

# Harvard Business Review

BRASIL

**6** A liderança que atravessa os silos

**24** Coloque o propósito no centro de sua estratégia

**38** Como avaliar riscos cibernéticos



[hbrbr.com.br](http://hbrbr.com.br)



## O FUTURO PEDE NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO



ESTA EDIÇÃO ESPECIAL É UM OFERECIMENTO:  **SUSE**

# SUSE & SAP: Quando uma Parceria se Torna um Romance

A relação tem evoluído nos últimos 20 anos, talvez seja mais um romance do que uma parceria.

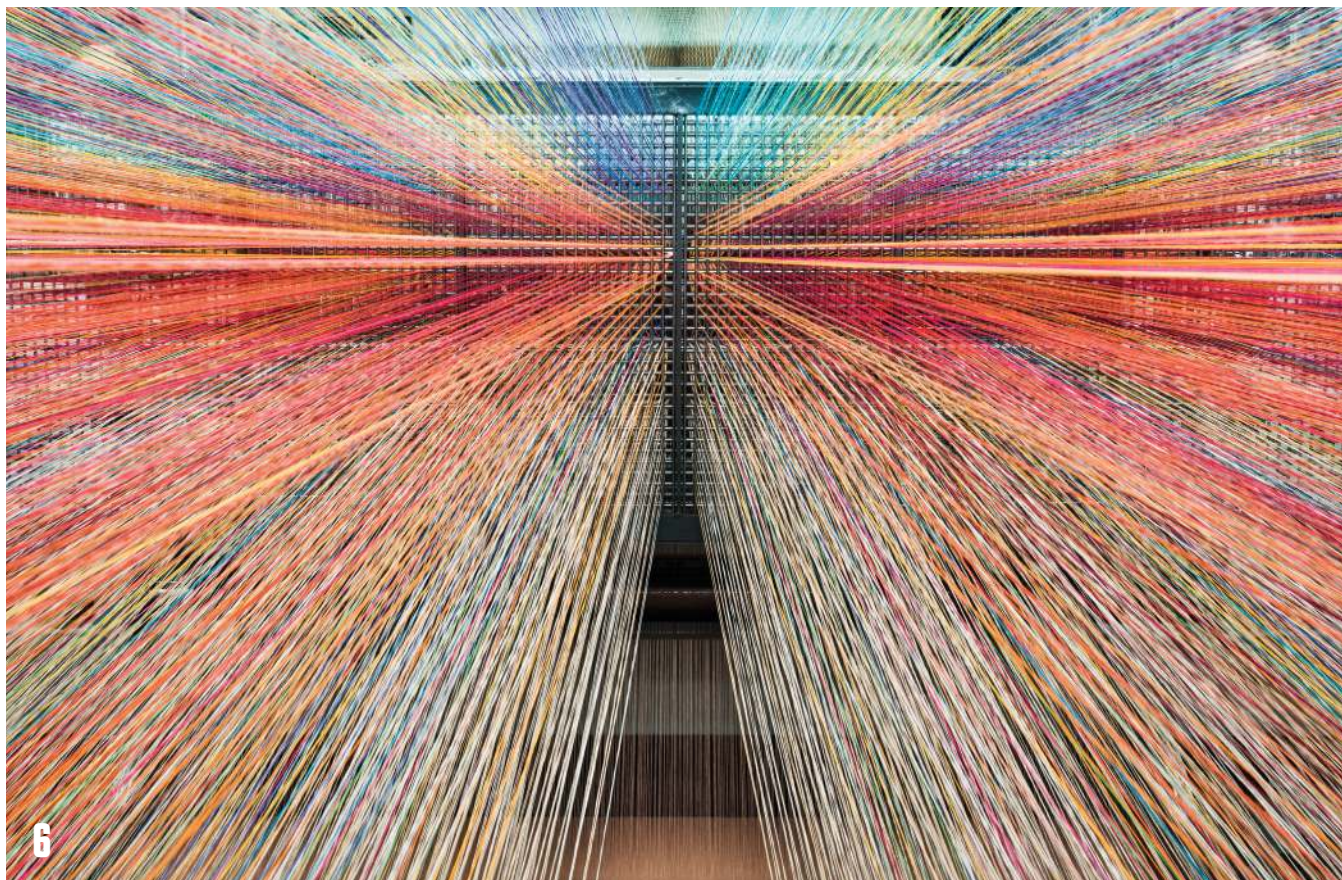
O artigo IDC aborda expectativas para clientes que planejam migrações SAP e suas preferências de infraestrutura. O Linux é um sistema operacional open source e inovações futuras para sistemas SAP podem ser compartilhadas e amplamente adotadas.





---

# Índice



---

## 6 LIDERANÇA

A liderança que atravessa os silos

*Tiziana Casciaro, Amy C. Edmondson e Sujin Jang*

## 34 TECNOLOGIA

A natureza da liderança deve mudar quanto mais decisões a IA tomar

*Tomas Chamorro-Premuzic, Michael Wade e Jennifer Jordan*

## 16 TECNOLOGIA

A transformação digital não se limita à tecnologia

*Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Gerard e Vernon Irvin*

## 38 GESTÃO DE RISCO

Como avaliar riscos cibernéticos

*Thomas J. Parenty e Jack J. Domet*

## 24 ESTRATÉGIA

Coloque o propósito no centro de sua estratégia

*Thomas W. Malnight, Ivy Buche e Charles Dhanaraj*

## 46 ESTRATÉGIA

Como se recuperar de um revés

*Joshua D. Margolis e Paul G. Stoltz*

Fique  
conectado  
conosco



[www.hbrbr.com.br](http://www.hbrbr.com.br)

EMAIL: [contato@rfmeditores.com.br](mailto:contato@rfmeditores.com.br)

TWITTER: [@hbrbrasil](https://twitter.com/hbrbrasil)

FACEBOOK: [Harvard Business Review Brasil](https://www.facebook.com/HarvardBusinessReviewBrasil)

LINKEDIN: [Harvard Business Review Brasil](https://www.linkedin.com/company/hbrbrasil)

INSTAGRAM: [@harvard\\_business\\_review\\_brasil](https://www.instagram.com/harvard_business_review_brasil)

---

# O futuro pede novos modelos de negócio

**PARA LIDERAR NO FUTURO**, é preciso mais do que criar novos mercados, atender as necessidades dos *stakeholders* e mudar as regras do jogo. É preciso ter uma cultura de inovação e trazer o propósito para o centro da estratégia. Pesquisa feita pelos autores de um dos artigos desta edição especial revelou que para manterem-se relevantes, as lideranças de empresas bem-sucedidas colocam o propósito no centro da estratégia, o que permite a elas preservar seu núcleo ao mesmo tempo em que se renovam para atingir crescimento de longo prazo.

Essa rota de crescimento também está intrinsicamente ligada à cultura da inovação. Hoje, o desafio maior está em entregar soluções inovadoras para o mercado, tendo em mente que o que era feito até ontem não funciona mais hoje. Agora, as empresas precisam transformar seus modelos de negócio, usando a tecnologia como meio, não fim. Só navegarão pelo Oceano Azul aquelas que souberem se moldar rápido. Para tanto, é preciso mexer nas estruturas de forma corajosa. Isso significa, por exemplo, que toda a organização deve ser envolvida em uma cultura de inovação, começando pelo CEO e demais membros do C-level. A cultura de inovação e o propósito — postos no centro da estratégia — dão às empresas a habilidade de se adaptar a um mundo em constante mudança, sem com isso perder de vista seus ideais.

Nesta edição especial, reunimos artigos atemporais da **Harvard Business Review Brasil**, que trazem reflexões para as empresas e seus líderes que buscam a transformação de seu modelo de negócio. Flexibilidade e colaboração estão na ordem do dia.

Ana de Magalhães  
Editora-chefe da HBR Brasil



# Execute soluções SAP com SUSE

Dê suporte à sua transformação digital executando soluções SAP na plataforma mais confiável e fácil de gerenciar

## > Simplifique\_

A SUSE fornece ferramentas de automação para soluções SAP para reduzir o custo de mudança e manutenção do estado do Linux e do contêiner

## > Modernize\_

Nossas soluções ajudam você a garantir a conformidade em uma variedade de configurações, incluindo cargas de trabalho em contêineres e virtuais

## > Acelere\_

Capacitamos você a implementar serviços SAP mais rapidamente na nuvem e no local







LIDERANÇA

# A liderança que atravessa os silos

Como criar mais valor conectando especialistas dentro e fora da empresa



AUTORAS

**Tiziana Casciaro**

Professora na Rotman School of Management, University of Toronto

**Amy C. Edmondson**

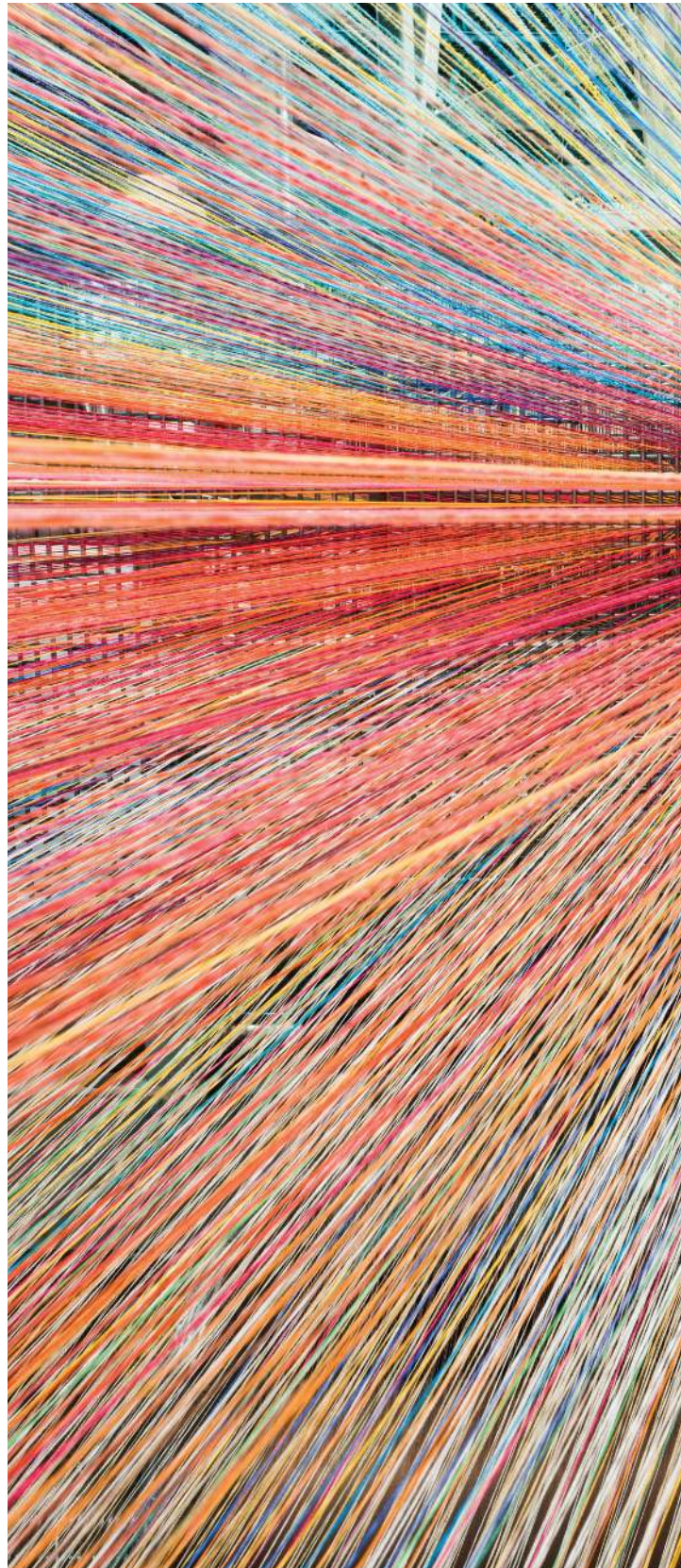
Professora na Harvard Business School

**Sujin Jang**

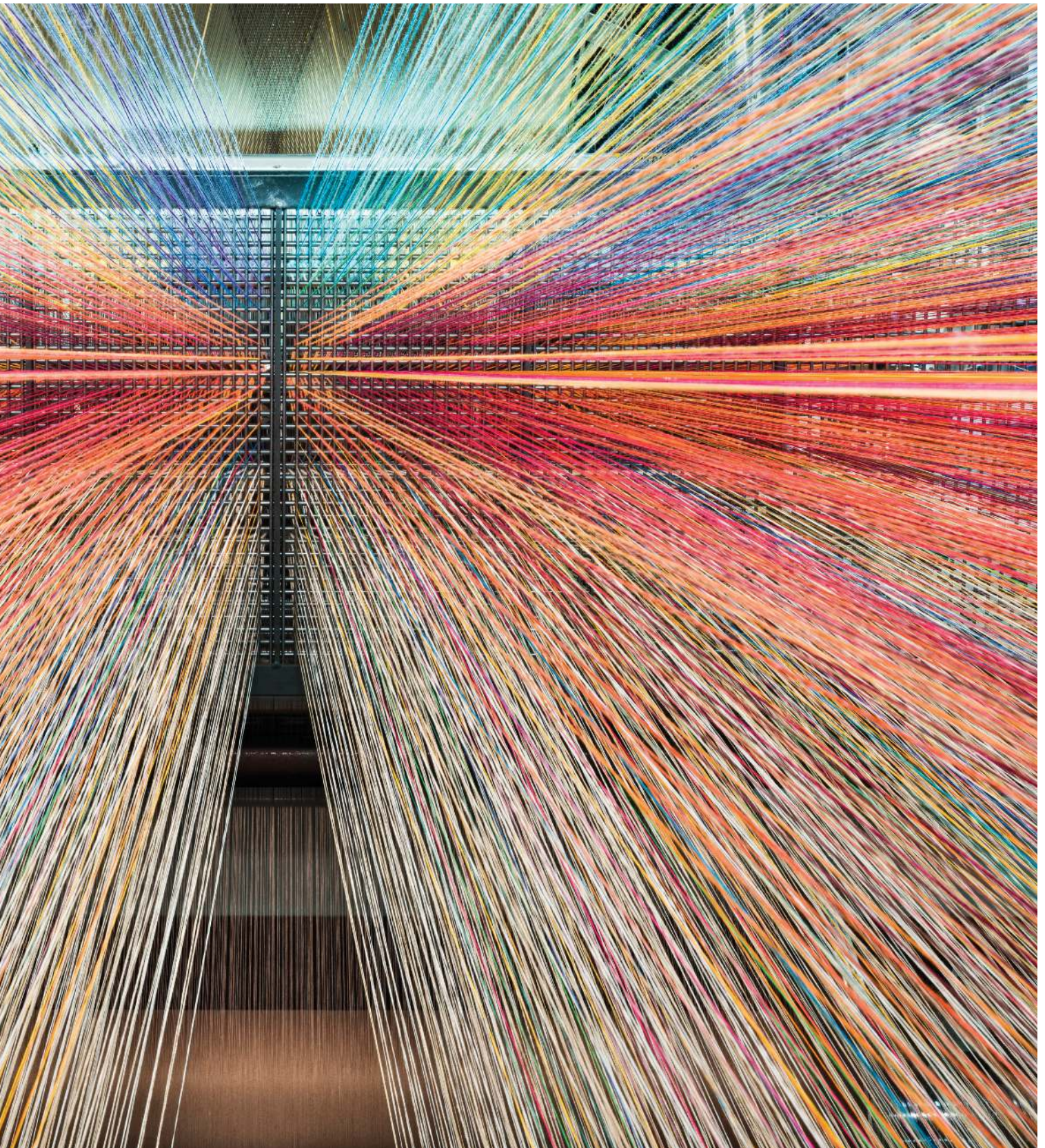
Professora assistente no Insead



FOTÓGRAFO CHRISTOPHER PAYNE / ESTO











LIDERANÇA

↓ COMECE AQUI

## Embora a maioria dos executivos reconheça a importância de quebrar os silos para facilitar a colaboração entre equipes, eles enfrentam grandes dificuldades para fazer com que isso aconteça. E não é difícil entender o porquê: trata-se de um desafio diabólico.

Pense em seus próprios relacionamentos no trabalho — para começar, as pessoas a quem você está subordinado e aquelas que se subordinam a você. Agora, considere as pessoas em outras funções, unidades ou localidades cujo trabalho, de alguma forma, tem a ver com o seu. Quais relacionamentos são priorizados no seu dia a dia?

Levamos o tema para gestores, engenheiros, vendedores e consultores em empresas de todo o mundo. A resposta que recebemos quase sempre é a mesma: os relacionamentos verticais.

Mas, quando perguntamos “quais os relacionamentos mais importantes para criar valor para os clientes?”, as respostas mudaram. Hoje, a grande maioria das oportunidades de

inovação e desenvolvimento de negócios está na interface entre funções, escritórios ou empresas. Em suma, as soluções integradas que a maioria dos clientes deseja — mas as empresas penam para desenvolver — exigem colaboração horizontal.

O valor do trabalho horizontal em equipe é amplamente reconhecido. Os funcionários que saem de seus silos e encontram colegas com experiência complementar aprendem, melhoram as vendas e ganham habilidades com mais rapidez. Heidi Gardner, da Harvard Law School, descobriu que empresas com mais colaboração entre equipes conquistam a fidelidade do cliente e excelente margem de lucro. Como a inovação depende cada vez mais da cooperação interdisciplinar, a digitalização transforma os negócios em ritmo vertiginoso e a globalização exige cada vez mais que as pessoas trabalhem além das fronteiras nacionais, aumentando a demanda por executivos capazes de liderar projetos de interface.

Nosso trabalho de pesquisa e consultoria com centenas de executivos e gestores em dezenas de empresas confirma tanto a necessidade quanto o desafio da colaboração horizontal. “Não há dúvida. Devemos nos concentrar em grandes projetos que exigem integração entre as áreas”, disse-nos um sócio de uma empresa de contabilidade global. “É aí que nosso maior valor diferencial pode ser desenvolvido. Mas a maioria de nós se limita aos projetos menores com os quais podemos lidar dentro de nossa área de atuação. É frustrante.” Um sócio sênior de uma importante empresa de consultoria explicou de forma um pouco diferente: “Você sabe que deveria nadar mais para pegar um peixe maior, mas é muito mais fácil nadar em sua própria lagoa e pegar peixes pequenos”.

Uma maneira de quebrar os silos é redesenhar a estrutura organizacional da empresa. Mas essa abordagem tem limitações: é cara, confusa e lenta. Pior ainda, toda estrutura nova resolve alguns problemas, mas cria outros. É por isso que nos concentramos em identificar atividades que permitem atravessar as fronteiras. Descobrimos que as pessoas podem ser treinadas a identificar e se conectar com grupos de especialistas em toda a empresa e a trabalhar melhor com colegas que pensam de maneira muito diferente delas. Os principais desafios de operar de forma eficiente nas interfaces são simples: *saber quem são* as pessoas de outras áreas e *relacionar-se* com elas. Mas simples não significa fácil; os seres humanos sempre se esforçaram para entender aqueles que são diferentes e para relacionar-se com eles.



Os líderes precisam ajudar as pessoas a desenvolver a capacidade de superar esses desafios no nível individual e no organizacional. Isso significa fornecer treinamento e suporte para quatro práticas que possibilitam o trabalho efetivo de interface.

# 1

## Desenvolva e introduza corretores culturais

FELIZMENTE, NA MAIORIA das empresas já existem pessoas que se destacam na colaboração de interface. Em geral elas têm experiências e relacionamentos que abrangem vários setores, funções ou domínios e, de modo informal, fazem a ligação entre eles. Chamamos essas pessoas de *corretores culturais*. Em estudos com mais de duas mil equipes globais, uma de nós — Sujin — descobriu que equipes diversificadas que tinham um corretor cultural obtinham resultados significativamente melhores do que equipes similares sem profissionais com esse perfil (ver “As equipes mais criativas têm um tipo específico de diversidade cultural”, *hbrbr.com*, agosto de 2018). As empresas devem identificar esses indivíduos e ajudá-los a aumentar seu impacto.

Os corretores culturais promovem o trabalho de fronteira atuando de duas maneiras: como *pontes* ou como *adesivos*.

Os *pontes* fazem papel de intermediário, permitindo que pessoas em diferentes funções ou localidades colaborem com o mínimo de interrupções na rotina. Eles são mais eficazes quando têm conhecimento considerável de ambos os lados e conseguem descobrir o que cada um precisa. É por isso que a distribuidora de champanhe e bebidas destiladas Moët Hennessy España contratou dois enólogos para ajudar a coordenar o trabalho de seus grupos de *marketing* e vendas, que tinham um histórico de conflitos e falhas de comunicação. Os enólogos podiam relacionar-se igualmente com os dois grupos: conversavam com os profissionais de *marketing* sobre o conteúdo emocional (o “buquê” efêmero) das marcas, ao mesmo tempo que ofereciam aos pragmáticos vendedores detalhes sobre as características distintivas dos produtos de que eles precisavam para conquistar os varejistas. Por entenderem os dois mundos, os enólogos conseguiram comunicar a lógica do *modus operandi* de um grupo ao outro, permitindo que o *marketing* e as vendas funcionassem de forma sinérgica, mesmo sem interagir diretamente. Esse tipo de corretagem cultural é eficiente porque permite que partes distintas contornem suas diferenças sem ter de compreender a perspectiva alheia ou mudar a forma como elas funcionam. É especialmente valioso em colaborações pontuais ou quando a empresa está sob intensa pressão para gerar resultados rápidos.

Os *adesivos*, por outro lado, unem as pessoas e ajudam a construir compreensão mútua e relacionamentos duradouros. Veja o gestor com quem conversamos na National Instruments, produtora global de equipamentos de teste automatizado. Frequentemente, ele conecta colegas de diferentes regiões e funções. “Para mim, é uma forma de construir as relações entre eles”, disse-nos. “Se um colega precisa trabalhar com alguém em outro escritório ou outra função, eu lhe digo esta é a pessoa que você deve contatar, e o pessoal com quem ela trabalha opera da seguinte forma”. Esses profissionais facilitam a colaboração respaldando as pessoas e ajudando-as a

### EM RESUMO

#### O DESAFIO

*Iniciativas de inovação, globalização e digitalização exigem cada vez mais a colaboração através de fronteiras entre áreas funcionais e nacionais. Mas quebrar silos continua sendo difícil e frustrante.*

#### A CAUSA

*Os funcionários não sabem como identificar especialistas fora de seus próprios domínios de trabalho e têm dificuldade de entender as perspectivas de colegas que pensam de maneira diferente deles.*

#### A SOLUÇÃO

*Os líderes ajudam os funcionários a se conectar e se relacionar com pessoas de todas as divisões organizacionais mediante quatro estratégias: desenvolver e introduzir “agentes culturais” para ajudar os grupos a superar as diferenças; encorajar e treinar funcionários para fazer as perguntas certas; incentivá-los a ver a realidade pelos olhos dos outros; e ampliar a visão de todos sobre as redes de expertise dentro e fora da empresa.*



decifrar a linguagem de outras áreas. Ao contrário das pontes, os adesivos ajudam os outros a desenvolver a capacidade de trabalhar nas fronteiras sem sua assistência.

Os gestores podem criar capacidades de ponte e de adesão na empresa contratando pessoas com histórico multifuncional ou multicultural que tenham as habilidades interpessoais necessárias para construir um relacionamento com vários *stakeholders*. Como é preciso ter resiliência para trabalhar com pessoas com diferenças culturais, as empresas devem cultivar a *mentalidade de crescimento* — o desejo de aprender, aceitar desafios e aproveitar oportunidades de ir além.

Fora isso, os gestores podem estimular o desenvolvimento dos corretores dando a pessoas de todos os níveis a chance de assumir funções que as exponham a várias áreas da empresa. Isso, a propósito, é um bom treinamento para gestores gerais e é o objetivo de muitos programas de desenvolvimento de liderança rotacional. Claudine Wolfe, chefe de talento e desenvolvimento da seguradora global Chubb, afirma que dar oportunidades de trabalho em diferentes regiões e cultivar uma mentalidade internacional dos funcionários com melhor desempenho é o que sustenta a capacidade da empresa de atender clientes em todo o mundo. “Oferecemos às pessoas as experiências críticas de desenvolvimento de que precisam fazendo-as imergir no trabalho e na região onde vão atuar”, diz

ela. “Elas recebem *coaching* nas normas culturais e na língua para que as internalizem e as vivenciem. Elas vão à mercearia local, conhecem os produtos, conversam com o comerciante e aprendem o que realmente significa viver naquele ambiente.”

Estruturas organizacionais matriciais, nas quais as pessoas estão subordinadas a dois (ou mais) grupos, também podem ajudar a desenvolver corretores culturais. Apesar de seus desafios inerentes (pode ser irritantemente difícil lidar com eles sem uma forte liderança e responsabilidades definidas), as matrizes fazem com que as pessoas se acostumem a operar nas interfaces.

Não estamos dizendo que todos em sua empresa precisam ser corretores culturais completos. Mas expandir as fileiras de corretores e usá-los para lubrificar as engrenagens da colaboração é excelente ideia.

2

## Encoraje as pessoas a fazer as perguntas certas

É QUASE IMPOSSÍVEL TRABALHAR na fronteira sem fazer muitas perguntas. A indagação é crucial porque o que vemos e





damos como certo em um lado da interface não é o mesmo que as pessoas experimentam por outro.

De fato, um estudo com mais de mil gestores de nível médio em um grande banco que Tiziana conduziu com Bill McEvily e Evelyn Zhang, da University of Toronto, e Francesca Gino, da Harvard Business School, destaca o valor da curiosidade no trabalho de fronteira. Ele mostrou que os gestores mais curiosos tinham maior probabilidade de construir redes que abarcavam áreas desconectadas da empresa.

Muitos de nós, quando sobem na carreira, tendem a esquecer a prática crucial de fazer perguntas — especialmente as pessoas de alto desempenho que, geralmente, não conseguem vislumbrar o que os outros veem. Pior ainda, quando percebemos que não sabemos algo, não perguntamos por medo (equivocado) de que isso nos faça parecer incompetentes ou fracos. “Não fazer perguntas é um grande erro que muitos profissionais cometem”, disse Norma Kraay, sócia-gestora de talentos da Deloitte Canadá. “Consultores especializados querem oferecer a solução. É para isso que são treinados.”

Os gestores podem incentivar as perguntas de duas maneiras e, no processo, ajudar a criar uma empresa em que seja psicologicamente seguro fazer perguntas.

**Seja um modelo.** Quando os líderes fazem perguntas para demonstrar interesse pelo que os outros estão vendo e pensando, o efeito é impressionante: isso estimula as pessoas da empresa a fazer o mesmo.

Fazer perguntas transmite humildade, algo que mais e mais líderes empresariais e pesquisadores apontam como vital para o sucesso. De acordo com Laszlo Bock, ex-vice-presidente sênior de operações de pessoas da Google, pessoas humildes são melhores em formar equipes para resolver problemas difíceis. Em um ambiente de negócio que muda rapidamente, a humildade — que não deve ser confundida com falsa modéstia — é um ponto forte. Seu poder vem do realismo (como quem diz “*realmente, o mundo é complexo e desafiador; se não trabalharmos juntos, não teremos a menor chance*”).

Gino diz que uma maneira pela qual um gestor pode fazer com que os funcionários se sintam à vontade para fazer perguntas é reconhecer abertamente quando não sabe a resposta. Outra, diz, é estabelecer dias nos quais os funcionários são encorajados de modo explícito a perguntar “por quê?”, “e se ...?” e “como poderíamos ...?” (ver “*Cultive a curiosidade*”, [hbrbr.com.br](http://hbrbr.com.br), setembro de 2018).

**Ensine aos funcionários a arte da investigação.** O treinamento pode ajudar a expandir o alcance e a frequência das



LIDERANÇA

#### SOBRE A ARTE

Em 2010, Christopher Payne descobriu uma velha tecelagem de algodão (que ainda funcionava) no Maine e isso o inspirou a explorar, através da fotografia, a forma como a icônica indústria têxtil americana mudou e o que pode acontecer no futuro.

perguntas que os funcionários fazem e, de acordo com Hal Gregersen, do MIT Leadership Center, pode revigorar o senso de curiosidade deles. Mas algumas perguntas são melhores que outras (*ver quadro “Como fazer boas perguntas”*). Mas, se você simplesmente pede às pessoas que proponham mais questões, o mais provável é que isso desencadeie táticas de interrogatório que, em vez de encorajar, inibe o desenvolvimento de novas perspectivas. Como Edgar Schein, do MIT, explica em seu livro *Humble inquiry*, perguntas são o segredo das relações de trabalho produtivas — mas tais perguntas devem ser movidas por interesse genuíno em entender a visão do outro.

Também é importante aprender a solicitar informações da maneira menos tendenciosa possível. Isso significa fazer perguntas abertas que minimizem preconceitos, em vez de perguntas que preveem apenas sim ou não como resposta. Por exemplo, “para você, qual é a maior oportunidade aqui?” gerará um diálogo mais rico do que “você acha que esta é a oportunidade certa para você?”.

À medida que as colaborações avançam, é útil que os líderes de equipe ou gestores de projeto formulem dúvidas que incentivem as pessoas a mergulhar mais profundamente em questões específicas e expressar ideias ou experiências relacionadas. Por exemplo: “O que você sabe sobre X?” e “você pode explicar como isso funciona?” são perguntas focadas, mas elas não limitam as respostas nem incitam discursos longos que se afastam muito do assunto em questão.

A forma como você processa as respostas é também importante. É natural, conforme as conversas se desdobram, supor que você entende o que está sendo dito. Mas o que as pessoas ouvem é influenciado por seus conhecimentos e experiências. Daí a importância de treinar as pessoas para verificar se estão realmente entendendo seus colegas. Por exemplo, você pode explicar o que entendeu e perguntar “é isso mesmo?”, ou “você pode me ajudar a preencher as lacunas?”, ou ainda “acho que o que você disse significa que o projeto está no caminho certo, é isso mesmo?”.

Finalmente, é necessário examinar periodicamente o próprio processo colaborativo. A única maneira de descobrir como os outros estão vivenciando um projeto ou relacionamento é perguntar “como você avalia o projeto?” ou “que poderíamos fazer para trabalhar juntos de forma mais eficaz?”.

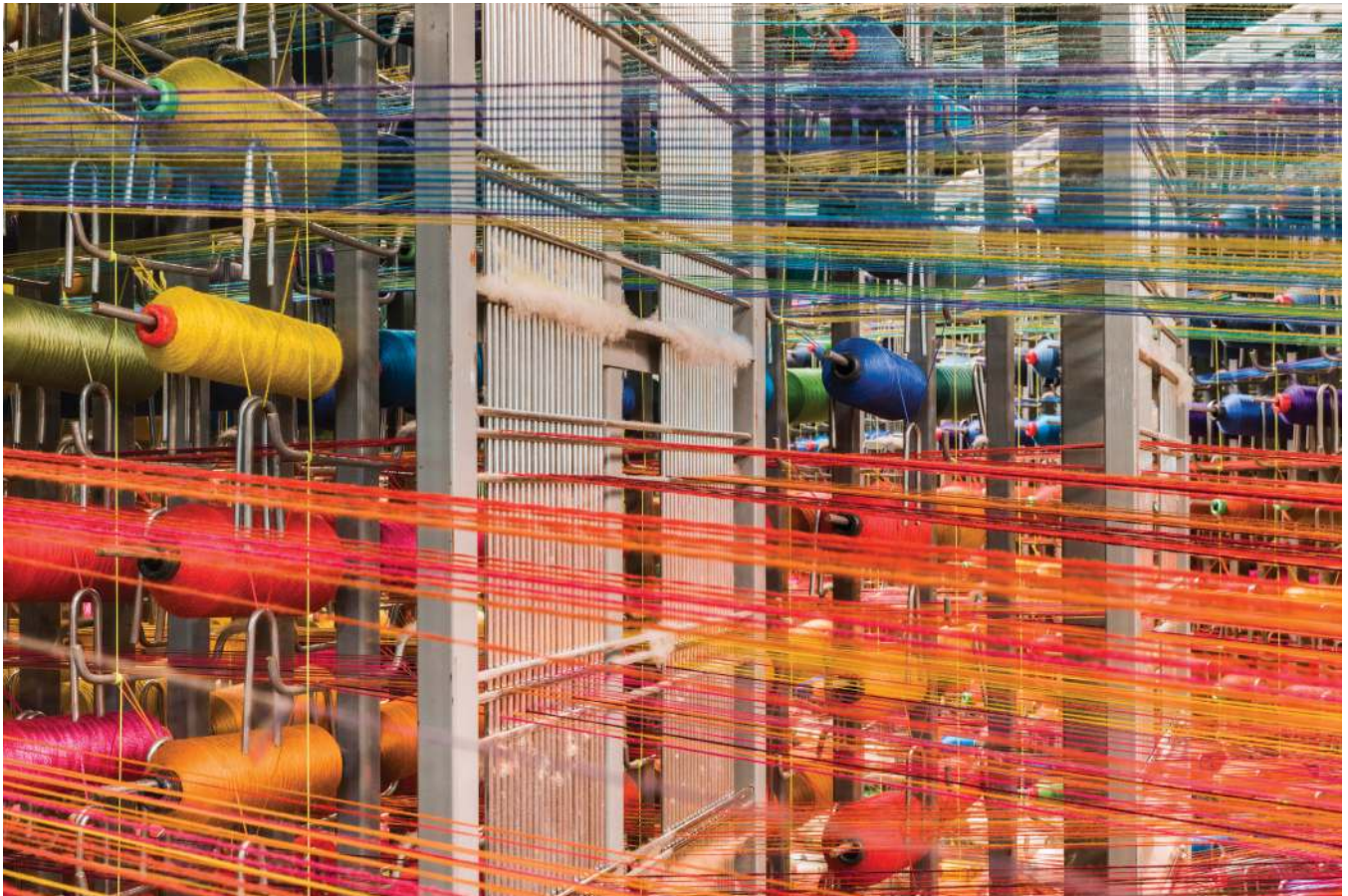
3

## Incentive as pessoas a ver o mundo pelos olhos alheios

OS LÍDERES NÃO devem apenas incentivar os funcionários a ser curiosos sobre diferentes grupos e a fazer perguntas sobre suas opiniões e práticas; também devem instar seu pessoal a considerar ativamente o ponto de vista dos outros. Pessoas de diferentes grupos empresariais não veem as coisas da mesma maneira. Estudos (entre eles pesquisas sobre barreiras à inovação de produtos conduzidas pela professora de administração Deborah Dougherty, da Wharton) revelam consistentemente que isso leva a mal-entendidos no trabalho de interface. É vital, portanto, ajudar as pessoas a aprender a adotar a perspectiva dos outros. Uma de nós, Amy, fez uma pesquisa segundo a qual projetos ambiciosos de inovação intersetorial são bem-sucedidos quando diversos participantes descobrem como fazer isso. New Songdo, um projeto para construir uma cidade do zero na Coreia do Sul lançado há uma década, fornece um exemplo instrutivo. Logo no início, os líderes do projeto reuniram arquitetos, engenheiros, planejadores e especialistas em meio ambiente e os ajudaram a integrar seus conhecimentos em um processo de aprendizado cuidadosamente elaborado, projetado para derrubar barreiras entre disciplinas. Hoje, em marcante contraste com outros projetos de cidades “inteligentes”, o New Songdo está 50% completo e tem 30 mil residentes, 33 mil postos de trabalho e emissões de carbono 70% menores do que as de outros empreendimentos de seu tamanho.

Em um estudo de bandas de jazz e produções da Broadway, Brian Uzzi, da Northwestern University, descobriu que os líderes de equipes bem-sucedidas tinham capacidade incomum de assumir os pontos de vista de outras pessoas. Esses líderes podiam falar as múltiplas “línguas” de seus companheiros de equipe. Outra pesquisa mostrou que, quando os membros de uma equipe diversificada assumem proativamente a perspectiva dos outros, isso aumenta o efeito positivo do compartilhamento de informações e a criatividade da equipe.





Criar uma cultura que fomente esse tipo de atitude é responsabilidade da liderança sênior. Pesquisas psicológicas sugerem que, embora a maioria das pessoas seja *capaz* de adotar a perspectiva dos outros, raramente são *motivadas* a fazê-lo. Os líderes devem fornecer motivação enfatizando para suas equipes o quanto a integração de diversos conhecimentos aprimora a criação de novos valores. Mas outras táticas são igualmente úteis:

**Organize diálogos entre silos.** Em vez de realizar sessões informativas unidirecionais, os líderes devem organizar discussões cruzadas que ajudem os funcionários a enxergar o mundo pelos olhos dos clientes ou dos colegas em outras áreas da empresa. O objetivo é fazer com que todos compartilhem conhecimento e trabalhem para sintetizar esse *input* diverso em novas soluções. Isso acontece melhor em reuniões presenciais que são cuidadosamente estruturadas para permitir que as pessoas entendam o pensamento umas das outras. Às vezes, o processo inclui clientes; uma empresa de consultoria que conhecemos começou a substituir as reuniões tradicionais, nas quais a empresa transmitia informações aos clientes, por um formato de *workshop* projetado para

explorar questões e desenvolver soluções em *colaboração* com eles. O novo formato dá aos clientes e aos consultores a oportunidade de aprender uns com os outros.

Um dos usos mais ponderados do diálogo entre silos é a “análise focalizada de eventos” (AFE) na Children’s Minnesota. Na AFE, após uma falha, como administração de medicação errada a um paciente, pessoas de diferentes grupos clínicos e operacionais do sistema de saúde se reúnem. Um por vez, os participantes expressam sua opinião sobre o que aconteceu; o objetivo é documentar cuidadosamente várias perspectivas *antes* de tentar identificar uma causa. Muitas vezes, os participantes ficam surpresos ao saber como as pessoas de outros grupos viram o incidente. A suposição subjacente à AFE é que a maioria das falhas não tem uma causa principal, mas muitas. Uma vez que as pessoas envolvidas tenham uma imagem multifuncional dos fatores contribuintes, elas podem alterar procedimentos e sistemas para evitar falhas semelhantes.

**Contrate buscando curiosidade e empatia.** Você pode aumentar a capacidade da sua empresa de ver o mundo de diferentes perspectivas trazendo pessoas que se relacionam



LIDERANÇA

e simpatizam com os sentimentos, pensamentos e atitudes dos outros. A Southwest Airlines, que contrata menos de 2% dos candidatos, seleciona pessoas com empatia e entusiasmo pelo atendimento ao cliente, avaliando-as por meio de entrevistas comportamentais — Fale-me sobre um momento em que... — e entrevistas em equipe nas quais os candidatos são observados enquanto interagem.

4

## Amplie a visão de seus funcionários

VOCÊ NÃO CONSEGUE LIDERAR nas interfaces se não sabe onde elas estão. No entanto, de modo involuntário muitas empresas encorajam os funcionários a nunca olhar além de seu próprio ambiente imediato, como seu cargo ou unidade de negócio. Como resultado, perdem *insights* potenciais que os funcionários poderiam ter se visualizassem redes mais distantes. Aqui estão algumas maneiras pelas quais os líderes criam oportunidades para os funcionários ampliarem seus horizontes, dentro e fora da empresa:

**Forme grupos diversificados de funcionários para as iniciativas.** Como regra, as equipes multifuncionais oferecem às pessoas em silos a oportunidade de identificar vários tipos de conhecimento dentro da empresa, mapear a forma como estão conectados ou desconectados e verificar que ligações podem ser estabelecidas na rede de conhecimento interna para permitir colaborações valiosas.

Em uma empresa global de consultoria, a líder da área de assistência médica digital orientava seus consultores a falar apenas com os CIOs e CTOs dos clientes. Mas percebeu que isso “limitava excessivamente a capacidade da área de identificar oportunidades para servir outros clientes além da TI”, diz ela. Então, para fornecer uma visão mais integrada da *expertise* em inovação de sua empresa na área de saúde, começou a organizar visitas aos clientes com toda a diretoria executiva e com consultores dessa área — envolvidos com reprojeto de sistemas, excelência de operações, estratégia e financiamento.

Essas reuniões permitiram que os consultores descobrissem as conexões entre áreas da divisão de saúde, iden-

# Como fazer boas perguntas

## FALHAS COMUNS

Começar com perguntas que preveem apenas sim ou não como resposta.

Continuar com perguntas gerais (“o que você está pensando?”) que podem incentivar respostas longas que fogem do tema.

Supor que você entendeu a intenção da pessoa.

Supor que o processo de colaboração vai caminhar sozinho.

## INDAGAÇÃO EFICAZ

Começar com perguntas abertas que minimizam as concepções. (“Como estão as coisas no seu lado?”, “O que o seu grupo vê como a oportunidade principal nessa área?”)

À medida que a colaboração avança, faça perguntas que ao foquem ao mesmo tempo questões específicas e abram espaço para as pessoas elaborarem o assunto. (“O que você sabe sobre X?” “Você pode explicar como isso funciona?”)

Verifique sua compreensão resumindo o que foi falado e solicitando de forma explícita que o interlocutor faça correções ou forneça elementos ausentes. (“Isso está certo, ou não entendi alguma coisa?”, “Você pode me ajudar a preencher as lacunas?”)

Periodicamente, reserve tempo para investigar a experiência dos outros sobre o processo ou o relacionamento. (“Como você acha que o projeto está caminhando?”, “Que poderíamos fazer para trabalhar juntos de forma mais eficaz?”)

tificassem as pessoas mais bem posicionadas para fazer a ponte entre as diferentes áreas e enxergassem novas maneiras de combinar os vários tipos de especialização da empresa para atender às necessidades dos clientes. Isso ajudou os consultores a identificar oportunidades



de geração de valor para serviços na interface entre áreas. A nova abordagem foi tão eficaz que, em pouco tempo, a gestora foi convidada a liderar uma nova área que servisse de interface em todas as áreas da divisão de TI, de modo que ela pudesse replicar seu sucesso em outros setores da empresa.

#### **Incentive os funcionários a explorar redes distantes.**

Os funcionários precisam ser encorajados a explorar a *expertise* de fora da empresa e até mesmo de fora do setor. Os domínios do conhecimento humano abrangem ciência, tecnologia, negócios, geografia, política, história, arte, humanidades e outros. Qualquer interface entre eles pode abarcar novas oportunidades de negócios. Considere o trabalho da consultoria em inovação IDEO. Ao incluir técnicas de *design* de tecnologia, ciência e artes nos negócios, foi capaz de criar produtos revolucionários, como o primeiro *mouse* da Apple (desenvolvido com base num protótipo PARC da Xerox), e de ajudar empresas de diversos setores a abraçar a *design thinking* como estratégia de inovação.

Difícil é encontrar os domínios verdadeiramente relevantes para as principais metas de negócio. Embora a origem de muitas inovações esteja no que Abraham Flexner, diretor fundador do Institute for Advanced Study, de Princeton, chamou de “utilidade do conhecimento inútil”, as empresas não podem se dar o luxo de confiar apenas em pesquisas exploratórias sem objetivo definido. Para evitar esse problema, os líderes podem adotar uma destas abordagens:

Toda abordagem *de cima para baixo* funciona quando as áreas de conhecimento com alto potencial de criação de valor já foram identificadas. Por exemplo, em uma empresa de contabilidade, o sócio que considera o aprendizado de máquina fundamental para o futuro da profissão envia um consultor ou analista interessado de sua área para fazer cursos *online* ou participar de conferências do setor de tecnologia e lhe pede que volte disposto a compartilhar as ideias e experiências que assimilou. O sócio organiza oficinas para esse fim e promove um *brainstorm*, junto com colegas experientes, sobre as possíveis aplicações desse aprendizado.

Abordagens *de baixo para cima* são mais eficazes quando os líderes têm dificuldade de definir com quais áreas externas a empresa deve se conectar — um desafio crescente, dada a velocidade com que novos conhecimentos são

criados. Cada vez mais, os líderes devem confiar nos funcionários para identificar e forjar conexões com áreas distantes. Uma boa abordagem é fazer um *crowdsourcing* de ideias para interfaces promissoras — por exemplo, estimulando os funcionários a participar de conferências em outros setores, ministrar cursos sobre novos conjuntos de habilidades ou convidar especialistas para *workshops*. Fundamental também é fornecer aos funcionários tempo e recursos para conhecer áreas externas e criar conexões com elas.

## Quebre os silos

NA ECONOMIA ATUAL, as empresas encontrarem novas formas de harmonizar a diversidade de conhecimentos é uma das melhores estratégias para criar valor duradouro. Mas isso só será possível se os funcionários tiverem as oportunidades e as ferramentas para trabalhar juntos de maneira produtiva em todos os silos. Para desencadear o potencial da colaboração horizontal, os líderes devem equipar as pessoas para aprender e se relacionar umas com as outras atravessando as fronteiras culturais e logísticas. As quatro práticas que acabamos de descrever podem ser úteis.

Separadamente, cada uma delas é útil para enfrentar os desafios distintos do trabalho de interface. Mas, juntas, essas práticas se reforçam mutuamente: envolver-se em uma promove a competência em outra. Acionar agentes culturais que criam conexões entre os grupos faz com que as pessoas façam perguntas e entendam o pensamento de funcionários de outros grupos.

Quando elas começam a fazer perguntas melhores, logo ficam mais bem posicionadas para entender a opinião e os desafios dos outros. Ver as coisas da perspectiva de outra pessoa, por sua vez, torna mais fácil detectar outros bolsões de conhecimento. E sondar as redes revela as interfaces nas quais os agentes culturais podem ajudar os grupos a colaborar de forma eficaz.

Com o passar do tempo, essas práticas — que não exigem formação avançada nem profundos conhecimentos técnicos — dissolvem as barreiras que tornam o trabalho de fronteira tão difícil. Quando os líderes criam condições para encorajar e apoiar essas práticas, a colaboração na interface acaba se tornando natural. ☺

 **TIZIANA CASCIARO** é professora de comportamento organizacional na Rotman School of Management da University of Toronto. **AMY C. EDMONDSON** é detentora da cátedra Novartis de liderança e gestão da Harvard Business School e autora de *The fearless organization* (Wiley, 2019). **SUJIN JANG** é professora assistente de comportamento organizacional no Insead.

Publicado originalmente em abril de 2020



TECNOLOGIA



AUTORES

**Behnam Tabrizi**

*é professor de liderança transformacional no Departamento de Ciências e Engenharia de Gestão da Stanford University*

**Ed Lam**

*é CFO da Li & Fung Ltd*

**Kirk Gerard**

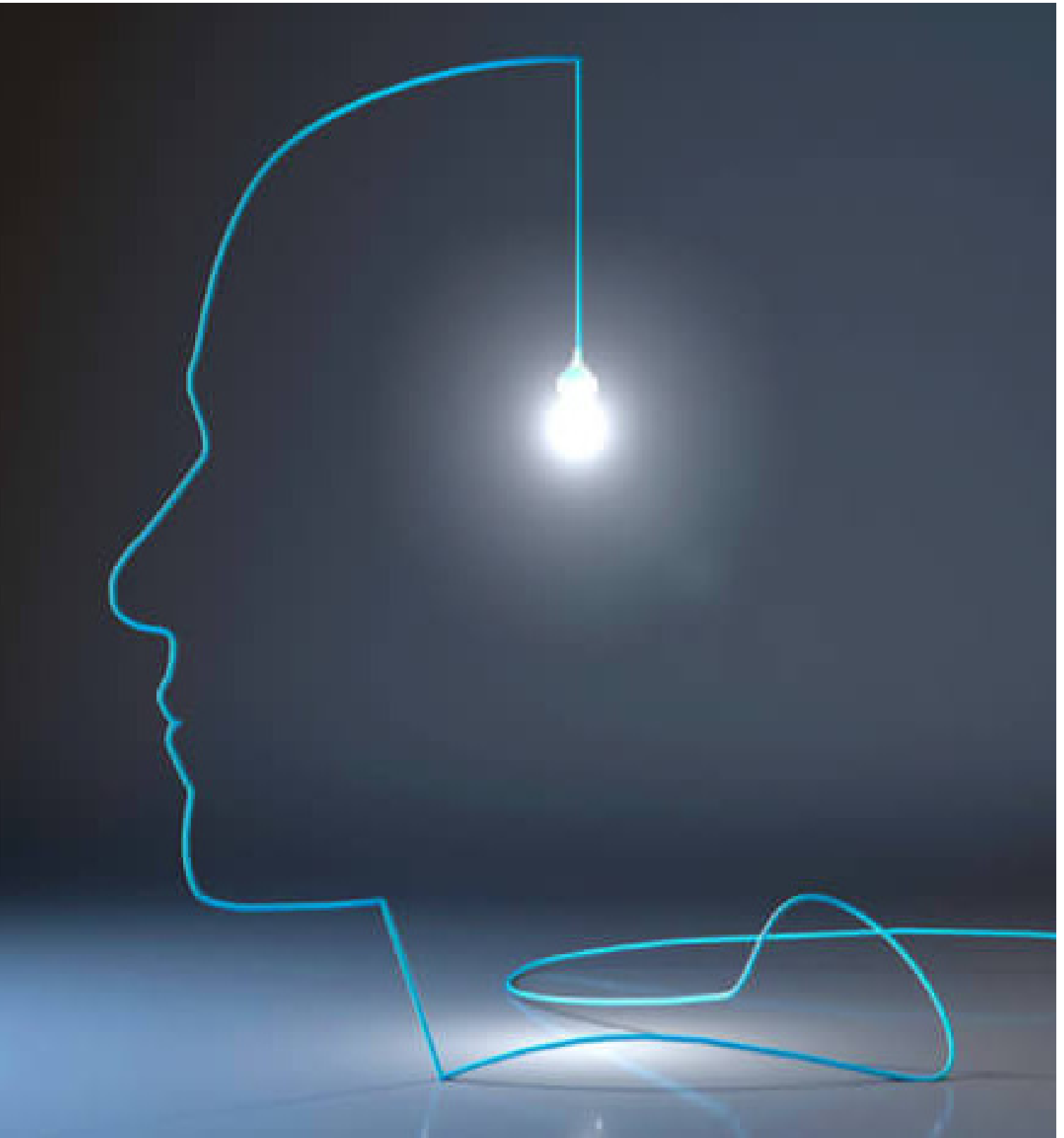
*ex-diretor de planejamento e desenvolvimento do Condado de Santa Clara*

**Vernon Irvin**

*é presidente da Divisão de Governo, Educação e Pequenas e Médias Empresas da CenturyLink*

**A**  
**transformação**  
**digital não**  
**se limita**  
**à tecnologia**







# Uma recente pesquisa com diretores, CEOs e altos executivos observou que o risco da transformação digital (TD) é a maior preocupação em 2019.

No entanto, 70% de todas as iniciativas de TD não atingem seus objetivos. Estima-se que US\$ 900 bilhões dos US\$ 1,3 trilhão gastos em TD no ano passado foram desperdiçados. Por que alguns esforços de TD são bem-sucedidos e outros fracassam?

Fundamentalmente, é porque a maior parte das tecnologias digitais oferece possibilidades de ganhos de eficiência e maior proximidade com o cliente. No entanto, se as pessoas não têm a atitude mental certa para mudar e se as práticas empresariais atuais são imperfeitas, a TD simplesmente fará essas falhas aumentarem. Cinco lições cruciais nos ajudaram a atravessar transformações digitais com sucesso em nossas empresas.

**PRIMEIRA LIÇÃO Entenda a sua estratégia de negócios antes de fazer qualquer investimento.** Líderes que visam a melhorar o desempenho empresarial por meio das tecnologias digitais geralmente têm uma ferramenta específica em mente. “Nossa empresa precisa de uma estratégia de aprendizado de máquina”, talvez. Mas a transformação digital deve ser guiada pela estratégia comercial mais ampla.

Na Li & Fung (onde um de nós trabalha), os líderes desenvolveram uma estratégia de três anos para atender a um mercado no qual os aplicativos para dispositivos móveis eram tão importantes quanto as lojas físicas. Eles concentraram a atenção em três áreas: velocidade, inovação e digitalização. Mais especificamente, a Li & Fung buscou reduzir

o tempo de produção, aumentar a rapidez de inserção no mercado e melhorar o uso de dados em sua cadeia mundial de suprimentos. Depois que metas concretas foram estabelecidas, a empresa escolheu quais ferramentas digitais adotaria. Apenas utilizando a rapidez de colocação no mercado como exemplo, a Li & Fung adotou a tecnologia de *design* virtual, o que ajudou a empresa a reduzir o tempo do projeto ao protótipo em 50%. A Li & Fung também ajudou fornecedores a instalarem sistemas de gerenciamento de rastreamento de dados em tempo real para aumentar a eficiência da produção e criou a Total Sourcing, uma plataforma digital que integra informações de clientes e de fornecedores. O departamento financeiro adotou uma abordagem semelhante e reduziu o tempo de fechamento mensal em mais de 30% e aumentou a eficiência do capital de giro em US\$ 200 milhões.

Não existe uma tecnologia única que ofereça “velocidade” ou “inovação” como tal. A melhor combinação de ferramentas para uma determinada empresa pode variar de uma visão para outra.

**SEGUNDA LIÇÃO Beneficie-se das pessoas de dentro da empresa.** Empresas que buscam transformações (digitais ou não) costumam trazer um número grande de consultores externos que tendem a aplicar soluções genéricas em nome das “boas práticas”. Nossa abordagem para transformar nossas respectivas empresas é confiar nas pessoas de dentro — funcionários que têm conhecimento profundo



- 
- ● Se as pessoas não têm a atitude mental certa para mudar e se as práticas empresariais atuais são imperfeitas, a TD simplesmente fará essas falhas aumentarem.
- 





## Os líderes precisam decidir quais aplicativos, e de quais fornecedores, devem adotar, qual área empresarial se beneficia da mudança para essa nova tecnologia, se a transição deve ser implementada em etapas, e assim por diante.

sobre o que funciona e o que não funciona em suas atividades diárias.

O Condado de Santa Clara, na Califórnia (onde um de nós trabalha) dá um exemplo. O Departamento de Planejamento e Desenvolvimento estava reorganizando os fluxos de trabalho com o objetivo de melhorar a eficiência e a experiência do cliente. Inicialmente, consultores externos fizeram recomendações para o processo de aprovação de licenças com base no trabalho que eles mesmos haviam feito para outras jurisdições, e que tendiam a adotar uma abordagem descentralizada. No entanto, os membros da equipe com contato direto com o cliente sabiam, com base nas interações com os moradores, que um processo mais unificado seria mais bem recebido. Portanto, Kirk Girard e sua equipe adaptaram profundamente as ferramentas, processos, diagramas recomendados e os elementos centrais do *software* principal à medida que replanejavam o fluxo de trabalho. Como resultado, o tempo de processamento de licenças foi reduzido em 33%. Muitas vezes, as novas tecnologias podem não melhorar a produtividade da empresa, não por causa de falhas fundamentais na tecnologia, mas porque o conhecimento profundo dos funcionários da empresa foi negligenciado.

**TERCEIRA LIÇÃO** **Desenvolva a experiência do cliente de fora para dentro.** Se o objetivo da TD é aprimorar a satisfação e a proximidade com o cliente, toda iniciativa deve ser precedida de uma fase de diagnóstico com informações detalhadas fornecidas pelo cliente. A equipe do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Condado de Santa Clara realizou mais de noventa entrevistas individuais com clientes, nas quais pedia a cada um deles que descrevesse os pontos fortes e fracos do departamento. Além disso, o departamento realizou pesquisas com grupos focais, em que pediram a várias partes interessadas — entre os quais agentes, incorporadoras, construtoras, agricultores e instituições locais de renome como a Stanford University — para identificar suas necessidades, estabelecer suas prioridades e avaliar o desempenho do departamento. Este, então, aplicou essas informações em sua transformação. Para responder às solicitações dos clientes por maior transparência no processo de aprovação de licenças, o departamento o dividiu em fases e modificou o portal do cliente; agora os clientes podem acompanhar o progresso de suas

solicitações em todas as fases. Para reduzir o tempo de processamento, o departamento configurou o *software* da equipe para que identificasse automaticamente as solicitações paralisadas. Para possibilitar a ajuda personalizada, o departamento concedeu aos funcionários do Centro de Licenças o controle do fluxo de trabalho de permissões. Os líderes geralmente esperam que a implementação de uma única ferramenta ou aplicativo aumente, por conta própria, a satisfação do cliente. No entanto, a experiência do departamento mostra que a melhor maneira de maximizar a satisfação do cliente é, muitas vezes, promover mudanças em menor escala em diferentes ferramentas e em diferentes pontos do ciclo de serviço. A única maneira de saber onde e como fazer uma alteração é obtendo informações extensas e detalhadas dos clientes.

**QUARTA LIÇÃO** **Reconheça o medo dos funcionários de serem substituídos.** Quando os funcionários percebem que a transformação digital pode ameaçar seus empregos, eles podem, consciente ou inconscientemente, resistir às mudanças. Se a transformação digital se mostrar ineficaz, a administração acabará abandonando a empreitada e seus empregos estarão a salvo (ou, pelo menos, é como essa lógica funciona). É essencial que os líderes reconheçam esses temores e enfatizem que o processo de transformação digital é uma oportunidade para que os funcionários aprimorem seus conhecimentos para se adequarem ao mercado do futuro.

Um de nós (Behnam) orientou mais de vinte mil funcionários em diversas empresas ao longo do processo de transformação digital (ele também conversou com as empresas mencionadas neste artigo). Muitas vezes, ele encontra participantes que são céticos em relação a todo o processo desde o início. Em resposta, ele desenvolveu um processo “de dentro para fora”. Todos os participantes são convidados a examinar quais são as suas contribuições particulares para as empresas e, em seguida, ligar esses pontos fortes aos componentes do processo de transformação digital — do qual eles levarão adiante, se possível. Isso dá aos funcionários controle sobre como a transformação digital se desdobrará, além de enquadrar as novas tecnologias como meios para os funcionários se tornarem ainda melhores nas funções que já desempenhavam com excelência. Na CenturyLink, onde um de nós trabalha, a equipe de





vendas estava pensando em adotar a inteligência artificial para aumentar a produtividade. No entanto, a maneira como ela deveria ser implementada permanecia uma questão em aberto. Por fim, a equipe personalizou uma ferramenta de inteligência artificial para otimizar a atividade de cada vendedor, sugerindo quais clientes deveriam ser contatados, quando fazê-lo e o que dizer durante esse contato em uma determinada semana. A ferramenta também continha um componente de gamificação, o que tornou o processo de vendas mais interessante. Vernon Irvin, que acompanhou esse processo de dentro, observou que ele tornou as vendas mais divertidas, o que se traduziu num aumento na satisfação do cliente — e um aumento de 10% nas vendas.


**QUINTA LIÇÃO** **Traga a cultura de *start-up* do Vale do Silício para dentro.** As *startups* do Vale do Silício são conhecidas por suas decisões ágeis, preparação rápida de protótipos e estruturas niveladas. O processo de transformação digital é intrinsecamente incerto: as mudanças precisam ser feitas provisoriamente, para então serem ajustadas; as decisões precisam ser tomadas rapidamente; e grupos de toda a empresa precisam estar envolvidos. Como resultado, as hierarquias tradicionais atrapalham. É melhor adotar uma estrutura empresarial nivelada que seja mantida um pouco separada do restante da organização.

Essa necessidade de agilidade e criação de protótipos é ainda mais acentuada do que em outras iniciativas de gerenciamento de mudanças, pois muitas tecnologias digitais podem ser personalizadas. Os líderes precisam decidir quais aplicativos, e de quais fornecedores, devem adotar, qual área empresarial se beneficia da mudança para essa nova tecnologia, se a transição deve ser implementada em etapas, e assim por diante. Muitas vezes, a escolha da melhor solução requer uma ampla experimentação em setores interdependentes. Se cada decisão tiver de passar por várias camadas de comando para avançar, os erros não serão detectados e corrigidos rapidamente. Além disso, para certas tecnologias digitais, o ganho é identificado apenas depois que uma parte significativa da empresa fez a mudança para o novo sistema. Por exemplo, um sistema de computação em nuvem criado para agregar a demanda global dos clientes só pode gerar análises úteis quando lojas em diferentes países coletam regularmente o mesmo

tipo de dados. Isso exige que as diferenças nos processos empresariais existentes em diferentes regiões sejam resolvidas. Se os detalhes de como uma nova tecnologia será usada forem principalmente desenvolvidos por funcionários de um país, estes podem não estar cientes das possíveis incompatibilidades.

Trabalhando com a Li & Fung, Behnam ajudou a criar seis equipes interfuncionais, cada uma com funcionários de diferentes escritórios em Hong Kong, China continental, Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos. Essas equipes lideraram diferentes estágios da transformação digital. Como a estrutura delas era nivelada, elas puderam apresentar ideias e obter respostas de Ed Lam (CFO) e dos chefes de unidades de negócios rapidamente. Isso permitiu que as equipes experimentassem ideias sobre como inovações em estrutura de dados, análise e processamento robótico poderiam ser mais bem integrados. Além disso, como as novas propostas foram analisadas por funcionários de escritórios em diferentes países e ocupando diferentes funções, essas equipes foram capazes de prever problemas com a implementação e puderam resolvê-las antes que toda a empresa adotasse as novas tecnologias integralmente.

A transformação digital funcionou nessas organizações porque seus líderes se voltaram aos elementos mais básicos: eles se concentraram em mudar a mentalidade de seus membros, bem como a cultura e os processos empresariais antes de decidirem quais ferramentas digitais adotar e como empregá-las. O que impulsiona a tecnologia é como os membros imaginam ser o futuro da empresa, e não o contrário. ☺

 **BEHNAME TABRIZI** é professor de liderança transformacional no Departamento de Ciências e Engenharia de Gestão da Stanford University e organiza programas executivos há mais de 20 anos. Especialista líder em transformação empresarial e de liderança, ele é diretor administrativo da Rapid Transformation, LLC. Behnam escreveu cinco livros, incluindo *Rapid Transformation* (HBR Press, 2007) para empresas, e *The Inside-Out Effect* (Evolve Publishing, 2013), para líderes. **ED LAM** é CFO da Li & Fung Ltd. **KIRK GERARD** é ex-diretor de planejamento e desenvolvimento do Condado de Santa Clara. **VERNON IRVIN** é presidente da Divisão de Governo, Educação e Pequenas e Médias Empresas da CenturyLink.

Publicado originalmente em abril de 2019



SUSE apresenta

# O futuro pede novos modelos de negócio

No mundo em constante transformação, a tecnologia da informação (TI) é o fator que determinará quais empresas darão um salto para o futuro e quais irão estacionar e perder espaço no mercado. O tempo de cogitar longamente a respeito de inovações já passou, este é o momento de adotá-las.

As soluções de TI baseadas em código aberto — open source — são as mais indicadas neste novo mundo. O open source possibilita às empresas escolher com mais agilidade e economia os recursos tecnológicos mais adequados para seu perfil e que funcionam melhor diante dos diferentes desafios existentes em mercados maduros ou ainda em formação.

A tecnologia open source permite amplo acesso a soluções que se encontram em pleno desenvolvimento a cada dia, no mundo todo. Incentiva a integração, composição e assimilação de inovações que dificilmente estariam disponíveis em sistemas mais tradicionais, que oferecem pacotes pré-estabelecidos, cuja adaptação às necessidades específicas de cada cliente ocorre apenas no campo periférico, limitado.

O foco da tecnologia open source, desde o princípio, é o cliente, as características de sua empresa e de seu modelo de negócio. Somente assim é possível identificar

qual será o conjunto de soluções a ser desenvolvido ou adquirido num dado momento e definir o prazo ou os eventos que determinarão a revisão e ampliação das soluções inicialmente adquiridas.

Claro, o campo da TI é vasto e modifica-se a cada instante. Não seria viável que as empresas pudessem conhecer as múltiplas possibilidades existentes e acompanhar a frenética avalanche de inovações que surgem diariamente. A SUSE, maior empresa independente do mundo em software open source, é o parceiro que através da sua plataforma aberta permitirá à sua empresa adotar as mais adequadas soluções existentes, possibilitando escolhas e investimentos conscientes para gerar resultados consistentes.

Daniel Nelson, VP Global de produtos e soluções da SUSE, diz: “o conhecimento adquirido ao longo de 20 anos de atuação no mercado nos mostrou que a opção tecnológica raramente é o fator preponderante para o sucesso de uma empresa no mercado. Na grande maioria dos casos, o fator realmente decisivo continua a ser a experiência do cliente. Ninguém melhor do que ele conhece as características, limitações e potencial de sua empresa, as peculiaridades do mercado em que atua, o perfil de seus consumidores.”

# Parcerias sólidas levam ao sucesso

A proposta de trabalho da SUSE baseia-se nesta concepção: a experiência do cliente é a base e também a bússola que indica a linha de atuação, com vistas ao pleno incremento de toda sua potencialidade. Para isso, a SUSE atua de maneira integrada e engajada com o cliente na totalidade do processo. Desde a formulação de perguntas para identificar problemas até a definição de metas e, principalmente, no desenho da estratégia e planejamento da sequência de etapas para alcançar os objetivos estabelecidos.

A SUSE tem como missão simplificar, modernizar e acelerar. Simplificar, propondo soluções que sejam facilmente assimiladas e prontamente utilizadas. Modernizar, viabilizando de forma rápida a habilitação das suas aplicações para diferentes plataformas. Acelerar, para conferir a agilidade e a rapidez que o cliente necessita para executar sua estratégia e atingir os objetivos planejados.

A estrutura e modelo de operação da SUSE estão voltados para atender com precisão e agilidade desde um estabelecimento na área rural até organizações com atuação em âmbito global. A chave que torna isso possível é cultivar permanentemente a curiosidade e a experimentação, mantendo-se conectada aos mais renomados experts mundiais, aos grandes fabricantes de hardwares e softwares, bem como a fornecedores locais.

Para a SUSE, o cliente não é apenas um número.

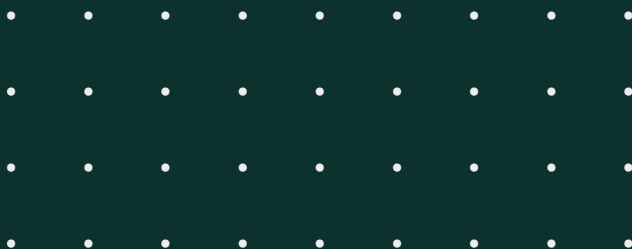
A SUSE fornece soluções de gerenciamento e armazenamento de dados com segurança e agilidade, redução de custos e implantação de infraestrutura, requisitos fundamentais na era em que tudo é definido por software.

Desde sua criação, contamos com um amplo ecossistema de alianças, colaborando com parceiros, comunidades e clientes. Trabalhando em conjunto com a SAP há 20 anos, oferecemos suporte ao Linux comercial, com serviço, valor e flexibilidade excepcionais. Também temos parceria com os principais fabricantes de hardware e provedores de serviços em nuvem, assim como tradicionais revendedores locais. Com códigos fonte testados e compatíveis com a maioria dos fabricantes, os sistemas da SUSE têm alta qualidade e baixíssimo risco de violação.

A SUSE trabalha com quatro tipos de clientes: tradicionalistas, híbridos, adotantes de cloud e nativos de cloud. Os tradicionalistas, que somam 80% da sua base de clientes, querem migrar seus negócios para a nuvem aos poucos e, para isso, simplificamos infraestruturas de nuvem complexas. Os clientes híbridos estão começando a modernizar soluções locais, colocando-as na nuvem. Os adotantes de cloud compram algo novo somente se estiver na nuvem — modelo estratégico para eles. Os nativos, por sua vez, já nasceram digitais.

Em pesquisa feita com nossos clientes, cerca de dois terços dos entrevistados têm como principal prioridade de investimento, para os próximos 24 meses, a simplificação da infraestrutura de negócios. Para 50% deles, modernizar, acelerar as mudanças e ampliar os negócios também são imprescindíveis.

O objetivo da SUSE está justamente em ajudar os clientes a simplificar e aperfeiçoar seus aplicativos e dados nos ambientes de TI já existentes, além de modernizar os negócios no mundo da computação, para que as empresas clientes usufruam do potencial completo de suas aplicações.







ESTRATÉGIA



AUTORES

**Thomas W. Malnight,**  
*professor no IMD*

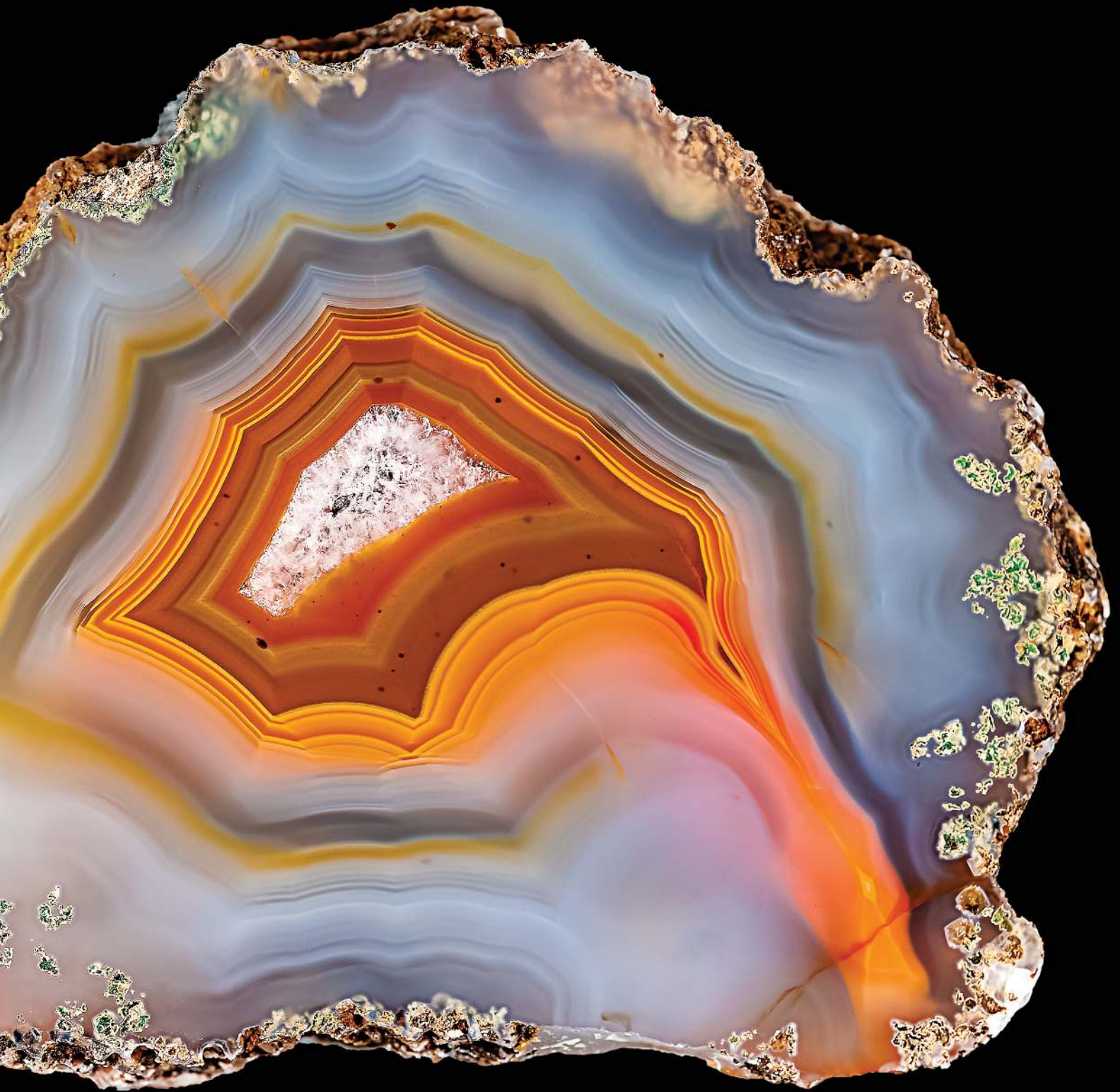
**Ivy Buche,**  
*diretor associado da Iniciativa de Transformação de Negócios no IMD*

**Charles Dhanaraj,**  
*professor na Temple University*

# Coloque o *propósito no* **CENTRO** de sua estratégia

É assim que empresas bem-sucedidas redefinem seus negócios.









ESTRATÉGIA

Há oito anos lançamos um estudo global sobre o alto crescimento das empresas, investigando a importância de três estratégias conhecidas para promovê-lo: criar novos mercados, atender amplamente às necessidades dos *stakeholders* e mudar as regras do jogo. O que descobrimos nos surpreendeu. Embora cada uma dessas estratégias de fato projete o crescimento das organizações que estudamos, havia uma quarta estratégia que não havíamos considerado:

***o propósito.***







## Muitas empresas de alto crescimento utilizam o propósito para gerar crescimento lucrativo sustentável, manter-se relevantes num mundo que muda rapidamente e aprofundar laços com os *stakeholders*.

Há muito tempo as empresas encorajaram a criação de propósito em suas atividades. Mas, normalmente, ele é tratado como um acessório — uma forma de criar valor compartilhado, melhorar o moral e comprometimento dos funcionários e oferecer retorno à comunidade. Percebemos que muitas companhias transferiram o propósito da periferia de sua estratégia para o centro — graças ao comprometimento da liderança e investimentos financeiros destinados a gerar crescimento lucrativo sustentável, manter-se relevantes num mundo de rápidas mudanças e estreitar laços com os *stakeholders*.

### DUAS FUNÇÕES CRÍTICAS

No decorrer de nossa pesquisa, falamos dos escores de executivos *C-level*. Liderando 28 empresas — nos Estados Unidos, Europa e Índia —, tiveram taxa média composta de crescimento anual de 30% ou mais nos últimos cinco anos. O que descobrimos nessas entrevistas foi que o propósito tinham duas funções estratégicas importantes: ajudava as empresas a redefinir o campo de ação e permitia que elas reformulassem sua proposição de valor. E isso, por sua vez, as capacitava para superar as dificuldades de desaceleração de crescimento e redução de lucratividade.

**FUNÇÃO 1: Redefinir o campo de ação.** Qual é a principal diferença entre empresas de baixo crescimento e empresas de alto crescimento? As primeiras passam a maior parte do tempo se esforçando para conquistar, em seu campo de ação, uma fatia de mercado, o que naturalmente restringe seu potencial crescimento. E como as batalhas mais agressivas ocorrem nas indústrias que estão desacelerando, os

ganhos na participação de mercado têm custo elevado, que corrói os lucros e a vantagem competitiva à medida que os produtos se tornam comoditizados.

Empresas de alto crescimento, por outro lado, não se sentem limitadas ao seu campo de ação atual. Elas pensam no ecossistema inteiro, em que interesses interligados e relacionamentos entre vários *stakeholders* criam oportunidades. Mas essas empresas não abordam os ecossistemas aleatoriamente. Elas são guiadas pelo propósito.

Considere as diferentes estratégias adotadas por duas empresas líderes na indústria de alimentação de *pets*: a Nestlé Purina PetCare, a maior empresa da América do Norte, e a líder global Mars Petcare. As duas empresas definiram propósitos muito similares — “melhor com os *pets*” (Purina) e “um mundo melhor para os *pets*” (Mars Petcare) —, e ambas dispostas a desenvolver novos produtos que ajudem os clientes a melhorar a saúde de seus *pets*. Mas a Purina continuou a focar no mercado de alimentos para *pets* e está aplicando propósito em algumas iniciativas sociais inspiradoras, enquanto a Mars Petcare utiliza o propósito para impulsionar sua expansão no campo mais amplo de saúde de *pets*.

A Mars Care, que estabeleceu uma base de sustentação na saúde de *pets* com a aquisição do Banfield Pet Hospital em 2007, decidiu marcar presença na área adquirindo dois outros serviços veterinários: BluePearl, em 2015, e VCA, em 2017. A seguir, em 2018, ela entrou no mercado veterinário europeu, adquirindo a empresa de *pets* sueca AniCura, que opera em sete países da Europa, e a empresa britânica Linnaeus. Essas aquisições ajudaram a Mars Petcare a tornar-se a divisão de maior crescimento, e mais rápido, da Mars Inc.

#### EM RESUMO

##### O DESAFIO

*Empresas empenhadas em atingir alto crescimento tendem a seguir três estratégias bem conhecidas: criar novos mercados, atender amplamente as necessidades dos stakeholders e mudar as regras do jogo. Mas há outro incentivador crítico do crescimento: o propósito.*

##### O INSIGHT

*Muitas empresas consideram o propósito simplesmente um acessório da estratégia. Porém, as mais bem-sucedidas o colocam no centro, utilizando-o para redefinir o campo de ação e reformular suas proposições de valor.*

##### OS BENEFÍCIOS

*Toda estratégia orientada por propósito ajuda as empresas a superar os desafios de desaceleração do crescimento e redução de lucros. Ela é útil também no lado suave da gestão: os aspectos relacionados às pessoas, os quais, muitas vezes, são a desgraça dos líderes.*



Avançando no ecossistema expandido, a Mars Petcare fez mais que apenas capitalizar numa indústria crescente. Seu alvo se situava além dos produtos e serviços, o que significou uma mudança radical em empresa de grandes ativos que durante 75 anos dependeu da produção e venda de mercadorias. Para ser bem-sucedida, ela criou competências centrais completamente diferentes e desenvolveu nova estrutura organizacional. Muitas empresas nesta situação perigosamente sem restrições podem ter fracassado, mas a Mars Petcare não fracassou: conseguiu operar uma transformação porque garantiu que cada movimento realizado estava alinhado com o mesmo propósito central. E não foi só isso: a empresa agora está colocando esse sentido de propósito em esforços para expandir seu escopo no monitoramento da atividade de *pets* com coleiras “inteligentes”.

Outra empresa que utilizou o propósito para redefinir o campo de ação, desta vez no setor industrial, foi a Neste, refinaria de petróleo finlandesa. Há mais de seis décadas — fundada em 1948 —, a Neste opera negócios focados quase inteiramente em óleo cru, mas por volta de 2009 ela enfrentou dificuldades. O mercado estava saturado, o preço do petróleo havia despencado, as margens de lucro estavam diminuindo e a União Europeia havia aprovado nova legislação sobre as emissões de carbono. Nos dois anos anteriores, o valor de mercado da empresa encolheu 50%.

Lutando contra os ventos contrários, a equipe executiva, liderada por Matti Lievonon, o novo CEO da Neste, percebeu que a empresa não conseguiria sobreviver atuando no seu campo tradicional. Ela precisava procurar novas oportunidades num ecossistema maior e percebeu que a energia renovável poderia ser um importante propulsor de crescimento. A equipe decidiu que o propósito poderia ser o desenvolvimento de fontes sustentáveis de energia que ajudassem a reduzir as emissões, e tudo a ser feito seria guiado por uma ideia simples: “criar escolhas responsáveis todos os dias”.

É normal a maioria das empresas petrolíferas acenar para a sustentabilidade de alguma forma, mas Lievonon provou rapidamente que a Neste significava negócios, lançando uma transformação audaciosa que se tornaria uma jornada de sete anos. Inicialmente, todos os funcionários, clientes e investidores resistiram à mudança, mas Lievonon e sua equipe foram ousados. Eles investiram pesado em infraestrutura, inovaram tecnologias renováveis, decidiram convencer os clientes a

adotar soluções de energia verde e, mais importante, empreenderam uma mudança fundamental na cultura da empresa.

O processo não foi fácil. Quando Lievonon estava havia apenas três meses no cargo, uma conceituada revista de economia finlandesa publicou um artigo recomendando sua demissão. No entanto, ele resistiu, e em 2015 a Neste firmou-se como a maior produtora mundial de combustíveis renováveis produzidos com detritos e resíduos. Um ano depois, os lucros operacionais comparáveis dos renováveis ultrapassaram os lucros do negócio de produtos derivados de petróleo. Em 2017, a empresa deu mais um passo: pesquisou e promoveu ativamente o aproveitamento de resíduos de matéria-prima de novas fontes como óleo de alga, óleo microbiano e resina líquida de polpa de madeira.

**FUNÇÃO 2: Reformular a proposição de valor.** Quando deparam com a corrosão das margens de lucro num mundo em rápida comoditização, muitas empresas aumentam suas proposições de valor inovando produtos, serviços ou modelos de negócios. Isso pode trazer ganhos rápidos, mas é uma abordagem transacional direcionada para a prevalência na área atual. Da mesma forma que abordagens focadas em propósito facilitam o crescimento em novos ecossistemas, abordagens transacionais permitem que as empresas ampliem sua missão, criem proposição de valor holística e entreguem benefícios duradouros aos clientes.

É possível às empresas operar essa mudança de três formas: respondendo a tendências, criando confiabilidade e focando em pontos nevrálgicos.

> **Respondendo a tendências.** Alinhada com seu propósito de “contribuir para a segurança da sociedade”, a empresa sueca de seguros Securitas AB, com 370 mil funcionários, tradicionalmente oferecia serviços de vigilância física. Mas no início da década de 2010, Alf Göransson, seu CEO na época, percebeu que a globalização, a urbanização e o cenário de negócios em rede, que cresciam cada vez mais, estavam mudando a natureza do risco — pessoal, de operações e de continuidade dos negócios. Ao mesmo tempo, o custo da mão de obra aumentava, e novas tecnologias se tornavam mais baratas. Diante da nova realidade, Göransson decidiu que a Securitas não poderia mais “simplesmente vender horas-homem”: ela teria de explorar novas formas de utilizar dispositivos eletrônicos para fornecer segurança. Göransson entendeu que essa mudança não seria uma ameaça aos negócios existentes, mas uma oportunidade de crescimento — como de fato foi.

Em 2018 a empresa decidiu dar mais um passo à frente reformulando sua proposição de valor de segurança reativa para preditiva, um plano que, mais uma vez, aprofundou o propósito central da empresa. Sob a liderança de Magnus Ahlqvist, sucessor de Göransson, a empresa reforçou seu negócio de segurança eletrônica adquirindo várias empresas, investindo em modernização e integração dos departamentos



administrativos e em treinamento de seus guardas em vigilância remota, relatórios digitais e resposta eficiente. Tudo isso permitiu que a Securitas oferecesse pacotes personalizados de soluções de segurança — englobando vigilância física, segurança eletrônica e gestão de risco — que forneciam um nível de proteção muito mais avançado a custo otimizado. Ampliando dessa forma sua proposição de valor, a empresa conseguiu reforçar o relacionamento com clientes e aumentar significativamente suas margens de lucro. De 2012 a 2018, as vendas de soluções de segurança e de segurança eletrônica da empresa aumentaram de 6% para 20% da receita total.

> **Criando confiança.** Quando a Mahindra Finance, a unidade de serviços do Mahindra Group, conglomerado indiano de US\$ 20 bilhões, resolveu definir sua proposição de valor, ela analisou a estratégia orientada pelo propósito utilizada havia muito tempo pela empresa mãe para melhorar a vida dos clientes — resumida, em 2010, pelo simples *slogan* “Ascensão”. É a palavra com que o líder da terceira geração da empresa, Anand Mahindra, espera inspirar os funcionários a não aceitar limites, pensar em alternativas e promover mudança positiva.

De acordo com sua estratégia, a Mahindra Finance decidiu concentrar esforços em seu produto central, financiamento de veículos para áreas rurais, no qual poderia — como explicou Rajeev Dubey, chefe de RH do grupo — “atender aos clientes carentes num mercado subexplorado”.

Isso significava que a empresa precisava descobrir como determinar o risco de insolvência dos clientes que eram majoritariamente sem recursos, analfabetos, sem conta bancária, sem documento de identidade, sem garantias e com fluxo de caixa sempre impactado pelas monções. Para isso, precisou desenvolver formas completamente novas de tratar a formulação de empréstimos, condições de amortização, aprovação do cliente, locais de atendimento e concessão e recebimento de valores em dinheiro vivo. Não foi só isso, mas ela precisou descobrir como recrutar trabalhadores que falassem o dialeto local, avaliar situações locais e trabalhar com um modelo descentralizado de tomada de decisão.

Surpreendentemente, a empresa conseguiu resolver todos os detalhes e estabelecer um nível preliminar de confiança com os clientes. Depois ela estendeu sua proposição de valor





ESTRATÉGIA

para ajudar os agricultores e outros clientes a fazer seguro de vida, saúde e equipamentos (tratores). Num país onde a aceitação do seguro é extremamente baixa (3,5%), essa foi uma grande conquista, principalmente porque os moradores rurais dificilmente guardavam qualquer excedente mensal mínimo que sobrasse, mesmo que fosse para garantir a subsistência.

Em seguida, a Mahindra Finance, como sempre orientada por propósito, estendeu seus esforços para as finanças domésticas, outra área na qual ela reconheceu que poderia ajudar seus clientes rurais a melhorar de vida. Para a maioria dessas pessoas, o financiamento da casa própria era extremamente difícil. Os bancos cobravam taxas de cerca de 10%, mas exigiam documentação que a maioria da população rural não podia obter. Os agiotas oferecem financiamentos imediatos, mas cobram taxas de juros de cerca de 40%. Identificando uma oportunidade, a Mahindra Finance decidiu atuar no nível intermediário, oferecendo financiamentos personalizados para habitação, a taxas de 14% — uma opção atraente para a sua base crescente de clientes. E quando alguns desses clientes desenvolveram pequenos agronegócios bem-sucedidos, eles começaram a procurar financiamento de capital de giro, de equipamentos, de projetos e assim por diante — uma demanda maior do que a Mahindra Finance podia atender. Então, ela estendeu sua proposição de valor novamente, desta vez no segmento de empresas de pequeno e médio portes, oferecendo serviços financeiros e de gestão de ativos.

Nesta expansão a Mahindra Finance foi conduzida por seu propósito de ajudar os cidadãos rurais a melhorar de vida, o que lhe permitiu aprofundar sua relação com eles, o que, por sua vez, criou fluxos adicionais de receita e lucros. Atualmente, a Mahindra Finance, a maior instituição financeira rural da Índia — sem ser um banco —, atende 50% dos vilarejos e seis milhões de clientes.

> **Focando nos pontos nevrálgicos.** Já vimos como a proposição de valor na assistência de saúde da Mars Petcare levou a várias formas de interação diretas com os donos de animais de estimação. Depois de tê-las estabelecido, a empresa procurou outras formas de criar “um mundo melhor para os pets”. Como ela poderia estabelecer uma proposição de valor que tornasse atraente, conveniente e contínua a experiência de ter um bichinho de estimação?

A resposta era investir em tecnologia para atender a uma das maiores preocupações dos donos de *pets*: evitar problemas

de saúde. Em 2016, a Mars Petcare adquiriu a Whistle, fabricante de coleira conectada para monitoramento, rastreamento e localização — uma espécie de Fitbit para cães sediada em São Francisco. Associando o dispositivo à sua unidade do Banfield Pet Hospital, a empresa lançou o Pet Insight Project, estudo longitudinal de três anos com o objetivo de inscrever 200 mil cães nos Estados Unidos. Combinando aprendizado de máquina, ciência de dados e profundos conhecimentos veterinários, o projeto procura entender mudanças comportamentais do animal que possam sinalizar alterações de saúde e descobrir formas de os donos colaborarem com os veterinários nos diagnósticos e tratamentos individualizados.

## DESENVOLVER UM PROPÓSITO

Os líderes e as empresas que efetivamente estabeleceram propósitos corporativos normalmente utilizavam uma ou duas abordagens: *retrospectiva* ou *prospectiva*.

A abordagem retrospectiva se baseia na razão de ser já existente na empresa. Ela requer que você olhe para trás, codifique o DNA organizacional e cultural e entenda o passado da empresa. O foco do processo de descoberta é interno. De onde viemos? Como chegamos até aqui? O que nos torna únicos para todos os *stakeholders*? Onde nosso DNA abre futuras oportunidades nas quais acreditamos? Estas são as perguntas que os líderes precisam fazer.

Anand Mahindra utilizou com sucesso esta tática no Mahindra Group. Primeiro, ele analisou retrospectivamente seus 30 anos na empresa e os valores que o haviam orientado como líder. Depois mergulhou na alma da organização realizando pesquisas internas com gestores de todos os níveis. Ele empreendeu também uma pesquisa etnográfica em sete países para identificar temas que ressoassem com sua base multinacional e cultural de funcionários da companhia. O processo levou três anos, mas, finalmente, Mahindra chegou à “Ascensão”, que, segundo ele, foi fundamental para a empresa desde o início. “‘Ascensão’ não é um *slogan* inteligente”, observou ele. “Já estamos vivendo e funcionando desta forma.”

Já a abordagem prospectiva reformula sua razão de ser. Ela requer que você olhe para o futuro, faça um balanço do ecossistema mais amplo em que deseja trabalhar e avalie seu potencial de impactá-lo. A ideia é entender o futuro e depois começar a movimentar sua organização nesse sentido. O foco é externo, e os líderes precisam fazer perguntas diferentes: aonde queremos chegar? Que tendências afetam nosso negócio? Que novas necessidades, oportunidades e desafios nos esperam? Como podemos abrir oportunidades futuras em que acreditamos para nos favorecer?

A abordagem prospectiva pode ser particularmente útil para novos CEOs. Em 2018, quando Magnus Ahlqvist assumiu o comando da Securitas, ele liderou um “fluxo de trabalho com propósito” para captar as expectativas da empresa de baixo para cima. Ele pediu a todos os líderes de suas unidades de negócios que promovessem “workshops para ouvir” com grupos heterogêneos de funcionários (cargo, nível hierárquico, faixa etária, *background* etc.). As reuniões foram realizadas durante seis meses. No fim desse período, os resultados foram coletados e analisados. Da análise, descobrimos que, na visão dos funcionários, a empresa deveria deixar de ser um *provedor de serviços* para ser um *consultor de confiança*. A mudança exigiria antecipar questões de segurança e responder de acordo, em vez de se basear nos métodos herdados de observar e relatar. Dessa forma, o *input* dos funcionários ajudou os executivos a aprimorar a estratégia de segurança preditiva da empresa.

## INSTITUIR ESTRATÉGIA CENTRADA NO PROPÓSITO

Nossa pesquisa mostra que propósitos convincentes traduzem o que as empresas representam, fornecem ímpeto para a ação e são inspiradores. Mas algumas declarações de propósito são tão genéricas que poderiam ser aplicadas a qualquer empresa (como “enriquecendo a vida das pessoas”, da Nissan), enquanto outras fornecem somente uma descrição limitada dos negócios existentes da empresa (como “queremos satisfazer as necessidades financeiras dos clientes e ajudá-los a ser bem-sucedidos financeiramente”, da Wells Fargo). Mesmo quando as organizações realmente conseguem definir bem seu propósito, muitas vezes elas não o transformam adequadamente em ação — ou fazem qualquer coisa para cumpri-lo. Nesses casos o propósito não passa de palavras bonitas penduradas na parede.

É preciso muita reflexão da parte dos líderes antes de situar o propósito no centro de sua estratégia. As duas melhores táticas são *transformar a agenda da liderança* e *disseminar o propósito por toda a organização*.

Retomemos o caso da Mars Petcare. Em 2015, seu presidente, Poul Weihrauch, alterou significativamente a composição e o foco da equipe de liderança. Ele declarou que sua nova agenda coletiva iria além do desempenho de negócios individuais. Ela incluiria a geração de “efeitos multiplicadores” entre os negócios (como entre alimento para *pets* e saúde para *pets*) e o aumento de sua contribuição para criar um mundo melhor para os *pets*.

De acordo com esse princípio, Weihrauch levou a empresa a adotar uma abordagem “de fora para dentro” para atender às necessidades do *stakeholder*. Como parte desse esforço,

## O PROPÓSITO ESTÁ NO CENTRO DE SUA ESTRATÉGIA?

Não, até você responder “sim” às cinco perguntas a seguir.

	S	N
1 O propósito, hoje, contribui para aumentar o crescimento e a lucratividade de sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 O propósito influencia significativamente suas decisões estratégicas e opções de investimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 O propósito molda sua proposição central de valor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 O propósito afeta o modo como você cria e gerencia suas capacidades organizacionais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 O propósito está na agenda de sua equipe de liderança todas as vezes que ela se reúne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

em 2018 a MarsPetcare lançou dois novos programas para apoiar *startups* inovadoras na assistência aos *pets*: a Leap Venture Studio, uma aceleradora de negócios formada em parceria com a Michelson Found Animals e a R/GA, e com a Companion Fund, um fundo de capital de risco de US\$ 100 milhões em parceria com a Digitalis Ventures. Ao anunciar as fusões, a empresa declarou que sua ambição era “tornar-se uma opção de parceira para todos os que desejassem mudar as regras do jogo em assistência médica aos *pets*”.

Revisar a agenda da liderança e reestruturar uma organização é, sem dúvida, mais fácil numa empresa de participação privada, como a Mars Petcare, que numa de capital aberto. Mas a finlandesa Neste é uma empresa de capital aberto, com participação majoritária do governo, e tem conseguido fazer as duas coisas com muita eficiência.

A Neste enfrentou uma batalha difícil quando decidiu mudar para combustíveis renováveis. A empresa teve de criar novas capacidades e ao mesmo tempo enfrentar forte oposição de vários funcionários que não aceitavam a mudança de rumo. Cerca de 10% saiu no primeiro ano da introdução da estratégia. Embora doloroso, o fato se mostrou positivo, uma vez que a empresa não poderia continuar avançando com pessoas que não acreditavam em seu novo propósito.

E ela continuou avançando. A Neste criou uma nova equipe de gestão de alto nível, mobilizou seus 1.500 engenheiros





de P&D, inovou tecnologia renovável patenteada e investiu € 2 bilhões na construção de refinarias. A mudança suscitou uma questão importante para a Neste. Como ela mudaria sua mentalidade organizacional de vender *volume* para vender *valor* — o que incluía convencer os clientes de que seus combustíveis limpos seriam a melhor opção para eles a longo prazo? Essa mudança significou contornar os atacadistas para tratar diretamente com os distribuidores e até com os clientes dos distribuidores. A nova equipe de liderança percebeu que era imprescindível um nível muito mais alto de colaboração entre os segmentos e funções da organização. Conseguir contratos já não era a única responsabilidade do departamento de vendas. A *expertise* de toda a organização — conhecimento do produto, *marketing*, finanças, taxaço — seria essencial para entender as necessidades específicas de clientes, como empresas aéreas e frotas de ônibus. Por isso a Neste projetou uma grande reorganização e criou uma estrutura matricial, no processo, promovendo a transferência de 25% dos gestores seniores e cerca de 50% dos profissionais mais qualificados para novas posições. As metas e planos de incentivo tornaram-se transfuncionais, projetados para criar capacidades tanto dentro como entre negócios. E em cada passo, o propósito ajudou todos da empresa a entender o “porquê” (ênfase do ambiente de negócios em sustentabilidade); o “que” (programas de criação de valor que ofereciam soluções renováveis aos clientes, as quais, por sua vez, geravam lucros mais altos para a Neste); e o “como” (mudar de uma organização de vendas para um modelo de gestão de contas-chave com pessoas responsáveis por clientes estratégicos).

O processo funcionou. A Neste é atualmente líder na indústria de combustíveis renováveis, e o mundo está começando a prestar atenção. Em 2015, por exemplo, a Google e a UPS começaram uma parceria com a empresa para reduzir suas emissões de carbono, assim como várias cidades da Califórnia, entre elas São Francisco e Oakland. Em 2018, a *Forbes* atribuiu à Neste o segundo lugar em sua lista das empresas mais sustentáveis do mundo, a Global 100.

## BENEFÍCIOS DO LADO *SOFT*

O propósito pode ser útil no lado *soft* da gestão — aspectos da gestão relacionados às pessoas que, muitas vezes, se tornam a desgraça dos líderes. Ao situarem o propósito no centro da estratégia, as empresas percebem três vantagens: organizações unificadas, *stakeholders* motivados e impacto positivo e abrangente na sociedade.

**Unifique a organização.** É muito desestabilizador para os funcionários quando as empresas efetuam mudanças




ESTRATÉGIA

radicais e passam para ecossistemas maiores, como fizeram a Mars Petcare e a Securita. Por que uma empresa de alimentação de cães precisa desenvolver uma plataforma para apoiar *startups* de tecnologia? Por que uma empresa de vigilância local quer fornecer serviços eletrônicos de segurança que poderiam, com o tempo, tornar desnecessária a presença física dos guardas? O propósito ajuda os funcionários a entender os porquês e a aliar-se com a nova direção.

**Motive os *stakeholders*.** De acordo com o barômetro de confiança de Edelman, a falta de confiança no governo, nos negócios, na mídia e nas ONGs agora é prevalente. No entanto, mais que nunca, os funcionários, principalmente os *millennials*, querem trabalhar em organizações que confiavelmente podem contribuir para uma causa nobre. E clientes, fornecedores e outros *stakeholders* tendem a depositar plena confiança na empresa de forte e nobre propósito e se sentem motivados a interagir com ela.

**Aumente o impacto.** Toda estratégia requer explorar algumas questões fundamentais. Por que estamos no negócio? Que valor podemos trazer para o negócio? Que papel minha unidade desempenha dentro do portfólio geral? O propósito cria uma base para responder essas perguntas e definir como cada unidade poderá contribuir para a organização e para a sociedade como um todo. Esse foco em objetivos coletivos, por sua vez, abre muitas outras oportunidades para melhorar o crescimento e a lucratividade, hoje e no futuro.

**A ABORDAGEM DE PROPÓSITO** que recomendamos não pode ser um esforço único. Os líderes precisam avaliar constantemente se o propósito pode direcionar a estratégia e estar dispostos a ajustar ou redefinir essas relações à medida que mudam as condições. Isso exige um novo tipo de foco sustentável, mas as vantagens que ele oferece são numerosas. ☺

 **THOMAS W. MALNIGHT** é professor de estratégia e diretor da Iniciativa de Transformação de Negócios no IMD, Lausanne, Suíça. Ele é coautor de *Ready? The 3Rs of preparing your organization for the future* (2013). **IVY BUCHE** é diretor associado da Iniciativa de Transformação de Negócios, do IMD. **CHARLES DHANARAJ** é professor de estratégia na Fox School of Business, da Temple University, de cujo Centro de Pesquisa Translacional é diretor-executivo fundador.

Publicado originalmente em outubro de 2019

# A natureza da liderança deve mudar quanto mais decisões a IA tomar

É tentador considerar a inteligência artificial (IA) uma ameaça para a liderança humana. Afinal, o intento primordial da IA é aumentar, melhorar e, em última instância, substituir a inteligência humana, ainda amplamente vista, ao menos por nós humanos, como nossa principal vantagem competitiva.



TECNOLOGIA



AUTORES

**Tomas Chamorro-Premuzic**  
é CEO da Hogan Assessments

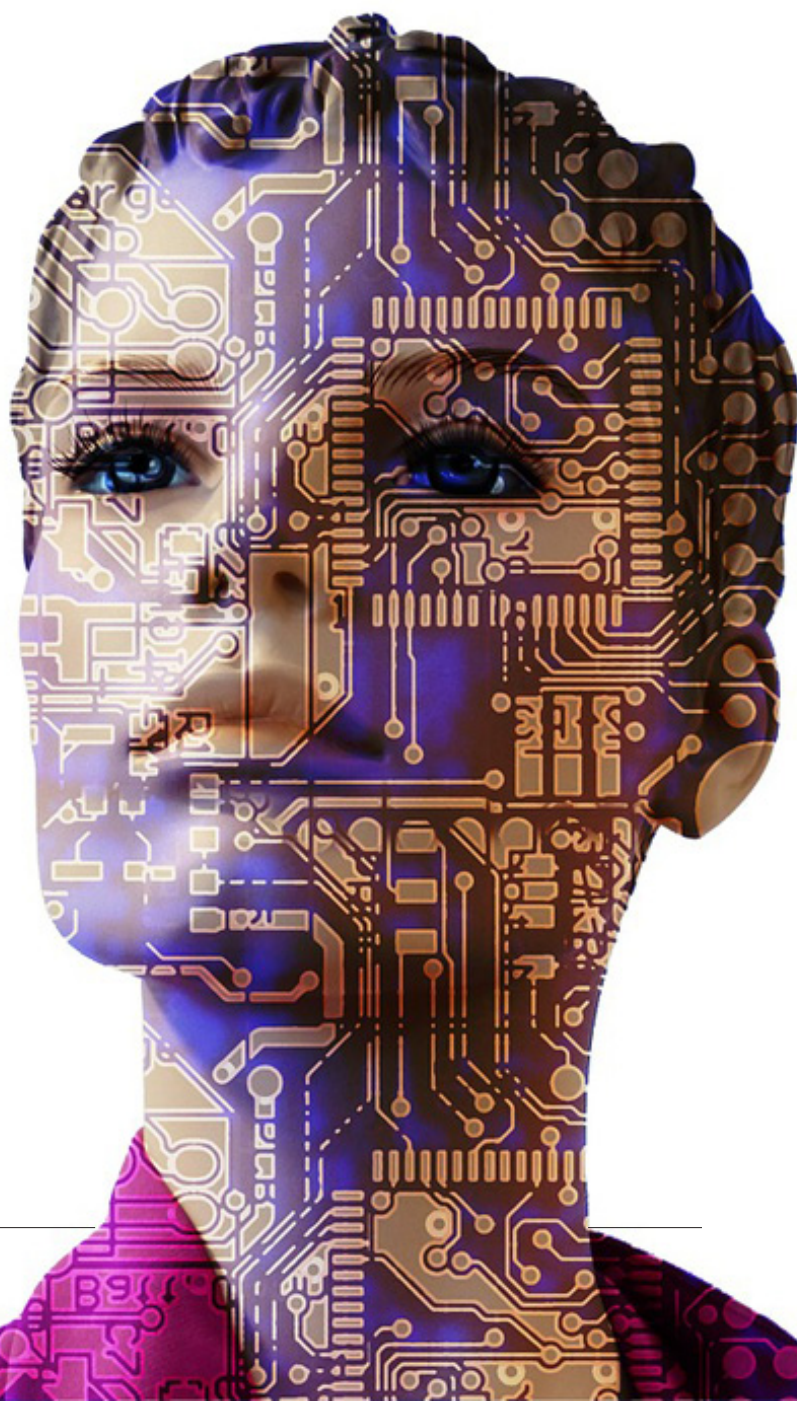
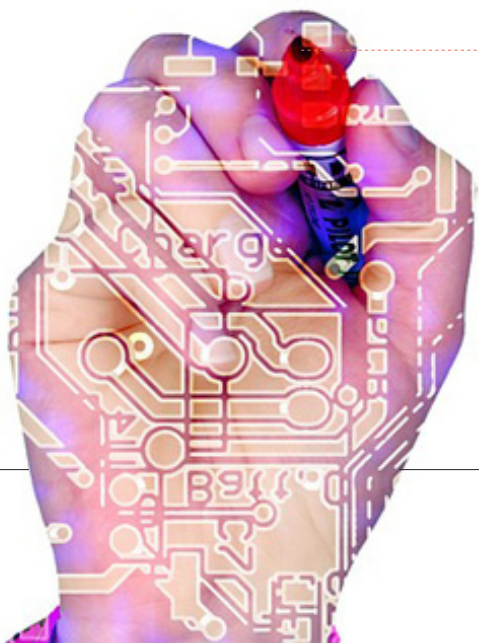
**Michael Wade**  
é professor de inovação e estratégia no IMD

**Jennifer Jordan**  
Ph.D. é psicóloga social e professora de liderança e comportamento organizacional no IMD

---

Não há motivo para acreditar que a liderança não será atingida pelo impacto da IA. De fato, é bastante provável que a IA irá suplantar muitos dos aspectos mais “rígidos” da liderança, isto é, as partes responsáveis pelo processamento cognitivo puro de fatos e informações.

Concomitantemente, prevemos que a IA também fará com que uma ênfase maior seja dada aos elementos “flexíveis” da liderança — os traços de personalidade, atitudes e comportamentos que permitem às pessoas ajudar os outros a atingir um objetivo comum ou propósito compartilhado.







UMA MUDANÇA DE elementos rígidos de liderança para flexíveis não é exclusividade da era da IA. Estudos meta-analíticos avaliando 50 anos de pesquisas sugerem que traços de personalidade como curiosidade, extroversão e estabilidade emocional são duas vezes mais importantes do que o QI — a métrica padrão para a capacidade de raciocínio — quando se trata de prever a eficácia da liderança. Mas até que ponto podemos confiar nas muitas décadas de estudos que procuraram definir qualidades, traços e atributos deste aspecto flexível da liderança? De um lado, a liderança evoluiu ao longo de milhares de anos e por isso seus princípios dificilmente mudarão. Por outro, não há como negar a influência poderosa que as mudanças ambientais podem ter na reconfiguração das capacidades e dos comportamentais cruciais que definirão líderes eficazes (e os inoperantes).

Em algum ponto de nossa história, provavelmente com o advento da linguagem, a perspicácia da liderança passou de uma capacidade física para uma cognitiva, valorizando a inteligência e a expertise ao custo da força e do vigor. Do mesmo modo, pode-se esperar que a atual revolução da IA automatize e transforme em *commodity* o aspecto da liderança baseado em dados, delegando aos humanos os aspectos flexíveis da liderança. De maneira consistente, nossa pesquisa indica que em uma era de IA caracterizada por uma intensa ruptura e mudanças rápidas e incertas, é preciso repensar a essência da liderança eficaz. Certas qualidades, como um profundo domínio de um assunto, determinação, autoridade e concentração em tarefas de curta duração estão perdendo seu prestígio, ao passo que outras, como humildade, adaptabilidade, visão e envolvimento constantes provavelmente passarão a ter um papel fundamental em tipos mais ágeis de liderança. A seguir, apresentamos um olhar mais atento a estas competências.

## Humildade

Em tempos de rápidas mudanças, ter ciência do que você não sabe é tão valioso quanto saber o que você domina. Infelizmente, líderes frequentemente são impedidos de

aprender sobre novos desenvolvimentos por conta do intenso volume e variedade de novas informações que são coletadas diariamente. Líderes na era da IA precisam estar dispostos a aprender e abertos a procurar *input* tanto dentro como fora de suas organizações. Precisam ainda confiar nos outros para que venham a saber mais do que já sabem. Esse conhecimento pode muito bem vir de alguém 20 anos mais jovem ou três níveis abaixo na hierarquia da empresa. Na era da IA, um líder eficaz compreende que o fato de alguém possuir um status inferior ou ter menos experiência não quer dizer que não pode oferecer uma contribuição fundamental.

Empresas como a Nestlé implementaram extensos programas de mentoria reversa. Essas iniciativas procuram institucionalizar o processo de aprendizagem para que se aceite, se receba e se ganhe vantagem do conhecimento dos membros da equipe, colegas e funcionários em prol do negócio. Ser humilde pode soar inconsistente com a necessidade de se passar uma imagem de confiança e autoridade. Ainda assim, sempre houve uma relação frágil entre confiança e competência real, de tal modo que verdadeiros especialistas muitas vezes são mais humildes do que pessoas que possuem pouca ou nenhuma *expertise*. Como afirmou celeberrimo o filósofo britânico Bertrand Russel: “O problema do mundo é que os estúpidos estão cheios de certeza, enquanto os inteligentes, tomados pela dúvida”.

## Adaptabilidade

Em nível organizacional, adaptabilidade significa estar pronto para inovar e reagir a oportunidades e ameaças conforme elas surgem. Em nível pessoal, quer dizer estar aberto a ideias novas, mudando de opinião mesmo quando isso machuca ou ameaça o ego de alguém, e ser capaz de efetivamente transmitir esse ponto de vista revisado para as partes envolvidas importantes, incluindo colegas, equipes e clientes. Na era da IA, mudar de ideia, algo que frequentemente pode ser visto como um sinal de fraqueza ou ausência de convicção, deve ser percebido como um ponto positivo quando melhora a tomada de decisão. Líderes



## Visão permite a um líder implementar transformações organizacionais necessárias sem ceder a interesses imediatos. Muitos líderes de atuais gigantes digitais têm visões claramente articuladas para suas empresas, mesmo perante a enormes incertezas de curto prazo.

adaptáveis não têm medo de se comprometer com um novo curso de ação quando a situação justificar, e sua adaptabilidade lhes permite enfrentar os desafios preocupados em aprender, não em ter razão.

Carlos Torres Vila, CEO do banco espanhol BBVA, supervisionou a transformação da empresa de um banco físico para uma das organizações de serviços financeiros mais bem-sucedidas da era digital. Ele reagiu à crise do setor fomentando uma cultura transformativa que encoraja agilidade, flexibilidade, trabalho colaborativo, espírito empreendedor e inovação.

### Visão

Visão sempre desempenhou um papel importante na liderança efetiva. Mas na era da IA caracterizada pela tecnologia veloz e pela ruptura de modelos de negócio, uma visão precisa é ainda mais fundamental, pois há menos clareza entre adeptos, subordinados e empregados em relação ao caminho que deve ser seguido, ao que deve ser feito e às razões para isso. Líderes com uma visão clara têm respostas convincentes e significativas para tais perguntas e são mais competentes para comunicarem-nas de modo eficaz. Ademais, visão permite a um líder implementar transformações organizacionais necessárias sem ceder a interesses imediatos.

Muitos líderes de atuais gigantes digitais como Amazon, Tesla, Facebook, Tencent, Alibaba e Google têm visões claramente articuladas para suas empresas, mesmo perante a enormes incertezas de curto prazo.

### Envolvimento

Por fim, para ser bem-sucedido na era da IA, um líder deve manter-se constantemente envolvido no ambiente que o circunda para que possa tanto estar em harmonia como se adaptar aos indícios e não aos barulhos — que irão ou ameaçar (sabotadores) ou apoiar (potenciais parceiros) sua visão. Líderes ágeis precisam estar envolvidos, mas também

precisam encontrar maneiras para manter suas equipes envolvidas, especialmente quando a situação fica complicada e o caminho torna-se árduo.

O envolvimento na era da IA pode cada vez mais ser conquistado valendo-se de meios digitais. Por exemplo, a gigante alemã de *e-commerce* Zalando implementou uma série de ferramentas digitais para que executivos em cargos mais elevados não só apreendam mas também respondam a assuntos de interesse de todos os empregados. Estas incluem: zTalk, dispositivo de chat em tempo real; zLive, intranet social que engloba toda a empresa; zBeat, ferramenta que com frequência avalia os funcionários sobre seu atual trabalho e suas experiências.

Isso tudo indica que a liderança é radicalmente diferente na era da IA? Não, mas existem duas distinções fundamentais. Primeiro, as capacidades rígidas dos líderes continuarão a ser eclipsadas por máquinas inteligentes, ao passo que suas capacidades flexíveis se tornarão cada vez mais importantes. Segundo, enquanto características de liderança atemporais como integridade e inteligência emocional prosseguirão, sem dúvida, sendo importantes, líderes na era da IA precisam ser humildes acerca das contribuições dos demais, adaptáveis aos desafios que se apresentarão em seus caminhos, firmes em suas visões em relação ao destino final desses caminhos, e constantemente envolvidos no mundo em transformação que os cerca. ☺



**TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC** é CEO da Hogan Assessments, professor de psicologia corporativa na University College London e na Columbia University, e membro do Harvard's Entrepreneurial Finance Lab. Seu mais recente livro é *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. **MICHAEL WADE**, Ph.D., é professor de inovação e estratégia na IMD, onde ocupa a cátedra Cisco em Digital Business Transformation. Ele é o diretor do Global Center for Digital Business Transformation, uma iniciativa da Cisco e do IMD. Suas áreas de expertise englobam estratégia, inovação e transformação digital. **JENNIFER JORDAN**, Ph.D., é psicóloga social e professora de liderança e comportamento organizacional no IMD. Sua pesquisa centra-se em poder, ética, liderança e na intersecção desses tópicos.

Publicado originalmente em março de 2018



GESTÃO  
DE RISCO

 AUTORES

**Thomas J. Parenty**  
*Cofundador do grupo Archefact*

**Jack J. Domet**  
*Cofundador do grupo Archefact*



ILUSTRAÇÕES KOTRYNA ZUKAUSKAITE

# Como avaliar riscos cibernéticos

Primeiro, foque  
nas ameaças  
às atividades  
principais — não  
na tecnologia em si.







## EM RESUMO

### O DESAFIO

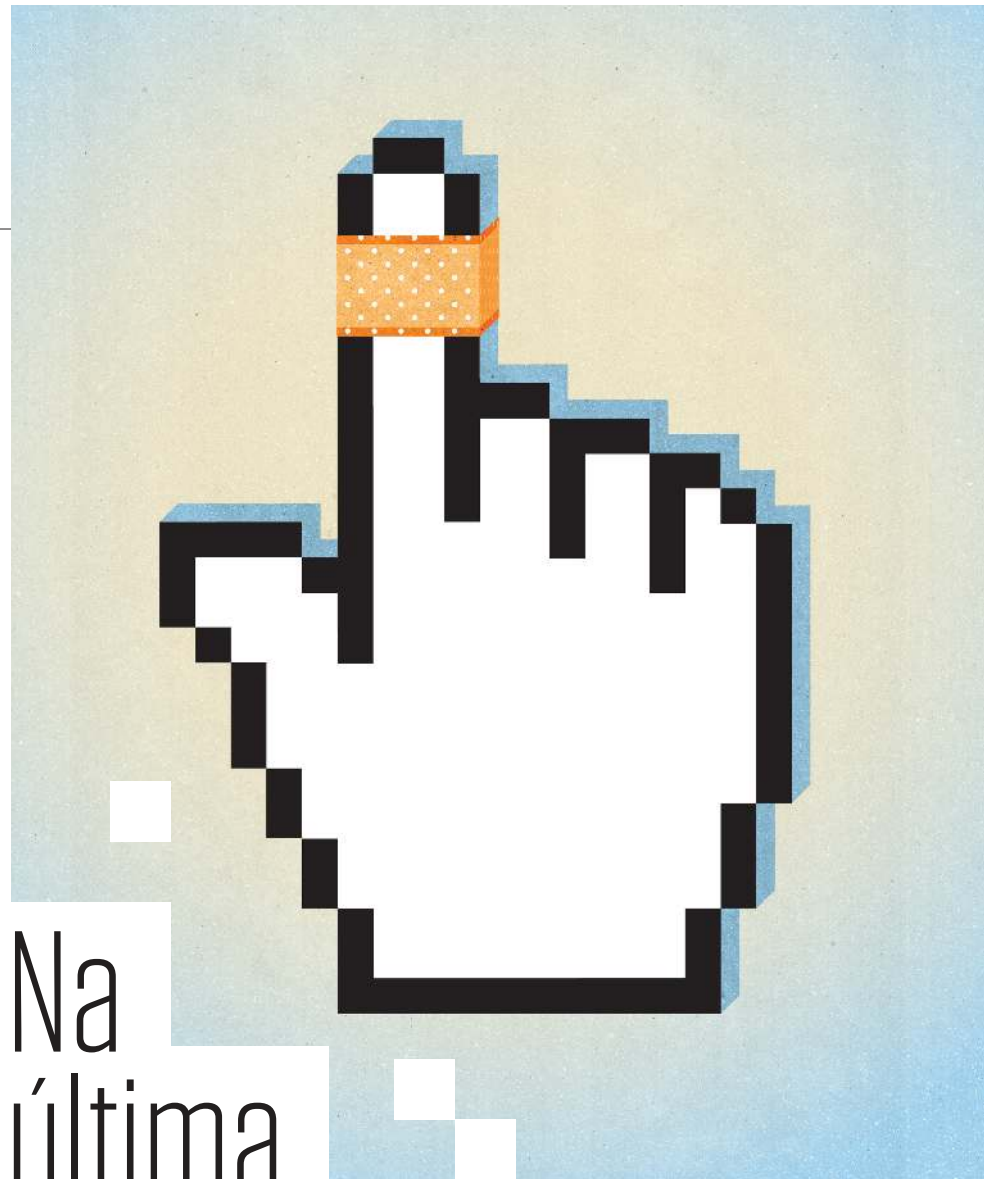
Apesar dos bilhões gastos em segurança cibernética, os danos causados pelas violações continuam crescendo — em grande parte, porque as empresas não reconhecem ou não entendem seus riscos cibernéticos críticos.

### A ABORDAGEM ANTIGA

Muitas empresas se concentram apenas nas vulnerabilidades tecnológicas. Como padrão, a responsabilidade pela segurança cibernética é atribuída aos especialistas de TI, o que resulta em uma lista de possíveis ataques sem prioridades bem definidas. O jargão domina as discussões sobre risco e líderes seniores e conselheiros não conseguem participar delas de modo significativo.

### UMA MANEIRA MELHOR

Uma abordagem mais proveitosa é identificar as atividades críticas do negócio, os riscos para elas, os sistemas que as apoiam, as vulnerabilidades desses sistemas e os possíveis invasores. Líderes e funcionários em toda a empresa podem participar desse processo, e a responsabilidade geral pela segurança cibernética é transferida para executivos e conselhos de administração.



# Na última década,

o custo e as consequências dos ataques cibernéticos cresceram assustadoramente. Em 2017, por exemplo, as perdas financeiras e econômicas totais do ataque

WannaCry foram estimadas em US\$ 8 bilhões. Em 2018,

a Marriott descobriu que uma violação do sistema de reservas de sua subsidiária Starwood havia exposto as informações pessoais e de cartão de crédito de 500 milhões de hóspedes. Os *hackers* parecem cada vez mais eficazes. Mas, em nossa experiência como consultores em todo o mundo, descobrimos outro motivo pelo qual as empresas são tão suscetíveis a ameaças de *hackers*: elas não conhecem ou não entendem os riscos cibernéticos críticos porque estão focadas demais nas vulnerabilidades tecnológicas.

Quando as iniciativas de segurança cibernética abordam apenas a tecnologia, o resultado são líderes mal informados e empresas desprotegidas.



As discussões sobre ameaças cibernéticas acabam sendo preenchidas com o jargão técnico especializado, e os executivos seniores não conseguem participar de forma significativa. A responsabilidade de lidar com os riscos é então totalmente relegada à segurança cibernética e à equipe de TI, cuja atenção foca principalmente nos sistemas de informática corporativa. O resultado tende a ser uma longa lista de tarefas de mitigação sem prioridades bem definidas. Como nenhuma empresa tem recursos para solucionar todos os problemas de segurança cibernética, ameaças importantes podem não ser resolvidas.

Uma abordagem mais proveitosa é adotar a visão de que a cibersegurança deve se concentrar mais no impacto potencial das ameaças nas atividades da empresa. Digamos que você seja executivo de uma empresa química. Em vez de perguntar quais ciberataques podem ocorrer nos sistemas de informática, pergunte: como um ataque cibernético pode atrapalhar sua cadeia de suprimentos? Ou expor seus segredos comerciais? Ou fazer com que você não cumpra suas obrigações contratuais? Ou causar uma ameaça à humanidade? Esse ajuste pode parecer trivial, mas quando os líderes começam com as atividades cruciais, eles conseguem priorizar melhor o desenvolvimento de ciberdefesas.

Um CEO com quem trabalhamos, Richard Lancaster, da CLP, o terceiro maior fornecedor de eletricidade da Ásia, descreveu a mudança de mentalidade da seguinte maneira: “Inicialmente, víamos os ciberataques principalmente como um problema de TI. Com o tempo, percebemos que a vulnerabilidade real estava em nossa rede elétrica e usinas geradoras. Agora reconhecemos que o risco cibernético é realmente um risco comercial — e meu papel como CEO é gerenciar o risco comercial”. Com essa perspectiva, a responsabilidade muda da TI para executivos seniores e conselhos de administração, que devem assumir um papel ativo e garantir que as equipes de segurança cibernética se concentrem nas ameaças certas.

## COMO DESENVOLVER NARRATIVAS DE AMEAÇA CIBERNÉTICA

Identificar e consertar riscos cibernéticos é um processo social. Para avaliar com precisão onde estão os mais importantes, você deve considerar o ponto de vista e a opinião de uma ampla gama de funcionários. Ao envolver um grupo maior, você desenvolverá, desde o início, um entendimento comum dos fatos e detalhes críticos, o que permitirá chegar a um consenso quando, posteriormente, você tiver de gerenciar os riscos.

Para ajudar as empresas a organizar e compartilhar as informações relevantes com um público grande, desenvolvemos uma ferramenta que chamamos de *narrativa de ameaças cibernéticas*. Ela aborda as quatro partes da história de um possível ataque cibernético: uma atividade comercial importante e os



GESTÃO  
DE RISCO

riscos para ela; os sistemas que apoiam essa atividade; os tipos de ataque potencial e possíveis consequências; e os adversários com maior probabilidade de realizar ataques. A descrição detalhada dessas quatro partes ajudará as empresas a reconhecer e priorizar seus riscos e a preparar ações corretivas.

O pessoal do seu grupo de segurança cibernética deve se encarregar do desenvolvimento de narrativas cibernéticas, mas deve solicitar contribuições de:

- **Liderança.** O CEO, a equipe executiva e outros executivos seniores. Reuniões com líderes executivos são fundamentais, mas não precisam ser demoradas; fazer um roteiro cuidadoso das entrevistas e discussões as tornará mais eficientes e fáceis de documentar.
- **Operações.** Pessoal envolvido diariamente nas principais atividades comerciais.
- **Sistemas de TI.** Pessoal responsável pela gestão dos sistemas de computação que dão suporte às atividades.
- **Especialistas relevantes.** Funcionários com experiência relacionada ao tipo específico de ameaça que você está descrevendo e suas consequências, como funcionários da área jurídica, de relações públicas, recursos humanos e segurança física. Por exemplo, se uma narrativa é sobre um ataque que resulta em perda de dados pessoais, você deve incluir a equipe jurídica em suas discussões devido à possibilidade de uma violação regulatória.

Vamos analisar agora cada elemento de uma narrativa de ameaça cibernética, como desenvolvê-la e quem deve estar envolvido.

## ATIVIDADES CRÍTICAS DE NEGÓCIOS E RISCOS ENVOLVIDOS

Para identificá-las, a equipe de segurança cibernética deve entrevistar os líderes da empresa; examinar suas declarações escritas de tolerância a riscos, como aquelas encontradas nos relatórios anuais; e considerar os objetivos da empresa, como crescimento em novos mercados ou metas de receita. Estas, por exemplo, podem depender do desenvolvimento de novos produtos ou da oferta expandida de serviços. Entrar em um novo país pode ser essencial para aumentar a base de clientes. Atividades críticas podem estar fora da empresa, relacionadas a operações internas ou envolver o futuro estratégico



## A cibersegurança é responsabilidade do conselho de administração

Como os conselhos de administração representam os interesses fiduciários dos proprietários da empresa e são responsáveis por adotar uma visão de longo prazo, acreditamos que eles detêm a autoridade e a responsabilidade para supervisionar os esforços para identificar riscos cibernéticos. Quando o fazem, isso faz uma diferença significativa: levantando perguntas sobre os quatro elementos das ameaças cibernéticas, os conselheiros podem levar as empresas a prestar mais atenção aos riscos críticos.

Por exemplo, se você é membro do conselho, solicite garantia de que a empresa identificou e documentou suas atividades comerciais mais críticas, os benefícios que elas proporcionam e os riscos mais significativos que enfrentam. Você também deve confirmar que os líderes da empresa participaram desse processo.

Da mesma forma, é importante garantir que a empresa possui inventários atualizados dos sistemas

de informática em que essas atividades comerciais se baseiam. Você não precisa revisar os detalhes dos inventários, mas, a seu critério, pode buscar a sua própria validação independente ou instruir os executivos seniores a organizar sua própria revisão. Você também deve confirmar que a empresa possui processos e ferramentas para manter os estoques atualizados e pedir alguns exemplos de atualizações que provam que esses processos estão em uso.

E assim por diante: os conselheiros devem pressionar os líderes da empresa para verificar se eles compreendem os tipos de ataque que podem ameaçar atividades críticas de negócio, qual o possível impacto para a empresa e seus *stakeholders* e quem são os potenciais ciberadversários e que capacidades e motivações eles podem ter. A empresa deve informar regularmente o conselho sobre sua atual postura de risco cibernético para cada atividade crítica de negócio.

da empresa. Para uma empresa química, uma atividade crítica poderia ser, por exemplo, a fabricação de resinas de poliéster, um produto especializado de alta demanda.

A importância de uma atividade varia de acordo com o setor e a empresa. O suporte ao cliente é uma atividade de baixo risco em alguns setores, como *software* para o consumidor ou varejo. Mas em outros, como na indústria de jogos, o relacionamento com os clientes é fundamental. Os cassinos de Macau, por exemplo, contam com um pequeno segmento de clientes VIP que responde por mais de 54% de sua receita bruta combinada de jogos. Os riscos para a gestão de relacionamento com o cliente também ameaçam os resultados dos cassinos.

O número de atividades críticas de negócio e, portanto, o número de narrativas de ameaças cibernéticas que ela deve desenvolver também variam de empresa para empresa.

Para avaliar seus riscos, pense em como cada atividade-chave pode falhar de uma maneira que prejudique a empresa. Por exemplo, no caso do fabricante de produtos químicos, uma interrupção nas operações da fábrica poderia impedir a produção de resinas, o que poderia reduzir sua receita. Examine também o risco de danos colaterais aos seus clientes ou a outros *stakeholders* — uma liberação de produtos químicos venenosos no ambiente, por exemplo, ou a perda de informações confidenciais do cliente, como senhas e dados de cartão de crédito.

É bom lembrar que fatores que representam um risco significativo para uma empresa podem não representar para outra. Embora a interrupção da produção de resina possa ser prejudicial para uma empresa química, pode não ser para outro fabricante de produtos químicos cujas resinas não têm demanda, dão uma contribuição insignificante aos lucros ou podem ser produzidas em fábricas alternativas.

## SISTEMAS DE APOIO

Sua empresa não pode montar uma defesa cibernética eficaz se não souber o que precisa proteger. Portanto, você precisa catalogar seu sistema de informática e os serviços e funcionalidades que ele fornece para cada atividade em questão. Esse processo deve ser iniciado pelos funcionários operacionais envolvidos na atividade, porque sabem qual *software* usam e quais serão as consequências se esses programas funcionarem mal. Os funcionários que mantêm os sistemas de informática também devem participar, pois têm uma visão mais ampla da tecnologia que apoia esse *software*. Para computadores de uso geral, isso normalmente significa equipe de TI; para sistemas de controle industrial, significa engenheiros. O inventário deve observar a localização física dos sistemas, para que os funcionários de resposta a incidentes cibernéticos saibam onde devem fazer os consertos no caso de um ataque.

Embora existam produtos que auxiliam os departamentos de TI no inventário automatizado de computadores e *software*, eles não conseguem identificar quais ativos são mais importantes. Ao catalogá-los especificamente com base nas atividades comerciais, a empresa pode priorizar de modo eficaz o reparo de vulnerabilidades e o aprimoramento de proteções nos computadores.

## TIPOS E CONSEQUÊNCIAS DE CIBERATAQUES

Em seguida, a equipe deve descrever todos os tipos de ataque que podem interromper cada atividade crítica, descrevendo o que seria necessário para que os ataques fossem bem-sucedidos e quais seriam as possíveis consequências.

No nível mais básico, os ciberataques exploram vulnerabilidades nos sistemas de informática. Ataques de *malware*, por exemplo, usam *software* malicioso para tirar proveito dos

erros de programação nos aplicativos (Essa foi a técnica usada pelos *hackers* no incidente do WannaCry). Sua equipe de segurança cibernética pode e deve identificar os tipos de técnica que podem ter como alvo vulnerabilidades em seus sistemas cruciais de computador.

É importante observar que os ataques nem sempre são sofisticados ou tecnicamente complexos. Uma vulnerabilidade comum a todos os sistemas de informática é o controle quase completo de um administrador sobre as informações e aplicativos contidos nele. Esse poder é necessário para a operação e a manutenção adequadas, mas qualquer administrador pode abusar dele.

Um ataque cibernético pode ser executado de inúmeras maneiras, e não é prático ou útil enumerar todas elas. É suficiente identificar tipos básicos de ataque, como um *hacker* externo que instala *malware* ou um funcionário que abusa dos privilégios do computador.

**Requisitos de ataque.** Compreender o que um adversário precisa para realizar um ataque cibernético é vital para desenvolver suas defesas. Seu grupo de segurança cibernética e a equipe operacional envolvida nas atividades críticas podem identificar os requisitos específicos, mas a maioria se enquadra em um destes três tipos:

**1. Conhecimento.** Informações que o adversário precisa ter — por exemplo, como programar *software* mal-intencionado ou como funcionam as usinas hidrelétricas.

**2. Ferramentas e equipamentos.** De quais dispositivos um adversário precisa — não apenas dispositivos para hackeamento, como *cracker* de senha e analisadores de rede, mas também *hardware* como *laptops* e transmissores de rádio.

**3. Posição.** Onde um adversário precisa estar — por exemplo, precisa estar fisicamente próximo a um prédio ou ter *status* de funcionário ou de terceirizado na empresa?

Um banco do Sudeste Asiático com o qual trabalhamos havia sofrido um ataque cibernético que resultou em uma enorme fraude de cartão de débito. A investigação revelou que os *hackers* precisavam saber o formato dos códigos de autorização da Visa e da Mastercard e como configurar um terminal de cartão de crédito. As ferramentas de que precisavam incluíam vários dos terminais e um banco de dados de número de conta de cartões de débito. Eles também precisariam estar na vizinhança local para coordenar com os comerciantes que estavam envolvidos com a fraude, mas não precisavam necessariamente trabalhar no banco ou entrar fisicamente no prédio.

**Ataque as consequências.** A liderança executiva e a gestão sênior estão bem posicionadas para identificar os efeitos de rupturas nas principais atividades comerciais e devem orientar o grupo de segurança cibernética nessa tarefa. A equipe de operações e sistemas podem apontar consequências adicionais; especialistas de outros departamentos, como jurídico, financeiro e conformidade, podem detectar



GESTÃO  
DE RISCO

possíveis danos colaterais. Um conjunto simples de perguntas “E se ...?” fará com que as conversas com todos esses atores sejam produtivas. Por exemplo, o que aconteceria com a prestação de cuidados em um hospital se o registro de pacientes não estivesse mais acessível devido a um ataque de *ransomware* (*software* nocivo que bloqueia o sistema e solicita um pagamento em criptomoedas para não apagar ou publicar arquivos). Após o WannaCry, o Serviço Nacional de Saúde da Inglaterra cancelou milhares de consultas e operações.

Algumas consequências vão além dos custos financeiros diretos. Em 2017, o ciberataque NotPetya interrompeu as operações de várias grandes empresas em todo o mundo, causando perdas estimadas em até US\$ 300 milhões na AP Moller-Maersk e US\$ 400 milhões na FedEx. A gigante farmacêutica Merck estimou o impacto da NotPetya em seus negócios em US\$ 870 milhões devido a custos diretos e perda de receita. Além disso, a interrupção resultou em baixos estoques de uma vacina da Merck que evita certos tipos de câncer.

## CIBERADVERSÁRIOS

Quem vai te atacar? A identificação de possíveis criminosos, bem como suas motivações e capacidades, ajudará a avaliar a probabilidade de um ataque e a desenvolver os controles necessários para impedi-lo. Seus adversários podem ser países, organizações criminosas, concorrentes, funcionários descontentes, terroristas ou grupos de defesa. Não subestime sua sofisticação: as ferramentas avançadas para *hackers* estão amplamente disponíveis.

Líderes da empresa e funcionários de operações envolvidos nas atividades críticas de negócios são os mais indicados para identificar possíveis adversários, porque sabem o que pode motivar os atacantes e qual o ganho envolvido. Uma boa forma de começar é perguntar o que a empresa possui que pode ter valor para outra pessoa. Por exemplo, um concorrente pode estar interessado em seus segredos comerciais e de pesquisa e desenvolvimento, enquanto uma organização criminosa estaria mais interessada em roubar registros financeiros de clientes para vender no mercado negro.

As empresas também devem considerar o contexto comercial mais amplo dos possíveis adversários. Os gestores de um cassino de Macau haviam decidido não criptografar as conexões de rede que usavam para transmitir seus dados de



GESTÃO  
DE RISCO

clientes VIP para um centro de operações centralizado. A necessidade de fazê-lo não havia sido identificada. Mas quando pedimos aos gestores do cassino que pensassem em quem poderia ganhar com um ataque, perceberam que a própria rede de telecomunicação era de propriedade de um conglomerado que incluía o maior concorrente do cassino.

Até clientes podem ser ciberadversários. Os executivos da AMSC, desenvolvedora de *software* para controle de turbinas eólicas, ficaram surpresos quando a Sinovel, um de seus maiores clientes, cancelou repentinamente todos os pagamentos de contratos atuais e futuros, no valor de US\$ 800 milhões. Uma investigação revelou que a Sinovel havia conseguido roubar o *software* da AMSC e implantá-lo com mais de mil novas turbinas. Como resultado desse roubo de propriedade intelectual, a AMSC registrou uma perda de mais de US\$ 186 milhões no ano fiscal de 2010. O total de perdas por roubo da empresa foi de US\$ 550 milhões — sendo que apenas uma fração foi recuperada. O esquema também custou aos acionistas da AMSC US\$ 1 bilhão em patrimônio e obrigou a organização a perder 700 empregos — mais da metade de sua força de trabalho global. As operações da empresa ainda não devolveram a AMSC à lucratividade.

Às vezes, o setor de uma empresa ou a maneira como ela conduz seus negócios provoca o ataque. Grupos ambientalistas podem ter como alvo empresas com histórico ruim de poluição. Edward Snowden, um ex-contratado da NSA, roubou informações da agência para expor programas de vigilância que ela havia negado publicamente. Ações como demissões ou fechamento de fábricas também podem motivar os funcionários a retaliar usando seus privilégios de computador de modo indevido. E sempre haverá indivíduos aleatórios com motivações pessoais ou uma reputação a defender.

Sua empresa pode sofrer as consequências de um ataque, mesmo que não seja o alvo direto. A infraestrutura, por exemplo, é cada vez mais objeto de ataques cibernéticos. Considere os ataques à infraestrutura de energia em Ivano-Frankivsk em 2015. Se, como se suspeitava, a Rússia estava por trás dos incidentes, suas motivações provavelmente não tinham nada a ver com as empresas de energia em si — ou com seus clientes, que sofreram com as interrupções no fornecimento de energia. Provavelmente, as empresas foram visadas simplesmente por estarem localizadas na Ucrânia, um país com o qual a Rússia tem um relacionamento hostil. Ao

avaliar quem pode ter motivações para perturbar seus sistemas, você deve olhar além da sua empresa para o mundo comercial e político mais amplo em que opera.

## UMA CRISE QUE PODERIA TER SIDO EVITADA

Vamos agora examinar em profundidade um ataque cibernético e como os quatro elementos da narrativa de ameaça cibernética poderiam ter capturado informações relevantes que teriam permitido que a empresa envolvida o tivesse evitado.

O condado de Maroochy é um destino turístico a cerca de 100 quilômetros ao norte de Brisbane, na Austrália. A área é de notável beleza natural e significado ecológico, com longas praias de areia branca e florestas úmidas subtropicais com riachos e cachoeiras.

Na virada do milênio, o sistema de água e esgoto do condado era supervisionado pela Maroochy Water Services, que coletava, tratava e descartava 35 milhões de litros de águas residuais diariamente. No fim de janeiro de 2000, o sistema que gerenciava suas estações de bombeamento de águas residuais começou a perder o controle sobre as bombas e emitir alarmes falsos. Quando um fornecedor concluiu que os computadores do sistema estavam sob ataque, o esgoto bruto havia refluído das estações e escoado por todo o condado, inclusive sobre o campo de golfe do campeonato da PGA, que antes era um *resort* Hyatt Regency de cinco estrelas. Nos parques locais, as vias navegáveis se tornavam escuras e fedidas e a vida marinha morria. O cheiro era horrível. Os ataques continuaram por três meses, até que a polícia prendeu o agressor depois de uma perseguição de carro perto de uma das estações de bombeamento.

Em retrospecto, é fácil perceber o que deu errado, mas vamos reconstruir como poderia ter sido a narrativa de ameaças cibernéticas ao serviço (*veja o quadro “A narrativa de ameaça cibernética da Maroochy”*).

Para a empresa, o tratamento de águas residuais era uma atividade comercial crítica. Os sistemas da Maroochy tinham 142 estações que bombeavam esgoto para a estação de tratamento. Por causa das variações de elevação no condado, se as bombas funcionassem mal, havia um risco considerável de que as águas residuais voltariam para os parques e áreas turísticas da região.

Os sistemas de computação de apoio das bombas incluíam um sistema central de gestão de operações e o equipamento de controle dentro das estações de bombeamento. No sistema central, os operadores podiam ativar ou desativar estações de bombeamento individuais e alterar as taxas de bombeamento. As estações de bombeamento também podem ser gerenciadas localmente, usando equipamentos que também podiam manipular o sistema central.

Esses sistemas de suporte tinham duas vulnerabilidades de segurança cibernética. A primeira era que qualquer um



# A narrativa de ameaça cibernética da Maroochy

Em 2000, um ataque cibernético ao sistema local de águas e esgoto causou estragos no condado de Maroochy, na Austrália. Se os funcionários da concessionária que geriam o sistema tivessem criado uma narrativa descrevendo os quatro elementos de um possível ataque, estariam mais bem preparados para evitá-lo.

ELEMENTO	EXEMPLO
Atividade crítica de negócios e riscos	Tratamento de esgoto Defeito na estação de bombeamento
Sistemas de apoio	Sistema de gestão e de operação centralizado Equipamento de controle da estação de bombeamento
Tipos e consequências do ciberataque	Exploração de redes inseguras de comunicações e falta de autenticação do usuário em equipamentos de controle da estação de bombeamento Liberação massiva de esgoto bruto
Ciberadversário	Pessoa insatisfeita dentro da empresa

poderia montar uma conexão de rede com o equipamento; e a segunda era que, depois de estar conectado, não era necessário ter uma senha para fazer *log on*.

Para ter sucesso, um invasor em potencial precisava saber como o equipamento funcionava, o que poderia ser obtido com a experiência ou com a leitura dos manuais e a radiofrequência usada para se comunicar com o equipamento, que podia ser encontrada facilmente na documentação da empresa. O invasor precisaria de vários computadores (incluindo um que fosse do mesmo tipo usado nas estações de bombeamento), cabos de rede e equipamento de rádio bidirecional. E, para se conectar aos sistemas de controle de uma estação de bombeamento individual, ele ou ela precisava estar dentro da área de alcance do rádio, mas não precisava invadir fisicamente a estação de bombeamento.

Nesse caso, o ciberadversário se revelou ser um ex-funcionário do fornecedor que vendeu o equipamento de controle da estação de bombeamento. Após um período conflituoso no fornecedor, candidatou-se duas vezes a um emprego na Maroochy Water Services, mas não foi contratado. Como resultado, ficou desapontado e ressentido e queria se vingar de ambas as empresas. Ele havia roubado um dos computadores das


estações de bombeamento e, como conhecia o funcionamento do sistema de controle, foi capaz de usá-lo junto com o equipamento de rádio para se comunicar com as estações de bombeamento individuais. Ele então os manipulou para assumir o sistema central de gestão de operações e causar estrago.

Se os executivos da Maroochy Water Services tivessem trabalhado com sua equipe para desenvolver uma narrativa para o tratamento de águas residuais, teriam descoberto e compreendido os riscos significativos que enfrentavam. Embora possamos supor que teriam reconhecido que o tratamento de águas residuais era uma atividade crítica, a investigação e a análise envolvidas na criação de uma narrativa teriam proporcionado a eles e a sua equipe de segurança de TI uma ideia clara de como os ataques cibernéticos poderiam prejudicar os sistemas de informática e causar falhas nas bombas e em outros equipamentos de tratamento de águas residuais. E teriam uma ideia do que seria necessário para que os ataques cibernéticos tivessem sucesso e quem poderia estar por trás deles.

Teriam também uma base para mitigar esses riscos. Os membros da equipe de segurança de TI da Maroochy Water Services conheceriam as duas vulnerabilidades que precisavam ser tratadas para evitar a crise das águas residuais e poderiam explicá-las aos executivos e ao conselho em uma frase sem jargões: “Para impedir um ataque cibernético em nossas estações de bombeamento, precisamos exigir que as pessoas façam *log on* nos computadores das estações e restringir quem pode se conectar às suas redes”.

**IDENTIFICAR RISCOS CIBERNÉTICOS** é um processo contínuo: à medida que sua empresa evolui e à medida que os sistemas subjacentes de computação mudam, ela enfrenta novas vulnerabilidades. Para identificá-las, sua empresa deve ter, em seu processo de gestão de mudança, pontos de verificação bem definidos nos quais avalia riscos cibernéticos.

Mas identificar as vulnerabilidades cibernéticas mais importantes de sua empresa é apenas o primeiro passo. Saber quais são os riscos permitirá que você priorize ataques em potencial, identifique controles que ajudarão a evitá-los e criar — e, se necessário, executar — um plano prático de reparo. Uma boa gestão digital requer colocar os riscos de negócios — e líderes de negócios — no centro de todas essas conversas. ☞

 **THOMAS J. PARENTY** é especialista em segurança cibernética internacional, trabalhou na Agência de Segurança Nacional e assessorou outras organizações em todo o mundo. **JACK J. DOMET** é especialista em gestão que se concentra em ajudar as empresas multinacionais a se adaptarem às mudanças de tecnologia, globalização e consumismo. Domet e Parenty são cofundadores da empresa de cibersegurança Archefact Group e os coautores de *A leader's guide to cybersecurity* (Harvard Business Review Press, 2019), no qual este artigo é baseado.

Publicado originalmente em abril de 2020



 AUTORES

**Joshua D. Margolis**  
*é professor associado de  
administração de empresas  
na Harvard Business School*

**Paul G. Stoltz**  
*é fundador e presidente  
da PEAK Learning*



ESTRATÉGIA

# Como se recuperar de um revés

**Eis um método**  
**para entender**  
**— e para**  
**redirecionar**  
**— sua reação**  
**instintiva a**  
**crises.**





ESTRATÉGIA

Tudo caminha bem. Até o dia em que um cliente importante liga e diz: “Vamos trocar de fornecedor, já no próximo mês. Infelizmente, sua empresa não está mais nos nossos planos”. Ou quando três colegas, que entraram para a organização na mesma época em que você, entram na fila para uma promoção — e você, não. Ou sua equipe perde outro colaborador importante numa terceira rodada de cortes — e, com o mercado desaquecido ou não, será preciso cumprir as metas, mas agora dependendo enormemente de dois dos membros menos cooperativos do grupo.

Qual é sua reação? Fica revoltado e decepcionado, dizendo cobras e lagartos a quem se dispuser a ouvir? Ou se sente deprimido e vitimizado, resignado à situação, mas se recusando a enxergar a dura realidade dos fatos? Ou, quem sabe, se sente tomado por uma onda de adrenalina — talvez mesclada com medo — por farejar a oportunidade de desenvolver suas habilidades e talentos de modo nunca imaginado? Na verdade, o mais provável é que você, leitor, tenha exibido todas essas reações quando confrontado com um desafio — quem sabe até passando por vários estados emocionais distintos no processo de lidar com um abacaxi muito grande.

Seja qual for sua reação inicial, no entanto, o desafio é transformar uma experiência negativa em algo produtivo

— ou seja, combater a adversidade com resiliência. Resiliência psicológica é a capacidade do indivíduo de reagir de forma rápida e construtiva a crises. É uma dinâmica central na maioria das histórias de sobrevivência, como a dos indivíduos e organizações que, ainda em estado de choque, se mobilizaram na esteira dos ataques do 11 de setembro e do furacão Katrina. Mas exibir resiliência pode ser difícil, por muitas razões: medo, ira e confusão podem nos paralisar depois de um sério revés. Atribuir culpa em vez de buscar soluções é uma tendência mais que humana. Pior, aqueles a quem pedimos orientação podem acabar dando justamente o conselho errado.

Décadas de pesquisa em psicologia — sobre temas como robustez psicológica, desamparo adquirido, *coping* e correlação entre estilo cognitivo e saúde — confirmam que cada um de nós tem um jeito distinto e reiterado de encarar as reviravoltas da vida — padrão do qual a maioria em geral nem ciente está. Depois de um incidente traumático, talvez seja um reflexo inconsciente olhar para trás e tentar explicar o que acaba de ocorrer. Tal análise pode ser útil, é claro — mas só até o momento em que fortes emoções negativas começam a impedir que sigamos adiante.

A nosso ver, um executivo pode cultivar níveis elevados de resiliência em si e na equipe se assumir a tarefa de definir como todos encaram circunstâncias adversas. Executivos resilientes passam rapidamente da análise para um plano de ação (e reação). Depois de um revés, deixam de pensar nas causas e começam a pensar na resposta — com um foco estrito no que está por vir. Em nosso trabalho com líderes de empresas e setores diversos, identificamos quatro lentes através das quais o executivo pode enxergar episódios adversos para fazer tal transição de forma eficaz.

- **Controle.** Quando uma crise se instala, você se concentra naquilo que é possível melhorar no momento, em vez de tentar identificar todos os fatores — até aqueles fora de seu controle — que a provocaram em primeiro lugar?

- **Impacto.** Você consegue evitar a tentação de buscar as origens do problema em si mesmo ou em outras pessoas, para em vez disso se concentrar em descobrir que efeitos positivos suas próprias ações podem ter?

- **Alcance.** Você supõe que a causa subjacente da crise é específica e que pode ser contida, ou teme que possa lançar uma longa sombra sobre todos os aspectos de sua vida?



## A outra cilada emocional é a da vitimização. Diante de circunstâncias adversas, muitos de nós assumimos o papel do espectador impotente.

• **Duração.** Quanto tempo você acha que a crise e suas repercussões vão durar?

As duas primeiras lentes caracterizam a reação pessoal de um indivíduo à adversidade, enquanto as outras duas determinam suas impressões sobre a magnitude do revés. Um gestor deve considerar todas as quatro para compreender sua reação instintiva a desafios, reverses ou fracassos pessoais e profissionais.

Nas páginas seguintes iremos descrever uma abordagem deliberada (e não automática) ao enfrentamento de dificuldades — o que chamamos de regime de resiliência. Ao fazer uma série de perguntas incisivas, o executivo pode compreender seus próprios hábitos mentais, e os de subordinados diretos, e ajudar a reestruturar episódios negativos de forma produtiva. Tendo as quatro lentes como guia, pode aprender a deixar de se sentir paralisado por crises, reagir com força e criatividade e ajudar aqueles sob seu comando a fazer o mesmo.

### Na hora da crise

A maioria de nós vai pelo instinto quando algo ruim acontece. Hábitos e crenças profundamente enraizados sugam nossa energia e nos impedem de agir de forma construtiva. É comum cairmos em uma de duas ciladas emocionais. Uma delas é a do desânimo. Alguém que avançou sem parar por uma sequência de êxitos pode facilmente começar a se sentir um herói, capaz de resolver qualquer problema sozinho. Um evento traumático pode lançar essa pessoa de volta à realidade. Mesmo para os menos heróicos dentre nós, um revés pode deflagrar ondas intensas de emoção negativa — como se uma nuvem negra estivesse colorindo nossa visão, como descreveu um executivo. Podemos nos sentir decepcionados com nós mesmos ou com os outros, injustiçados e desolados, acuados até.

Foi o que ocorreu com uma executiva que chamaremos aqui de Andrea — e que dirigia uma importante subsidiária de uma fabricante americana de autopeças. Durante anos, Andrea tinha suportado rixas internas e uma estrutura de custos esclerosada. Com o tempo, no entanto, conseguiu selar a paz entre facções beligerantes — sindicatos, diretoria, engenheiros, revendedores — e obter a aprovação de todos para um plano que aos poucos desativaria velhas instalações

e derrubaria custos escorchantes. Em vez de tentar fornecer para toda marca e montadora, a empresa se concentraria no mercado de caminhões. Mais importante ainda, Andrea reuniu todos em torno de uma nova linha de produtos e uma proposta clara de valor para o cliente, o que rejuvenesceria a marca da empresa. O futuro parecia promissor.

Foi então que o preço dos combustíveis disparou, a economia entrou em crise e a demanda em todos os segmentos do mercado de caminhões evaporou quase que da noite para o dia. A recessão trouxe desafios insondáveis para a organização e a rapidez com que se instalou deixou Andrea com a sensação de ter levado um soco no estômago. Depois de todo seu empenho, das conversas difíceis e do trabalho de estratégia que fizera para corrigir os problemas anteriores, sentia-se derrotada — pela primeira vez na vida profissional. Justamente por ter uma longa história de vitórias, Andrea não tinha resiliência.

A outra cilada emocional é a da vitimização. Diante de circunstâncias adversas, muitos de nós assumimos o papel do espectador impotente. A nós mesmos (e aos outros), repetimos que foram “eles” que nos colocaram numa posição infeliz. Ignoramos tanto críticas como sugestões úteis e nos viramos do avesso para afirmar que temos razão, que o resto do mundo está errado e que ninguém nos entende. Ao mesmo tempo, podemos começar a mostrar insegurança e a nos sentir irremediavelmente tolhidos pelas circunstâncias.

Greg, um alto gerente de desenvolvimento de negócios numa fabricante de acessórios eletrônicos, se sentia exatamente assim. Tinha tirado de letra os três primeiros anos na empresa. Fora promovido várias vezes, sempre assumindo responsabilidades maiores — primeiro pela popularização da marca entre o público mais jovem e, depois, pelo cultivo de novas relações com grandes varejistas nos Estados Unidos e Canadá (e a conquista de mais espaço em suas prateleiras). Mas, com a competição global cada vez mais intensa, colegas e superiores de Greg pediram que repensasse essa abordagem e questionaram se estabelecimentos varejistas ainda eram um canal de distribuição viável. Hipermercados vinham derrubando as margens da empresa e o atendimento em pessoa a todos os clientes parecia desnecessariamente oneroso se comparado a opções virtuais. A reação de Greg ao pedido dos colegas foi ficar cada vez mais na defensiva e extremamente revoltado.



## Para adquirir resiliência, é preciso parar de se preocupar com o alcance das causas e se concentrar na maneira de conter o estrago. Essas questões podem até evidenciar oportunidades em meio ao caos.

Os dois casos servem para ilustrar a hidra de duas cabeças da adversidade contemporânea. Primeiro, executivos altamente destacados estão topando, em rápida sucessão, com desafios até então inéditos em sua vida — uma crise econômica mundial, a globalização do mercado, o surgimento de novas tecnologias, mudanças demográficas profundas. Por se sentirem desolados e impotentes, fogem do problema e, infelizmente, de gente que talvez pudesse ajudar. Segundo, ainda que esses gestores buscassem a orientação de um superior, é mais provável que recebessem um *coaching* inadequado. É que a maioria dos supervisores (que também está em meio a uma longa trajetória de vitórias suadas) carece de empatia para intervir de forma eficaz. Esses líderes talvez não saibam como aconselhar subordinados que, a seu ver, não mostram a mesma habilidade que eles em escapar da sombra da derrota. Talvez estejam tão habituados a lidar com a adversidade de um jeito que minimizem seu estresse psicológico que nem reconhecem seus próprios (e maus) hábitos.

### A capacidade de resiliência

Estudos independentes em psicologia e nossas próprias observações sugerem que, para poder se recuperar de reveses, o indivíduo precisa desvendar e desenredar suas crenças implícitas sobre a adversidade — e passar a reagir de outro modo.

Ao passar por um episódio difícil, a maioria de nós faz suposições rápidas sobre suas causas, sua magnitude, suas consequências e sua duração. Instantaneamente decidimos, por exemplo, se foi algo inevitável, fruto de forças além de nosso controle ou se, de algum modo, poderíamos ter impedido que acontecesse. O dirigente precisa abandonar esse raciocínio automático e passar a pensar de forma “ativa” sobre a melhor maneira de reagir, perguntando a si mesmo que aspectos pode controlar, que impacto pode exercer e como o alcance e a duração da crise podem ser contidos. Três tipos de pergunta podem ajudá-lo nessa transição.

Perguntas de especificação ajudam o líder a identificar maneiras de intervir; quanto mais específicas as respostas, melhor. Perguntas de visualização ajudam a transferir a atenção do evento adverso em si para um desenlace mais positivo. Perguntas de colaboração levam o gestor a buscar

outras pessoas — não para afirmação ou comiseração, mas para a ajuda na solução do problema. Tipos distintos de pergunta podem lançar luz sobre cada uma das quatro lentes da mente resiliente.

Juntos, os quatro grupos compõem nosso regime de resiliência. Vejamos cada um deles separadamente.

**CONTROLE.** Segundo vários estudos — incluindo os de Bernard Weiner, da UCLA, e de James Amirkhan, da Cal State Long Beach, e o clássico estudo de executivos por Suzanne Ouellette e Salvatore Maddi, da University of Chicago —, nossa reação a situações de estresse depende do grau de controle que acreditamos poder exercer. Andrea não sabia se ainda podia dar uma contribuição significativa para a empresa ou se a situação saía de seu controle devido às mudanças bruscas na economia. Se continuasse a atribuir a crítica a sua estratégia de varejo à “conspiração” dos colegas, Greg talvez não enxergasse o que ele, pessoalmente, poderia fazer para influenciar a estratégia da empresa a longo prazo, ou seu próprio destino. As perguntas a seguir podem ajudar o executivo a identificar maneiras de exercer controle sobre o desdobrar da situação:

**Especificação:** que aspectos da situação posso influenciar diretamente para alterar o curso desse episódio adverso?

**Visualização:** o que o gerente que mais admiro faria na mesma situação?

**Colaboração:** quem em minha equipe pode me ajudar, e qual a melhor maneira de contar com o apoio dessa pessoa (ou pessoas)?

A meta, com essas perguntas, não é chegar a um plano final de ação ou à compreensão imediata de como a equipe deve reagir. É, antes, gerar possibilidades — desenvolver, de forma disciplinada e concreta, um inventário de possíveis providências a serem tomadas (o próximo grupo de perguntas pode ajudar o executivo a delinear o que será feito). Se tivesse se indagado essas três coisas, Andrea poderia ter enxergado a oportunidade de, digamos, mobilizar a empresa em torno de novos dispositivos de segurança e eficiência energética para o setor, ou de usar a fase ruim para trabalhar mais de perto com grandes clientes no aprimoramento de produtos mais recentes, e ainda promissoras, da empresa.

Na mesma veia, se tivesse feito o exercício, Greg poderia ter conseguido aproveitar algo que seu mentor lhe dissera





ESTRATÉGIA

uma vez: “Não importa saber se estou certo ou errado, mas o que é melhor para a empresa”. Com isso em mente, Greg poderia claramente ter visto o benefício de procurar os colegas e membros da equipe para avaliar outras maneiras de abordar o mercado. A engenhosidade e ética de trabalho que aplicara ao fortalecimento da presença no varejo poderiam ter sido investidas em criar a grande estratégia seguinte.

**IMPACTO.** Nossa opinião sobre se está ou não em nosso poder reverter a situação tem a ver com aquilo que imaginamos ter causado o evento negativo. O problema teve origem em nós, pessoalmente? Ou sua fonte é outra? Greg atribuiu as críticas a sua estratégia de distribuição no varejo a colegas “competitivos, sedentos de poder”, e não a possíveis falhas em sua abordagem. Tinha adotado uma posição defensiva demais para poder abrir a própria cabeça. Andrea se sentia impotente diante de desafios que nunca antes tivera de enfrentar e de forças que ofuscavam sua iniciativa e seu esforço individuais. Em vez de ceder ao desânimo e à vitimização, o líder pode pensar atentamente sobre maneiras de influenciar o desenlace do episódio.

**Especificação:** como agir para exercer o impacto mais imediato e positivo nessa situação?

**Visualização:** que efeito positivo meus esforços teriam naqueles a minha volta?

**Colaboração:** como mobilizar os esforços de gente que está mostrando resistência?

Se tivesse se concentrado nessas perguntas, Greg poderia ter visto que não lhe estavam pedindo simplesmente para descartar clientes e reconhecer que sua estratégia fora equivocada; estava, isso sim, sendo considerado um potencial ator na campanha de mudança da organização. Talvez tivesse visto que uma avaliação aberta e rigorosa de sua estratégia de desenvolvimento de negócios poderia servir para influenciar os outros — não importando se a avaliação validasse o modelo atual ou levasse a uma solução que ninguém ainda tinha cogitado. E, ao pedir a opinião dos outros sobre a estratégia de *marketing*, poderia ter reacendido a cultura empreendedora que tanto prezava ao entrar para a empresa. Já Andrea sabia muito bem que a sorte da empresa dependia das condições econômicas — mas não conseguia enxergar como sua resposta aos problemas do mercado poderia energizar a organização. Essas perguntas talvez tivessem ajudado a executiva.

**ALCANCE.** Quando sofremos um revés, nossa tendência é supor que as causas se limitam à situação em questão ou que são mais tentaculares, como um veneno capaz de macular tudo o que tocamos. Para adquirir resiliência, é preciso parar de se preocupar com o alcance das causas e se concentrar na maneira de conter o estrago. Essas questões podem até evidenciar oportunidades em meio ao caos.

Especificação: o que posso fazer para reduzir o potencial impacto negativo desse episódio (em 10%, que seja)? O que posso fazer para maximizar o potencial impacto positivo (em 10%, que seja)?

**Visualização:** que qualidades e recursos minha equipe e eu cultivaremos ao abordar esse episódio?

**Colaboração:** o que cada um de nós pode fazer por conta própria, e o que podemos fazer coletivamente, para conter o estrago e transformar a situação em oportunidade?

Esse questionamento poderia ter ajudado Andrea a atingir dois objetivos básicos. Em vez de ficar remoendo sem parar a repercussão do colapso das vendas de caminhões, poderia ter identificado grandes e pequenas saídas para que ela e a equipe usassem a crise econômica para reconfigurar os processos de produção da empresa. E, em vez de se ater à extensão e à gravidade do prejuízo para a organização, poderia ter imaginado uma nova norma pós-recessão: prosperar mesmo com recursos mais escassos, clientes mais seletivos e uma vigilância maior do governo. Greg poderia ter visto que tinha uma rara oportunidade de adquirir habilidades de liderança valiosas e *insights* relevantes sobre estratégias de *marketing* de concorrentes ao envolver colegas e membros da equipe na reavaliação da estratégia para o varejo.

Duração. Ao que parece, certos problemas no trabalho não terão fim tão cedo, pelo menos em certas partes do mundo: fraco desempenho trimestre após trimestre, conflitos recorrentes entre gente de escalões e setores distintos da empresa, economia estagnada. Um questionamento sobre a duração pode conter esses pesadelos desenfreados. Aqui, porém, é importante começar por imaginar o desenlace desejado.

**Especificação:** como desejo que a vida seja quando as presentes dificuldades chegarem ao fim?

**Visualização:** o que posso fazer nos próximos minutos ou horas para avançar nesse sentido?

**Colaboração:** que sequência de passos podemos criar,



ESTRATÉGIA

como equipe, e que processos podemos desenvolver e adotar para conseguirmos atravessar essas dificuldades?

Greg tinha certeza de que as críticas a sua abordagem de desenvolvimento de negócios sinalizavam o fim: fim das promoções, fim do reconhecimento pelos superiores de seu esforço e dos resultados palpáveis que produzia, nada mais a esperar além de fazer o que os outros mandavam numa empresa que estava plantando as sementes do declínio. As três perguntas anteriores talvez tivessem ampliado sua visão. Ou seja, Greg podia ter enxergado a vantagem de se reunir rapidamente com seu mentor (para orientação pessoal) e com a equipe (para uma opinião qualificada sobre a estratégia). As perguntas podiam ter sido o catalisador para o levantamento dos dados necessários para a defesa ou o ataque da mudança, para as análises que a equipe teria de fazer e para questões a responder sobre canais e abordagens de vendas diversos. O exercício podia ter ajudado Greg a enxergar uma saída viável para o desafio que estava vivendo. O resultado teria sido a renovada confiança na capacidade dele e da equipe de manter a empresa na vanguarda do atendimento ao cliente.

## O jeito certo de responder

Embora as perguntas aqui apresentadas sejam um arcabouço útil para treinar a resposta de gestores, saber simplesmente o que perguntar não basta. Ninguém vai ficar mais resiliente só por ter lido o artigo até aqui e ter dito a si mesmo para sacar essas questões da cartola da próxima vez que um problema desestabilizador se instalar.

Para fortalecer sua capacidade de resiliência, é preciso interiorizar essas questões, observando para tal dois preceitos simples:

**BOTE AS RESPOSTAS NO PAPEL.** Vários estudos sobre estresse e traumas mostram que o ato de escrever sobre episódios difíceis pode contribuir para o bem-estar emocional e físico do indivíduo. Quando escreve sobre uma situação adversa, o controle que a pessoa tem não se compara ao que teria se estivesse meramente pensando naquilo. É melhor tratar o regime de resiliência como um exercício cronometrado: reserve pelo menos 15 minutos ininterruptos para redigir suas respostas às 12 perguntas. O prazo pode parecer tanto longo quanto curto demais. Longo

porque um executivo raramente tem tanto tempo assim para qualquer atividade, muito menos uma que envolva reflexão pessoal. No final, porém, estará poupando tempo. Em vez de ficar remoendo os acontecimentos, deixando que interrompam seu trabalho, você terá o germe de soluções. À medida que for entendendo e aplicando esse exercício, 15 minutos podem parecer muito pouco.

**REPITA O EXERCÍCIO TODOS OS DIAS.** Na hora de aprender algo novo, repetição é crucial. O regime de resiliência é um plano de condicionamento de longo prazo, não uma dieta instantânea. É preciso perguntar e responder a essas questões diariamente para que virem uma segunda pele. Mas isso não vai ocorrer se maus hábitos se interpuserem às perguntas. Não é preciso passar por um grande trauma para praticar — use as perguntas para refletir sobre aborrecimentos cotidianos que consomem sua energia: o atraso de um voo, um computador lento, um colega desinteressado. As quatro lentes podem ser usadas em praticamente qualquer ordem, mas é importante começar por seu aspecto mais fraco. Se tende a culpar os outros e ignorar seu próprio potencial para contribuir, comece pelas questões de impacto. Se tende a temer que um evento adverso estrague tudo, comece pelas perguntas de alcance.

Quando a pressão é constante, a capacidade de resiliência do executivo é crucial para que preserve a saúde física e mental. Paradoxalmente, contudo, a melhor hora para adquirir resiliência é justamente quando a situação é mais difícil — quando enfrentamos os piores desafios, quando corremos o maior risco de reagir de forma equivocada, quando estamos mais cegos às oportunidades que se abrem. Maior razão, portanto, para o indivíduo usar o regime de resiliência para conter reações improdutivas à adversidade, substituir a negatividade por criatividade e engenho e fazer o que é preciso apesar de obstáculos reais ou imaginários. ©



**JOSHUA D. MARGOLIS**, é professor associado na Harvard Business School, nos EUA. **PAUL G. STOLTZ**, é fundador e presidente da PEAK Learning, empresa global de pesquisa e consultoria com sede nos EUA.

Publicado originalmente em dezembro de 2011



# Relatório IDC: transformação digital e a parceria SUSE e SAP

Conforme você ativa o seu modelo comercial em direção à transformação digital, você poderá considerar cargas de trabalho modernas como machine learning, análise avançada, blockchain e a Internet das coisas.

## Faça o download deste relatório do IDC para descobrir:

- > Requisitos para os fluxos de dados em tempo real para a transformação digital
- > Plataforma da SAP para a transformação digital
- > Opções de implementação no data center e na nuvem
- > Como você pode se beneficiar com a parceria a longo prazo entre a SAP e SUSE

Saiba mais em:  
[suse.com/pt-br/solutions/run-sap-solutions/](https://suse.com/pt-br/solutions/run-sap-solutions/)

