes da empresa observam que os funcionários acostumados à cultura de *emails*, ligações telefônicas e reuniões podem relutar em mudar velhos hábitos. O problema foi resolvido com treinamento durante e depois da contratação. Na Zapier, em um programa chamado ZapPal, cada novo contratado é acompanhado por um colega experiente que monta pelo menos uma reunião introdutória pelo Zoom e continua a acompanhá-lo durante o primeiro mês. Para os *brainstormings* sincronizados, a empresa utiliza chamadas de vídeo e quadros brancos *online* como Miro, Stormboard, IPEVO Annotator, Limnu e MURAL, mas também estimula os funcionários a utilizar meios assíncronos de resolver problemas pelo Slack.

Compartilhamento do conhecimento. Este é outro desafio para as organizações completa ou majoritariamente remotas. Colegas distantes não podem se dar tapinhas nos ombros para fazer perguntas ou obter ajuda. Uma pesquisa realizada por Robin Cowan, Paul David e Dominique Foray mostrou que boa parte do conhecimento do local de trabalho não é codificada (mesmo quando deveria ser), mas “está na cabeça das pessoas”. Este é um problema de todas as organizações, mas muito mais para aquelas que adotaram o WFA. As companhias que analisei resolveram o problema com documentação transparente e facilmente acessível. Na GitLab todos os membros das equipes têm acesso a um “manual de trabalho”, que alguns descrevem como “o repositório central de como fazer a empresa funcionar”. Atualmente ele contém 5 mil páginas pesquisáveis. Todos os funcionários são encorajados a contribuir para o manual e ensinar como criar uma página com novo tópico, editar um tópico existente, incorporar vídeos, e assim por diante. Antes das reuniões, os organizadores postam agendas que se ligam a seções relevantes para permitir que os participantes leiam as informações de *background* e postem perguntas. Posteriormente, atas das sessões são postadas no canal da GitLab, no YouTube, as agendas são editadas e o manual é atualizado incluindo todas as decisões tomadas.

Os funcionários podem considerar o trabalho extra de documentação como um “tributo” e um empecilho no alto nível de transparência necessário para uma organização do WFA progredir. Thorsten Grohsjean e eu acreditamos que os gestores seniores precisam dar o exemplo nesses *fronts*, codificando o conhecimento e compartilhando informações livremente e, ao mesmo tempo explicar que esses são compromissos necessários para permitir a flexibilidade de alocação.

Outra sugestão é criar transcrições, postar *slides* publicamente e gravar vídeos de seminários, apresentações e reuniões para criar um arquivo que as pessoas podem consultar a qualquer hora de acordo com sua conveniência. Na reunião anual de 2020, que precisou ser virtual por causa da pandemia, a Academia de Gestão coordenou 1.120 sessões pré-registradas, provavelmente ampliando o fluxo de conhecimento para os



Organizações que adotaram o regime WFA têm o potencial de reverter a fuga de cérebros que, muitas vezes, atormenta os mercados emergentes, pequenas cidades e zonas rurais.



acadêmicos — principalmente aqueles em mercados emergentes — muito mais do que seria possível em um evento ao vivo, o que normalmente ocorre na América do Norte.

Socialização, camaradagem e tutoria. Outra grande preocupação mencionada por gestores e funcionários é a possibilidade de eles se sentirem social e profissionalmente isolados, desconectados dos colegas e da própria empresa, principalmente em organizações onde algumas pessoas trabalham remotamente e outras não. Uma pesquisa realizada por Cecily D. Cooper e Nancy B. Kurland mostrou que, com muita frequência, os funcionários se sentem excluídos do fluxo de informações a que normalmente teriam acesso no escritório físico. Sem reuniões presenciais, os gestores podem não perceber sinais do crescente desgaste e disfunções da equipe. Mesmo com as videoconferências que permitem a leitura da linguagem corporal e de expressões faciais, a preocupação é que colegas virtuais têm menor probabilidade de se tornar amigos íntimos porque suas interações frente a frente são menos frequentes. Priyanka Sharma, especialista técnica da GitLab observa: “Fiquei muito nervosa quando tive de participar de uma reunião pela primeira vez, porque eu era muito sociável no escritório. Eu temia me sentir muito sozinha em casa sem aquela sensação de comunidade”. Houda Elyazgi, executiva de *marketing* da equipe da Tulse Remote, expressou sentimentos similares: “O trabalho remoto pode ser muito isolador, principalmente para os introvertidos. Você quase precisa criar uma experiência intencional quando está socializando com os outros. E então você precisa estar “ligada” o tempo todo, mesmo quando tenta relaxar, e isso é desgastante”.

Na minha pesquisa, observei uma série de políticas que procuram abordar essas questões e criar oportunidade de socialização e de difusão de normas da empresa. Muitas organizações do WFA dependem de tecnologia para criar o “local do café virtual” e “interações aleatórias planejadas”, nas quais uma pessoa da empresa organiza grupos de funcionários para conversar *online*. Alguns utilizam IA e ferramentas de realidade virtual para formar duplas de colegas remotos para bate-papos semanais. A Sike Insights, por exemplo, está usando dados sobre estilos de comunicação individual e IA para criar colegas no Slackbot, enquanto a eXp Realty, empresa completamente remota que pesquisa atualmente, utiliza uma plataforma de realidade virtual chamada VirBELA para criar um local onde membros de equipes distantes podem se reunir na forma de avatar.



Sid Sijbrandij, cofundador e CEO da GitLab, observou: “Soube que na Pixar os toaletes foram colocados em local central do escritório para que as pessoas esbarrassem umas nas outras — mas por que depender da aleatoriedade para isso? Por que não evoluir um pouco mais e organizar uma comunicação informal?”. Esses “misturadores” geralmente incluem executivos seniores e diretores. Quando os descrevi à minha colega da HBS Christina Wallace, ela lhes deu um ótimo nome: *colisões da comunidade*. E as empresas sempre precisaram fabricá-las: pesquisas da década de 1970 realizadas por Christina Wallace, do MIT, mostram que os funcionários alocados no mesmo *campi* podem não vivenciar interações casuais se estiverem separados por uma parede, um teto ou um prédio.

Quando se trata de interação entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, minha pesquisa revelou dois problemas com soluções imediatas. Iavor Bojinov, Ashesh Rambachan e eu descobrimos que os líderes seniores de uma empresa global sofriam muita pressão para dar orientação individual a funcionários virtuais. Por isso, implementamos um processo de P&R pelo qual os funcionários faziam perguntas por meio de uma enquete e os líderes respondiam quando podiam. Os gestores seniores de outra empresa global relataram que tinham dificuldade em ser eles mesmos diante da câmera. Enquanto funcionários remotos jovens “viviam a vida no Instagram”, para seus colegas mais velhos era difícil obter engajamento virtual. A empresa implementou sessões de *coaching* para deixar esses executivos mais à vontade no Microsoft Teams.

Outra solução para o problema da socialização é promover viagens curtas de confraternização de todos os funcionários. Antes da covid-19, a Zapier sediou duas no mesmo ano: pagou-lhes viagem, acomodação e alimentação, além de lhes dar verba para atividades e US\$ 50 para comprar presentes para seus entes queridos. Carly Moulton, o especialista em comunicação sênior da empresa revelou: “Pessoalmente, fiz várias amizades no trajeto do aeroporto (ida e volta). Os gestores de eventos nos colocavam em grupos aleatórios dependendo da hora em que você chega ou parte. Eu sempre estive com pessoas com quem normalmente não trabalhava, por isso é bom reservar um tempo para quando você precisa puxar conversa”.

Finalmente, na USPTO descobri outra forma de camaradagem. Vários analistas do WFA criaram voluntariamente “comunidades remotas” de modo que vários deles podiam se reunir periodicamente. Um grupo que vivia na Carolina do

Norte, por exemplo, decidiu programar reuniões num campo de golfe para socializar, discutir o trabalho e resolver problemas juntos. Outro gestor criou uma “refeição virtual” pedindo pizzas a ser entregues na casa de todos os seus subordinados remotos durante uma reunião semanal da equipe.

Avaliação de desempenho e remuneração. Como você classifica e avalia um funcionário com quem nunca esteve fisicamente segundo métricas subjetivas, mas importantes como habilidades interpessoais? Empresas totalmente remotas avaliam seus funcionários de acordo com a qualidade do trabalho propriamente dito, das interações virtuais e do *feedback* de clientes e colegas. A Zapier, por exemplo, utiliza a Help Scout para responder no serviço de atendimento ao consumidor. Um aspecto desse *software* é que os consumidores podem enviar uma “pontuação de felicidade” classificando as respostas como “ótimo”, “ok”, ou “ruim”.

No primeiro semestre de 2020, à medida que os grupos de repente começaram a mudar para o trabalho remoto, perguntaram-me se os gestores deveriam utilizar *softwares* para acompanhar a produtividade dos funcionários e evitar escapadas. Eu me oponho enfaticamente a esse tipo de controle orwelliano. A USPTO respondeu a acusações de “fraude de examinadores” e “abuso de participação” em seu programa de WFA após revisão pelo Escritório do Inspetor Geral do Departamento de Comércio dos EUA. As acusações envolviam excesso de notificações de horas trabalhadas ou mudanças nos registros de tempo de trabalho completado, como carga de retorno no fim de um trimestre civil — nenhuma delas relacionada à métrica de avaliação de desempenho: o número de patentes analisadas. No entanto, daí em diante, todos os funcionários remotos da USPTO tiveram de utilizar uma ferramenta organizacional de TI, como *login* em rede privada (VPN) com indicador de presença ligado, e uso dos mesmos serviços de mensagem. Mas quando comparamos dados anteriores e posteriores a essa intervenção, descobrimos que ela não teve efeito no *output* médio.

Como definir a remuneração dos funcionários residentes nos mais diversos lugares é assunto de debates vigorosos e interessantes. Como foi mencionado, é uma grande vantagem morar em local com custo de vida mais baixo e receber o mesmo salário que seria oferecido em lugar mais caro. Mas a decisão de não ajustar salários de acordo com o local de residência do funcionário é da empresa. Este foi o caso da USPTO. Matt Mullenweg, fundador de outra empresa totalmente remota, a Automattic (afiliada da WordPress), revelou que sua política é pagar aos funcionários os mesmos salários para as mesmas funções, independentemente do local onde trabalham. Mas a GitLab e outras companhias adotam diferentes sistemas de remuneração em diferentes locais, dependendo da experiência do funcionário, do tipo de contrato e da tarefa executada. Embora ainda sejam necessárias novas

pesquisas para saber qual é a melhor abordagem, é possível que as empresas que vinculam os salários ao local de trabalho percam funcionários talentosos do WFA para as concorrentes que não utilizam esse sistema. Outra questão pertinente é saber se a remuneração dos funcionários em regime de WFA deve ser na moeda do país onde fica a sede da organização ou em moeda local, dadas as flutuações nas taxas de câmbio.

Segurança de dados e regulamentação. Vários gestores relataram que a segurança cibernética era uma área que merecia grande atenção dos programas e organizações do WFA. Um gestor perguntou: “E se os funcionários do WFA fotografarem os dados dos clientes e enviarem as fotos para os concorrentes?”. Os CIOs de empresas com políticas de trabalho remoto comentaram que outra preocupação importante era o uso de dispositivos pessoais menos protegidos dos funcionários que trabalham em casa.

É verdade que as empresas totalmente remotas precisam ser mais enérgicas na proteção de seus dados corporativos, dos funcionários e dos clientes. Enquanto a TCS fazia a transição para um modelo majoritariamente remoto, ela mudou da chamada “segurança baseada em perímetro” (na qual as equipes de TI tentam garantir a segurança de todos os dispositivos) para a “segurança baseada em transação” (na qual algoritmos de aprendizado de máquina analisam qualquer atividade anormal em qualquer *laptop* de funcionário). A MobSquad replicou em suas instalações a infraestrutura de segurança do cliente para os funcionários do WFA e funcionários que trabalham na nuvem, além de *emails* e *hardware* do cliente, por motivos de segurança. As organizações total ou majoritariamente remotas que analise estão testando uma série de soluções para proteger os dados do cliente utilizando análise de dados preditiva, visualização de dados e visão de computador.

Transitar para uma organização total ou majoritariamente remota requer também por vezes vencer obstáculos reguladores. No início da pandemia, quando a TCS foi forçada a se tornar totalmente remota, ela precisou trabalhar diretamente com a NASSCOM (Associação Nacional de *Software* e Empresas de Serviços da Índia) e autoridades indianas para mudar as leis de um dia ao outro a fim de que o pessoal das centrais de atendimento pudesse trabalhar em casa. Outras leis tiveram de ser ajustadas para que os funcionários da TCS pudessem retirar *laptops* e outros equipamentos dos escritórios físicos localizados nas “zonas de economias especiais” da Índia. Irfhan Rawji, fundador e CEO da MobSquad, precisou trabalhar diretamente com o governo canadense para garantir que os migrantes econômicos escolhidos pela empresa para mudar para o Canadá recebessem permissão de trabalho rapidamente e fossem integrados em seu modelo. Qualquer organização totalmente remota que pense em contratar talentos globalmente precisa cumprir as leis trabalhistas locais relacionadas à contratação, remuneração, férias, aposentadoria e licença médica.

SUA ORGANIZAÇÃO CONCORDA COM ISSO?

Obviamente, algumas organizações talvez não possam adotar o WFA neste momento, como as do setor de manufatura — mas isso poderá mudar com os avanços da impressão 3-D, automação, gêmeos digitais e outras tecnologias. E com os processos organizacionais, estratégias, tecnologia e — o mais importante — liderança certas, há várias outras empresas, equipes e funções que podem se tornar completa ou majoritariamente remotas. Minha pesquisa em curso com Jan Bena e David Rowat sugere, por exemplo, que *startups* do setor do conhecimento, principalmente no setor de tecnologia, estão bem posicionadas para adotar o modelo WFA desde sua fundação. Veja o caso da completamente remota eXp Realty: descobrimos que imóveis, serviços públicos e outros custos gerais mais baratos podem significar alto valor de mercado para a empresa se e quando seus fundadores saem da *startup*.

Minhas pesquisas na USPTO e TCS indicam que grandes organizações consolidadas também podem mudar com sucesso para um regime híbrido ou majoritariamente remoto. A questão não é se trabalhar em qualquer lugar é possível, mas o que é necessário para tornar isso realidade. A resposta curta: gestão. Um líder intermediário de uma organização completamente remota afirmou que “se todos os líderes seniores estiverem trabalhando no escritório, então os funcionários deveriam ser atraídos para lá para ter um tempo presencial”. Mas se os líderes apoiam comunicação, *brainstorming* e resolução de problemas, síncronos e assíncronos; lideram iniciativas para codificar o conhecimento *online*; encorajam a socialização virtual, formação de equipes e tutoria; investem e reforçam a segurança de dados; trabalham com *stakeholders* do governo para garantir o cumprimento da legislação; e dão exemplo tornando-se eles mesmos funcionários do WFA, as organizações completamente remotas podem realmente vir a ser o futuro do trabalho. ☺

HBR Reprint R2011B-P

Para pedidos, página 8



PRITHWIRAJ (RAJ) CHOUDHURY é professor na Harvard Business School. Sua pesquisa é centrada no futuro do trabalho — principalmente em como as práticas do trabalho em qualquer lugar estão mudando sua geografia.



RECURSOS
HUMANOS



AUTORES

Joseph Fuller
Professor na
Harvard Business
School

Manjari Raman
Diretora do programa
Como gerir o futuro do
trabalho, da HBS

Allison Bailey
Diretora
administrativa e
sócia sênior do BCG

**Nithya
Vaduganathan**
Diretora administrativa
e sócia do BCG

Repense a força de trabalho sob demanda

As plataformas digitais de talentos evoluíram e são usadas por muitas empresas para contratar autônomos qualificados. Agora, precisam de estratégia.



ILUSTRAÇÃO PAUL WEARING





RECURSOS
HUMANOS

Nesta era de automação rápida, transformação digital e escassez crônica de qualificação, as empresas estão enfrentando um problema crescente de talentos que pode se transformar em gargalo estratégico.

Como encontrar as pessoas com as habilidades certas para o trabalho certo na hora certa? A validade das habilidades está diminuindo rapidamente, e muitos empregos aparecem e somem em questão de anos. Não só isso. Grandes mudanças demográficas estão em andamento: os *boomers* envelhecem e os *millennials* e a geração Z assumem o controle, e com novas prioridades: quem vai fazer o trabalho, onde, quando e como.

Para ajudar as empresas a enfrentar esses desafios, surgiu uma nova geração de plataformas de talentos, como Catalant, InnoCentive, Kaggle, Toptal e Upwork. Diferentemente da Uber, Amazon Mechanical Turk e askRabbit, essas plataformas oferecem acesso sob demanda a profissionais *altamente qualificados*, cujo número aumentou substancialmente, de 80 para mais de 330 desde 2009. Boa parte desse crescimento ocorreu apenas nos últimos cinco anos. Hoje elas são usadas por quase todas as empresas da *Fortune 500*.

Plataformas que fornecem funcionários com diploma universitário ou pós-graduação são um mercado pujante, mas pouco estudado, da emergente economia *freelance*. Para entendermos melhor o fenômeno, pesquisamos cerca de 700 empresas americanas que as utilizam. Em seguida, entrevi-

tamos fundadores e executivos de plataformas, além de altos executivos cuja empresa delas faz uso.

Não é surpresa que um grande número de empresas está tirando proveito das plataformas de alta qualificação. Elas podem aumentar a flexibilidade da força de trabalho, acelerar a entrada no mercado e viabilizar a inovação. Ficamos impressionados, no entanto, com a variedade de interações que se estabeleceram entre ambas. As empresas buscam ajuda para projetos de curto e longo prazo, táticos e estratégicos, especializados e gerais. E 90% dos líderes que entrevistamos — de diretoria e de linha de frente — acreditam que elas serão essenciais na capacidade das empresas de competir no futuro.

Eis o que nos surpreendeu: apesar do alto grau de envolvimento das empresas com as plataformas, poucas desenvolveram uma abordagem coesa para usá-las. Ao contrário: os líderes operacionais da linha de frente, desesperados para inovar, usam-nas na base do improviso, geralmente sem nenhuma orientação central. Essa abordagem é cara, ineficiente e obtusa.

Para competir nos próximos anos, as empresas devem ir além: reconhecer e abraçar todo o potencial das plataformas digitais de talentos — ou seja, descobrir como usar estrategicamente o que pode ser chamado de *força de trabalho sob demanda*.

Embora milhões de trabalhadores tenham sido demitidos no primeiro semestre passado, nos próximos meses os empregadores começarão a recontratar — e quando o fizerem, precisarão ser mais exigentes no quesito talento. Como acessar o conhecimento tão difícil de encontrar? Que cargos ou funções mudaram e que novos recursos são necessários? Que tipo de trabalho pode ser feito com eficiência por autônomos qualificados? Em meio à incerteza contínua, o trabalho autônomo será excelente opção dos empregadores por vários motivos: facilita a contratação de vagas difíceis de preencher, oferece acesso a um amplo conjunto de habilidades, reduz o número de funcionários e permite mais flexibilidade em tempos de mudança.

Neste artigo mostraremos como está o mercado das novas plataformas de talentos, como alguns pioneiros aproveitaram o que elas têm a oferecer e como você e sua equipe de gestão podem igualmente auferir os melhores benefícios desse recurso.



O número de profissionais que consideram o trabalho autônomo uma escolha de carreira de longo prazo é igual ao número que o considera uma forma temporária de renda.

O ecossistema *freelance* em evolução

Com o crescimento da economia *freelance*, surgiram três tipos de plataforma:

Talentos superiores. Estas plataformas, que incluem a Toptal e a Catalant, permitem que as empresas encontrem especialistas de alto nível com facilidade — como cientistas de dados, gestores de projetos estratégicos ou mesmo CEOs e CFOs interinos. A Toptal, por exemplo, afirma que reúne os 3% melhores *freelancers* de todo o mundo. Os especialistas podem ser contratados para integrar equipes ou para liderar iniciativas estratégicas. Os projetos aos quais são atribuídos podem durar algumas horas ou alguns meses. A crise da covid-19 está cada vez mais direcionando as empresas para esse tipo de plataforma: no primeiro semestre, a Catalant relatou aumento de 250% na demanda por *expertise* em cadeia de suprimentos (para fins de transparência: o coautor Joseph Fuller é consultor do conselho de diretores da Catalant).

Plataformas de profissionais autônomos. Estas plataformas, que incluem a Upwork, a Freelancer e a 99designs, oferecem profissionais para projetos específicos orientados por tarefa — como projetar um logotipo ou traduzir um documento legal. Por exemplo, quando a Amazon quis explorar a criação de conteúdo customizado de mídia social para seus novos programas de TV, fez um teste com a Tongal, que conecta empresas a indivíduos com *know-how* de mídia. Muitas plataformas de *freelancers* oferecem acesso a profissionais de todo o mundo com ampla variedade de habilidades. O pagamento geralmente é feito por tarefa concluída. A covid-19 está acelerando também a procura por essas plataformas: a Upwork observou que, à medida que grandes segmentos da

sociedade começaram a trabalhar remotamente, aumentou a demanda por experiência em *marketing* digital de empresas que tentavam alcançar os consumidores na residência.

Plataformas para inovação de *crowdsourcing*. Estas plataformas, que incluem a InnoCentive e a Kaggle, permitem que as empresas publiquem temas em grandes comunidades de usuários avançados do ponto de vista técnico, mobilizando uma base muito mais ampla do que seria possível encontrar ou desenvolver internamente. Os desafios variam de projetos simples de programação a problemas complexos. Trabalhando com as plataformas, as empresas costumam criar concursos e oferecer prêmios para as melhores soluções. A Transportation Security Administration dos Estados Unidos, por exemplo, realizou uma competição de US\$ 1,5 milhão na Kaggle para ajudar a aperfeiçoar os algoritmos que preveem ameaças pelo uso de imagens de *scanners* de aeroportos. A Enel, multinacional italiana de energia, usa diversas plataformas de *crowdsourcing* para gerar ideias para uma série de questões: como melhorar o recrutamento, como mitigar riscos de segurança cibernética, e até mesmo que fazer com fábricas de energia térmicas em desuso. E a empresa farmacêutica AstraZeneca recorreu aos “solucionadores” da InnoCentive para desenvolver moléculas usadas em pesquisas e testes genéticos.

Fonte em expansão

Hoje, milhões de americanos qualificados trabalham como contratados. Estima-se que os autônomos representam cerca de um terço da força de trabalho dos Estados Unidos. E pela primeira vez desde 2014, o número de autônomos que consideram seu trabalho uma carreira de longo prazo é o mesmo

EM RESUMO

O PROBLEMA

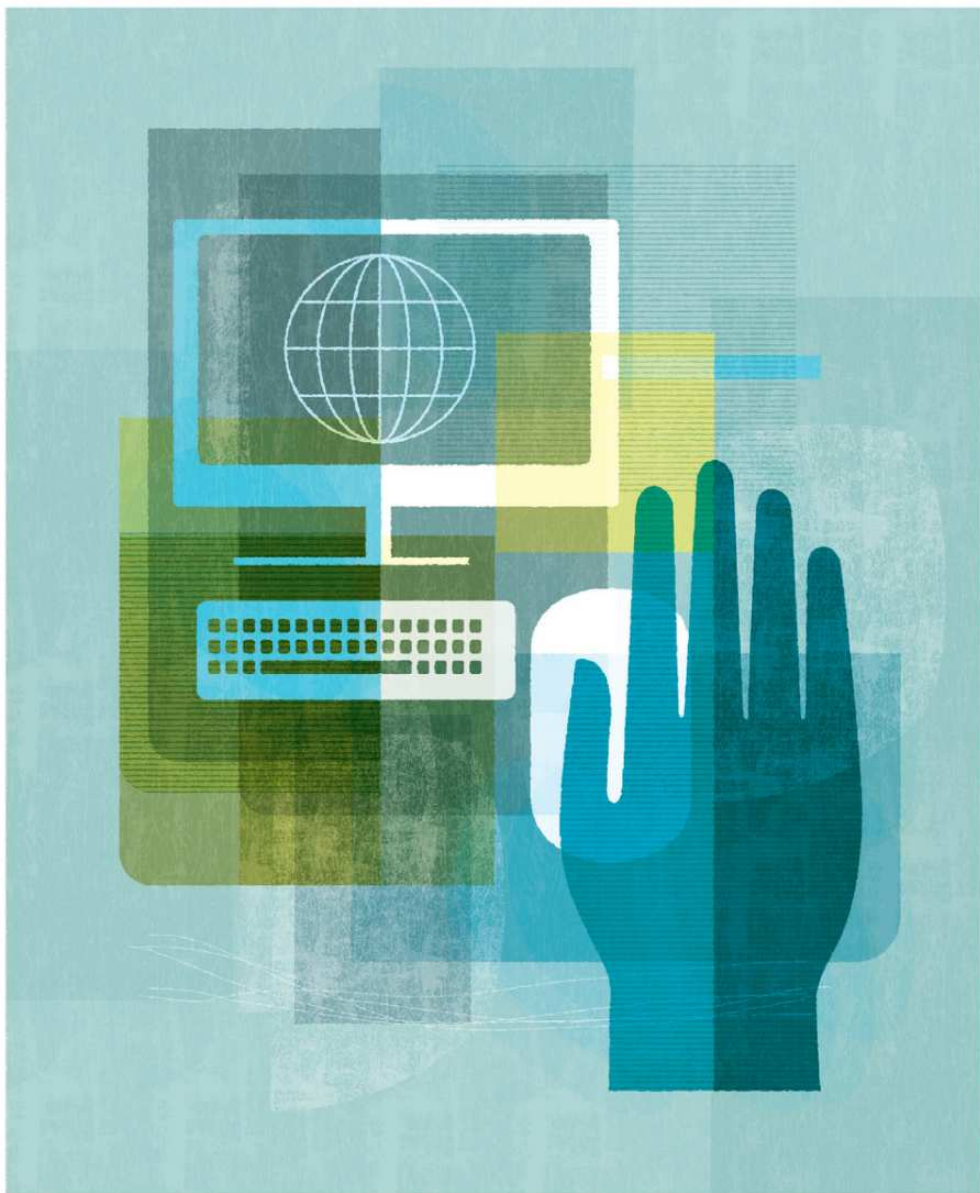
Graças à rápida automação, transformação digital e mudanças demográficas, é mais difícil do que nunca para as empresas encontrar pessoas com as habilidades certas no momento certo.

A RESPOSTA

As plataformas digitais de talentos agora oferecem às empresas acesso sob demanda a profissionais altamente qualificados. Quase todas as empresas da Fortune 500 fazem uso dessas plataformas, mas geralmente na base do improviso. O processo é caro, ineficiente e nada estratégico.

O CAMINHO ADIANTE

De forma nova e estratégica, as empresas precisam abraçar todo o potencial das plataformas digitais de talentos e da força de trabalho sob demanda. Isso os fará criar novos modelos de negócio e revelar novas fontes de valor.



que o dos que o consideram uma forma temporária de ganhar dinheiro. Este talvez seja o primeiro sinal de que a covid-19 acelerará essa mudança.

Grande parte da mudança é resultado de dados demográficos que, embora venham sendo observados há quatro ou cinco décadas, pouco são analisados pelas empresas tradicionais. Existem pelo menos quatro tendências principais:

Responsabilidades de cuidado. Famílias monoparentais e da geração sanduíche estão em ascensão. Sobrecarregados com creches e idosos, muitos funcionários estão deixando o mercado de trabalho ou lutando para gerenciar empregos de tempo integral. O trabalho autônomo confere flexibilidade para lidar com as obrigações familiares, ao mesmo tempo que fornece tarefas de qualidade.

Emprego das mulheres. A participação das mulheres na força de trabalho dos Estados Unidos tem diminuído constantemente desde o ano 2000. Mulheres altamente qualificadas e experientes que tiram férias para ter filhos ou por outros motivos estão encontrando dificuldades para retomar a carreira ou se veem deixadas de lado em empresas tradicionais. De acordo com uma pesquisa do Center for Work-Life Policy de 2009, mais de dois terços das mulheres “altamente qualificadas” — ou seja, com diploma de pós-graduação ou de bacharel com honra — que abandonaram a força de trabalho não o teriam feito se tivessem tido acesso a opções de trabalho flexível. As plataformas de talentos *online* permitem que elas reingressam na força de trabalho e progredam profissionalmente com facilidade.

O envelhecimento da América. Os trabalhadores que são demitidos ou afastados das empresas tradicionais aos 50 anos costumam descobrir que as plataformas de talentos oferecem uma maneira de continuar a usar suas habilidades e experiência — mantendo um equilíbrio satisfatório entre vida e trabalho. Considerando que, em 2030, um em cada cinco americanos terá mais de 65 anos, as plataformas de talentos esperam receber uma multidão de trabalhadores experientes com habilidades difíceis de encontrar.

A ascensão dos millennials. Eles já são a maior coorte geracional na força de trabalho. Dominam a tecnologia e preferem trabalhar para si mesmos a atuar em empresas tradicionais. Querem mais autonomia e controle do emprego do que as gerações anteriores.

Primeiras lições

Estudando o modo como as plataformas de talentos são usadas, identificamos três áreas nas quais as empresas as consideram mais úteis:

Flexibilidade da força de trabalho. Quando o diretor de tecnologia da PGA, Kevin Scott, tentou, sem resultados, melhorar e atualizar os recursos e serviços digitais da empresa em virtude da falta de talento digital interno, ele fez parceria

com a Upwork para envolver rapidamente engenheiros de *software* que pudessem gerar e desenvolver ideias promissoras. Usando a Upwork, a PGA conseguiu iniciar e finalizar projetos bem mais rápido do que antes.

Tempo para entrar no mercado. Muitos gestores recorreram às plataformas de talentos para agilizar processos, cumprir entregas e garantir resultados. Quando a Anheuser-Busch InBev buscava rápida expansão com produtos inovadores, percebeu que, apesar de ter uma força de trabalho de 150 mil pessoas, precisava de ajuda externa. Ao acessar a Catalant, a empresa conseguiu analisar com rapidez os dados do consumidor e encontrar especialistas que ajudassem a lançar produtos como chá de *kombucha* e *spiked seltzer* (água mineral com açúcar fermentada). Da mesma forma, quando Matt Collier, diretor sênior da Prudential PLC, tinha prazo apertado para revisar o treinamento dado aos agentes de seguros em Singapura, procurou a Toptal para encontrar *designers* e outros talentos que pudessem ajudá-lo a criar material didático rapidamente — e acabou conseguindo o trabalho por menos do que os fornecedores tradicionais cobravam.

Inovação do modelo de negócio. As plataformas digitais de talentos podem ajudar as empresas a reinventar a maneira como entregam valor. Em 2015, quando a Enel fez a escolha estratégica de cumprir as metas de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas para 2030 e construir novos negócios em torno delas, contratou os serviços de várias plataformas de *crowdsourcing*, entre elas a InnoCentive, que sozinha deu à Enel acesso a mais de 400 mil de seus profissionais altamente qualificados e capazes de resolver problemas em todo o mundo.

Supere a resistência

Em nossa pesquisa, os executivos C-level pareciam antever a dependência que os prestadores de serviço teriam das plataformas de talentos: metade achou “altamente provável” que sua força central de trabalho (funcionários contratados em tempo integral) seria muito menor nos próximos anos, e dois terços nos disseram que esperavam cada vez mais “alugar”, “pegar emprestado” ou “compartilhar” talentos para atender a necessidades específicas.

Então, por que tão poucas empresas desenvolveram abordagens estratégicas para trabalhar com plataformas de talentos? Porque as estruturas e processos que a maioria das empresas implementa foram projetados expressamente para protegê-las de fornecedores externos, da mesma forma que os glóbulos brancos protegem o corpo humano dos patógenos. Se as empresas desejam trabalhar a contento com plataformas digitais, precisam de novas estruturas e processos que funcionem como imunossupressores.

Essa é uma grande mudança, e muitos vice-presidentes e diretores estão preocupados com as implicações práticas de



RECURSOS
HUMANOS

adotá-la. Eles reconhecem que integrar força de trabalho sob demanda ao núcleo estratégico das empresas implica questionar e reprojetar todos os aspectos da organização. Para os gestores que já estão passando pela transformação digital, a perspectiva de assumir outro projeto gigantesco não é atraente.

Mas toda transformação digital requer transformação de talento. Os dois se dão as mãos. Os líderes empresariais entendem isso. Quase dois terços dos entrevistados de nossa pesquisa relataram que “compreender as habilidades digitais necessárias para o futuro” fora prioridade para eles nos três anos anteriores. A própria natureza do trabalho muda com mais tecnologia e automação, assim como a capacidade da empresa de encontrar as habilidades necessárias para fazer esse trabalho. As plataformas *online* de talentos fornecem uma maneira de desenvolver essa habilidade rapidamente e com muito menos esforço.

A transformação do talento

Para se envolver com a força de trabalho sob demanda em nível estratégico, as empresas precisarão se concentrar em cinco desafios:

Remodelar a cultura. Quando uma empresa decide transferir funções essenciais para trabalhadores autônomos, os funcionários permanentes muitas vezes se sentem ameaçados. Eles resistem a compartilhar informações, questionam os valores e hábitos de trabalho de quem é de fora e presumem o pior. Foi o que aconteceu quando a Nasa começou a usar plataformas de *crowdsourcing* para gerar ideias inovadoras: os engenheiros da agência começaram a se preocupar com a segurança do emprego e a questionar sua identidade profissional. Como disse um funcionário, seus colegas não tinham o hábito de admitir que tinham algum problema e não sabiam como resolvê-lo — e menos ainda pedir ajuda.

Muitas vezes, a oposição mais forte vem de funcionários que têm menos exposição a plataformas de talentos de alta qualificação. Os membros da equipe de liderança da Enel perceberam isso quando decidiram buscar ajuda externa para inovar. A resistência não veio apenas da base, mas também de líderes seniores que estavam nervosos com a mensagem que essa abordagem passaria. Recorrer a autônomos era sinal de fraqueza? Indicava que a equipe de liderança não tinha confiança na equipe permanente? Mas dedicando atenção cuidadosa à mudança cultural, a empresa conseguiu superar

essa resistência. Em vez de deixar que os funcionários temessem o desconhecido, a Enel preferiu ensiná-los a beneficiar-se daquela força de trabalho sob demanda. De acordo com Ernesto Ciorra, diretor de “inovabilidade” da empresa, o primeiro passo foi ajudar todos os funcionários contratados em tempo integral a entender que poderiam usar plataformas de talentos para explorar uma fonte nova e poderosa (“Inovabilidade” é o termo criado pela Enel que significa inovação mais sustentabilidade). “Tivemos de nos tornar mais humildes”, Ciorra nos disse, notando quão importante é reconhecer que às vezes “as melhores ideias estão fora da empresa.”

Repensar a proposta de valor do funcionário. As empresas precisam fazer com que os funcionários percebam como podem se beneficiar pessoalmente das plataformas de talentos. Isso é o que fez uma empresa de *private equity* quando lançou planos para colaborar com a Upwork. De acordo com Hayden Brown, CEO da Upwork, a mensagem que a empresa passou a seus funcionários foi: “Esta é uma maneira de ajudá-los. Talvez vocês possam diminuir a carga do seu dia a dia para fazer um trabalho ainda melhor ou ter mais liberdade para elaborar um pensamento mais estratégico”.

No entanto, à medida que mais equipes incluem funcionários em tempo integral e autônomos, as normas de trabalho terão de mudar. Funcionários em tempo integral muitas vezes precisarão assumir as funções de *coach* e “conector” — fazendo perguntas a colegas externos, identificando tarefas específicas para parceiros externos e possibilitando que os trabalhadores autônomos explorem o conhecimento institucional. Funcionários integrais e autônomos precisarão aprender também a trabalhar de forma produtiva em equipes dispersas e muitas vezes remotas. Terão de se adaptar à colaboração com um conjunto rotativo de companheiros de equipe, explicitando normas de equipe que antes eram tácitas e fazendo com que todos possam acompanhar o progresso com facilidade. As empresas terão de basear os incentivos de promoção de gestores em resultados alcançados, em vez de supervisionar os funcionários em tempo integral. Algumas plataformas de talentos já criaram ferramentas — disponíveis graças a acordos empresariais — que podem ajudar as empresas na transição.

Reorganizar o trabalho em componentes. Um dos maiores indicadores de que uma empresa vai aproveitar ao máximo a parceria com uma plataforma de talentos é sua capacidade de dividir o trabalho em componentes rigorosamente definidos que podem ser entregues a terceiros com facilidade. A maioria das empresas não se concentrou nisso porque, nos locais de trabalho tradicionais, os gestores podem atribuir as tarefas de forma imprecisa. Eles sabem que todo mundo na equipe do projeto vai interagir com tanta frequência que poderão esclarecer objetivos e fazer correções de rota ao longo do tempo. Mas quando as empresas usam plataformas de talentos, espera-se que forneçam definições diretas e precisas. A Enel logo aprendeu a lição

quando adotou a abordagem de inovação aberta. Como Ciorra nos disse: “Você não pode simplesmente dizer: ‘preciso de algo útil para o meu problema de energia renovável’. Em vez disso, você deve ser específico: ‘Preciso reduzir o uso de X quando faço Y no contexto Z’”. Só quando os funcionários começaram usar dessa clareza nas solicitações de *crowdsourcing* a empresa começou a obter a ajuda de que precisava.

Reavaliar recursos. Para se envolver com plataformas de talentos de forma estratégica, as empresas precisam desenvolver uma abordagem de portfólio para as competências. É claro que o primeiro passo é entender que capacidades elas têm em casa. A Unilever utiliza os serviços de uma empresa chamada Degreeed, que permite aos colaboradores desenvolver e certificar sua *expertise* em áreas específicas com as chamadas microcredenciais. Os funcionários são reconhecidos por seu *know-how* e sabem exatamente as habilidades que precisam adquirir para avançar; a empresa se beneficia porque agora pode identificar as habilidades que já tem e quem as tem.

Uma vez que a empresa tenha mapeado as competências internas, pode se preparar para a segunda etapa: encontrar o equilíbrio certo ao dividir o trabalho interna e externamente. Isso é algo que a Royal Dutch Shell abordou após a identificação de uma necessidade urgente de gerar novas receitas por meio do crescimento digital e de serviços. Usando uma plataforma baseada em nuvem chamada Opportunity Hub que ela já tinha, a Shell foi capaz de avaliar rapidamente as áreas onde tinha talento para acelerar rumo a seus objetivos estratégicos e onde faltavam as habilidades certas. Logo percebeu que tinha deficiência em áreas-chave, como digitalização e internet das coisas — e que não tinha tempo para encontrar e contratar as pessoas certas. Para começar a trabalhar imediatamente em projetos nessas áreas, a Shell fez parceria com a Catalant.

Reorganizar políticas e processos empresariais. Isso pode ser surpreendentemente difícil, como descobriu Collier quando tentou usar a Toptal para ajudar a Prudential a reformular milhares de *slides* de treinamento. Uma nova mentalidade e uma forma diferente de trabalhar eram necessárias. “Para adaptar nosso contrato inicial para autônomos”, disse Collier, “tivemos de navegar por uma série de processos necessários, incluindo diligência prévia, propriedade intelectual, risco de tecnologia, prevenção de subornos e até mesmo prevenção de lavagem de dinheiro.” Para obter o talento de que precisava com urgência, Collier apresentou o trabalho com a Toptal como um experimento e persuadiu os *stakeholders* a fazer uma tentativa. Valeu a pena. Hoje, a Prudential tem um contrato de serviço padrão com a plataforma, e Collier se aproveita dela prontamente para projetos e outros tipos de trabalho especializado.

Um grande desafio para as empresas que desejam aproveitar a força de trabalho sob demanda é que ainda estão sujeitas a regulamentos e práticas que evoluíram na era pré-digital. Na Unilever, por exemplo, uma das dificuldades era descobrir

como pagar aos autônomos de plataformas digitais. De acordo com Adfer Muzaffar, ex-gestor sênior de talento e aprendizagem da Unilever, “autônomos estão acostumados a pagamento imediato nas plataformas por meio de cartão de crédito. Mas tínhamos prazos de pagamento mais longos, e o pagamento com cartão de crédito não era opção. Queríamos ser capazes de rastrear as pessoas a quem pagávamos, o que estávamos pagando, qual era a qualidade do trabalho, se as taxas oferecidas eram competitivas em comparação com nossos custos locais. Por isso, tivemos de encontrar soluções para que nossos mecanismos e processos internos pudessem apoiar essa nova forma de trabalhar”.

AS TRANSFORMAÇÕES DO TALENTO podem ser mais fáceis do que parecem. Isso porque muitas empresas têm funcionários com vasta experiência com plataformas de talentos — os gestores que as utilizaram de forma improvisada. Essas pessoas podem fornecer orientação valiosa.

No entanto, em última análise, para realizarem as mudanças na escala necessária com o objetivo de inovar com novos modelos de negócios, as empresas terão de nomear um líder para explorar como as plataformas *online* de força de trabalho podem destravar novas fontes de valor. Tem de ser alguém do alto escalão. Pode ser o CTO, o CMO, o CFO ou o CHRO — todos deram exemplo de sucesso.

Ao fim e ao cabo, é claro que não são os títulos que importam, mas líderes que entendem a posição estratégica das empresas, reconhecem o potencial revolucionário de recorrer à força de trabalho sob demanda e inspirem a mudança cultural nas empresas que torne possível a verdadeira transformação. ©

HBR Reprint R201C-P

Para pedidos, página 8

 **JOSEPH FULLER** é professor de prática de gestão e presidente adjunto do projeto Como gerir o futuro do trabalho, da Harvard Business School. É também é presidente adjunto do corpo docente do programa de educação executiva da HBS Como liderar transformação ágil da força de trabalho. **MANJARI RAMAN** é diretora de programa e pesquisadora sênior do projeto Competitividade dos EUA e do projeto Como gerir o futuro do trabalho da Harvard Business School. **ALLISON BAILEY** é diretora administrativa e sócia sênior da Boston Consulting Group e líder global do setor de Pessoas e Organização do BCG. **NITHYA VADUGANATHAN** é diretora-gestora e sócia do Boston Consulting Group e pesquisadora do BCG sobre o futuro do trabalho. Algumas das empresas mencionadas neste artigo são clientes do Boston Consulting Group.

PEQUENO EMPRESÁRIO, AGORA DIGITAL

"A DIGITALIZAÇÃO VEIO PARA FICAR, PORQUE O CONSUMIDOR ESTÁ MAIS DIGITAL. AO LONGO DA PANDEMIA, MUITAS PESSOAS EXPERIMENTARAM ALGUNS SERVIÇOS QUE ANTES NÃO UTILIZAVAM", APONTA AUGUSTO LINS, PRESIDENTE DA STONE PAGAMENTOS, UMA DAS PRINCIPAIS FINTECHS DO PAÍS. EM ENTREVISTA AO CANAL **UM BRASIL**, UMA REALIZAÇÃO DA FECOMERCIO-SP, LINS CONTA QUE IDENTIFICOU QUE A MAIORIA DOS SEUS CLIENTES, PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS, NÃO ERAM DIGITALIZADOS, POIS TINHAM POUCA OU NENHUMA NOÇÃO DE E-COMMERCE. PARA PREENCHER ESSA LACUNA, A STONE PASSOU A OFERECER TREINAMENTOS E CONSULTORIA FINANCEIRA PARA AJUDAR OS EMPREENDEDORES A SOBREVIVEREM À CRISE.



Para assistir à entrevista aponte a câmera do seu celular para este código QR.



Entrevista
Jaime Spitzcovsky

"VAMOS SAIR DA PANDEMIA COMO UM PAÍS QUE ESTÁ SE DIGITALIZANDO E MAIS ATENTO ÀS QUESTÕES DA NOSSA LOCALIDADE, AO [APOIO] AOS NEGÓCIOS LOCAIS."

QUAIS MEDIDAS A STONE TOMA PARA AJUDAR A SOCIEDADE CIVIL A ENFRENTAR A CRISE DE COVID-19?

Desde o início da pandemia, a Stone desenvolveu um papel de liderança, com várias iniciativas para ajudar as pequenas e as médias empresas a garantirem a sustentabilidade dos negócios. Oferecemos recursos de mais de R\$ 30 milhões para ajudar o pequeno e o médio empreendedores, sendo que depois disponibilizamos mais R\$ 100 milhões em microcréditos para auxiliá-los a passar pela fase mais aguda da pandemia.

Passei a dedicar até 40% do meu tempo a conversar todo dia com clientes de diferentes portes para entender como é que está a dor e onde estão as dificuldades. Por isso, fomos pioneiros em identificar que o varejo precisava se digitalizar e criamos vários serviços para ajudá-los neste processo.

A STONE TEM O PRIVILÉGIO DE PODER SENTIR O PULSO DO EMPRESÁRIO. QUAL FOI O CENÁRIO QUE VOCÊ SE DEPAROU, FALANDO COM OS CLIENTES?

Percebemos que a maioria dos nossos clientes, que são estabelecimentos comerciais, não tinham nada na internet, nem nas mídias sociais, não tinham domínio das vendas digitais. Então fomos até eles explicar. Criamos o movimento Compre Local, onde demos treinamentos e disponibilizamos muito conteúdo, com o objetivo de ensinar tanto os micros como os pequenos empreendedores.

Nesse processo desenvolvemos a Lojinha Stone, o link de pagamento e várias outras funcionalidades que ajudam o processo de digitalização para pequenos e médios empreendedores. A digitalização veio para ficar, porque o consumidor está mais digital. Ao longo dessa pandemia, muitas pessoas experimentaram alguns serviços que antes não utilizavam. Os clientes passaram a usar o Internet Banking, porque não queriam ir até uma agência sacar dinheiro e preferiram realizar transferências, outros começaram a comprar pela internet e descobriram o prazer pela conveniência.

QUAL FOI A MAIOR PREOCUPAÇÃO QUE VOCÊ OUVIU DOS CLIENTES?

No início da pandemia a observação que mais ouvi foi: "tive que fechar as portas e preciso de ajuda, senão vou fechar de vez". Depois, quando a ajuda emergencial começou a chegar e as atividades foram voltando aos poucos, o cenário melhorou um pouco, mas uma coisa é fato: muitas empresas tiveram de fechar as portas e não vão voltar. O pequeno e o médio empreendedores são os que mais empregam no País, mas tem pouco capital de giro, menos formação, portanto são mais frágeis e precisam de ajuda.

QUAL É A SUA LEITURA SOBRE A INTRODUÇÃO DO PIX NESSE MUNDO FINANCEIRO?

O PIX vai ser muito importante para a nossa economia, porque vai trazer um pouco mais de dinamismo. Também vai ajudar muito neste movimento de inclusão digital, financeira e social.

COMO O BRASIL SAI DESTA PANDEMIA?

A Nação sofreu muito neste período, milhares de pessoas nos deixaram, mas a gente sai como uma sociedade mais unida, que se mostrou extremamente solidária. Vamos sair disso como um país que está se digitalizando e mais atento às questões da nossa localidade, ao [apoio] aos negócios locais.

SOBRE UM BRASIL

Uma realização da FecomercioSP, a plataforma multimídia é composta por entrevistas, debates, documentários e publicações que abordam soluções para os problemas nacionais em seus mais diferentes aspectos, de forma plural e apartidária. Um ambiente de ideias feito por gente do mundo todo que pensa no Brasil.

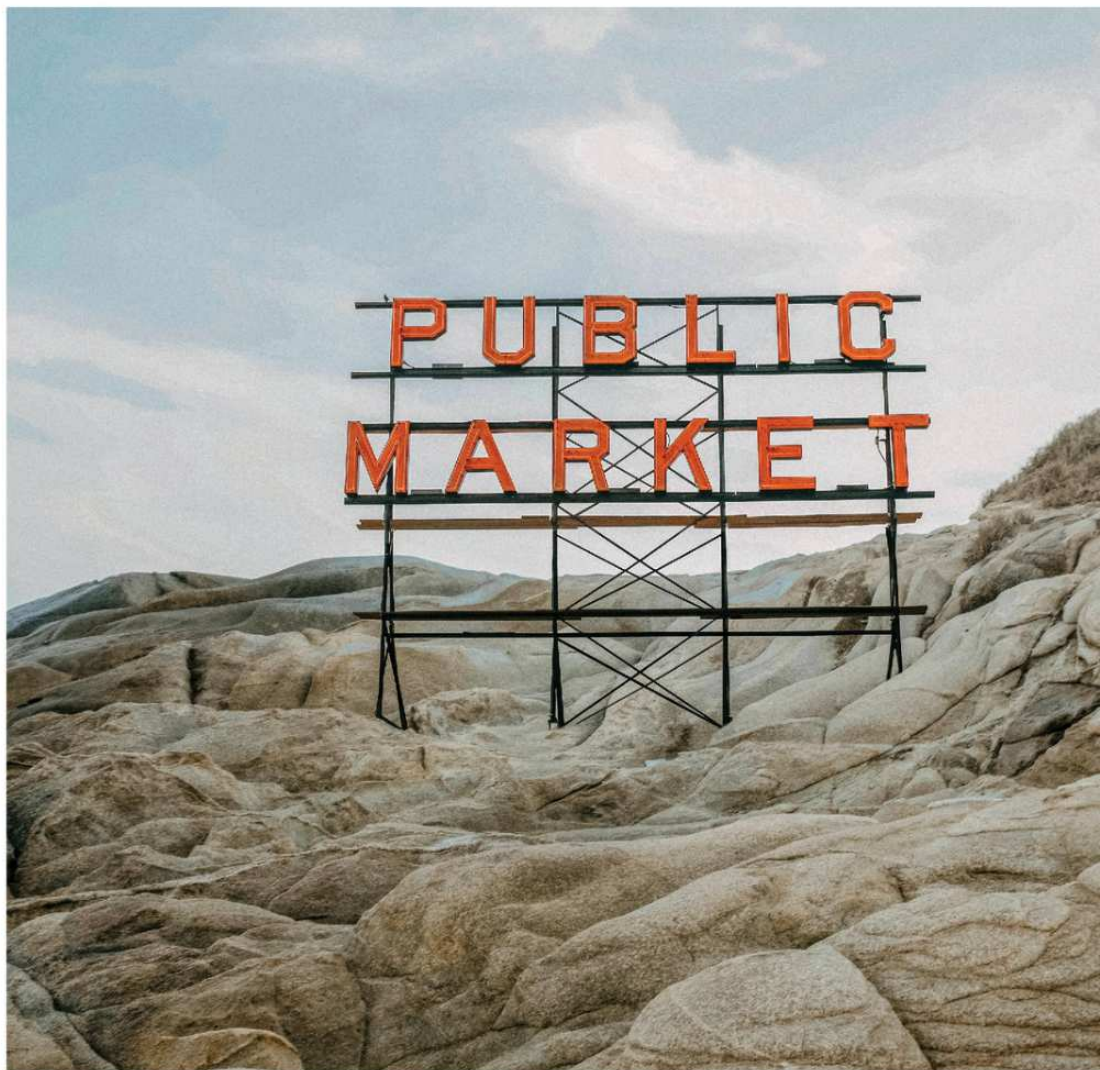
UMA REALIZAÇÃO

FECOMERCIOSP

WWW.UMBRAIL.COM

f @canalumbra

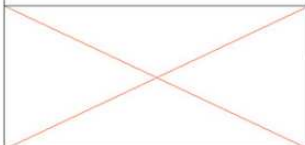




Um método para alinhar estratégia com



MARKETING



AUTORES

Omar Rodríguez-Vila
Professor associado na
Goizueta Business School

Sundar Bharadwaj
Professor no Terry
College of Business

Neil A. Morgan
Professor na Kelley
School of Business

Shubu Mitra
COO da MarCaps

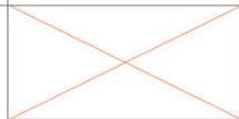


Sua área de *marketing* está pronta para o que vem a seguir?



FOTOGRAFIA

SAMM ESCOBAR



capacidade de crescimento

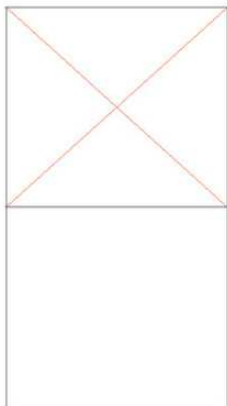


MARKETING



SOBRE A ARTE

A série Invasivo de Samm Escobar concebe as praias de Puerto Escondido contaminadas com placas e reflete sobre a invasão no mundo natural pela civilização



marketing nunca foi tão complexo. Avanços radicais na tecnologia revolucionaram e fragmentaram a disciplina, enquanto questões sociais, como a pandemia da covid-19, o movimento Black Lives Matter e a crise climática aumentaram as expectativas de performance social dos profissionais de *marketing*. Esta combinação de forças diversas transformou o modo como a área de *marketing* deve funcionar: com agilidade, interdependência e responsabilidade de impulsionar o crescimento da empresa.

Não é de admirar que os líderes estejam incertos quanto ao papel do *marketing* e ansiosos quanto ao desempenho da área. Nossa pesquisa com gestores de *marketing* em 493 empresas descobriu que apenas 20% dos que atuam em empresas tradicionais estão satisfeitos com a eficácia de seus departamentos; a porcentagem é ligeiramente mais alta entre os que estão em empresas digitais. Com o apoio da Mobile Marketing Association e em colaboração com Peter Schelstraete, ex-vice-presidente global da área digital e de ativos da Coca-Cola, passamos dois anos estudando as mudanças nas áreas de *marketing*. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 125 líderes seniores de *marketing* de todos os setores para entender o problema e para saber como eles adaptaram suas empresas para competir neste

novo ambiente. Descobrimos que a maioria deles investiu estrategicamente nas atividades de *marketing*, tecnologias e estruturas, a fim de capitalizar novas oportunidades de crescimento.

No entanto, a falta de uma metodologia estruturada tornou a transformação do *marketing* uma tarefa mais difícil. Queríamos criar um procedimento que as empresas pudessem adotar. Começamos por identificar as maneiras pelas quais a área de *marketing* pode contribuir para o crescimento da empresa. Isso nos levou a definir seis grandes áreas de valor. Em seguida, desenvolvemos um inventário de 72 recursos de *marketing* que abrangiam tarefas novas e fundamentais para criar esse valor. Até onde sabemos, é o compêndio mais completo desse tipo. Graças à contribuição de um comitê gestor composto de dez diretores de *marketing* de grandes empresas, formulamos o processo analítico apresentado aqui. Ele pode ser usado para definir propostas de valor de *marketing*, selecionar os recursos necessários e projetar uma função competitiva de próxima geração. Nosso modelo guiou transformações de *marketing* em empresas digitais e tradicionais de todos os setores, incluindo produtos de consumo, transporte, serviços financeiros e varejo.

COMO DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR DE MARKETING

Descobrimos que os líderes de *marketing* envidam esforços de transformação por três motivos. Em primeiro lugar, costumam ver a transformação como um exercício de adoção de novas tecnologias ou remodelagem de estruturas em vez de repensar como um ambiente em mudança permite que a área crie novos tipos de valor. Em segundo lugar, eles geralmente encaram projetos de transformação como uma transição de um estado a outro — por exemplo, de marca para desempenho de *marketing* ou, simplesmente, do velho para o novo. Essa mentalidade pode inibir sinergias entre as práticas de *marketing* tradicionais e atuais, dividir equipes e fazer com que seja desviado o foco no cliente. Terceiro, os líderes geralmente permitem que os esforços de modernização sejam dispersos pelas equipes ou áreas funcionais sem uma estrutura operacional holística. Como resultado, vários grupos podem buscar iniciativas de mudança distintas e descoordenadas, fragmentando esforços de criação de valor e minando a capacidade do *marketing* de impulsionar o crescimento.

- A pandemia da covid-19, o movimento Black Lives Matter e a crise climática direcionaram as expectativas mundiais para o desempenho social dos profissionais de *marketing*.



EM RESUMO

O PROBLEMA

Os líderes acham difícil pensar com clareza sobre o papel da área de marketing e estão ansiosos quanto ao desempenho da área. No entanto, os esforços para transformá-la não raro esbarram na falta de metodologia bem definida que estabeleça sua função e projete seu trabalho.

O MÉTODO

Os autores oferecem um método a ser usado pelo marketing com a finalidade de contribuir para o crescimento das empresas, entregando a elas mesmas e aos clientes distintos tipos de valor.

O RESULTADO

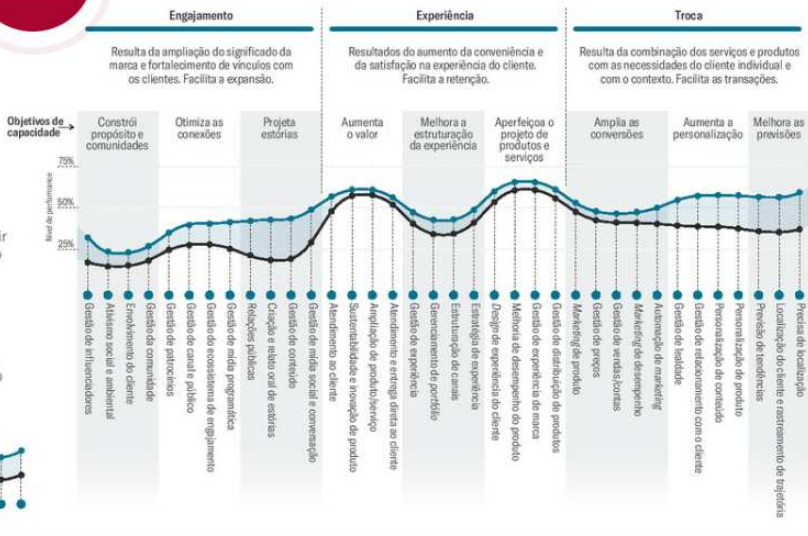
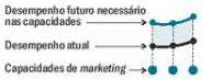
Empresas de vários setores aplicaram esse método para revelar a lacuna entre suas áreas de foco existentes e as necessidades futuras para determinar as capacidades a ser desenvolvidas; a ser mantidas no nível atual; a ser reduzidas, terceirizadas ou automatizadas; a ter reprojeta sua área marketing que entregue nova proposta de valor.



VALOR PARA O CLIENTE

O marketing cria valor para o cliente em três domínios: engajamento, experiência e troca. A comparação das capacidades atuais da área em cada domínio com as que serão necessárias para competir de forma efetiva no futuro revela os pontos que devem ser melhorados. A análise mostrada aqui expõe déficits significativos no projeto de relato oral de histórias, personalização e previsão de capacidades.

LEGENDA:



Sem uma meta clara e baseada em valor para o marketing e sem uma estratégia para determinar os recursos necessários para cumpri-la, novas tecnologias, estruturas e processos provavelmente não proporcionarão melhorias substanciais de desempenho. Nossa metodologia fornece o objetivo e a estratégia. Ela divide os seis tipos de valor criados em duas categorias: valor para o cliente e valor para a empresa. Compreender essa taxonomia é o primeiro passo para articular sua proposta de valor de marketing e o ponto de partida para alinhar as atividades de marketing com a estratégia de crescimento da empresa.

COMO CRIAR VALOR PARA O CLIENTE

No esforço de atrair, adquirir e reter clientes, uma equipe de marketing pode criar valor para eles em três áreas: troca, experiência e engajamento.

Valor de troca. Os profissionais de marketing criam esse tipo de valor quando combinam efetivamente seus serviços com as necessidades específicas dos clientes. Isso exige identificar o momento em que eles procuram determinado produto ou serviço, entender o problema que tentam resolver e descobrir quais os serviços que vão atendê-los melhor — tudo isso em tempo real. É preciso conversão, personalização e previsão acurada de recursos.

Para maximizar o valor de troca, os profissionais de marketing usam análises sofisticadas e aprendizado de máquina para

processar grande quantidade de dados do comportamento do consumidor. A Allstate, por exemplo, tem como alvo dezenas de tipos de cliente com centenas de produtos e mensagens personalizadas desenvolvidas por meio da IA. A Alibaba utiliza dados em tempo real e algoritmos de aprendizagem ajustados continuamente para fornecer produtos personalizados a milhões de clientes. A MTailor usa um aplicativo turbinado por IA para obter as medidas dos clientes e entregar roupas personalizadas. E a Stitch Fix usa aprendizado de máquina para ajudar a personalizar as recomendações de guarda-roupa.

Os CMOs focados em valor de troca em nosso estudo abraçam a ciência da computação e são enfáticos defensores da IA na formação da disciplina de marketing. Como disse um deles: “Se você não sabe conversar sobre pixels ou sobre modelos de atribuição, você está preso ao passado”.

Valor de experiência. Os profissionais de marketing se concentraram na criação desse tipo de valor de trabalho para eliminar aborrecimentos e aumentar a satisfação do cliente em toda a sua experiência. Isso requer atenção especial na melhoria da estruturação da experiência, aumento de valor e projeto de serviços por meio de constante inovação.

A Delta Air Lines, por exemplo, tornou-se especialista em antecipar as necessidades dos viajantes e atendê-las com mensagens personalizadas. A companhia aérea aprimora seu produto principal — o voo — aperfeiçoando a experiência de

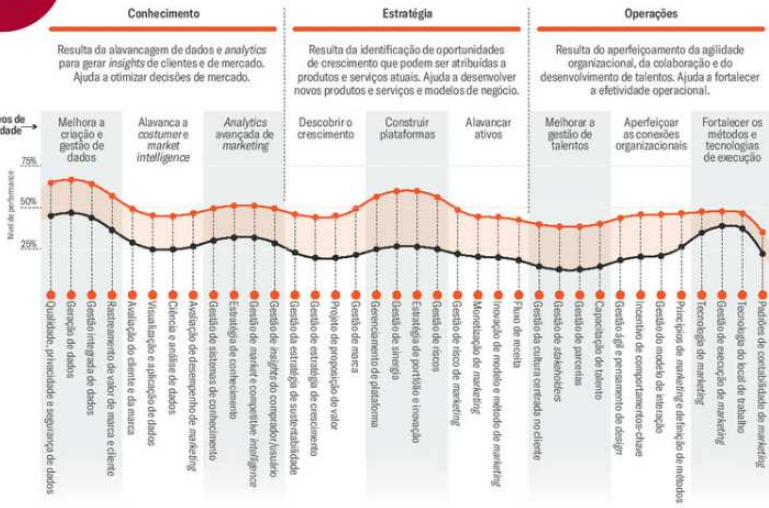
VALOR PARA A EMPRESA



O marketing cria valor para empresa em três domínios: conhecimento, estratégia e operações. A comparação das capacidades atuais da área em cada domínio com as que lhe serão necessárias para competir de forma efetiva no futuro revela os pontos que devem ser melhorados. A análise mostrada aqui expõe déficits significativos nos três, mais notavelmente na construção de plataformas.

LEGENDA:

- Desempenho futuro necessário nas capacidades
- Desempenho atual
- Capacidades de marketing



serviço relacionada, fornecendo conselhos e informações sobre tráfego, opções de refeição durante o voo, *status* de embarque, localização da bagagem e muito mais. O cliente fica plenamente satisfeito e mantém a fidelidade graças à excelência do serviço em todas as etapas.

Algumas empresas estão criando novos tipos de valor de experiência na China, integrando de forma inovadora tecnologias móveis e infraestruturas de entrega. Por exemplo, as lojas da KFC em Xangai recebem encomendas via aplicativo de celular e entregam a comida aos passageiros de trem na estação de sua escolha.

Valor de engajamento. Esse tipo de valor aumenta o “significado” do produto ou serviço das empresas — a forma como os clientes percebem a marca e o seu vínculo com ela. Cada vez mais, as empresas fazem isso por meio da fusão de técnicas tradicionais, como relatos orais de histórias e relações públicas com sistemas de gestão de conteúdo, que facilita e às vezes automatiza o *design* e a entrega de mensagens em tempo real. Além disso, cultivam o sentido de comunidade entre os usuários e vão além dos benefícios funcionais e emocionais do produto oferecendo benefícios sociais — por exemplo, por meio da adoção de alguma missão ambiental ou social. Os profissionais de *marketing* devem *construir propósito e comunidade, otimizar conexões e projetar histórias* para fortalecer seus vínculos com os clientes e criar valor de engajamento.

Marcas de todos os setores abraçaram genuinamente o ativismo social: a REI, com seu foco em gestão ambiental; a Always, com seu compromisso de fortalecer a autoestima das mulheres; e a Danone, em seu empenho na defesa de alimentos mais sustentáveis, para citar apenas algumas. Todas essas marcas cultivaram o envolvimento ativo do cliente em suas iniciativas sociais. Seu trabalho fortaleceu o significado, a relevância e a confiança e gerou níveis de engajamento que teriam sido difíceis de alcançar por meio de iniciativas focadas apenas no produto.

Os profissionais de *marketing* podem também aumentar o valor do engajamento encorajando os clientes a interagir uns com os outros: com perguntas, troca de informações e colaboração. Para isso, a Salesforce criou a comunidade Trailblazer, na qual os clientes passam a integrar dezenas de grupos de usuários em todos os setores para compartilhar as experiências que tiveram com os produtos da empresa. De forma semelhante, a Glossier, marca de produtos de beleza vendidos direto ao consumidor, promove grupos de comunidades interessados em temas pertinentes. Os grupos de usuários ajudam essas empresas a compreender as necessidades dos clientes, aumentar a retenção, reduzir os custos de aquisição, gerar ideias de novos produtos e facilitar a introdução de inovações. Por exemplo, a Glossier está explorando o comércio social: membros da comunidade atuam como influenciadores e podem até vender os produtos da empresa.



COMO CRIAR VALOR PARA A EMPRESA

O *marketing* contribui para o crescimento das empresas gerando valor interno em três áreas: *estratégica*, *operacional* e *de conhecimento*.

Valor estratégico. As equipes de *marketing* não raro orientam o desenvolvimento de novos produtos e serviços e modelos de negócio e identificam maneiras de expandir serviços e linhas de produtos. Para isso, necessitam da capacidade de *descobrir crescimento*, *construir plataformas*, *alavancar ativos*. De início, empenhavam-se em identificar oportunidades de expandir as linhas de determinada categoria de produto. Hoje, graças à tecnologia, elas ajudam as empresas a entrar em novas categorias e até mesmo setores como nunca antes. Considere a mudança da Google para veículos autônomos. A empresa expandiu continuamente suas capacidades e significado de marca, o que lhe permitiu competir em setores nos quais sua antiga rival, a Yahoo, dificilmente tentaria entrar. Igualmente, a bebida energética Red Bull ultrapassou os limites da categoria com a fundação da bem-sucedida plataforma de esporte e estilo de vida Red Bull Media House.

As equipes de *marketing* também podem ajudar as empresas a capturar novos fluxos de receita de ativos ou práticas existentes — por exemplo, monetizando dados de *marketing*

e de atividades. A área de publicidade da Amazon registrou receitas de US\$ 10 bilhões com patrocínios de produtos, *brand placement* (ou *merchandising*, isto é, veiculação de anúncio de produto em filmes, novelas e seriados), criação de lojas específicas para marcas e outras iniciativas. A Target criou um novo fluxo de receita com a Roundel, rede de mídia que recentemente passou por *rebranding* e desenvolve conteúdo e campanhas para seus clientes de marca e agência usando seus próprios dados de clientes. A Caterpillar colocou sensores em mais de um milhão de produtos para gerar serviços de utilização de dados que auxiliem as grandes empresas de construção e mineração a otimizar a manutenção e a utilização de seus equipamentos.

Os líderes de *marketing* desempenham papel central na criação ou identificação de novos modelos de negócio e tecnologia que estimulem a demanda do cliente. Por exemplo, muitas grandes empresas — entre elas, a Unilever — estabeleceram unidades para gerenciar investimentos em *startups* e novos empreendimentos de tecnologia de *marketing* emergentes ou serviços de entretenimento que, entre outras coisas, possam ajudar a moldar produtos, serviços ou iniciativas de *marketing*.

Valor operacional. O papel do *marketing* no fortalecimento da eficácia operacional das empresas nunca foi tão

importante. Mesmo assim, muitos de seus líderes lutam com a proliferação de equipes independentes, especializadas e engajadas na crescente gama de atividades em toda a empresa. Como essas equipes costumam ter métodos e visões divergentes do papel do *marketing* e sua contribuição para o crescimento, pode ser difícil integrar o trabalho delas. Como explicou um dos executivos em nosso estudo, “nenhuma tecnologia no mundo, nenhum *marketing* digital, nenhum modelo de atribuição pode superar a falta de alinhamento nas empresas. Se as equipes medem o sucesso de formas diferentes, dificilmente isso vai dar certo”. O importante aqui é a capacidade de *aprimorar a gestão de talentos, os vínculos organizacionais, a tecnologia e os métodos de execução*.

As áreas de *marketing* criam valor operacional para as empresas, alinhando equipes distintas em torno de uma agenda de crescimento, abordagem compartilhada de *marketing*, agilidade, colaboração e aumento de velocidade. Em parte, isso requer a atualização constante das tecnologias de *marketing* para automatizar e integrar muitos aspectos da gestão de relacionamento com o cliente, em larga escala e em tempo real. Vimos três estratégias para conseguir isso.

Primeiro, CMOs eficazes estabelecem um conjunto claro de princípios e métodos — um plano para obter bons resultados da área funcional. Isso inclui desenvolver uma linguagem e um método compartilhados, compreender como os principais indicadores relevantes de desempenho estão conectados e criar padrões de contabilidade comuns e processos de decisão flexíveis.

Segundo, fomentam uma cultura organizacional que prioriza as necessidades do cliente e flui nas interações entre áreas de especialização. Um ferramental que produziu esse resultado foram os “indicadores chave de comportamento” (KBIs), tais como níveis de confiança e transparência interpessoais, que receberam o mesmo *status* dos “indicadores chave de performance” (KPIs) em avaliações de desempenho. Isso porque, como nos disse um CMO, quando cai o desempenho em KBIs, aumenta o tempo necessário para o alinhamento e coordenação, o que reduz a velocidade de lançamento no mercado.

Terceiro, esses CMOs adotam tecnologias que ajudam a reduzir os custos de coordenação e colaboração e aumentam a eficiência, transparência e confiança, permitindo a interação entre equipes. Essas tecnologias incluem aplicativos de gestão de projeto, como o Slack, plataformas de comunicação, sistemas de gestão do conhecimento e reuniões ao vivo por *webcast* para promover a inclusão.

O valor do conhecimento. Em seu papel de representar a “voz do cliente”, a área de *marketing* pode criar valor de conhecimento, principalmente por meio do uso astuto da ciência de dados. Algumas atividades estabelecidas de *customer intelligence*, como avaliações das necessidades do usuário e



MARKETING

rastreamento de sentimento, continuam importantes. Mas as tecnologias mais recentes abrem ainda mais oportunidades. Por exemplo, cada vez mais os sistemas de análise de dados com tecnologia de IA podem desvendar a relação causal entre os investimentos em *marketing* e os resultados comerciais, melhorando a eficiência do *marketing*. O sucesso de tais iniciativas depende de aprimorar a criação e gestão de dados, aproveitar os dados do mercado e do cliente e avançar na *analytics de marketing*.

Além disso, novas tecnologias estão permitindo que as empresas encontrem formas inovadoras de capturar os sinais do mercado e usar os dados. Por exemplo, a máquina de venda automática Freestyle, instalada pela Coca-Cola em milhares de restaurantes de serviço rápido, permite que os clientes façam suas escolhas dentre dezenas de misturas de sabor, as quais são dispensadas individualmente. Ao rastrear e registrar esses pedidos, as máquinas fornecem dados primários detalhados e em tempo real das preferências do consumidor — ativo muito valioso para empresas que não vendem direto ao consumidor. A Coca-Cola tem usado esses dados na P&D para lançar novos produtos.

Como um grande produtor e usuário de dados, o *marketing* também pode criar valor de conhecimento ao colaborar com equipes de TI e ciência de dados para gerar uma única fonte de inteligência de mercado, conceber formas de definir e medir as principais métricas de *marketing* e desenvolver mecanismos para proteger as informações do cliente. Os executivos da Adobe creditam a criação de tal “fonte única da verdade” como um ponto de virada fundamental para acelerar o esforço de transformação da empresa.

DETERMINE SUA PROPOSTA DE VALOR DE MARKETING

Compreendendo a fundo os seis tipos amplos de valor e as capacidades necessárias para entregá-los, os líderes podem avaliar a importância de cada um para o crescimento futuro. Tal análise produzirá a proposição de valor da área — sua declaração de propósito.

Usando nosso método, equipes de líderes de *marketing* e outros executivos podem participar de uma série de sessões nas quais avaliam sistematicamente a importância de cada uma das 72 capacidades que sustentam as seis áreas de valor para o crescimento nos próximos dois ou três anos. Por



MARKETING

exemplo, podem perguntar: dentro do valor de troca, que relevância tem a previsão de tendências para o crescimento na escala de 1 (baixo) a 10 (alto)? Personalização de produtos? Automação de *marketing*? E assim por diante.

A equipe pode usar um método de escolha discreta, como a análise conjunta ou MaxDiff, para analisar dados de vários *stakeholders* ao determinar a importância relativa dos tipos de valor. Esta etapa ajuda os líderes a refletir com clareza sobre a diferença entre o valor que o *marketing* cria atualmente e o que *deveria* criar de acordo com seu potencial para impulsionar as vendas, os lucros e o crescimento da empresa. Por exemplo, nossas análises em dez setores mostram que os benefícios da conveniência possibilitados pela tecnologia são mais importantes para os compradores de serviços do que para os compradores de produtos. Já os benefícios relacionados ao propósito, como a postura da marca em questões sociais, são mais importantes para quem compra itens de consumo embalados do que para quem contrata serviços.

Durante este exercício, é imprescindível deixar claro o que é viável. Não vimos nenhuma empresa tornar-se “a melhor da turma” em todas as seis áreas simultaneamente. Cada uma decide cuidadosamente qual será o seu foco conforme suas metas de crescimento, condições do setor, ambiente competitivo e outros fatores que afetam a estratégia. Todas as empresas têm restrições relacionadas a finanças, disponibilidade de dados e histórico de sua área de *marketing*. O segredo para aprimorar a proposta de valor de *marketing* é determinar o subconjunto de áreas de valor que o *marketing* pode desenvolver melhor levando em conta seus recursos e restrições.

AVALIE SUA COMPATIBILIDADE

Este exercício revela onde está a maior oportunidade de criar valor e as capacidades específicas necessárias. A equipe pode avaliar a prontidão do *marketing* para entregar valor, pontuando seu desempenho atual em cada um dos 72 recursos (consulte a barra lateral “Uma ferramenta digital de pontuação” para saber como acessar a versão simplificada de nossa avaliação). Quando essas pontuações são plotadas em gráfico, as lacunas entre as capacidades atuais e as necessidades futuras revelam as áreas onde a empresa deve intervir.

Esta análise não produzirá instruções para mudanças específicas. Em vez disso, fornecerá um roteiro de diversos

caminhos que os líderes podem seguir, desde que sejam levadas em conta as prioridades e capacidades das empresas. Geralmente as organizações selecionam um subconjunto de áreas para investimento, considerando o nível de compatibilidade revelado pela análise e os esforços necessários para abordar essas áreas.

CRIE SUA ESTRATÉGIA DE MUDANÇA

Tendo identificado os pontos fortes e fracos do *marketing*, tornam-se claros os recursos a ser desenvolvidos, a ser mantidos em seu nível atual e a ser reduzidos, terceirizados ou automatizados. Mas geralmente é mais fácil para os líderes lançar novas iniciativas ou mesmo manter o *status quo* do que tirar recursos de atividades existentes. Em nossas conversas com CMOs, muitos falaram sobre o importante desafio de decidir o que *não* fazer, especialmente em grandes empresas onde o apetite e os recursos para explorar podem ser substanciais.

Veja a forma como o diretor de *marketing* de uma empresa líder em tecnologia de transporte com a qual trabalhamos aplicou a metodologia. Ele formou uma equipe de transformação de *marketing* que incluía os diretores de *marketing* de cada região geográfica, membros da empresa globais de *marketing* e representantes de recursos humanos. Em uma série de sessões de trabalho ao longo de seis semanas, a equipe avaliou a importância das capacidades de cada área para o crescimento da empresa e se alinhou em torno de uma proposta de valor centrada em aumento do valor de intercâmbio, engajamento, operações e conhecimento.

Em seguida, trabalhamos com a equipe para avaliar o nível atual de cada capacidade e o grau de necessidade para ajudar a entregar a nova proposta de valor. Na última sessão de trabalho, os líderes apresentaram as prioridades da empresa para o ano seguinte e discutiram os investimentos necessários. Neste processo de avaliação, é mais importante orientar do que fornecer instruções específicas. Embora a análise tenha revelado oportunidades de melhoria em cada categoria de

Uma ferramenta digital de pontuação

O exercício de pontuação que descrevemos aqui pode ser feito manualmente. Para uma rápida introdução ao nosso processo analítico, os leitores podem pegar uma versão simplificada da avaliação *online* criada por nossa empresa, a MarCaps, que fornece uma pontuação geral para a compatibilidade entre as capacidades de *marketing* atuais e as necessárias de uma empresa e a compara com outras que usaram a ferramenta. A avaliação está disponível em www.marcaps.com/research.

● ● Uma análise de nosso exercício de pontuação produzirá um roteiro de diversos caminhos que os líderes podem seguir, desde que sejam consideradas as prioridades e capacidades da empresa.



valor indicada pela equipe, na época o grupo decidiu não investir substancialmente no aumento do valor estratégico. O CMO e sua equipe anteviram uma excelente oportunidade de criar esse tipo de valor encontrando novas fontes de receita, mas várias restrições organizacionais indicaram que eles poderiam obter ROI mais alto em seus investimentos construindo capacidades em outras áreas.

Entre as prioridades selecionadas estavam a previsão e gestão de conversão, relatos orais de histórias e personalização de conteúdo, *customer* e *market intelligence*, capacitação de talento, *links* organizacionais, ciência e análise de dados e tecnologia de *marketing*. O novo enfoque levou à formação das primeiras operações de *marketing* e funções de capacidade da empresa, à formalização de uma equipe de *branding* e à integração de suas atividades de *marketing* de produto e de desempenho pela equipe encarregada da geração de demanda. Tão importante quanto isso, o trabalho criou uma clareza de propósito que forneceu ao pessoal de *marketing* a direção de que tanto precisavam.

Como disse o CMO: “Tudo isso nos permitiu formar um consenso com a equipe executiva as áreas nas quais centraríamos nossos esforços para sermos bons o bastante, sobre as que, com nosso empenho, nos tornaríamos os melhores do mundo e sobre o que poderíamos delegar”.

OS LÍDERES DE *MARKETING* reconhecem a necessidade de promover mudanças nas empresas e tomam as providências cabíveis. Mas a maioria luta para implementar mudanças que melhorem a eficácia das operações de *marketing*. O método apresentado aqui traz clareza ao processo e orienta o *design* da área de *marketing* do nosso tempo — construída como uma coalizão para criar valor e impulsionar o crescimento dessa empresa como um todo. ☺

HBR Reprint R2011D-P

Para pedidos, página 8

Ⓜ OMAR RODRIGUEZ-VILÁ é professor associado do departamento de *marketing* da Goizueta Business School, Emory University. SUNDAR BHARADWAJ é o Coca-Cola Company Chair of *Marketing*, Terry College of Business, University of Georgia. NEIL A. MORGAN é o PetSmart Distinguished Professor de *marketing* da Kelley School of Business, Indiana University. SHUBU MITRA é o diretor de operações da MarCaps, provedor de soluções de *marketing*. Os quatro são fundadores da MarCaps.





Robin J. Ely
Professor na Harvard
Business School

David A. Thomas
Presidente do
Morehouse College



DIVERSIDADE



ILUSTRADOR
OJIMA ABALAKA

Leve a diversidade a sério

Já chega de
estudos de caso



DIVERSIDADE

“Os estudos de caso foram criados para **demonstrar o valor de um conselho diversificado** para as empresas.”

“Ano após ano se torna mais atrativo contar com forças de trabalho caracterizadas pela diversidade — em todos os níveis das organizações. **Como demonstram vários estudos, o impacto financeiro as faz valerem a pena.**”

“O estudo de caso é claro: **quando uma mulher participa da negociação**, as discussões são mais ricas, tomam-se melhores decisões e a organização se fortalece.”



AS DECLARAÇÕES RECENTES de CEOs clamando por mais diversidade nas empresas ecoam o que dizem líderes

empresariais do mundo todo. Elas têm três pontos em comum: todas remetem a estudos de caso que apontam a necessidade de contratar mais mulheres e representantes de minorias; demonstram boas intenções; nenhuma tem como base resultados de pesquisas robustas.

Fomos os primeiros acadêmicos a demonstrar os potenciais benéficos da heterogeneidade de raça e gênero nas organizações. Em 1996 publicamos um artigo na HBR, “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”, no qual argumentávamos que as empresas que adotassem uma forma radicalmente nova de entender e promover a diversidade de sua força de trabalho colheriam totais e verdadeiros benefícios. Elas não só recrutariam e reteriam pessoas de grupos identitários sub-representados, mas também explorariam seu conhecimento e experiências relacionadas à identidade como fontes de aprendizado para melhorar o desempenho. Nossa pesquisa mostrou que toda empresa adepta dessa abordagem tem equipes que entregam mais eficiência que equipes homogêneas ou equipes diversificadas que não aprendem com as diferenças entre seus integrantes. A mensagem enviada não deixa dúvidas: diferenças de pontos de vista são valorizadas; eles não precisam ser sufocados em prol da coesão. Isso encoraja os funcionários a repensar a execução do trabalho e o atingimento das metas.

Chamamos essa abordagem de *paradigma da aprendizagem e efetividade*. Cultivar e promover a diversidade como fonte de aprendizado — recriando tarefas, produtos, processos comerciais e normas organizacionais graças à troca de conhecimentos e experiências com pessoas pertencentes a determinados grupos — garante o aumento de efetividade



Aumentar a diversidade por si só não aumenta a efetividade. O que importa é como a organização aproveita a diversidade e se está disposta a reformular sua estrutura de poder.

das empresas. Este artigo se baseou numa pesquisa que continuamos a reitar, bem como suas conclusões.

O problema é que, há 25 anos, as organizações falharam completamente em colher os frutos da diversidade como fonte de aprendizado. Ao contrário do que se esperava, os líderes empresariais e os defensores da diversidade estão prevendo uma versão simplista e empiricamente inconsistente dos estudos de caso. Eles interpretam mal ou ignoram o que um volume incrível de pesquisas agora deixou claro: aumentar a mão de obra com pessoas tradicionalmente sub-representadas não produz benefícios *automaticamente*. A fórmula “adicione diversidade e misture bem” não vai provocar saltos na efetividade ou no desempenho financeiro das empresas se os negócios continuarem a ser geridos como de costume.

E apesar de toda a retórica sobre o valor da diversidade, as mulheres brancas e as minorias étnicas continuam seriamente sub-representadas em várias indústrias e nos altos escalões da maioria das empresas. Essa ausência de progresso mostra que os executivos, na verdade, não consideram os estudos de caso extremamente atraentes.

Nesse ponto, temos de concordar: nenhum estudo de caso *simplista* é persuasivo. No entanto, um caso poderoso e plausível *pode* ser criado com três alterações críticas: as banalidades precisam dar lugar a conclusões sólidas empiricamente consistentes; os líderes empresariais têm de rejeitar a noção de que o mais importante é maximizar os lucros dos acionistas — em vez disso devem englobar aprendizado, inovação, criatividade, flexibilidade, igualdade e dignidade humana à sua noção de sucesso; finalmente, reconhecer que aumentar a diversidade demográfica por si só nada contribui

para a efetividade — o que importa é como a organização aproveita a diversidade, e se está disposta a reformular sua estrutura de poder.

No artigo expomos as falhas da retórica atual sobre a diversidade e destacamos como seria o paradigma da aprendizagem e efetividade no século 21 — e como os líderes podem promovê-lo.

UMA CRÍTICA AO ESTUDO DE CASO DA DIVERSIDADE

Vamos começar com a afirmação de que colocar mais mulheres nos conselhos corporativos traz vantagens econômicas. Isso é uma falácia, provavelmente fomentada por estudos que viralizaram há uma década segundo os quais quanto mais mulheres no conselho das empresas, melhor seu desempenho financeiro. Muito provavelmente algum outro fator — como setor ou porte da empresa — é responsável tanto pelo aumento no número de diretoras como pelo alto desempenho.

De qualquer forma, a pesquisa que aponta essa relação foi realizada por empresas de consultoria e instituições financeiras e não conseguem passar no teste quando submetidas ao crivo da academia. Meta-análises rigorosas realizadas por pares não encontraram relações significativas entre diversidade de gênero no conselho e desempenho da empresa. Isso porque mulheres conselheiras podem não ser diferentes de seus pares masculinos nas características que provavelmente afetam as decisões do conselho, e se forem diferentes, talvez sua voz não seja ouvida. O mais plausível é que as decisões do conselho pouco têm a ver com o lucro líquido da empresa para exercerem efeito direto ou incondicional.

EM RESUMO

O CONTEXTO

Muitas vezes, os líderes empresariais criam um estudo de caso da diversidade para provar que contratar mais mulheres ou membros de grupos sub-representados resulta em melhor desempenho financeiro.

O PROBLEMA

Não há evidência empírica de que simplesmente promover a diversidade na força de trabalho tornará as empresas mais lucrativas se não houver mudanças fundamentais na cultura organizacional.

UMA ABORDAGEM MELHOR

As empresas podem se beneficiar com a diversidade se os líderes criarem um local de trabalho psicologicamente seguro, combaterem sistemas de discriminação e subordinação, abraçarem o estilo dos funcionários pertencentes a diferentes grupos identitários e fizerem das diferenças culturais uma fonte de aprendizagem e aprimoramento da efetividade organizacional.



Quando as iniciativas de diversidade prometem ganhos financeiros, mas não conseguem entregá-los, as pessoas provavelmente deixam de apoiá-las.

Quanto aos estudos que mencionam o impacto positivo da diversidade racial no desempenho financeiro corporativo, nenhum resiste a um crivo rigoroso. Na verdade, não há evidências de que substituir, por exemplo, três ou quatro conselheiros por pessoas de grupos sub-representados possa aumentar os lucros qualquer empresa da *Fortune* 500.

O argumento econômico em prol da diversidade já não é válido quando aplicado para mudar a constituição de toda a força de trabalho. Pesquisa realizada em 2015 por alunos da Harvard Business School revelou que 76% dos que ocupavam posições executivas seniores acreditavam que “forças de trabalho com alto grau de diversidade podiam melhorar o desempenho financeiro das empresas”. Mas é raro encontrar em pesquisas acadêmicas evidências desta equivalência. O que mostram as pesquisas é que a diversidade está relacionada com superioridade da qualidade do trabalho e das decisões tomadas e maior satisfação da equipe. Embora esses resultados possam teoricamente tornar alguns aspectos das empresas mais lucrativos, eles precisariam ser muito significativos para afetar-lhes o desempenho financeiro.

Além disso, partidários que justificam iniciativas em favor da diversidade visando apenas os benefícios financeiros podem estar dando um tiro no pé. A pesquisa indica que quando as declarações das empresas em prol da diversidade enfatizam as compensações econômicas, os grupos sub-representados começam a questionar se é lá que eles deveriam estar, e isso diminui seu interesse em fazer parte desse universo. Além disso, quando as iniciativas pró-diversidade prometem ganhos financeiros, mas não conseguem entregá-los, as pessoas provavelmente deixam de apoiá-las.

Outra falha no estudo de caso da diversidade é a noção de que toda equipe que prima pela diversidade terá discussões mais ricas e tomará melhores decisões pelo simples motivo de ser diversificada. Nada garante que vários grupos identitários trarão melhoramentos para as empresas. Na verdade, não raro as coisas pioram segundo as pesquisas, porque aumentar a diversidade pode aumentar tensões e conflitos. No entanto, em condições organizacionais corretas, é possível transformar diferenças culturais em ativos para atingir as metas das equipes.

Ainda segundo as pesquisas, equipes com diversidade de integrantes capturam benefícios de desempenho em certas circunstâncias: quando eles conseguem discutir o funcionamento da equipe depois de refletir; quando as diferenças

de *status* entre grupos étnicos são minimizadas; quando as pessoas pertencentes a grupos identitários de elevado e de baixo *status* acreditam que a equipe valoriza o aprendizado; e — como dissemos em nosso artigo anterior — quando as equipes são orientadas a aprender com as diferenças em vez de marginalizá-las ou negá-las. Mas na ausência de condições que promovam o questionamento, a igualdade e o aprendizado, a diversidade não contribuirá para a efetividade do grupo, podendo até mesmo prejudicá-lo.

Atualmente muitas empresas progressistas reconhecem a natureza condicional da relação diversidade-desempenho e foram além da “diversidade” — a palavra de ordem da década de 1990 — para “diversidade e inclusão”. Elas entendem que simplesmente não adianta aumentar, nos grupos sub-representados, o número de membros se eles não se sentem valorizados e respeitados. Aplaudimos a ênfase na inclusão, mas ela é insuficiente, porque não reconfigura basicamente as relações de poder.

Ser verdadeiramente valorizado e respeitado não é apenas sentir-se incluído. É ter o poder de definir agendas, influir no trabalho. Do lado da empresa, levar em conta as necessidades e interesses dos funcionários, reconhecendo e recompensando sua contribuição com mais oportunidades de contribuir e progredir. Era exatamente o que estavam fazendo as empresas comprometidas com aprendizagem e efetividade estudadas por nós em 1996: operando a mudança de poder, que é o que lhes permite colher os verdadeiros benefícios da diversidade.

O PARADIGMA DA APRENDIZAGEM-EFETIVIDADE REVIVIDO

O que aprendemos desde que escrevemos nosso artigo original é que abraçar a orientação de aprender com a diversidade é muito difícil. Para isso, as pessoas — e a cultura organizacional das empresas — precisam mudar. Mas, em geral, as empresas preferem o que é mais fácil, o que não muda o *statu quo*.

Identificamos anteriormente quatro estratégias para ajudar os líderes e gestores a adotar a abordagem da aprendizagem e efetividade. Elas são essenciais, e aqui as apresentamos novamente para enfatizá-las à luz dos desafios e oportunidades atuais.

Crie confiança. A primeira tarefa dos encarregados é construir confiança criando um ambiente profissional no qual as pessoas se sintam seguras para expressar-se

livremente. Isso requer sinceridade e acolhimento da vulnerabilidade — a própria e a alheia.

Em nenhum momento essa necessidade foi maior nos EUA que durante a agitação atual estimulada pela vergonhosa brutalidade policial contra mulheres e homens negros — herança de séculos de racismo. Duas semanas de protestos em todo o país iniciados em maio, quando os líderes brancos das empresas de todo o país ficaram imobilizados, sem saber como reagir. Expressar publicamente seu apoio ao movimento Black Lives Matter era uma coisa, saber o que dizer aos funcionários negros, que poderiam estar se sentindo marginalizados ou desvalorizados no trabalho, era outra. Os líderes convocados para exercer a autoridade com base em sua *expertise* no assunto eram carentes dela, até mesmo para lidar com a profunda tristeza, raiva e desespero de muitos de seus funcionários — principalmente os negros. E os líderes negros, muitos sofrendo os maus-tratos da polícia e outras formas de opressão racial pela primeira vez, enfrentaram o desafio de controlar suas fortes emoções e proclamar sua opinião sem parecer tendenciosos contra os brancos.

No entanto, tempos tumultuados podem ser a oportunidade de os líderes começarem a ter conversas que promovam a aprendizagem. Em resposta aos atos públicos de injustiça racial, por exemplo, os líderes brancos podem demonstrar sua vulnerabilidade como forma de criar conexão e segurança psicológica, em vez de manter-se calados em posição de privilégio e autoproteção. Esta foi a escolha feita por um sócio sênior branco de uma empresa global de serviços ao decidir convocar uma reunião virtual extraordinária com suas equipes de todo o país. Ele sabia que se não se manifestasse sobre os recentes incidentes raciais, seu silêncio falaria por ele — sua mensagem não de neutralidade, mas de cumplicidade. Algumas semanas antes, ele se referiu de modo eloquente à ansiedade provocada pela pandemia da covid-19, mas quando chegou a hora de agir, o fracasso foi total. No entanto, o que ele inteligentemente percebeu foi que as pessoas precisavam dele simplesmente para começar um diálogo, reconhecer sua dor e a deles e dar-lhes espaço para falar de suas experiências dentro e fora da empresa se assim quisessem. Ele não tinha soluções, mas naquele momento não precisava de nenhuma — somente a disposição de falar com o coração aberto e ouvir compassivamente o que quer que seus colegas quisessem compartilhar. Talvez o mais importante, dispunha-se a correr o risco de que suas próprias palavras ou ações não fossem as mais corretas, mas estava pronto para receber *feedback* sincero e ponderado.

Posicione-se com firmeza contra a discriminação e subordinação. Criar segurança psicológica e desenvolver confiança entre os funcionários pode ser um excelente ponto inicial para a segunda estratégia: tomar medidas concretas para combater formas de discriminação e subordinação que inibem a capacidade dos funcionários de crescer. Isso requer



DIVERSIDADE

aprendizado tanto individual como coletivo com a finalidade de produzir mudança sistemática. Ao longo dos anos, testemunhamos a emergência de uma indústria multibilionária dedicada a promover essas metas. As empresas reagiram adotando uma série de iniciativas: grupos de afinidade, programas de tutoria, políticas para equilibrar vida pessoal e vida profissional, treinamento de viés inconsciente, para mencionar apenas algumas. Mas a triste verdade é que esses esforços não conseguiram produzir nenhuma mudança sustentável e significativa — alguns até saíram pela culatra.

Os líderes são guardiões da cultura da organização. Nela repercute seu modo de agir e pensar. Eles devem submeter-se às mesmas mudanças de coração, mente e comportamento que desejam no ambiente profissional como um todo e traduzi-las na prática, de modo concreto e permanente. Só assim conseguirão desmantelar os sistemas de discriminação e subordinação.

Portanto, o primeiro passo do líder é aprender como operam na sociedade os sistemas de privilégio e opressão — racismo, sexismo, etnocentrismo, classismo, heterossexismo. Vários livros e artigos excelentes podem ser úteis nesse intento. Para os que suportam a carga dos sistemas opressivos, esses escritos os aliviam do fardo de educar contrapartes de grupos majoritários. O impacto pode ser surpreendente. As principais órgãos da mídia publicaram, por exemplo, a história de uma comissária de bordo negra que notou um passageiro branco lendo um livro sobre a relutância dos brancos em confrontar o racismo. Ela puxou conversa com o homem e teve uma troca de ideias emocionante com ele. Por fim ela ficou sabendo que o passageiro era CEO de uma grande empresa aérea. O encontro encheu-a de esperança: ele era um executivo poderoso — alguém capaz de empreender a mudança — fazendo um esforço genuíno para entender o racismo sistêmico.

É importante ser instruído, mas isso nada significa se os líderes não dão o próximo passo: investigar como foram reproduzidos na cultura da empresa os sistemas de opressão que certamente minaram oportunidades de crescimento e sucesso de alguns grupos e ao mesmo tempo estimularam outros. Eles devem examinar seus estereótipos e suposições sobre as competências e aptidões dos funcionários e perceber que essas falsas generalizações são empecilho à aprendizagem — a sua e a de sua organização. Trabalhando com centenas de líderes durante anos, vimos de perto como essa jornada da aprendizagem individual pode ser transformadora.



A probabilidade de aprender com as diferenças culturais se mostrou maior quando os líderes criaram confiança, começaram a dismantelar os sistemas de discriminação e subordinação e abraçaram vários estilos.

Mas isso ainda não é suficiente. O passo final mais importante para erradicar sistemas de discriminação e subordinação é dado pelos líderes, que devem usar sua experiência pessoal para estimular a aprendizagem coletiva e a mudança sistêmica. É aqui que até os esforços dos executivos mais progressistas emperram. Tais iniciativas constituem uma missão, um processo coletivo contínuo de reflexão e sensibilização muito bem articulado e disseminado em toda a organização — atenção e reflexão contínuas, ação, monitoramento do impacto de cada mudança e as necessárias adaptações.

Um exemplo desse processo é o de uma empresa de consultoria de médio porte cujos sócios — quase todos homens brancos — começaram a temer a alta rotatividade de mulheres brancas e pessoas de grupos minoritários que eles empregavam, pois isso significava perda de talentos e provavelmente de competitividade. Refletindo profundamente sobre sua cultura, eles chegaram à conclusão de que seus critérios para definir as atribuições estavam inadvertidamente contribuindo para injustiças sistemáticas. Os melhores projetos eram entregues desproporcionalmente aos homens brancos. Era a velha história de ser muito mais fácil as pessoas identificarem um talento quando chega em uma embalagem que se parece com eles. Quando surgia um projeto particularmente desafiador — do tipo que se estende e dá visibilidade a consultores jovens e promissores — de algum cliente importante, os sócios brancos o atribuíam às pessoas de sua referência: homens brancos. Enquanto isso, às mulheres brancas e aos minoritários étnicos eram atribuídos projetos de rotina e as mesmas tarefas que dominavam havia tempos — apesar de os dois grupos terem sido recrutados nos mesmos programas de MBA altamente competitivos que seus colegas brancos. A maioria desse pessoal preterido saiu da empresa. Na hora da promoção, os poucos que restavam eram aconselhados a se demitir ou advertidos de que ainda não estavam prontos para se tornar sócios. As mulheres esperavam dois anos a mais que os homens, em média, para alcançar esse *status*.

Mas as pessoas de referência eram melhores? Tinham mais “potência no motor” como os sócios acreditavam? Quando aqueles líderes examinaram suas práticas desenvolvimentistas, ficaram constrangidos diante dos claros padrões: seus preferidos recebiam *coaching*, seus erros eram perdoados, tinham uma segunda ou até terceira chance de provar seu valor — e eram todos homens brancos. Por isso,

depois de um desconfortável acerto de contas com seus vieses, os sócios decidiram tentar fazer investimentos similares em pessoal que era antes desconsiderado nas promoções — apenas contratado automaticamente para atender às metas de diversidade. Quando começaram a tratar mulheres brancas e pessoas de outras etnias de forma menos desigual, como tratavam os homens brancos que tinham favorecido, eles se surpreenderam ao encontrar um *pool* maior e mais diverso de talentos do que esperavam.

Abraça uma variedade maior de vozes e estilos. A terceira providência necessária por parte dos líderes e gestores é tomar consciência de que as normas organizacionais podem implicitamente desencorajar certas atitudes ou silenciar algumas vozes. Por exemplo, em empresas cujo protótipo de líder é um homem branco merecedor de respeito porque fala assertivamente, mulheres e homens negros, que muitas vezes são penalizados por serem assertivos, podem cair numa encruzilhada: conformar-se com as normas da organização e afastar-se dos preceitos culturais de seu grupo, ou vice-versa. Mas qualquer seja o caminho que seguirem, eles frustram uma série de expectativas, correm riscos de marginalização e têm menores chances de crescimento na empresa.

Os gestores podem acreditar que estão oferecendo *feedback* útil quando dizem a um negro grandalhão que sorria mais para que seus colegas brancos não tenham medo dele; pedem a uma obstinada defensora latina de determinado projeto que seja comedida; encorajam uma mulher branca sisuda a ser “mais simpática”; insistem com uma mulher de voz suave do leste asiático que fale com veemência. Mas todas essas mensagens indicam que esses funcionários precisam estar sempre atentos ao modo como são vistos em relação à imagem de seu grupo, o que torna mais difícil para eles contribuir com seu talento e perspectivas. As empresas precisam de sistemas de gestão de desempenho que vinculem *feedback* e critérios de avaliação às exigências de tarefas legítimas, e não de estereótipos de grupo.

Torne as diferenças culturais uma fonte de aprendizagem. Para as empresas que estão mudando para o paradigma de aprendizagem e efetividade, a quarta estratégia é discutir abertamente a maneira como os grupos identitários moldam as experiências dos funcionários dentro e fora de seu ambiente profissional. Os líderes podem estruturar essas experiências como uma fonte válida de ideias para melhorar



DIVERSIDADE

o trabalho e a cultura da organização. Mesmo que os funcionários discordem das metas de lucro da empresa, ainda pode valer a pena seguir essas ideias se elas a ajudarem a atingir sua missão ou defender seus valores.

Ao longo dos anos, observamos que é mais provável aprender com as diferenças culturais se as três primeiras estratégias estiverem em curso: os líderes criaram confiança, começaram a dismantlar os sistemas de discriminação e subordinação e abraçaram uma grande variedade de estilos. Sem esses esforços, tratar as diferenças só é possível como reação a crises relacionadas à diversidade — quando as discussões tendem a ser tensas e a capacidade de aprender diminui.

Um estudo de Boris Groysberg com os analistas de pesquisa mais bem ranqueados de Wall Street mostra um exemplo de aprendizado graças à diversidade de gênero. Groysberg procurou saber se ao mudarem de empresa eles levavam consigo seu *status* de estrelas, e descobriu uma fascinante diferença de gênero: ao contrário dos homens, cujo desempenho piorava com a mudança de emprego, as mulheres na mesma situação não apresentavam queda. A razão, segundo Groysberg, foi que

as analistas enfrentavam discriminação de gênero, por isso tinham de trabalhar de forma diferente dos homens. Elas passavam por momentos difíceis criando redes de apoio dentro da empresa, tinham menos mentores e eram desprezadas por grupos de *status* mais alto, como os vendedores institucionais — uma fonte importante de informação industrial. E assim, ao contrário dos homens, as mulheres criavam suas *franchises* externas de trânsito com clientes, empresas e mídia. Além disso, formavam vínculos internos não convencionais com os vendedores varejistas de sua empresa — também uma importante fonte de informação da indústria, mas um grupo de *status* inferior habitualmente ignorado pelos analistas. As mulheres não só mantiveram seu desempenho ao mudar de empresa, mas, de forma geral, superaram o desempenho de seus colegas homens durante os nove anos que durou o estudo. Em resumo, as mulheres não eram só diferentes: elas eram melhores.

Em uma série de estudos de caso posteriores em coautoria com Ashish Nanda e Laura Morgan Roberts, Groysberg informa que o diretor de pesquisa de uma empresa de Wall Street capitalizou a “diferença” das mulheres, o que beneficiou a todos. Ele fez questão de recrutar mulheres talentosas para o cargo de analista e depois criou as condições que lhes permitiram desenvolver-se à luz da cultura da equipe, com regimes flexíveis de trabalho e sistemas de *feedback* regular e sem viés para ajudá-las a definir metas de aprimoramento. Além disso, ele encorajou-as a desenvolver seu próprio estilo e voz. Como observou uma estrela da empresa, “sempre nos foi dada a liberdade para sermos nós mesmas”. Outra comentou: “Eu nunca senti que teria de bancar homem para me enquadrar na empresa”. Em três anos, essas empresas tinham a mais alta porcentagem de mulheres analistas no topo do *ranking*: do qual qualquer outra empresa de Wall Street e a taxa mais baixa de rotatividade feminina. Além disso, o departamento de pesquisa subiu no *ranking*: do 15º para o primeiro lugar, e a abordagem inédita que as mulheres desenvolveram para criar suas *franchises* tornou-se a base de treinamento de todos os analistas da empresa. O que o diretor de pesquisa descobriu foi que o gênero deu às analistas um conjunto único de experiências, e estas,



DIVERSIDADE

juntamente com sua resiliência e engenhosidade, trouxeram novos *insights* de como trabalhar melhor.

Também observamos como o simples ato de aprender com as diferenças dos funcionários pode ter um impacto positivo, mesmo quando o conteúdo da aprendizagem não está relacionado com a identidade individual. Os benefícios são particularmente fortes quando as diferenças foram historicamente carregadas de tensão. Em um estudo com mais de 400 agências de um banco de varejo no nordeste dos Estados Unidos, nós, juntamente com Irene Padavic, da Florida State University, descobrimos que quanto maior a diversidade racial da agência, melhor seu desempenho — mas somente nas agências em que *todos* os funcionários, de todos os grupos raciais, sentiam que o ambiente era propício para aprender. Parte dessa aprendizagem se deve, definitivamente, ao compartilhamento do conhecimento cultural — uma gerente branca, por exemplo, disse que as explicações de normas por seu colega chinês na comunidade chinesa ajudou-a a atender melhor este segmento de clientes. Mas várias outras atividades nas agências eram técnicas e não estavam relacionadas com o *background* cultural das pessoas. Nestes casos, o benefício da diversidade surgia do processo de aprendizagem — no qual se assumem riscos e não se tem medo de dizer “eu não sei”, “errei”, “preciso de ajuda”. Mostrar essa vulnerabilidade em linhas divisoras de diferenças, como raça, e ser rejeitado com aceitação em vez de crítica ou rejeição fortalece os vínculos, o que, por sua vez, aumenta a resiliência diante do conflito e outros estressores. Em resumo, para equipes com diversidade cultural, a experiência de aprender com as diferenças raciais pode, por si só, melhorar o desempenho.

A DESIGUALDADE É PERNICIOSA tanto para as empresas como para a sociedade. As organizações limitam sua capacidade de inovação e de melhoria contínua a menos que todos os funcionários participem por completo do empreendimento: sejam totalmente vistos, ouvidos, desenvolvidos e engajados — e remunerados de modo condizente. Além disso, esse tratamento pode liberar enormes reservas de potenciais lideranças, há muito tempo reprimidas pelos sistemas que perpetuam a desigualdade.

Quando a única conversa real sobre diversidade é a que associa a ganhos econômicos, o debate sobre a desigualdade fica minimizado. Na verdade, estudos mostraram queocar

na questão econômica diminui a percepção das pessoas de que a igualdade em si é importante, limita socialmente a capacidade de investidores de conscientemente promovê-la e pode até aumentar o viés. Além disso, ressaltar os benefícios financeiros transmite aos funcionários tradicionalmente sub-representados a ideia de que vale a pena contratá-los e investir neles somente porque ter “aquele tipo” no *mix* aumenta a lucratividade da empresa.

As empresas não colherão os benefícios da diversidade a menos que criem uma cultura que valorize a igualdade. Tratar as diferenças como fonte de conhecimento e conexão forma as bases dessa cultura. Mas, como parte do processo, as empresas podem ter de fazer investimentos financeiros que não serão recuperados, pelo menos no curto prazo, e se exigirá mais dos líderes do topo, dos gestores e dos funcionários de todos os níveis. Todos terão de aprender como ouvir atentamente as perspectivas dos outros, articular conversas difíceis, evitar culpas e críticas e solicitar *feedback* sobre como seus comportamentos e práticas da empresa podem estar impedindo a mudança para uma cultura que apoia a aprendizagem, igualdade e respeito mútuo. Desenvolver essas capacidades não é tarefa fácil em nenhum contexto. É ainda mais desafiador para as pessoas que trabalham com diferenças de identidade cultural. Mas as equipes que realmente abraçarem o paradigma da aprendizagem e efetividade acabarão entendendo que homogeneidade não é melhor, é só mais fácil. Elas perceberão também que os benefícios da diversidade surgem principalmente do trabalho coletivo de desenvolver essas capacidades, bem como da aprendizagem coletiva que elas possibilitam.

Finalmente, embora *exista* um estudo de caso da diversidade — que se apoia em evidências sólidas, em definições amplas do que torna as empresas bem-sucedidas e em condições facilitadoras — ficamos preocupados pela ideia de que é preciso haver razões econômicas para justificar o investimento em pessoas de grupos sub-representados. Por que alguém precisaria de uma lógica econômica para afirmar a influência e a dignidade de qualquer grupo de seres humanos? Poderíamos fazer os investimentos necessários, porque fazer isso honra nossa humanidade e a dos outros, e dá sentido à vida. Se os lucros das empresas são obtidos à custa de nossa humanidade, o preço está sendo muito alto. E se as iniciativas de diversidade não conseguirem lidar com essa troca, elas não significarão mais do que redistribuir as cadeiras do deque de um navio naufragado. ☹

HBR Reprint R2011E-P

Para pedidos, página 8



ROBIN J. ELY é professora na Harvard Business School e diretora acadêmica da Iniciativa de Gênero da HBS. **DAVID A. THOMAS** é presidente do Morehouse College. É também professor emérito da Harvard Business School e ex-reitor da McDonough School of Business, Georgetown University.

Experiência

Conselho e inspiração



GESTÃO PESSOAL

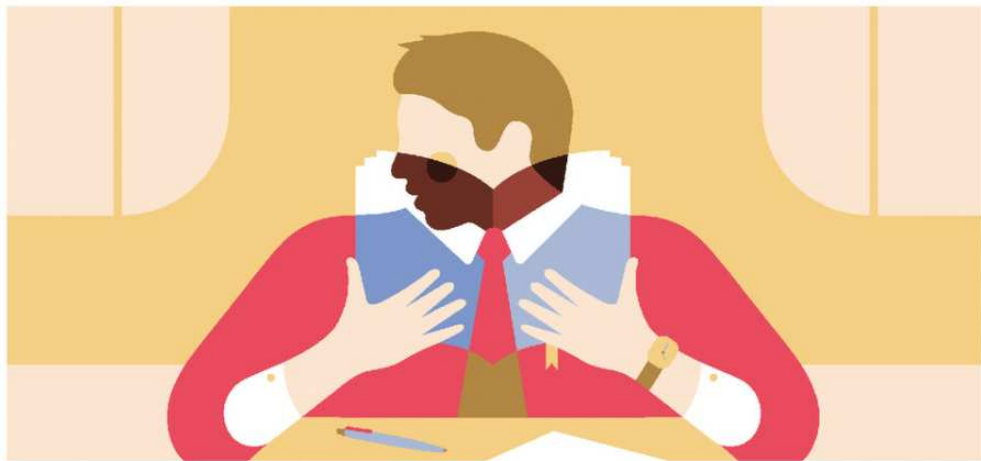
SEJA UM BOM ALIADO

Como os homens
brancos podem
ajudar seus colegas
marginalizados
a progredir
profissionalmente

por Medale M. Melaku, Angie Beeman,
David G. Smith e W. Brad Johnson

NOS ESTADOS UNIDOS e em muitas partes do mundo, estamos, finalmente, tendo conversas substanciais sobre uma questão até então intocável: o privilégio dos homens brancos. Os movimentos #MeToo e Black Lives Matter, assim como as desigualdades sistêmicas expostas pela pandemia da covid-19, forçaram as pessoas em posições de poder — isto é, homens brancos que dominam os cargos de liderança em instituições públicas e privadas — a tomar ciência de sua responsabilidade em tornar as empresas mais diversificadas, justas e inclusivas e agir de modo condizente.

Muitas empresas reagiram aos fatos recentes — desde revelações de assédio sexual no ambiente de trabalho à onda de brutalidade contra negros americanos — com comunicados à imprensa bem-intencionados e declarações reafirmando compromissos com a justiça



social. Algumas prometeram doações vultosas a grupos de ativistas, apoio a fundos judiciais, criação de forças-tarefas, realização de trabalho voluntário ou promoção de eventos em prol da diversidade. Porém, a muitos desses esforços faltam planos e objetivos traduzidos em ações.

Durante muito tempo, líderes vindos de grupos majoritários ajudaram a preservar e favorecer o *statu quo* transferindo ao departamento de recursos humanos as iniciativas em prol da diversidade, equidade e inclusão (DEI) para o departamento de recursos humanos, em vez de usarem seu próprio poder para promover mudanças. Isso, sob alguns aspectos, é compreensível: a pesquisa realizada por Angie Beeman mostra que muitos líderes corporativos brancos do sexo masculino negam o racismo, ou evitam discuti-lo, pois acreditam que tais conversas são desagradáveis ou controversas. E deixaram de admitir o próprio privilégio, insistindo que eles e suas organizações não praticam discriminação de gênero e cor. Poucos entendem qual é o problema e quais são as atitudes a tomar para aliar-se a grupos marginalizados com eficácia.

Nós vemos tal aliança como um mecanismo *estratégico* destinado a tomar os indivíduos que o adotam *colaboradores*, *cúmplices* e *coconspiradores* no combate à injustiça e promotores da equidade no ambiente de trabalho. Para isso, promovemos relacionamentos pessoais solidários em atos públicos de patrocínio e defesa. Aliados esforçam-se para promover melhoramentos sistêmicos nas políticas, práticas e na cultura do ambiente de trabalho. Nesta sociedade na qual clientes, funcionários e investidores veem, cada vez mais, equidade e inclusão não apenas como algo positivo, mas necessário, alianças entre líderes seniores tornaram-se essenciais. Neste artigo, vamos descrever as boas práticas para tornar-se um aliado, com base em evidências e em nossas décadas de estudo e observação do progresso profissional de mulheres, homens negros e mulheres negras no mundo corporativo (observe que muitas pessoas fazem parte de dois ou mais grupos marginalizados. Como já demonstrado por outros acadêmicos, há que reconhecer as identidades interseccionais e o desdém do qual as mulheres negras são alvo dentro desses grupos).

Embora nosso conselho seja direcionado, em maior grau, a homens brancos

americanos, acreditamos que pode ser usado por membros de qualquer grupo privilegiado que deseje criar organizações inclusivas. Nossa esperança é que a atenção cada vez maior dada ao racismo e ao sexismo sistêmicos nos Estados Unidos levem a um movimento mundial em prol da equidade no mundo corporativo.

Mudanças começam com líderes assumindo a responsabilidade de suas atitudes e comportamento. Existe uma série de maneiras de fazer isso.

Eduque-se. Faça sua lição de casa. Pode ser tentador simplesmente perguntar a mulheres, homens negros e mulheres negras quais são suas experiências com a inequidade e injustiça. Porém, isso injustamente os sobrecarrega com um fardo emocional e cognitivo. Todo aliado encontra tempo para ler, escutar, ver e compreender. Líderes brancos de empresas americanas, por exemplo, não devem somente estudar a história do racismo sistêmico no país e das lutas enfrentadas pelos negros, mas também refletir sobre a parte que lhes cabe, com sua maneira de pensar e agir, na perpetuação da discriminação.

Quando você falar com as pessoas sobre os obstáculos que enfrentaram,

comece pedindo-lhes permissão. Caso lhe concedam, aborde o assunto com humildade e espírito de aprendiz. Algumas boas perguntas a fazer são:

- Gostaria de saber o que mulheres, homens negros e mulheres negras desta organização acham mais desafiador no dia a dia — coisas que talvez eu não note. Você se sentiria confortável compartilhando algumas dessas situações que você enfrenta?
- Se houvesse uma coisa que você gostaria que seus colegas brancos do sexo masculino fizessem com mais frequência para melhorar a experiência das mulheres, dos homens negros e das mulheres negras, que seria?
- Se houvesse uma coisa que pudéssemos parar de fazer diariamente, qual seria sua escolha?
- Se você estivesse me dando um conselho a respeito de como me tornar, de fato, um colega capaz de fazer com que o ambiente de trabalho seja mais justo e acolhedor, que você diria?

Reconheça que membros de classes sub-representadas não terão tido todas as mesmas experiências — principalmente se forem de diferentes grupos. Por exemplo, as experiências das mulheres brancas não são, necessariamente, similares às das mulheres negras que, como indicam todos os nossos estudos, são particularmente marginalizadas e silenciadas dentro das organizações. Não generalize com base nos relatos de uma ou duas colegas. Converse com várias e familiarize-se com a singularidade das experiências e das identidades interseccionais.

Tampouco se fie demais em sua própria experiência. Por exemplo, um diretor de programa branco do sexo masculino teve seu momento “heureka” quando disse a uma mulher negra que ela deveria “vangloriar-se mais e impor-se” durante uma palestra com fins de comercialização de produto oferecida a um cliente. Ela prontamente respondeu: “Não consigo fazer isso”, e estava certa — ela não podia agir da mesma maneira que um homem branco. Aliados

precisam ter esse nível de consciência. Por fim, preste bastante atenção ao modo como mulheres, homens negros e mulheres negras vivenciam reuniões e outros momentos que congregam as pessoas, e fique alerta para inequidades e disparidades. Transforme suas perspectivas como líder. Como ponderou um executivo do sexo masculino do setor de desenvolvimento global, “a partir do momento em que você passa a usar estas lentes, já não é possível tirá-las. O mundo nunca mais será o mesmo”.

Admita seu privilégio. Ser aliado exige reconhecer vantagens, oportunidades, recursos e poder automaticamente concedidos a você por ser homem branco e negados aos demais, de maneira aberta ou velada. Isso pode ser doloroso porque, muitas vezes, significa admitir que você não é inteiramente responsável pelo seu sucesso. Mas é necessário. Além disso, é importante também entender que o privilégio pode ser usado para o bem.

Como disse um executivo branco do sexo masculino a David e Brad: “Pense na última vez que você tomou uma decisão profissional. Sendo homem, provavelmente nunca lhe perguntaram se esta ou aquela decisão afetaria sua mulher e seus filhos, nem por que você dava preferência à sua carreira e não à sua família. Parece conversa sem sentido em pleno século 21. Mas não para as mulheres”.

Difícilmente homens brancos se veem forçados a mudar seus hábitos e atitudes — ajustar seu discurso, aparência, gestos para adequar-se a determinada cultura corporativa e aumentar suas chances de serem contratados, aceitos ou promovidos. Todo esse esforço extra tem custo emocional. Como disse um funcionário negro a Courtney McCluney durante sua pesquisa sobre o assunto: “Eu me vejo constantemente fiscalizando meus maneirismos para não me mostrar de maneira negativa”.

Aceite feedback. Busque, deliberadamente, *feedback* dos grupos marginalizados, mas reconheça as dinâmicas de poder em jogo. Se, por exemplo,

for pedido a uma mulher negra que dê conselhos a um colega branco do sexo masculino quando ela não se encontra em posição estável, ou seja, ela não é sócia, nem contratada etc., o pedido pode, inadvertidamente, adicionar-lhe uma invisível carga extra, além de estresse — o que Tsedale chama de *taxa de inclusão*.

Estabeleça relações de confiança com pessoas de grupos marginalizados (principalmente aquelas cujas desvantagens aparecem de numerosas formas) que lhe darão *feedback* sem rodeios sobre a conduta do momento no ambiente de trabalho. Receba seus comentários como um presente. Mesmo quando você se surpreender ou se sentir consternado pelo que as pessoas lhe dizem, demonstre apreço pela franqueza. Seja atencioso e sincero. Entre as respostas apropriadas, destacam-se as seguintes:

- Sei que há muita coisa que preciso fazer.
- Como posso resolver isso?
- Acredito em você.

Torne-se um confiante. Segundo o estudo conduzido por Tsedale, mulheres negras que progrediram em empresas de advocacia tinham relação de confiança com os sócios do sexo masculino que demonstravam interesse genuíno por sua carreira. Por isso, permita que mulheres, homens negros e mulheres negras saibam que podem confiar em você nas situações em que se sentiram desprezados, descartados e agredidos, bastante rotineiras no ambiente profissional.

Mostre-se disponível, seja generoso na escuta, demonstre empatia em relação às experiências compartilhadas, valide-as. Uma mulher negra, presidente de um sindicato nacional, explicou como seu aliado, um homem branco, fez isso: “O que mais me impressionava

nele era ter sempre tempo para mim e me encorajar a passar em sua sala para conversarmos, independentemente de estar ocupado ou não”.

Traga diversidade à conversa. Mulheres, especialmente mulheres negras, e homens negros são amiúde minoria, se não presença única, em conversas e reuniões, o que pode fazê-los sentir-se intrusos ou impostores. Aliados combatem isso convidando mais colegas de grupos marginalizados para esses encontros. Ao organizarem as pautas, devem perguntar: “Que perspectiva está faltando?”. Ao notarem que estão numa sala em que todos parecem iguais, sugerir: “Vamos convidar Angie ou Tsedale para participar? Incluir seu trabalho e *expertise*?”.

Principalmente se você tem *status* ou posição de autoridade. “force a barra” de vez em quando: nas reuniões, faça perguntas bastante específicas às pessoas cujas contribuições e *expertise* são frequentemente ignoradas ou desvalorizadas, de maneira que o branco alfa não monopolize a conversa com suas bravatas. Isso é útil para “descentralizar” o foco. Em sociedades em que o racismo e o sexismo existem em abundância, os homens brancos são naturalmente o centro das atenções. Aliados aprendem a abandonar o holofote, atribuindo a mulheres negras o comando de reuniões ou sugerindo que uma pessoa de um grupo sub-representado assumia seu lugar em situações de grande visibilidade.

Ao ver alguma coisa, manifeste-se. Este é o trabalho mais árduo do aliado. Seja vigilante em seu ambiente de trabalho em busca de atitudes e comentários racistas ou sexistas — e extermine-os com assertividade e resolução. Não espere até que as pessoas marginalizadas reajam, pois não raro elas são acusadas de valer-se da “questão de raça ou gênero” — tática comum para silenciar mulheres, homens negros e, em particular, mulheres negras. Ao testemunhar um ato discriminatório, não se aproxime da vítima posteriormente para expressar solidariedade. Ofereça seu apoio em ato contínuo.

Ademais, preste atenção às evidências de *gaslighting* — manipulação psicológica que faz a vítima de agressão sexista ou racista duvidar da própria memória ou sanidade. Essa tática é utilizada para invalidar a experiência de alguém. Entre os exemplos, podemos destacar estes comentários: “Tenho certeza de que ele não quis ofendê-la quando disse isso, é o jeito dele”; “Acho que você está dando muita importância a isso”; “Você precisa deixar de ser tão suscetível”; “Você não aceita uma piada?”; “Existem tantas coisas mais importantes que merecem a nossa atenção no momento”. Se ouvir essas coisas, seja de homens brancos, seja de mulheres brancas, responda: “Somos uma organização comprometida com a igualdade e inclusão, então vamos levar a sério as preocupações dos nossos colegas e lidar com elas de imediato, em vez de esperar que surja um momento mais oportuno”.

Interfira independentemente da presença de mulher, homem negro ou mulher negra. Explique que você se sente ofendido, porque tais comentários e ações não são aceitáveis nem compatíveis com a organização. Faça do confronto uma oportunidade de aprendizado ou crescimento para a pessoa ou para a equipe. Parta do pressuposto de que sua resposta será questionada e tenha preparados alguns argumentos favoráveis à inclusão — pesquise os benefícios que as pessoas, a equipe e a empresa poderão auferir.

Por fim, evite cometer os mesmos erros de tantas pessoas que se autointitulam aliadas. Muitas das que se declaram antirracistas acreditam estar absolvidas de seus próprios preconceitos, ou o fazem para se colocar em posição de superioridade moral. Ser aliado não alivia ninguém, nem melhora reputações.

Patrocine colegas marginalizados. Aliados buscam *protégés* talentosos de origem racial ou cultural totalmente diferente da sua e tornam-se fãs ardorosos. Passam a conhecer seus pontos fortes e fracos, ajudam-nos a desenvolver-se

como líderes, desafiam-nos e os encorajam, propagandeiam sua capacidade e suas conquistas sempre que se discutem novos projetos, promoções ou atividades complexas. Eles escolhem seus *protégés* com base em seu potencial, sem esperar provas antecipadas. Isso, em geral, exige que se arrisque certo capital social — risco com o qual os patrocinadores precisam sentir-se à vontade. Por último, para que os *protégés* possam abrir ainda mais seu leque de oportunidades, os aliados os apresentam aos atores-chave de sua própria rede de contatos profissionais.

Na pesquisa conduzida por Tsedale, os patrocínios foram fundamentais para a carreira de muitas mulheres negras, pois lhes propiciaram treinamentos significativos e excelentes contatos profissionais. Infelizmente, muitos homens brancos escolhem *protégés* que se parecem consigo. Como observou uma funcionária de um escritório de advocacia há cinco anos e sem patrocinador, a falta de mentoria fazia enorme diferença para ela quando não havia ninguém que lhe dissesse “não deixe de comparecer a esta palestra”; “não deixe de se manifestar e de dizer isto”; “não se esqueça de perguntar isto”; “fui informado de um negócio em curso entre tal e tal empresa, e faço questão de que os sócios saibam que você está interessada”. Não que devesse ouvir essas coisas, ela ponderou, “mas sei que teria feito enorme diferença”.

Insista em candidatos que tragam diversidade. Uma causa bem enraizada das diferenças de salário, baixa retenção de funcionários e inexistência de progressão profissional para mulheres, homens negros e, principalmente, mulheres negras é predominância de preconceitos nas contratações, no desenvolvimento profissional e nas promoções. Homens brancos aliados podem ajudar colegas de grupos marginalizados a superá-los.

Se você está contratando, amplie o processo. Insista em postagens amplas das vagas e não confie excessivamente



em indicações, porque, como já vimos, elas perpetuam a homogeneidade da mão de obra. Certifique-se de que haja uma boa quantidade de candidatos diversificada — com ao menos uma pessoa, mas, idealmente, muitas pessoas de grupos marginalizados. Por fim, estabeleça avaliações e comitês de discussão justos, chamando a atenção para comentários suspeitos, frequentemente usados para negar oportunidades a mulheres negras; “Parece que ela é uma mãe muito ocupada”; “Gostaria que ela provasse que é capaz de lidar com esta responsabilidade antes de promovê-la”; “Não tenho certeza de que ela se encaixa no nosso perfil”. Dê respostas simples: “Nós estaríamos tendo esta conversa se o candidato fosse um homem branco?”. Além disso, você pode dividir a responsabilidade da contratação com homens negros e mulheres, ou indicar alguém da equipe para atuar como “responsável pela proibição de preconceitos”.

Construa uma comunidade de

aliados. Aliados podem potencializar o impacto formando grupos de pessoas interessadas em combater o racismo e a desigualdade de gênero. Amplie sua base com colegas de outros departamentos ou de unidades distantes que pensem como você. Concentre sua defesa em táticas que se provaram vitoriosas dentro de sua esfera de influência e crie oportunidades de interação por meio de redes de contatos, mentoria e eventos em prol do desenvolvimento profissional.

Caso você seja líder sênior, promova mudanças organizacionais. Qualquer que seja o ponto em que esteja a empresa em sua jornada rumo à diversidade, equidade e inclusão, franqueie tempo e recursos que promovam iniciativas eficazes de contratação e desenvolvimento de liderança sem preconceitos.

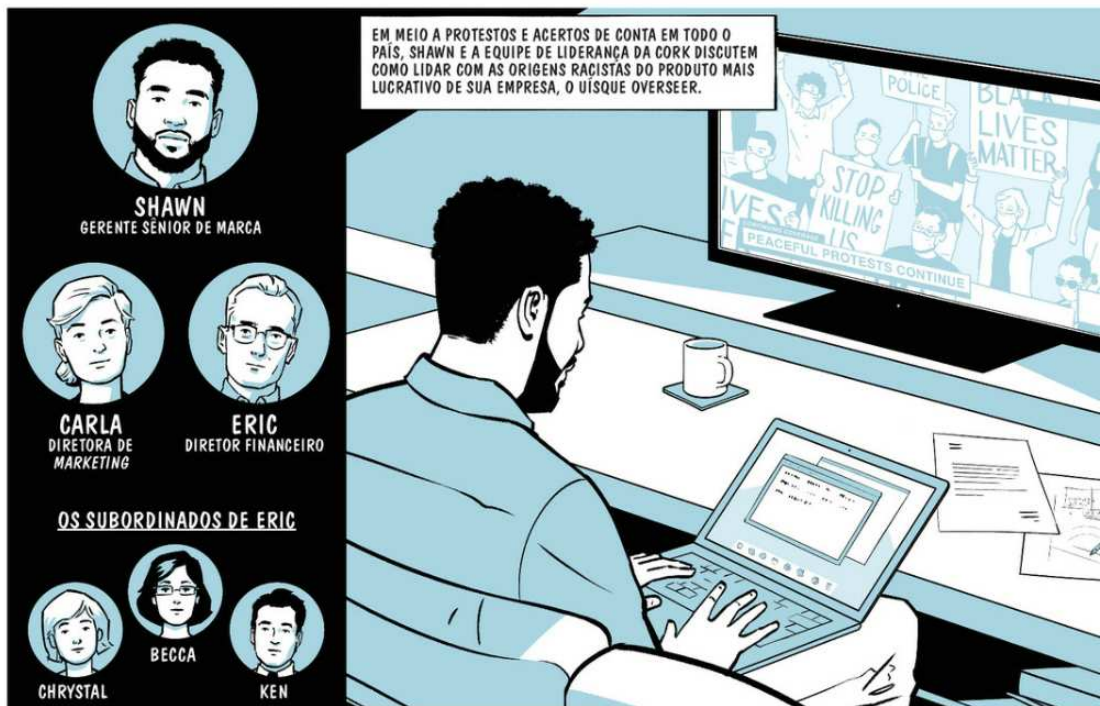
Iris Bohnet, economista comportamental da Harvard Kennedy School, descobriu que as ações em prol da

diversidade, equidade e inclusão são mais bem-sucedidas quando os líderes explicam suas metas, objetivos, planos e progressos com total transparência. De acordo com Andrew Behar, CEO da As You Sow, empresas assim atraem e retêm os funcionários mais brilhantes e superiores, além de reduzir riscos para os acionistas. Observamos, ainda, que aliados seniores eficazes não apenas dão exemplo, mas estabelecem expectativas de comportamento para todos os funcionários, vinculando resultados a responsabilidades e a recompensas.

A hora é agora. Graças aos protestos vocalizados e visíveis de mulheres, homens negros e, principalmente, mulheres negras que somos capazes de escrever este artigo. Porém, membros de grupos sub-representados precisam de aliados que sejam homens brancos e poderosos. Todos nós temos a oportunidade — e a responsabilidade — de apoiar mudanças em nossas equipes, o que, por fim, beneficiará nossas organizações e nossa sociedade. 🙏

HBR Reprint R2011F-P **Para pedidos, página 8**

TSEDALE M. MELAKU é socióloga do Graduate Center, City University of New York; autora de *You don't look like a lawyer: black women and systemic gendered racism*. **ANGIE BEEMAN** é professora no Baruch College, City University of New York; autora de *Liberal white supremacy: how progressive silence racial and class oppression, a ser lançado em breve*. **DAVID G. SMITH** é professor no U.S. Naval War College; coautor de *Athena rising: how and why men should mentor women*; e de *Good guys: how men can be better allies for women in the workplace*. **W. BRAD JOHNSON** é professor na U.S. Naval Academy e membro do corpo docente da Johns Hopkins University; coautor de *Athena Rising and Good Guys*.



EM MEIO A PROTESTOS E ACERTOS DE CONTA EM TODO O PAÍS, SHAWN E A EQUIPE DE LIDERANÇA DA CORK DISCUTEM COMO LIDAR COM AS ORIGENS RACISTAS DO PRODUTO MAIS LUCRATIVO DE SUA EMPRESA, O UÍSQUE OVERSEER.



SHAWN
GERENTE SÊNIOR DE MARCA



CARLA
DIRETORA DE
MARKETING



ERIC
DIRETOR FINANCEIRO

OS SUBORDINADOS DE ERIC



CHRYSYAL



BECCA



KEN

ESTUDO DE CASO

Quando a marca é racista

Joseph C. Miller, Michael A. Stanko e Mariam D. Diallo

Os estudos de caso ficcionais da HBR apresentam problemas enfrentados por líderes em empresas reais e oferece soluções de especialistas. Este é baseado no "Reckoning with Jemima: can the brand be remade for good?", da Ivey Business School, de Joseph C. Miller, Michael A. Stanko e Mariam D. Diallo.

SHAWN LEWIS MANTINHA um olho no computador enquanto cenas dos protestos em apoio ao movimento Black Lives Matter [Vidas Negras Importam] eram mostradas na televisão. Seus familiares estavam dormindo, e ele aguardava que sua colega Angela lhe enviasse o rascunho de um comunicado à imprensa a ser emitido no dia seguinte. Angela Howell era a chefe do setor de relações públicas da Cork Beverages, indústria cervejeira e fabricante de destilados localizada em Nashville da qual Shawn era gerente sênior de marca. O comunicado dizia respeito à marca que ele comandava: Overseer Whiskey.

Quando o programa Slack finalmente apitou, ele abriu o documento anexo: *Nós admitimos que a história e o nome do uísque Overseer estão diretamente ligados à história de racismo do nosso país. Embora tenhamos trabalhado ao longo dos anos para atualizar a marca tornando-a respeitosa com todas as raças, tais mudanças não foram suficientes. Estamos estudando novas medidas e, em breve, anunciaremos nossos planos. A Cork Beverage acredita na diversidade, na equidade e na inclusão, e deseja que nosso portfólio de produtos reflita essa crença. Além disso, estamos doando US\$ 3 milhões para organizações que não apenas apoiem a comunidade negra, como também se envolvem com ela.*¹

Angela enviou uma mensagem alguns minutos depois:

— Alguma mudança?

— Ainda estou preocupado porque está vago. Dizer que estamos considerando mudanças é suficiente?

— Jim não quer colocar a empresa contra as cordas — respondeu Angela. — Mas concordo que devemos tomar a dianteira. Não queremos passar a imagem de que somos reativos.

Jim Worth, CEO da Cork, era conhecido por sua precaução quando o assunto era decisão estratégica. Shawn pensou se já não estavam atrasados demais. Ao longo das últimas semanas, muitas marcas foram intimadas devido ao nome de cada uma ou a suas histórias racistas. Ele recebia, de hora em hora, alertas do Google de que as pesquisas pelo nome “Overseer” estavam aumentando. Que alguma postagem no Twitter revelando o passado problemático da empresa viralizasse era só questão de tempo.²

Samuel Vernon, destilador e fazendeiro do Tennessee, começou a fabricar uísque no início do século 19. De acordo com o que dizia a tradição, ele dera o nome de Overseer (capataz) em homenagem a um escravo promovido por ele a capataz de seu milharal, o que era pouquíssimo convencional na época. Ao longo do século 19 e durante boa parte do século 20, anúncios da marca apresentavam um homem negro, sorridente, em roupa de campanha e chapéu largo, segurando um pedaço de pau. Quando a Cork comprou a marca de uísque, na década de 1950, remodelou-a para que passasse a mostrar a casa de Vernon.

Nos últimos 40 anos, quando a Overseer se tornou um nome presente nos lares de todo o país, a

Cork minimizou a imagem da casa da fazenda, deixando-a menor em cada nova versão de sua marca. A empresa evitava fazer propaganda do produto, confiando mais em sua reputação e no boca a boca.

Porém, o Overseer continuou a ser o produto mais vendido da Cork, e a equipe sênior não queria fazer muitas alterações em uma marca tão bem-sucedida.

Shawn assumira a função de gerente de marca da Overseer três anos antes. Ele tinha plena ciência de que ter um negro no comando de uma marca com origens racistas favorecia a Cork, principalmente em um setor não conhecido por valorizar a diversidade. Contudo, qualquer que tivesse sido a motivação para sua promoção, ele não deixaria passar a oportunidade de liderar a joia da coroa da empresa; ademais, sentia-se pressionado para fazer o que era certo, não apenas pela Cork, mas por si mesmo.

Relendo o comunicado à imprensa, ele ficou orgulhoso de ter persuadido o conselho a contribuir de modo significativo para a causa dos negros.³

Angela enviou-lhe outra mensagem:

— Acabei de falar com a Carla. Ela acha que o comunicado à imprensa está bom do jeito que está. Você o aprova?

Ele confiava em Carla Tasha, sua chefe, diretora de marketing da Cork. Se ela aprovou, ele também aprovaria. Shawn sabia que, caso alguma coisa desse errado, teria o apoio dela.

— Sim, está tudo certo — ele digitou.

Enquanto clicava em enviar, pensou consigo: *Agora que meu trabalho começa realmente. Este será o maior desafio da minha carreira.*

AS OPÇÕES ESTÃO SOBRE A MESA

A primeira reunião de Shawn, pelo Zoom, na manhã seguinte foi com Carla e Eric Reid, diretor financeiro da divisão de destilados da Cork.

— Vamos começar avaliando nossas opções — disse Carla.

A ideia de alterar a marca Overseer estava pendente havia algum tempo; na verdade, a Cork tinha realizado uma ampla pesquisa com os clientes para medir a percepção das pessoas em relação à marca e possíveis reações a mudanças.⁴ Shawn e sua equipe defendiam veementemente a ideia de lidar com as origens racistas da marca mesmo antes de George Floyd ser assassinado brutalmente pela polícia e da erupção de um diálogo nacional sobre o racismo. Eles esperavam colocar em prática um plano sem alvoroço, mas o conselho se mostrara relutante em tomar atitude, temendo que a receita da marca de maior sucesso da Cork sofresse queda. Agora, estavam sendo forçados a fazer alguma coisa.

— Se realmente queremos começar do zero, devemos acabar com a linha Overseer. Sei que é muito improvável, mas tenho de mencionar esta hipótese — disse Shawn.

Acabar com nossa marca mais lucrativa? — perguntou Eric, levantando as sobrancelhas. — Ninguem vai levar isso a sério.

— Eu concordo — disse Carla.

— Também irritaria muitos

clientes — comentou Eric — principalmente no sudeste e no meio oeste. Sabemos pelas nossas pesquisas de mercado que eles não têm nenhum problema com o nome nem com a história da marca. Apenas 42% dos nossos consumidores de vários sabem o que é um capataz.⁵

— Verdade. Nossos dados sobre os clientes mostram que a maior parte deles não associa a marca à escravidão — disse Shawn. — Mas



Estudo de Caso: Notas de sala de aula

1. Em uma pesquisa realizada em agosto pela Pew Research, 52% dos adultos americanos disseram ser importante que empresas façam declarações públicas sobre questões políticas e sociais, ao passo que 48% afirmaram não ser importante.

2. Quais as vantagens de efetuar mudanças em uma marca potencialmente ofensiva de maneira proativa em vez de esperar que os clientes reclamem?

3. Doações provocam impacto ou são apenas uma forma de “demonstrar virtude”? A empresa diz estar tomando providências sem de fato efetuar as mudanças?

4. Que outros stakeholders a Cork deve envolver neste processo?

5. O fato de o termo “overseer” (capataz) ter vários significados faz com que usá-lo desta maneira não seja um problema?



6. Muitas empresas realizaram o processo de rebranding com sucesso usando um nome mais curto ou um acrônimo. Por exemplo, a LG, no início, chamava-se Lucky Goldstar.

7. Pesquisadores compararam o processo de rebranding à teoria "adapte-se ou morra", de Darwin. Algumas marcas atingem um ponto além do qual já não conseguem adaptar-se às mudanças em seu ambiente?

se quisermos fazer mais do que apenas evitar eventual crise de relações públicas e posicionar a Cork como líder no combate ao racismo, o que vai produzir esse efeito é nos livrarmos do Overseer. Porém, isso provavelmente não é opção, então vamos seguir com as outras.

Enquanto Shawn discutia a ideia de desenvolver uma nova marca que se baseasse no mesmo perfil de preferência, ouviu Carla suspirar. Tendo trabalhado com marketing ao longo de toda sua carreira, ela testemunhara inúmeras histórias bélicas de esforços fracassados em processos de rebranding. Ela jamais defendera um processo de rebranding completo e, dado o custo, o mesmo podia ser dito de Eric ou seu chefe, o CFO da Cork.

— Então temos a opção de modificar a marca — afirmou Shawn. — Mudamos o nome, mas não a ponto de perder o

reconhecimento da marca. Em testes com os clientes, os nomes *seer* [profeta] e *Chattanooga seer* [profeta de Chattanooga] tiveram as melhores avaliações.⁶

Shawn compartilhou a tela de seu computador e lhes mostrou os principais pontos da pesquisa.

— Isso é útil — disse Carla. — E que dizem eles da ideia de renomeá-lo com o termo *element*? Outra opção era adicionar o Overseer à segunda marca mais popular da Cork, a Element Gin, e chamá-lo de uísque Element.

— Essa é uma ideia que não foi descartada — respondeu Shawn.

— Você vai apresentar ao conselho também a ideia de não haver nenhuma alteração? — perguntou Eric. — Você sabe que eles vão levantar esta possibilidade.

O Overseer havia dominado as vendas de uísque em todas as regiões do país nas duas últimas décadas e, graças à concessão de descontos limitados e a poucos

anúncios, era extremamente lucrativo. “Por que vamos jogar isso fora?” era o refrão constantemente dito pelos membros do conselho. Assim como Eric, eles mostravam que a maior parte dos clientes nem sequer sabia da relação da marca com a escravidão, nem se preocupava.

— Sei que nossa pesquisa é anterior à morte de George Floyd — disse Eric. — Mas até o momento não houve protestos públicos, e as vendas, na verdade, subiram: consumo provocado pela pandemia, eu imagino.

Shawn sabia que Eric gostava de assumir o papel de advogado do diabo.

— Você acha mesmo que não fazer nada é uma opção depois de termos emitido aquele comunicado à imprensa?⁷

— Acho — disse Eric assentindo com a cabeça. — Veja, não estou defendendo isso, mas você deve estar preparado para uma reação



negativa do conselho. Ninguém ali está pronto para acabar com uma mina de ouro.

— Durante muito tempo isso foi um fato, mas as coisas mudaram — comentou Carla.⁸ — Aposto que eles vão se mostrar bastante interessados no que você tem a dizer, Shawn.

Era claro o que ela estava insinuando: por ser negro, o conselho talvez ouvisse atentamente sua recomendação de como lidar com a situação.

— Além disso, você conhece a marca e nossos clientes melhor do que ninguém — concluiu Carla.

A COISA CERTA

No dia seguinte, Shawn e seus três subordinados imediatos se reuniram para revisar a apresentação para o conselho. Shawn começou perguntando, antes de mergulharem nos dados, qual era a posição de cada um deles em relação às opções apresentadas.

— Vou ser último a falar.

Chrystal riu:

— Você sempre diz isso!

Era verdade.

Becca se prontificou.

— Sempre fui firme defensora do nome Element. Não vai ser uma transição fácil, mas se o efeito halo for verdadeiro, podemos recuperar o custo do processo de *rebranding* e voltar aos níveis de vendas atuais dentro de um ano, isso se não atingirmos o mesmo nível de lucratividade. A Cork construiu um patrimônio com a marca Element, agora é hora de tirar proveito disso.

— Acho que as projeções financeiras para a opção Element são excessivamente otimistas — afirmou Chrystal. — Vocês se lembram do grupo focal?

Shawn se recordou de que frustrantes eram aquelas discussões. Ainda que sua equipe tivesse explicado em minúcias que o uísque Element utilizaria exatamente

a mesma receita e seria feito da mesma maneira e na mesma destilaria, se houvesse mudança apenas de nome e marca os consumidores se recusariam acreditar que o gosto seria o mesmo.

— O outro risco é prejudicar nossa marca de gin ao trazê-la para o meio desta situação — complementou Chrystal.

— Ken, você está calado — disse Shawn, olhando-o na tela do computador.

— Pois é, vamos ouvir mais uma vez o argumento de que não devemos mudar nada — disse Chrystal, provocativamente.

Ken sempre se concentrava nos dados: muitos clientes associam a marca à “autoridade” à “assertividade”, não à escravidão pré-Guerra Civil Americana.

No entanto, Ken os surpreendeu:

— Na verdade, mudei de ideia completamente. Estou inclinado a defender a sugestão de uma nova marca. É um empreendimento

8. Na esteira dos protestos recentes, empresas que há muito tempo resistiam a pressões para mudar suas marcas — a saber, Aunt Jemima, Mrs. Butterworth's, Uncle Ben's e Cream of Wheat —, prometeram efetuar mudanças.

9. Até que ponto é importante fazer um estudo de caso de uma mudança? Um argumento moral basta?

caro, mas se há um momento para conquistar o apoio da equipe sênior e dos nossos clientes esse momento é agora. Precisamos pensar tanto no impacto social quanto nos lucros nesta situação.⁹

— Não é para isso que serve a doação de US\$ 3 milhões? — perguntou Chrystal. — Impacto social?

— Mas é suficiente? — indagou Ken.

ESTÁ SERVIDO?

Depois do jantar, Shawn sentou-se no sofá ao lado de seu pai, Arden. Nenhum dos dois bebia muito, mas nos meses de confinamento começaram um ritual noturno de tomar uma dose de uísque juntos.

— Pai, está servido?

— Ainda bem que você consegue isso de graça — disse Arden, sorrindo e erguendo a garrafa quase vazia de Overseer.

Shawn retribuiu o sorriso carinhosamente. Seu pai sempre o apoiara. Em todos os momentos importantes de sua vida, Arden dizia a mesma coisa: respeitava as escolhas do filho. Ele queria que seu pai ficasse orgulhoso. Enquanto os dois bebericavam silenciosamente o uísque, seu telefone vibrou.

— O dever está chamando — brincou Arden.

Era um e-mail de Carla: “Acabei de falar com o Jim. Precisamos decidir isso rápido. As coisas estão esquentando e queremos anunciar nossas medidas. Sua equipe já tem uma recomendação para apresentarmos?”. 📧

 **JOSEPH C. MILLER** é professor de vendas e marketing na St. Ambrose University. **MICHAEL A. STANKO** é professor de marketing no NC State's Poole College of Management. **MARIAM D. DIALLO** é aluna de MBA no Poole College of Management.



Qual deve ser a recomendação de Shawn ao conselho?

OS ESPECIALISTAS RESPONDEM



GEOFF EDWARDS é diretor executivo e criativo da GALE e cofundador da Saturday Morning.

Shawn deve encerrar as atividades da marca Overseer e, imediatamente, recriar uma nova, do zero.

Embora Carla tenha razão ao dizer que o processo de *rebranding* é consideravelmente caro, ou se paga agora ou se paga mais tarde. Os clientes são inteligentes,

e muitos vão descobrir facilmente o passado racista da Overseer. Em especial, as gerações Y e Z — segmento de clientes que mais cresce — estão cada vez menos dispostos a se associar com marcas cujos valores não são condizentes com seus ideais. A Cork precisa investir no processo de *rebranding* agora para evitar perder clientes atuais e futuros.

A exclusão total do uísque Overseer permitiria que a empresa demonstrasse seus valores e seu comprometimento com a questão da diversidade. Sim, Shawn terá de dar respostas ao CEO, ao conselho e a outros interessados, incluindo os responsáveis pelo engarrafamento e pela destilação do produto, mas ele pode ter certeza de que sua atitude corajosa não

prejudicar os balanços finais a longo prazo. Na verdade, surtirá o efeito contrário.

Shawn e sua equipe podem começar definindo qual deve ser a história da nova marca. Eu buscaria alguma coisa positiva, que nada teria a esconder, que salientasse a liberdade e a igualdade.

As outras opções parecem insustentáveis. Alterar o nome ou colocar o produto sob a marca Element vai parecer uma cortina de fumaça — como se a Cork estivesse tentando esconder o fato de que a marca foi construída nas costas de um negro escravizado. Os clientes perceberão isso, assim como poderão perguntar se a doação de US\$ 3 milhões para a comunidade negra é suficiente.

Do Washington Redskins a Eskimo Pies, muitas marcas estão admitindo que enfrentar um passado problemático exige muito mais que somente um gesto financeiro ou ajustes de imagem. Atitudes ousadas são muito mais eficazes. Pense na maneira como a Ben & Jerry's denunciou a supremacia branca depois do assassinato de George Floyd. Não ficou, na cabeça de ninguém, nenhuma dúvida do posicionamento da empresa; seus líderes não se preocuparam se aquilo provocaria perda de clientes. A Cork deve pôr em prática algo similar, comunicando abertamente que estava errada e que está tomando uma atitude — antes que lhe peçam.

Sinto empatia por Shawn. Sendo negro no comando de uma marca com história racista, ele está em posição difícil. Eu nunca estive em situação igual, mas já recebi propostas de emprego de organizações cujos valores estavam em desacordo com os meus: empresas de cigarro que tinham como alvo jovens de classes pobres; redes de *fast-food* comandadas por fundadores com ideias racistas. E usei essas oportunidades para deixar claro as ideias que defendo. Quando se tem um megafone, deve-se fazer alguma coisa positiva com ele.

É isso que Shawn precisa fazer. Ele pode cumprir suas obrigações com a Cork, com sua família, com a sociedade acabando com a marca e começando uma nova do zero e de maneira desejável.



JIM BIRCH é gerente geral da Dixie Brewery, empresa que se comprometeu a mudar seu nome neste outono.

A marca Overseer precisa sofrer alterações; isso não deve nem ser discutido.

Porém, não vejo motivos para destruí-la completamente.

Como sugere o diretor financeiro, a Cork podia não fazer nada, mas isso, quase certamente, limitaria o apelo de seu uísque a um segmento de clientes cada vez menor à medida que as normas sociais modernas instigam as pessoas a evitar produtos com passado problemático.

Os líderes da Cork entendem perfeitamente que o Overseer tem um problema de marca e, por décadas, se distanciaram. O fato de 42% dos consumidores de uísque não saberem que a palavra “capataz” tem conexões com a escravidão não é motivo para não tomar uma atitude.

Ao mesmo tempo, Shawn e sua equipe precisam se lembrar de que as pessoas gostam do uísque e devem fazer o que for possível para manter essa associação positiva. Ao alterarem o nome, eles podem se valer do que está funcionando e se afastar do que não está. Parte do problema, no caso, parece ser o processo de tomada de decisão. Carla insinua que o conselho vai levar as recomendações de Shawn mais a sério agora, o que indica a existência de um preconceito inconsciente dentro da empresa. Os diretores deveriam ter se mostrado abertos às ideias de Shawn desde o início, uma vez que ele conhecia a marca melhor do que ninguém. Por que isso não ocorreu? A Cork estava realmente comprometida a escutar todos os seus funcionários, independentemente da raça? Havia uma cultura de silêncio em que sugerir a mudança de nome não era visto com bons olhos? Os líderes da empresa precisam resolver essas questões culturais.

Este caso me é bastante próximo. Enquanto escrevo este artigo, nossa empresa, a Dixie Brewery, está no meio do processo de aposentadoria de um nome usado há 113 anos; nosso plano é anunciar uma marca substituta em outubro. Estamos fazendo isso não porque ocorreram protestos públicos ou exigências de mudança, mas porque estamos cada vez mais cientes de que a palavra “Dixie” (nome dado aos estados sulistas dos Estados Unidos) foi cooptada ao longo dos anos para significar uma coisa diferente daquilo que nossa marca representa.

Nossa marca é “Nova Orleans em uma garrafa” — um símbolo de sobrevivência. Depois do furacão Katrina, tivemos de mudar nossa produção, saindo de Louisiana, mas no último mês de janeiro voltamos para casa, no leste de Nova Orleans, e nossos clientes fiéis se mobilizaram para nos apoiar. Com aspirações para tornarmos-nos uma marca nacional, passamos a entrar em contato com atacadistas em outros estados, mas ouvimos algumas preocupações em relação a nosso nome e a como ele seria visto fora da região sul dos Estados Unidos.

Assim como a pesquisa de mercado de Shawn, a nossa mostrou que nem todos acreditam que o nome Dixie seja ofensivo. Nossos amigos na comunidade negra nos disseram que mesmo que não se sentissem necessariamente ofendidos, não eram capazes de defender o nome. E nós também não queremos fazer isso. Queremos fazer um produto que una as pessoas, não que as separe.

Trabalhamos com empresas locais de relações públicas e estamos no processo de condução de um grupo focal com diversos grupos de clientes. Com sua ajuda, testaremos nomes de produtos e de marcas até chegarmos àquele que pareça certo para nós e para o que defendemos.

É isso que Shawn e sua equipe precisam fazer. Eles devem pressionar o conselho para que finalmente deixem de lado o *statu quo*. A marca está debilitada, e mudar o nome é a única forma de salvá-la. 🍷

HBR Reprint R2011G-P Para pedidos, página 8



Como gerir o risco e a resiliência

Há riscos comuns previsíveis — e há os riscos tsunamis, os desastres e os chamados cisnes negros. No Foco deste mês, os especialistas fornecem conselhos sobre a melhor forma de enfrentar ameaças inesperadas e incontroláveis. | pág. 19

HBR Reprint R2011A-P



Os riscos que você não prevê

Robert S. Kaplan, Herman B. "Dutch" Leonard e Anette Mikes | pág. 20

Mesmo que seus sistemas de gestão de risco corporativo sejam muito bons, as empresas não conseguem planejar tudo. Alguns riscos estão fora do âmbito da experiência das pessoas ou são tão remotos que ninguém nem consegue sequer imaginá-los. Alguns resultam de perfeitas tempestades de coincidências desastrosas, outros se materializam com rapidez, e em escala. Para esses riscos singulares, como os autores os chamam, não existe manual que ensine a enfrentá-los.



Como criar resiliência organizacional

Fernando F. Suarez e Juan S. Montes | pág. 27

Em momentos instáveis, quebram-se as rotinas de trabalho seguidas nas organizações. Quando isso acontece, as equipes precisam mudar de marcha rapidamente e adicionar outras abordagens ao seu kit de ferramentas: heurística, ou regras de ouro simples que aceleram processos e tomadas de decisão, e improvisação, ou esforços espontâneos para resolver problemas e aproveitar oportunidades. Inspirados pelas experiências de uma expedição bem-sucedida ao monte Everest, os autores explicam quando cada abordagem funciona melhor e como sua organização pode se preparar para resistir às crises aprendendo como alterná-las.



Para identificar os riscos com antecedência, invista em análise de dados

Cassie Kozyrkov | pág. 33

A análise de dados, ou analítica, vem se tornando o enteado malquisto da ciência de dados. É vergonhoso, observa Kozyrkov, cientista-chefe de decisão da Google, porque nas turbulências a análise de dados é essencial. Quando ocorre um desastre, os dados que entram na estatística e nos modelos de IA podem se tornar obsoletos e inúteis rapidamente. Por outro lado, a análise de dados ajuda a descobrir o rumo dos acontecimentos e as perguntas que devem ser feitas. Os analistas são exploradores que se mantêm no controle da situação, esquadrinhando o horizonte e pesquisando fontes de dados internas e externas.



O futuro de nosso trabalho remoto

Prithwiraj (Raj) Choudhury | pág. 38

A pandemia acelerou o aumento do trabalho remoto para as organizações baseadas em conhecimento. Isso traz benefícios notáveis: elas economizam nas despesas com imóveis, contratam e utilizam talentos globalmente, mitigam questões de imigração e têm ganhos de produtividade. Já os funcionários aproveitam a flexibilidade geográfica. Por outro lado, existem dificuldades: problemas de comunicação em diferentes fusos horários; de compartilhamento de conhecimento ainda não codificado; de socialização virtual; de isolamento profissional; de proteção dos dados do cliente. Pesquisas em organizações e grupos que trabalham remotamente, como o Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos, a Tata Consultancy Services e a GitLab (a maior empresa totalmente remota do mundo) destacam as melhores práticas e podem ajudar os líderes a descobrir se o trabalho remoto é conveniente para suas organizações.

HBR Reprint R2011B-P



Repense a força de trabalho sob demanda

Joseph Fuller et al. | pág. 48

Enquanto as empresas lutam com a falta crônica de talentos e com as mudanças demográficas do trabalho, ascende uma nova geração de plataformas de talentos que oferece acesso *on-demand* a empregados altamente treinados. Essas plataformas incluem mercados para *expertise* excepcional (como Toptal e Catalant), para *freelancers* (Upwork e 99designs) e para *crowdsourcing* da inovação (Kaggle e InnoCentive). Quase todas as empresas da *Fortune 500* utilizam essas plataformas. Mas, de acordo com um estudo da Harvard Business School/BCG, muitas fazem isso de forma *ad hoc* e ineficiente. As empresas precisam tornar-se muito mais estratégicas em sua adesão às plataformas de talentos e abraçar por completo sua capacidade de aumentar a flexibilidade da força de trabalho, acelerar o tempo para o mercado e facilitar a inovação dos modelos de negócio. Isso exigirá reconectar políticas e processos e redefinir normas operacionais.

HBR Reprint R2011C-P



Sua área de marketing está pronta para o que vem a seguir?

Omar Rodríguez-Vilá et al. | pág. 58

Uma mudança tecnológica radical revolucionou o *marketing*, embora os desafios sociais tenham aumentado as expectativas de desempenho social desses profissionais. Isso alterou as necessidades dos clientes, acelerou a entrada de novos tipos de competidores e gerou novas oportunidades para a criação de valor. E transformou o modo de operar dessa área, exigindo dela mais agilidade, interdependência e responsabilidade na promoção do crescimento da empresa. Os autores fornecem uma estrutura para ajudar os líderes a identificar o projeto organizacional e as capacidades necessárias para criar uma função de *marketing* competitiva de próxima geração. A estrutura que eles apresentam foi utilizada para orientar as transformações de *marketing* de várias indústrias, incluindo bens de consumo embalados, transporte, serviços financeiros e varejo.

HBR Reprint R2011D-P



Levando a diversidade a sério: chega de estudos de caso

Robin J. Ely e David A. Thomas | pág. 68

Os líderes têm boas intenções quando procuram compensações econômicas ao contratar mais mulheres e pessoas de diferentes etnias, mas não há pesquisas que respaldem a ideia de que forças de trabalho diversificadas melhorem automaticamente o desempenho das empresas. O artigo critica a retórica popular acerca da diversidade e retoma um argumento que os autores defenderam há 25 anos: para se beneficiarem ao máximo do aumento da diversidade racial e de gênero, as organizações precisam pautar-se na aprendizagem e dispor-se a mudar sua estrutura corporativa de cultura e poder. Quatro ações são decisivas para os líderes: criar confiança e um local de trabalho onde as pessoas possam expressar-se livremente, combater ativamente o viés e sistemas de opressão, abraçar uma ampla variedade de estilos e vozes dentro da organização e aproveitar toda a experiência e conhecimento relacionados à identidade dos funcionários.

HBR Reprint R2011E-P



Seja um bom aliado

Tsedale M. Melaku et al. | pág. 77

Os movimentos Black Lives Matter e #MeToo forçaram os executivos com posições de poder — ou seja, homens brancos que dominam funções de liderança institucional — a perceber que precisavam pessoalmente acelerar o passo para tornar as organizações mais justas e inclusivas. Isso significa desempenhar um papel realmente ativo em ajudar colegas marginalizados a crescer (em vez de apenas delegar atividades em defesa da diversidade aos recursos humanos).

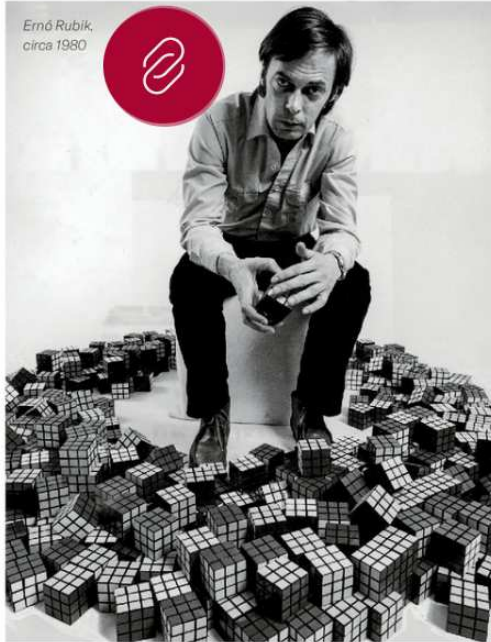
Como homens brancos podem, efetivamente, aliar-se a esses funcionários? Primeiro, assumindo a responsabilidade por seus próprios comportamentos, instruindo-se sobre racismo e privilégios e recebendo e aceitando *feedback* de pessoas de grupos sub-representados. Eles podem tornar-se emissários e patrocinadores de mulheres e pessoas de outras etnias, insistir que sejam contratadas e promover práticas e *pools* de diversidade.

HBR Reprint R2011F-P



O Cubo se tornou um símbolo de tudo o que eu acredito que o ensino deve ter: curiosidade, resolução de problemas e prazer de encontrar por si próprio a solução.

Ernő Rubik,
circa 1980



ERNŐ RUBIK

Quando era professor de arquitetura e lutava para que seus alunos entendessem geometria tridimensional, Rubik criou um quebra-cabeça que, após sua produção e distribuição mundial, em 1980, conquistaria a imaginação das gerações futuras. O Cubo de Rubik tornou-se um dos quebra-cabeças mais populares da história, com mais de 350 milhões de unidades vendidas até hoje. Atualmente Rubik atua como resoluto defensor do ensino de STEM (sigla em inglês das disciplinas ciências, tecnologia, engenharia e matemática) e de educação artística, encorajando sua própria empresa, mas não somente, a lutar por isso. Seu primeiro livro, *Cubed: the puzzle of us all*, acaba de ser lançado. **Entrevista de Alison Beard**

HBR: Quem o inspirou ou o influenciou em sua carreira?

RUBIK: Eu não me impressiono com as pessoas, mas com o que elas fizeram ou fazem. Admiro literatura, arte, engenharia — a maneira como as coisas são realizadas. Por isso, não sou capaz de nomear alguém, apenas suas criações. Espero que minha fama, se tenho alguma, não se deva ao fato de eu ser diferente dos outros, mas do Cubo e seu conteúdo.

Que faz o professor ser bom?

É importante compartilhar o que se sabe com os alunos, mas mais importante é desvendar suas capacidades e ajudá-los a descobrir quem são e o que são capazes de fazer. Aprender não é acumular conhecimento; é desenvolver a capacidade de encontrar novas possibilidades em circunstâncias inéditas.

Como você inventou o Cubo de Rubik?

Eu me interessava por geometria e construção, trabalhava com assuntos afins com as três dimensões e buscava uma ferramenta para explicar transformações tridimensionais. Isso me levou a descobrir o Cubo. Não gosto do termo "inventar" porque, na verdade, é somente encontrar o que já existe, mas não está visível nem tangível para os outros. É possível andar pela rua e ver pedras. Mas você pode ver aquela que tem potencial para ser um diamante, ainda que suas qualidades estejam ocultas.

Que obstáculos enfrentou tentando comercializá-lo internacionalmente? Quando você cria alguma coisa, precisa provar aos demais que aquilo tem valor. Encon-

trar pessoas que concordem com você exige tempo e sorte. É necessário um parceiro com *expertise* e disposição para experimentar. E trabalhar em equipe para que as coisas aconteçam em parceria. Nosso primeiro fabricante era uma empresa húngara muito pequena. Mas o Cubo que eu fiz com eles tornou-se muito popular e, com base nisso e no interesse crescente do exterior, queríamos um parceiro que fosse além da economia fechada da Cortina de Ferro. Por fim, encontramos uma empresa americana de brinquedos e fechamos um acordo. Então, virou mania.

Depois, você desenvolveu outros produtos Rubik. De que modo você continua a inovar? E como decidiu quais as ideias que valem a pena desenvolver?

A maioria das pessoas tem muitas ideias. Acho que o que me torna diferente é o fato de ter sabedoria para avaliar as minhas — e se encontro valor em uma delas, não desisto até que eu seja capaz de aperfeiçoá-la. Provavelmente, a coisa mais importante, porém, é que amo o que faço. Esse é um elemento fundamental para conquistar seus objetivos.

Quando se tem um produto de sucesso, sente-se uma pressão constante para igualar esse sucesso?

Nunca planejei atingir tamanho sucesso e não tinha ideia de que chegaria a tal ponto... O Cubo desenvolveu uma relação intensa entre as pessoas — talvez porque as tenha ensinado que elas são capazes de resolver problemas difíceis e que não precisam se fiar em ninguém, só em si mesmas, para obter sucesso. 🍀

HBR Reprint R2011H-P

Sua verba de Trade Marketing mais eficiente

Com a ARKER você melhora a rentabilidade dos canais de distribuição em até 10%



Previsibilidade dos valores comprometidos



Ações sem burocracia



Ação correta no canal certo



ROI das Ações de Trade Marketing



100% de comprovação por A.I.



Planejamento colaborativo

A ARKER é a plataforma ideal para aumentar suas vendas através da melhor gestão de acordos, descontos e contratos de incentivo à venda em canais de distribuição. Com interface de uso simples e processos flexíveis que conectam do planejamento à execução, sua empresa tem implantação rápida, visibilidade do fluxo das verbas e desburocratização no dia a dia do vendedor.



ARKER
www.arker.com.br

Conecte seu trade de finanças à vendas



(11) 2476-9015
(11) 2476-9016



comercial@arker.com.br

Reinventamos a forma de
encontrar e consumir informação

**Harvard
Business
Review**
BRASIL

**Insight
Engine**

Powered by



HBR Brasil Insight Engine, powered by Deep

é nossa nova plataforma de leitura que combina análise de dados avançada e recursos de pesquisas com inteligência artificial, o que garante a melhor, mais intuitiva e personalizada experiência digital com o volume massivo de conteúdo que a HBR Brasil oferece.

- Explore artigos por meio do dashboard textual
- Veja as palavras-chave dos artigos antes de abri-los
- Escute ou leia os artigos em poucos minutos
- Encontre os assuntos de interesse destacados
- Áudio dos artigos na íntegra
- Com o aprendizado de máquina, veja os artigos recomendados para você
- Saiba o que os CEOs estão lendo

Assista ao vídeo:



O Insight Engine é exclusivo aos assinantes. Se você ainda não assina Harvard Business Review Brasil, conheça todos os outros benefícios e valores dos planos.

Assine agora

