



## O QUE FICOU E O QUE ESTÁ MUDANDO NA GANGORRA DA GESTÃO

Esta edição especial, que foi inspirada no HSM+2025, ajuda você a entender o sobe-e-desce de conhecimentos e habilidades gerenciais no século 21 para alcançar a sabedoria da liderança

### PARADOXO DO LOW-CODE

Dá para resolvê-lo com um framework para coders cidadãos

### QUARTERS NO DIVÃ

O pensamento de curto prazo é cada vez mais questionado

### SABEDORIA ARTIFICIAL

Estamos de novo em um momento de ruptura, como há 2.000 anos

# O QUE FICOU E O QUE ESTÁ MUDANDO NA GANGORRA DA GESTÃO



## PANORAMA

### QUEM BRINCA DE GANGORRA É MAIS SÁBIO

Estamos na era da sabedoria. O que você aprendeu que continua válido? Quais mudanças valem a pena fazer? | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

1  
→



## RECORTE DE APROFUNDAMENTO 1

### O FIM DA ERA DOS QUARTERS

A influência crescente da China, no atual cenário global, pode fazer o pensamento de longo prazo voltar à cena | ALESSANDRA FU

2  
→



## RECORTE DE APROFUNDAMENTO 2

### ARQUITETURA ÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES

O colapso dos valores requer uma nova abordagem – veja um framework para lidar com isso | ANNA FLÁVIA RIBEIRO

3  
→



## RECORTE DE APROFUNDAMENTO 3

### ARQUITETURA DE PESSOAS

As melhores empresas são as que mantêm lideranças fortes, preocupadas em impulsionar o desenvolvimento do ser humano | DANIELA DINIZ

4  
→



## RECORTE DE APROFUNDAMENTO 4

### ARQUITETURA DA TECNOLOGIA

Com ela onipresente, as empresas sofrem para ter pessoas com as habilidades necessárias. Um framework ajuda nesse desafio | DANIEL GERALDELI

5  
→



## RECORTE DE APROFUNDAMENTO 5

## ARQUITETURA DAS VENDAS

A mistura de marketing e vendas é histórica. Com a IA, o que muda é o conceito de impacto nas vendas; veja um framework | REGINA MAGALHÃES E JACKIE ESTEVES

6



## E TEM MAIS:

## DIRETAS E INDIRETAS

UM GIRO PELO  
EMPREENDEDORISMO DE ONTEM E DE HOJE

OS SEIS Rs DURADOUROS DO EMPREENDEDORISMO |  
EXISTEM SETE CAMINHOS PARA EMPREENDER |  
O QUE NOS IMPEDE DE FUNDAR UM NEGÓCIO PRÓPRIO



## CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL

COM RITA MCGRATH, JOSÉ SALIBI NETO  
E PHILIP KOTLER

Como eles enxergam a gestão do século 21.  
O que permanece e o que está mudando em  
suas áreas de especialização

| ENTREVISTA DE ADRIANA SALLES



## ASSUNTO PESSOAL | HIGHLIGHTS DE MINIDOSSIÊ



## SABEDORIA ARTIFICIAL

Esse é um estado em que a IA deixa de apenas pensar por nós e começa a pensar conosco; o surgimento de uma nova consciência cognitiva compartilhada é do que precisaremos para viver o restante do século 21

| REDAÇÃO HSM MANAGEMENT (MINIDOSSIÊ POR CHICO ARAÚJO)



## BIBLIOTECA

LEITURAS  
ADICIONAIS  
SOBRE O TEMA



## CONECTE-SE

CONFIRA OS  
PARTICIPANTES  
DESTA EDIÇÃO



## LIFELONG LEARNING

AGENDA  
DE CURSOS  
E EVENTOS

## EDITORIAL



## SOBRE FLORES E FRUTOS

O ano de 2001, quando foi realizada a primeira edição do HSM+ no Brasil (ainda com o nome ExpoManagement), foi muito difícil para o mundo. Dado o atentado terrorista às Torres Gêmeas, nos EUA, os piores cenários eram previstos. Contra todos os arautos do apocalipse, no entanto, a vida seguiu; os gestores que não se deixaram abater cresceram com tecnologia, inovações e uma abordagem mais sistêmica dos negócios, e suas empresas continuaram a gerar flores e frutos. Um quarto de século depois, celebramos a longevidade do mais relevante evento de educação executiva da América Latina em outro ano difícil, marcado por conflitos diversos e instabilidade. Mas, de novo, contrariando todos os arautos do apocalipse, empresas vão florescer e frutificar.



### POLIANA ABREU

Diretora de conteúdo e marketing na HSM, Singularity Brazil e Learning Village.

É aí que reside a extrema utilidade do arquivo na sua tela. Assim como fizemos na curadoria do HSM+ 2025, este *Dossiê HSM* busca fertilizar o solo onde pisamos, trazendo o conhecimento do que permanece igual na gestão e do que realmente precisa mudar, para que todos saibamos o que manter e o que substituir. Só assim poderemos crescer em contexto adverso. Aproveite! ∞



PANORAMA

# QUEM BRINCA DE GANGORRA É MAIS SÁBIO

A sabedoria está em entender e atender a consciência coletiva, o que depende de saber o que continua igual e o que muda na gestão. Inovação contínua; liderança muda

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



**S**e alguém tem dúvida de que os negócios mudaram nos últimos 25 anos, sugerimos que olhe para um dos mais tradicionais entre eles: a plataforma de concursos de beleza Miss Universo. Até os primeiros anos deste século, suas regras diziam que mulheres casadas, divorciadas e com filhos não podiam se inscrever e que, mesmo depois de ganharem, as mulheres deviam se sujeitar a restrições: ficar acima do peso ou posar nua foi motivo para algumas perderem a coroa, por exemplo.

Hoje, a franquia virou de ponta-cabeça: acabaram as proibições de idade, estado civil, maternidade, peso etc., e mulheres transgênero são tão bem-vindas quanto as cisgênero – o respeito pela autodeterminação das mulheres virou o padrão. Em parte, trata-se de uma transformação top-down, vinda da milionária tailandesa Anne Jakrajutatip, ela mesma mulher transgênero, que adquiriu o empreendimento em 2022. Mas a outra parte das mudanças é bottom-up. No início de novembro, em transmissão ao vivo, o apresentador da edição de 2025 desrespeitou uma das candidatas, a Miss México, e todas as misses se retiraram do palco em protesto. O concurso de miss começou a se tornar plataforma de empoderamento feminino, quem diria.

Quando até um negócio “careta” como esse faz uma guinada radical assim, você consegue imaginar o que está acontecendo com as outras empresas? Em celebração aos 25 anos do maior evento executivo da América Latina, o HSM+, vasculhamos nosso acervo para

identificar o que mudou e, também, o que ficou igual. O objetivo? Ajudar os líderes brasileiros a gerenciar essa gangorra da melhor maneira possível. Foi nos arquivos de 2002 e 2006 que encontramos a chave para explicar tudo: “sabedoria”.

O guru indiano Deepak Chopra e o consultor Stephen Covey, autor de *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, subiram ao palco dos eventos, respectivamente, de 2002 e 2006, despretensiosamente representando Oriente e Ocidente, falaram tanto à mente quanto ao coração do público presente quando apontaram no horizonte o nascer da era da sabedoria.

Na visão de Chopra e Covey, daqui para a frente, sobreviverão e evoluirão no meio empresarial os mais sábios, não os mais adaptáveis (os sábios vão além). Como definir sabedoria? Segundo Chopra, sábio é quem entende e atende a consciência coletiva – e, no vocabulário dos negócios, isso significa entender e atender consciências de funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, mercados e todos os stakeholders. É o que busca fazer Anne Jakrajutatip no negócio dos concursos de misses, concorda?

Porém ser sábio não é fácil. Isso porque, como disse Covey, a maioria das empresas ainda tem um sistema operacional adequado à era industrial e precisa migrá-lo para a era do conhecimento antes de poder ingressar na era da sabedoria. Quais as evidências disso? (1) O conhecimento precisa ser visto como o meio de produção por excelência (não mais a terra, a

tecnologia, o capital financeiro), e os sinais disso são a valorização dos trabalhadores do conhecimento e gestão do conhecimento eficiente (de dados, algoritmos, prompts de inteligência artificial, projetos, experimentos etc.). (2) A prática de sustentabilidade está internalizada, porque quem tem conhecimento de fato compreende a necessidade de ser sustentável. O recente recuo corporativo quase generalizado em compromissos ESG (ambientais, sociais e de governança) e em diversidade, equidade e inclusão não deixa dúvidas de que a sustentabilidade ainda não foi verdadeiramente internalizada.

Então, caso sua organização continue a atuar nos moldes da era industrial, ela primeiro precisa passar à era do conhecimento para, depois, fazer a transição rumo à era da sabedoria. Os trabalhadores do conhecimento saberão entender e atender a consciência da coletividade.

Descrevemos a seguir o que a consciência coletiva diz para manter e o que pede para mudar na essência da gestão, sem nos preocuparmos com mudanças de contexto. Se essa gangorra entre o manter e o mudar passar a se movimentar de modo contínuo, a sabedoria corporativa terá começado.

**Se essa gangorra entre o manter e o mudar passar a se movimentar de modo contínuo, a sabedoria corporativa terá começado**

## O QUE DEVE FICAR: INOVAÇÃO

Identificamos um pilar de gestão que se mantém e serve de guarda-chuva para muitos outros: sempre devemos inovar, e devemos fazê-lo para criar valor novo. Isso tem a ver com a compreensão de que as vantagens sempre são transitórias, comentada por Rita McGrath na seção *Contagem Regressiva*. E pode ser aplicado a qualquer área, incluindo formatos de carreira, como se vê no quadro a seguir. Vale a pena lembrar ao leitor pontos de sabedoria da inovação:

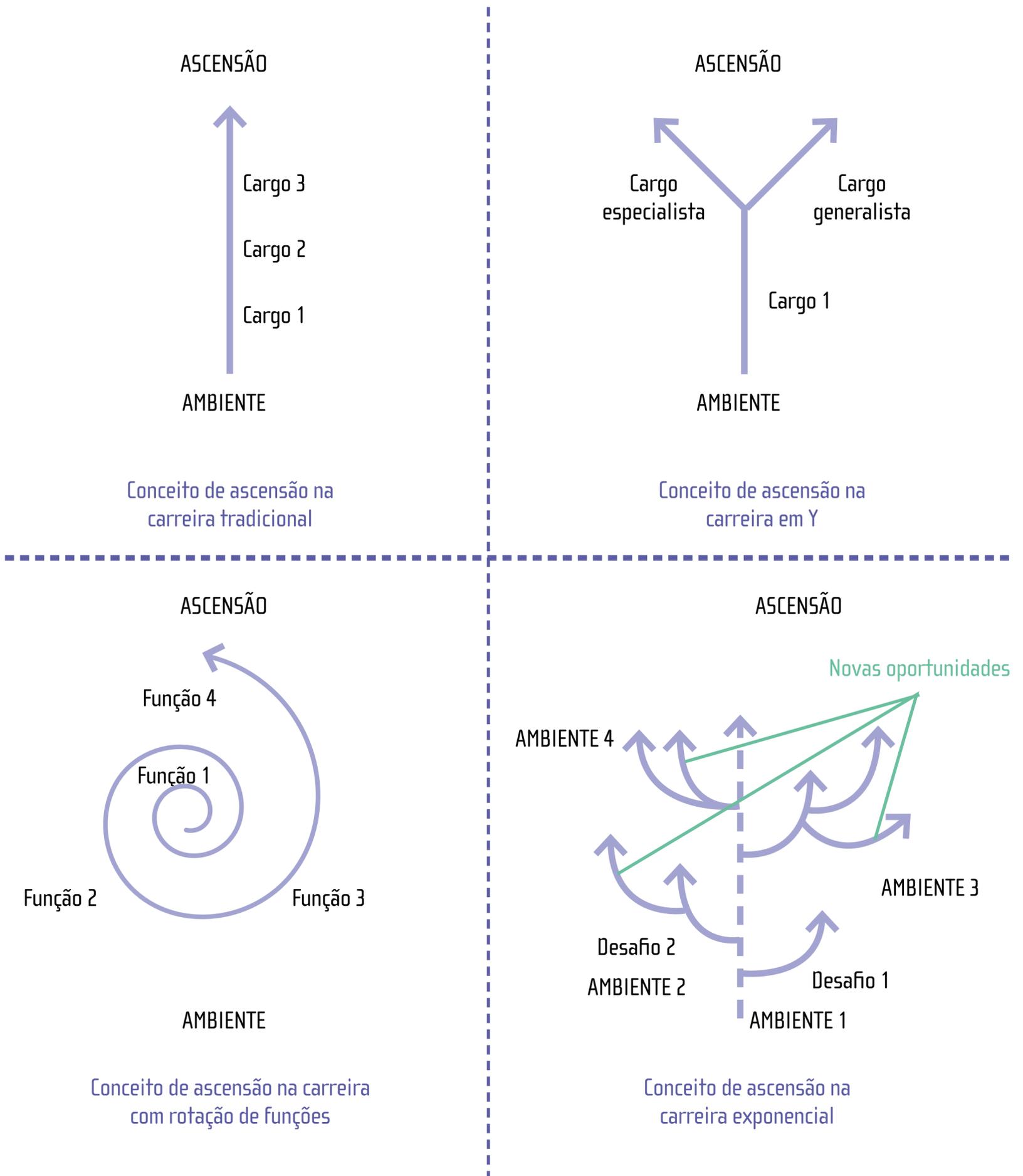
1. A verdadeira criação de valor com inovação depende de se adaptar a novas tecnologias, porque são elas que habilitam novos modelos de negócio; são estes que criam um valor novo e maior. Quem diz isso é Clayton Christensen, pai da inovação de ruptura. Disrupção tecnológica pode ser uma dor, mas é necessário sofrê-la.

2. Inovar significa “trair” clientes, funcionários, stakeholders, já que esses públicos nunca têm interesse em alterar sistemas, e costumam desencorajar a empresa a mudar de tecnologia.

3. A disrupção é necessária, não bastando as inovações incrementais, e há dois tipos de disrupção, diz Christensen: (a) a feita pelos novos entrantes em um mercado existente – eles atendem uma parcela de clientes já servida pelos competidores estabelecidos com uma estratégia de baixo custo ou um produto radicalmente diferente, graças a tecnologias novas –; (b) a que cria um mercado novo de saída, no qual o único concorrente é

## DE VERTICAL PARA ÁRVORE

OS MODELOS DE ASCENSÃO PROFISSIONAL MUDARAM AO LONGO DO TEMPO



o “não consumo” – um produto é oferecido a pessoas que até então não eram consumidoras daquilo – muitas vezes, com qualidade inferior e a preço acessível, graças a tecnologias.

4. Para Christensen, o maior potencial mora no segundo tipo de disrupção. Ainda há muito não consumo.

5. No primeiro tipo de disrupção, de um produto radicalmente diferente, o especialista em inovação W. Chan Kim recomenda uma entre quatro ações: criar um produto/serviço que o setor ainda não ofereça, tornar um produto acima da média (premium), torná-lo abaixo da média (inclusivo) e desafiar algum dogma do setor. Malcolm Gladwell diz que o mais importante é reenquadrar o problema que o produto/serviço vem resolver.

6. A decisão de inovar e de não inovar pode ser compreendida em duas metáforas de Chan Kim e Renée Mauborgne: estratégia do oceano azul (a empresa pode navegar em um novo mercado praticamente sem concorrência) e estratégia do oceano vermelho (onde a concorrência é sangrenta).

7. Inovações de longo prazo são extremamente importantes. Isso porque as de curto prazo só fazem liberar capital empatado em processos ineficientes (é a inovação incremental) e as de médio prazo não criam trabalho “novo”. Mudam o jogo as de longo prazo.

8. Empresas que não conseguem ignorar a análise financeira tradicional (ao menos parcialmente) não conseguem inovar. Um erro comum é desenvolver um produto habilitado por uma tecnologia e ir vendê-lo para clientes tradicionais, com o comando a análise financeira tradicional. Christensen insistia: as melhores oportunidades estão nos menores mercados.

9. Situações de instabilidade, recessão ou crise, quando o dinheiro está curto, tendem a ser o melhor contexto para a inovação. Isso porque a maioria das inovações

começa errada – em torno de 93% – e exige mudança de direção. Quando a empresa tem dinheiro, demora a fazê-lo; quando faltam recursos, faz rápido.

10. Os protagonistas da inovação são pessoas, não estruturas ou processos organizacionais. É só assim que os obstáculos para inovar, sempre muitos, são superados. Se a empresa é vista como protagonista, é razoável se dizer “não consigo fazer isso, porque a burocracia me impede”. Já pessoas empoderadas tendem a falar: “peço desculpas depois, mas não peço licença”.

11. Toda inovação, seja de produto ou serviço, de curto ou longo prazo, tem de partir do job-to-be-done, ou seja, a tarefa que seu consumidor espera ver executada. Peter Drucker materializou esse conceito, e Clayton Christensen o popularizou. Seu exemplo mais famoso é o do milk-shake. Em uma pesquisa que ele fez, descobriu que o milk-shake vendido por uma rede de restaurantes fast-food executava dois jobs para os consumidores: nas manhãs, era um café da manhã “para viagem” que profissionais apressados indo para o trabalho levavam no carro; nos finais de semana, eram guloseimas para crianças autorizadas pelos pais. Como a rede inovou ante essas descobertas para aumentar as vendas? Colocou uma vending machine do lado de fora do restaurante, para poupar o tempo dos viajantes,

**Toda inovação,  
tem de partir  
do job-to-be-  
done, ou seja, a  
tarefa que seu  
consumidor  
espera ver  
executada**

e diminuiu os copos para as crianças, o que os pais, que compram, receberam de bom grado.

12. A inovação transformadora precisa de pessoas com poder social, segundo Gladwell, os chamados conectores. “Enquanto a maioria de nós faz parte de três grupos sociais – a família, o pessoal do trabalho e o pessoal da escola/faculdade –, os conectores estão ligados, de modo superficial, a 25 mundos sociais distintos, e transportam ideias entre eles.”

Importante: para Christensen, a inovação radical e de longo prazo é o único modo de combater a desigualdade socioeconômica, ao combater a ineficiência e a ineficácia no sistema de regeneração econômica.

### **O QUE PRECISA MUDAR: LIDERANÇA**

Peter Drucker chegou a dizer que a única missão de gestores e líderes no século 21 era servir os trabalhadores do conhecimento, mas poucos entenderam o que isso queria dizer. Agora o insight ganha novos contornos nas vésperas da era da sabedoria. Eis alguns:

1) Vínculos sustentáveis definem o novo líder, à medida que define seus relacionamentos em 360 graus, seja com seus liderados, com os pares, com os superiores, com clientes e outros contatos externos. Esses relacionamentos deixam de ser transacionais, como se as outras pessoas fossem uma infraestrutura que a gente troca quando se torna insuficiente. É preciso haver empatia (aprendizado sobre o outro) e confiança. A sociedade ocidental se apoia em dois paradigmas para funcionar – conquistas e cuidado. Os novos líderes devem



seguir a sociedade e acrescentar às suas conquistas (projetos, avanços) o cuidado, que é expresso nos vínculos sustentáveis – a sustentabilidade se constrói quando líderes educam liderados. Essa é uma atividade que ainda encontra pouco tempo na agenda de líderes brasileiros, mas que o CEO da B2B Match, Bruno Padredi, com sua expertise de gerir comunidades

de executivos C-level, vê como inescapável. Vínculos sustentáveis ajudam a entender e atender a consciência coletiva, sobretudo se forem com públicos diversos. “Talvez em um país mais homogêneo isso seja menos importante, mas no Brasil, tão diverso, os líderes precisam de diversidade”, como dizem Amanda Graciano, venture builder e especialista em transformação com IA, e João Souza, diretor da consultoria Fa.vela.

2) Tempo define o novo líder – um tempo que é despendido com reflexão, conversas (pessoais, difíceis), repertório cultural, ócio, tudo que alimenta a produtividade e o foco, e que aumenta a sabedoria. A escravidão ao tempo e, por consequência, o imediatismo nunca corresponderam ao tempo humano, que é o tempo da escolha; são um tempo de máquinas. Sobre humanos, o resultado disso é a falta de questionamentos e decisões inconsistentes. Se Yuval Harari disse no HSM+2025 que “rico é quem tem tempo”, a definição de líder, daqui por

Vínculos sustentáveis ajudam a entender e atender a consciência coletiva, sobretudo se forem com públicos diversos.

diante, talvez seja “pode ser líder quem consegue arrumar tempo”. Isso é difícil. Marco Stefanini, fundador e CEO global da multinacional brasileira de tecnologia Stefanini, diz que ainda não conseguiu ter tempo; ele trabalha 14 horas por dia, em geral.

3) Distribuição de poder define o novo líder num mercado em rede. Isso se traduz, por exemplo, na atuação em time de liderança. Não é para decidir tudo em colegiado; significa que quem tem mais conhecimento sobre uma área possui a autoridade sobre ela. Decisões mais complexas, aí sim, podem ser colaborativas. Uma ótima forma de distribuir poder é por meio de perguntas. Os melhores líderes sempre foram grandes fazedores de perguntas, mas agora isso é eliminatório.

4) Emoções definem o novo líder. A nova liderança precisa combinar aspectos racionais e emocionais em seu trabalho, e não só por conta da criação de vínculos. Quando se fala em líder estimular a colaboração e o comprometimento, emoção é crucial. E, como a neurocientista Carla Tieppo sugere, os humanos se manterão relevantes ante a inteligência artificial se usarem a força das emoções para decidir. Alguns especialistas nomeiam as emoções-chave: amor e compaixão.

5) Complexidade define o novo líder. Historicamente a simplicidade é o discurso do líder, e ele foge do complexo; para os desafios atuais, o melhor líder será o que abraça o complexo. Com sabedoria.

Neste *Dossiê*, destacamos mais sobre a gangorra entre o que fica e o que muda essencialmente na gestão ∞



RECORTE DE APROFUNDAMENTO 1

# O FIM DA ERA DOS QUARTERS

A influência crescente da China em um mundo marcado por conflitos, polarizações e crise climática pode fazer o pensamento de longo prazo voltar à cena

por ALESSANDRA FU



O QUE FICA | MÉTRICAS COMO CHAVE



ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO É REVALORIZADA

O QUE MUDA

**E**ra maio de 2025 e já tinha lido mais cinco livros e me preparei de maneira exaustiva para o início de mais um quarter, foi então que, após uma reunião frustrada, decidi transformar em livro manifesto o que estava me incomodando, ver as pessoas aprisionadas a ciclos de 90 dias. O trimestre virou a medida da ambição, o ritmo da pressão e o limite da imaginação.

Executivos, investidores e conselhos se acostumaram a medir sucesso em entregas rápidas, metas de curto prazo e resultados imediatos – mas esse modelo está corroendo a capacidade das organizações de pensar, planejar e construir o futuro. Essa é a provocação central do meu livro *O Fim da Era dos Quarters*: uma reflexão sobre o tempo como ativo estratégico, e sobre o que podemos aprender com culturas e modelos que enxergam o tempo de forma diferente – especialmente a China.

A lógica trimestral que domina o capitalismo anglo-saxão otimiza o resultado contábil de curto prazo, mas destrói opções estratégicas. Enquanto isso, a China opera na lógica do século. É um país que planeja em décadas, executa em ciclos e revisa com base em propósitos civilizatórios. O “plano quinquenal”, muitas vezes visto como instrumento burocrático, é na verdade um mecanismo sofisticado de continuidade estratégica. Cada ciclo de cinco anos se conecta a um arco maior de 30, 50 ou até 100 anos, com metas que combinam tecnologia, cultura, sustentabilidade e prosperidade coletiva.

A China construiu uma arquitetura de planejamento que opera com horizontes plurianuais, coordenação Estado-mercado e métricas que medem capacidade produtiva, aprendizado tecnológico e impacto sistêmico. O resultado é um ecossistema que aceita volatilidade tática para preservar direção estratégica. Se quisermos sair da tirania dos quarters, precisamos aprender com o método – não copiar o modelo.

Essa visão de longo prazo molda não apenas o Estado, mas também as empresas. Gigantes como Huawei, Alibaba, BYD e Tencent estruturam suas agendas de inovação em horizontes plurianuais, sustentados por uma ideia clara de futuro nacional. O foco não é apenas no lucro, mas no papel de cada empresa como engrenagem do desenvolvimento coletivo. Há uma dimensão filosófica e moral no planejamento chinês que o diferencia da visão transacional ocidental: o tempo é um aliado da estratégia, não seu inimigo.

O 5YP (five-year plan) como parte de um mecanismo de ordem é como um contrato social de prioridades, metas e trade-offs. Desce de macro-objetivos (segurança energética, upgrading industrial, inovação) para portfólios programáticos (fundos, zonas, crédito direcionado, compras públi-

O foco não é apenas no lucro, mas no papel de cada empresa como engrenagem do desenvolvimento coletivo

cas), de maneira iterativa: metas são ajustadas com pilotos locais antes de escalar.

No Ocidente, a lógica dos quarters cria um tipo de miopia corporativa. Líderes se tornam gestores de urgências, e não arquitetos de futuros. Em vez de ciclos de aprendizado, vivemos ciclos de cobrança. Em vez de prosperidade sustentável, perseguimos eficiência imediata. A China nos mostra o oposto: que a continuidade não é lentidão, é profundidade; que consistência é a verdadeira disrupção.

E essa organização sai do plano e se concretiza, por exemplo, com as cidades e províncias que funcionam como laboratórios vivos. O que dá certo ganha escala nacional; o que erra vira aprendizado institucional. Métricas de líderes locais incluem inovação, proteção ambiental e transformação industrial – não apenas PIB. Isso cria incentivos para a tomada de risco produtivo e acelera o ciclo “aprender–ajustar–espalhar”.

O fim da “era dos quarters”, portanto, não é apenas um manifesto econômico, mas uma provocação de mudança na forma de como pensamos e enfrentamos uma nova realidade. É sobre resgatar o tempo como instrumento de sabedoria e reconstruir a governança como ponte entre o agora e o amanhã. É sobre líderes que saibam navegar entre o instantâneo e o duradouro – com a consciência de que o curto prazo precisa servir ao longo prazo, e não o substituir.

O Norte de indicadores é outro; metas e KPIs não deixam de existir, mas devem ser orquestrados com



outras métricas. Isso ajuda não somente a analisar e a reportar o passado recente, mas também a enquadrá-lo na perspectiva e narrativa de construção do futuro.

Ao longo desses últimos anos observando com mais atenção as pessoas, percebi que estamos todos reféns de um sistema que nos aprisiona, nos vicia e nos influencia, como se não soubéssemos pensar, agir e trabalhar de outra maneira porque parece impossível reverter o sistema. É aí que começam os problemas e que ficamos em meio a tantas fragilidades e alucinações.

O fenômeno de busca por respostas rápidas e prontas começa. Em paralelo surge a IA generativa, que como uma imitação algorítmica nos traz respostas prontas baseadas em dados antigos e nos deixa na inércia de não pensar, atrofiados e ainda esperando que essa também possa agir. E vale lembrar que a autonomia de sistemas depende de ação e consciência humana.

Precisamos matar a tirania trimestral, não somente pela mudança de pensamento individual e sim como um movimento coletivo com ações claras; e as divido em quatro frentes:

### **1. DE “RESULTADO” PARA “CAPACIDADE”**

Resultado é efeito; capacidade é causa. Governar

**Precisamos matar a tirania trimestral, não só pela mudança de pensamento e sim como um movimento coletivo**

por capacidade estabiliza compounding returns.

## 2. DE “PROJETO” PARA “PRODUTO-PLATAFORMA”

O projeto entrega; a plataforma aprende. KPIs evoluem de custo/prazo para aprendizado por ciclo, reuso de componentes, número de agentes/serviços orquestrados.

## 3. DE “COMPLIANCE” PARA “MISSÕES COM GUARDRAILS”

Missões claras (energia segura, mobilidade limpa, soberania digital) + guardrails (concorrência, privacidade, segurança). A combinação orienta capital para spillovers positivos.

## 4. DE “EMPRESA ISOLADA” PARA “PORTFÓLIO E ECOSISTEMA”

A firma deixa de ser átomo e vira nó. O conselho mede saúde do ecossistema (fornecedores saudáveis, time-to-qualify, open standards), não só EBITDA individual.

Essa estrutura é composta por “metas-meio” que criam vantagem acumulativa. Ao gerenciá-las, aceita-se volatilidade no lucro para consolidar capacidades raras.

Repensar o tempo é o primeiro passo para reconstruir o propósito – não como algo futuro, mas como consequência de ações e intenções no presente.

Sair da era dos quarters pode ser interpretado de diversas maneiras, e exige que tenhamos uma visão multidisciplinar, de propósito, de trabalho em ecossistema, de coletivo. Não é um manifesto con-

tra disciplina financeira; é redirecionar disciplina para compounding capabilities. A lição chinesa não é o Estado grande nem a empresa obediente; é governança para ciclos longos com experimentação curta, métricas de capacidade e financiamento casado com a curva de aprendizado. Quem fizer isso agora desenha a próxima década – os outros continuarão comemorando trimestres que os afastam do futuro.

Essa lógica exige estratégia e intencionalidade. Sem uma direção clara, o movimento vira ruído. O pensamento estratégico é o que nos permite sair da reação e entrar na criação. Ele exige clareza sobre o que queremos construir, mas também humildade para ajustar o curso. Planejar não é engessar – é criar as condições para a liberdade futura. O planejamento, quando bem-feito, não aprisiona; ele liberta, porque dá contexto, coerência e continuidade.

Estamos migrando da era da competição para a era da construção conjunta. No passado, o poder estava em vencer o outro; agora, está em criar com o outro. A interdependência é o novo campo de jogo – ninguém constrói o futuro sozinho. Ecossistemas substituem hierarquias, e a colaboração estratégica se torna a vantagem competitiva essencial. A empresa do futuro é uma rede viva de inteligências conectadas por propósito, dados e confiança.

A visão que precisamos cultivar é sistêmica e nexialista – aquela que enxerga os nexos entre tecnologia, cultura, economia, meio ambiente e propósito

humano. O pensamento linear e fragmentado da era dos quarters é insuficiente para um mundo de causalidades complexas e interdependências globais. O que antes era uma cadeia de valor, hoje é uma teia de valor. Ser nexialista é transitar entre disciplinas, unir o que estava separado, e reconhecer que inovação, ética, dados e governança são partes de um mesmo sistema de decisões.

O que está em jogo não é apenas o ritmo das empresas, mas o modelo mental das lideranças. O curto prazo cria conforto, o longo prazo exige coragem. Liderar nessa nova era é ter a lucidez de enxergar que crescimento sem direção é expansão sem sentido, e que a verdadeira sustentabilidade nasce de ciclos longos de aprendizado, propósito e regeneração.

Quem conseguir realinhar tempo, intenção e estratégia não apenas sobreviverá – mas, como eu já disse e repito, desenhará a próxima década. Os outros continuarão comemorando trimestres que os afastam, silenciosamente, do futuro.

Como executiva, conselheira e professora, dediquei minha trajetória a traduzir com-



Quem conseguir realinhar tempo, intenção e estratégia não apenas sobreviverá – mas desenhará a próxima década

plexidade em direção – e é justamente nesse ponto que acredito estar a próxima fronteira de liderança. Ajudar empresas, conselhos e líderes a repensarem o tempo, a estratégia e a governança na era da inteligência artificial. Meu trabalho está em construir pontes entre tecnologia, propósito e futuro: desenhar modelos de decisão que equilibram velocidade e profundidade, inovação e prudência, lucro e legado. Equilibrar inteligência artificial com a consciência humana. Ensinar que o futuro não é um destino a ser previsto, mas um sistema a ser projetado. E projetar exige intenção, método e coragem. Ajudar organizações a fazer essa travessia – da lógica dos quarters para a lógica da continuidade – é a forma que encontrei de transformar estratégia em legado e tecnologia em inteligência coletiva. ∞



---

**ALESSANDRA FU**

Diretora da Salesforce para arquitetura de operações e negócios empresariais; está escrevendo o livro *O Fim da Era dos Quarters*.



RECORTE DE APROFUNDAMENTO 2

# ARQUITETURA ÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES

O colapso dos valores requer uma nova abordagem – veja um framework para lidar com isso

por ANNA FLÁVIA RIBEIRO



O QUE  
FICA

EXPECTATIVA DO  
COMPORTAMENTO ÉTICO



ÉTICA PASSA DE LISTA DE  
VIRTUDES A SISTEMA DE DECISÃO

O QUE  
MUDA

No dia a dia do meio corporativo, nós nos conformamos com a ideia de que a lógica “os fins justificam os meios” predomina em múltiplas variantes. E, por isso, dizemos a nós mesmos que padecemos de ausência de ética. Não é verdade. Nosso problema é justamente o contrário: a superabundância de ética. Existem múltiplas morais em cena, elas entram em conflito e, assim, vão moldando as decisões de gestão. Cada escolha estratégica hoje carrega o embate silencioso entre éticas divergentes – e o maior desafio, de dirigentes executivos e conselhos de administração, é arbitrar entre elas. Este artigo diagnostica o problema e propõe uma maneira de lidar com ele.

## **I. O FIM DO PARADIGMA DA MISSÃO E VALORES CORPORATIVOS**

A linguagem da ética organizacional foi, durante muito tempo, tratada como ornamento. Missão, visão, valores – o tripé com que se tentava domesticar o imponderável – cumpria mais função estética do que operativa. Durante décadas, empresas operaram sob a ilusão reconfortante de que bastava definir uma “missão” para organizar seu horizonte ético, onde visão e valores viraram slogans replicáveis, facilmente impressos em quadros na recepção. Mas esse tempo já não existe e, como afirma a professora da Harvard Business School Lynn Paine, esse modelo “funciona bem apenas em contextos em que os valores não são colocados à prova por dilemas reais”.

A questão é que o que mais temos hoje são dilemas reais – polifônicos, complexos, de altíssimo custo moral e reputacional.

A aceleração tecnológica, a complexificação dos riscos, a opacidade algorítmica e a multiplicação dos stakeholders tornaram o agir corporativo uma questão de urgência moral. O problema é que essa urgência não encontra mais um referencial comum. O que colapsou não foi a ética, mas a ilusão de sua univocidade.

Não creio que a governança moderna sofra de cinismo ético; creio que sofre de um excesso desordenado de fundamentos morais conflitantes. Cada decisão crítica é atravessada por múltiplas éticas que não apenas disputam espaço, mas se chocam em tempo real: o legalista que evoca princípios, o pragmático financeiro que opera com resultados, o ESG que se ancora no cuidado, o tecnólogo que pensa em futuro exponencial, o conselheiro preocupado com reputação pública. E todos estão, de certo modo, certos.

Michael Sandel, ao discutir os limites morais dos mercados, alerta:

**“Nem tudo deve estar à venda. A economia de mercado, quando não confrontada por limites morais, tende a corroer valores que ela mesma pressupõe.”**  
(*What Money Can't Buy*, 2012)

Esse paradoxo se aplica perfeitamente às corporações que, na tentativa de operar com múltiplas métricas (valor do acionista, impacto ambiental, bem-estar interno, inovação contínua), acabam dissolvendo o sentido do que é, afinal, o “bom agir”.

## II. O CONSELHO COMO CAMPO DE FORÇAS ÉTICAS

É nos conselhos de administração que esse embate se torna mais evidente. Longe de serem arenas de convergência ética, os conselhos modernos se tornaram espaços de conflito entre personas morais – cada uma representando uma matriz normativa distinta. Roger Steare, no seu trabalho sobre perfis éticos em organizações, mostra que líderes oscilam entre arquétipos como o “guardião”, o “comerciante”, o “reformador” e o “construtor moral”. Mas o problema é que as empresas muitas vezes exigem todos esses perfis ao mesmo tempo, sem oferecer um modelo de deliberação que os integre.

Pois então, e justamente nesses conselhos de administração, nos comitês de risco, nas decisões críticas das lideranças, é que se delineia claramente um embate entre múltiplas racionalidades éticas que operam simultaneamente e se chocam sem mediação clara. Cada uma traz consigo um horizonte normativo, uma linguagem, uma visão de mundo que se declara quando o problema é trazido a uma tomada de decisão.

Há executivos que têm na ética do dever, que prioriza princípios inegociáveis, seu compasso moral. Há quem privilegie a ética consequencialista, que busca resultados sistêmicos. Pode haver quem advogue por uma ética das virtudes, que privilegia o caráter e a exemplaridade, como normalmente associado à meritocracia e à persona do founder. Alguns cargos e posições tomam para si a ética do cuidado, sensível à vulnerabilidade e à relação, seu vetor decisório.



E, mais recentemente, a ética pós-humanista, que amplia o campo moral para incluir máquinas, ecossistemas e redes não humanas, começa a entrar no circuito.

É notável quando se percebe que essas éticas não apenas competem – elas coabitam o cotidiano das decisões estratégicas. Em um mesmo conselho, um diretor jurídico pode argumentar com base no dever de informar (deontologia),

enquanto um CFO pondera os efeitos econômicos da transparência (consequencialismo), e um gestor de ESG insiste no cuidado com os mais vulneráveis afetados pela decisão. Nenhuma dessas vozes está errada. Mas nenhuma consegue, sozinha, resolver a complexidade do dilema. E aqui está o ponto central: a crise ética contemporânea não é de ausência, mas de excesso de fundamentos. Não há escassez de princípios – há um campo saturado de racionalidades não alinhadas.

Isso gera um efeito estrutural perverso: a paralisia moral por superposição de critérios. Se antes os dilemas exigiam coragem, agora exigem, antes de tudo, discernimento filosófico. O que falta às organizações não é um novo código de valores, mas um novo método de deliberação. Um sistema que

**A crise ética contemporânea não é de ausência, mas de excesso de fundamentos. Não há escassez de princípios – há um campo saturado de racionalidades não alinhadas**

seja capaz de mapear os conflitos éticos, reconhecer suas raízes, atribuir pesos contextuais e decidir com responsabilidade distribuída. Isso exige mais do que compliance. Exige pensamento.

Mais claramente explicitando, o que está em crise não é o código de conduta, mas a arquitetura ética das decisões. Em vez de perguntar “qual valor aplicar”, as organizações precisam se perguntar “como arbitrar entre valores legítimos, porém incompatíveis entre si neste contexto específico”. Esse deslocamento é sutil, mas profundo. Ele exige uma governança moral deliberativa, não apenas normativa.

A falência da linguagem tradicional da missão e dos valores se dá porque ela presume um mundo moral homogêneo. Mas vivemos em um mundo de tensões assimétricas. O valor da transparência, por exemplo, colide com o dever de proteger informações estratégicas. A valorização da autonomia dos indivíduos pode colidir com o princípio da coletividade sistêmica. A lógica da maximização do bem-estar pode gerar decisões incompatíveis com a dignidade de certos grupos. E cada vez mais, essas tensões são vividas não na teoria, mas no cotidiano dos líderes.

Para melhor ilustrar, olhemos dois casos concretos:

### III. DOIS CASOS, MUITOS CONFLITOS

#### **CASO 1**

---

#### **GOOGLE E A DEMISSÃO DE TIMNIT GEBRU**

Em 2020, o Google demitiu a pesquisadora Timnit Gebru, uma das maiores especialistas do mundo em

ética da inteligência artificial. Naquele momento, ela havia questionado internamente o viés racial e ambiental de grandes modelos linguísticos e a falta de diversidade nas decisões de alto nível, seguindo claramente a priorização de uma ética de justiça restaurativa; entretanto, ao tomar a decisão de dispensá-la, o Google alegou existir na iniciativa “conflitos com diretrizes internas”. O episódio escancarou o choque entre a ética da reputação, a ética do cuidado e a ética da eficiência técnica.

De um lado, a empresa buscava proteger sua legitimidade pública. De outro, o aparato técnico pressionava pela velocidade do desenvolvimento algorítmico. E no meio, a preocupação com vulneráveis e minorias emergiu como uma voz silenciada. O conselho da Alphabet pouco interveio – e pagou o preço em reputação global.

“Quando a eficiência se sobrepõe à justiça, a inteligência organizacional se torna míope”, como diria R. Edward Freeman. (*Managing for Stakeholders*, 2007)

## CASO 2

### DANONE: O COLAPSO DE EMMANUEL FABER

Em 2021, Emmanuel Faber, então CEO e presidente do board da Danone, foi forçado a sair pela pressão de acionistas ativistas. Faber buscava reposicionar a Danone como “empresa de impacto”, com um modelo híbrido que equilibrava lucro e responsabilidade social e, apesar de bons indicadores de impacto, seu afastamento foi motivado por uma “suposta falta de retorno”.

Esse episódio explicitou o choque entre uma ética do cuidado intergeracional (ESG) e uma ética de maximização acionária de curto prazo, sendo que o próprio Faber afirmou, após sua saída:

**“Há uma batalha moral se travando no coração do capitalismo. Não é sobre ESG. É sobre quem está no centro da tomada de decisão: o planeta e as pessoas, ou o mercado.”** (*Financial Times*, 2021)

A Danone não perdeu só um executivo. Perdeu um horizonte.

Aqui vemos como é precisamente nos conselhos de administração que essa batalha ética se condensa. São decisões que afetam milhares – ou milhões – de vidas e que são tomadas diante de múltiplas lógicas concorrentes. Não se trata mais de discutir “o que é certo”, mas a partir de qual lente se está olhando para o certo e como essas lentes interferem na própria construção do problema.

O mesmo cenário pode ser lido como uma questão de justiça, de eficiência, de reputação, de empatia, de segurança sistêmica – e cada leitura traz uma solução diferente, com ganhos e perdas que podem gerar impactos colossais.

Recentemente, um grande banco brasileiro passou por uma situação similar, escancarando as novas zonas cinzentas da governança ética digital. Cerca de mil funcionários do Banco Itaú, muitos em regime remoto, foram demitidos com base em métricas

de produtividade extraídas por softwares de vigilância algorítmica: contagem de cliques, tempo de tela, atividade em ferramentas internas.

Não se sabe se esses profissionais haviam sido previamente informados de que tais dados seriam utilizados como critérios decisórios para desligamento, mas a empresa alegou “práticas incompatíveis com os princípios de confiança”.

O caso despertou ampla repercussão pública, sindical e jurídica – não apenas pelo conteúdo da decisão, mas pelo modelo ético implícito que a sustentava: eficiência calculada versus transparência e dignidade.

O episódio revela o embate entre três éticas simultâneas:

- 1| A ética da performance digital**, que prioriza métricas objetivas como expressão de meritocracia;
- 2| A ética do cuidado e da dignidade**, que exige consentimento, contexto e proporcionalidade no uso de dados;
- 3| A ética legalista da conformidade**, que precisa interpretar a LGPD à luz de um novo ambiente de trabalho monitorado.

O problema, aqui, não é o uso de tecnologia – mas a ausência de uma deliberação ética visível sobre sua aplicação. Em conselhos e comitês de ética, o caso se torna emblemático: quem arbitra quando a tecnologia permite mais do que a moral possivelmente tolera?

#### **IV. A ÉTICA COMO SISTEMA DE DECISÃO, NÃO COMO LISTA DE VIRTUDES**

Fragmentação ética não significa relativismo, mas pluralismo conflitivo. Isso não é um sinal de degradação moral, mas de maturidade estrutural. O mundo real não opera com clareza moral cartesiana. Ele pulsa na ambiguidade. E é por isso que as empresas que continuam operando com estruturas éticas baseadas em slogans estão condenadas à obsolescência moral. A governança contemporânea exige mecanismos de pensamento ético contínuo, e não a adesão ritual a valores genéricos.

A governança ética eficaz não nasce da moralidade individual, mas da capacidade institucional de lidar com dissenso. Como lembra Sandel, o verdadeiro teste moral não é quando todos concordam, mas quando há conflito de valores legítimos. Isso vale para conselhos: o problema não é discordar, é não saber como discordar com rigor.

Os comitês de ética, quando existem, são frequentemente simbólicos, periféricos ou jurídicos. Poucos possuem função deliberativa real. Menos ainda conseguem sustentar dissenso como parte de sua dinâmica. Mas é justamente disso que se trata: criar ambientes em que os conflitos éticos possam emergir, ser nomeados, analisados e transpostos sem que sejam reduzidos a questões de marketing ou risco reputacional.

Há ainda um outro deslocamento silencioso, mais estrutural: a entrada da tecnologia – e, sobretudo,

da inteligência artificial – como novo ator nas decisões morais. A questão aqui não é se a IA é “ética” ou não, mas como sua presença reorganiza o campo da decisão moral nas empresas.

Um algoritmo que determina alocação de recursos, promoções, cortes, preços dinâmicos ou fluxos de dados não é neutro. Ele encarna uma determinada racionalidade – e, muitas vezes, ela é invisível aos próprios gestores. Isso cria um novo tipo de dilema: quando a ação já foi tomada por uma máquina treinada com critérios passados, quem responde pelo presente ético dessa decisão?

A ética, neste cenário, torna-se uma questão de design de sistemas. A pergunta fundamental já não é “qual é o valor que devemos seguir?”, mas “qual estrutura de decisão estamos permitindo?”. Isso exige conselhos com competência filosófica aplicada – não como erudição, mas como capacidade de operar criticamente entre diferentes regimes normativos.

## **V. QUEM ARBITRA A ÉTICA EM UM MUNDO DE ÉTICAS?**

Não vivemos uma era de cinismo moral. Vivemos uma era de excesso moral não resolvido. De convivência forçada entre sistemas éticos que não dialogam, mas se chocam no espaço corporativo sem tradutor. Isso exige mais do que integridade individual. Exige um novo modelo de consciência institucional.

Por isso, a figura do conselheiro precisa mudar. Já não basta trazer experiência de mercado ou leitura de balanço. É necessário saber habitar o dissenso, nomear

os conflitos de valor, reconhecer os limites da própria lente e, sobretudo, deliberar com a consciência de que qualquer escolha ética é também uma renúncia trágica. Não há decisões puras. Há decisões que reconhecem sua complexidade e outras que a disfarçam.

Em vez de buscar a “ética certa” para aplicar às empresas, talvez seja mais sensato construir condições institucionais para pensar moralmente em contextos instáveis. Isso inclui formar conselhos capazes de sustentar conversas morais não utilitárias; incluir especialistas transdisciplinares na tomada de decisão; auditar os efeitos morais de decisões algorítmicas; e, acima de tudo, renunciar à ilusão de neutralidade moral.

O modelo de “compliance ampliado”, como propõe Lynn Paine, inclui a deliberação moral como componente central do risco estratégico. Ele exige novos rituais:

- **Análise dos stakeholders éticos impactados** (inclusive não humanos, no caso de IA e ambiente);
- **Roteiros de dissenso**, em que as objeções morais são institucionalizadas;
- **Estruturação de comitês interdisciplinares** (com juristas, filósofos, ecologistas, cientistas de dados);
- **Auditoria moral de algoritmos** (explainability + accountability);
- E sobretudo: **formação contínua de conselheiros como agentes éticos deliberativos.**

Como diz Roger Steare:

“A cultura ética não se impõe com código, mas com conversas deliberadas sustentadas no tempo.”

## VI. ÉTICA É AÇÃO, NÃO CABE EM MANUAIS

Estamos seguros de que a ética contemporânea não será escrita em manuais – será desenhada nos fluxos de decisão, na forma como se escuta uma objeção, na maneira como se trata uma ambiguidade, na arquitetura da governança.

O dilema não é mais “como ser ético”; é qual ética escolher quando elas se chocam entre si – todas aparentemente válidas. O tempo em que o compliance era suficiente para “garantir a ética” acabou. O tempo do ESG como nicho moral também acabou. O que se inicia é uma era de governança moral sofisticada, em que pensar filosoficamente é uma competência de gestão e não de gabinete.

As empresas que entenderem isso não apenas terão maior resiliência reputacional, mas também serão mais inteligentes moralmente. Porque, como Sandel insiste, não há neutralidade possível quando valores entram em conflito. Há apenas a coragem de decidir – e sustentar o peso da escolha. ∞



**ANNA FLÁVIA RIBEIRO**

Chefe de experiência do cliente e marketing na Rocketbase e professora na São Paulo Tech School.



RECORTE DE APROFUNDAMENTO 3

# ARQUITETURA DE PESSOAS

Em quase três décadas de análise, as melhores empresas para pessoas são as que mantêm lideranças fortes, preocupadas em impulsionar o desenvolvimento do ser humano

por DANIELA DINIZ



O QUE  
FICA

PESSOAS COMO MAIOR  
ATIVO DAS EMPRESAS



ÍNDICE DE VELOCIDADE DE INOVAÇÃO  
DAS PESSOAS IMPORTA MAIS

O QUE  
MUDA

---

*“Creio que as palavras escritas, a boa escrita, jamais poderão ser suplantadas por qualquer tipo de ação mecânica, por mais brilhante ou inovadora que seja. Simplesmente não há substituto para a palavra escrita produzida por um ser humano.”*

---

A frase é da jornalista americana Lilian Ross, famosa por suas profundas reportagens na revista *The New Yorker*. Ela foi escrita em 2015 – dois anos antes do seu falecimento e quase uma década antes da ascensão da inteligência artificial (IA) –, sobre uma de suas funções mais famosas: a de escrever textos com precisão. Dez anos após sua declaração, podemos questionar o quão precipitada e ingênua foi Lilian ao acreditar que o ser humano faria melhor algo que uma máquina foi capaz de aprender e resolver num tempo infinitamente menor do que o das nossas mentes e dedos. Ou podemos – ao avaliar a quantidade de textos superficiais e repetitivos a que somos submetidos diariamente – afirmar que Lilian sempre esteve certa. Eu sou dessa turma.

Até porque o que a jornalista deixa muito evidente em sua afirmação é que ela está se referindo à boa escrita – e não a uma escrita qualquer. E é esse sutil aposto na sua frase que faz toda a diferença. Qualquer ferramenta de IA pode escrever um texto coerente, correto e bem explicativo. Mas isso não é necessariamente um bom texto. O mesmo vale quando falamos de profissionais. Numa era em que passamos a discutir o valor do

profissional diante de tamanha automação de processos e a medir sua real necessidade, a resposta que conseguimos dar hoje é: já não há mesmo espaço para todos os profissionais. Mas sempre haverá espaço para os melhores.

É isso o que acreditam as *Melhores Empresas para Trabalhar* – esse grupo de organizações que há 29 anos vem sendo reconhecido pelo Great Place To Work no Brasil e em mais de 100 países. Independentemente da corrida tecnológica, essas empresas seguem investindo no que acreditam ser ainda seu maior ativo: as pessoas. Essas empresas não consideram a inovação como algo que acontece em um universo paralelo que, ao ser absorvido pelo mundo corporativo, dispensaria os elementos humanos. Elas entendem que a inovação é consequência do trabalho dos seus times. Como resultado, elas acabam sendo mais inovadoras não em detrimento das pessoas, mas por causa delas.

### **INOVAÇÃO NAS MELHORES EMPRESAS**

Conseguimos medir o impacto dessa relação pessoas x inovação por meio do indicador global da nossa pesquisa, chamado Innovation Velocity Ratio (Índice da Velocidade da Inovação, ou IVR na abreviatura). Trata-se de um índice que mede a proporção de

Essas empresas não consideram a inovação como algo que acontece em um universo paralelo que dispensaria os elementos humanos

funcionários que se sentem dispostos e capazes de inovar em relação àqueles que não se sentem capazes. Esse índice é diretamente impactado pela cultura de feedbacks (prática de diálogo constante e não apenas pontual) e pela tolerância dos líderes em aceitar erros não intencionais como parte do processo de inovação. Ao avaliar o índice, classificamos as empresas em três estágios de inovação – que correspondem à sua competência e habilidade em aproveitar, mobilizar e responder rapidamente a novas informações e ideias. São eles:

- **Estágio de Atrito** – quando a inovação é truncada ou dificultada e o processo é frequentemente estagnado, caracterizado por uma inércia organizacional. Como consequência, a organização encontra grande dificuldade em implementar decisões, testar novas abordagens e responder às demandas do mercado. Ambientes de atrito são marcados pelo medo de errar e pela incerteza.
- **Estágio Funcional** – quando a organização até pode ter boas ideias, mas falha ao demorar para reagir ou na própria implementação das sugestões. As mudanças normalmente acontecem, mas de maneira lenta.
- **Estágio Acelerado** – quando as lideranças criam um ambiente onde a inovação é incentivada em todos os níveis, e os colaboradores se sentem capacitados a explorar novas ideias sem medo de falhar e com uma visão clara da estratégia da

empresa. Uma organização neste estágio adapta-se rapidamente às mudanças, cria soluções com agilidade, gera ideias de alta qualidade, ditando e liderando o mercado.

Na análise das 175 *Melhores Empresas para Trabalhar* em 2025, resultado da pesquisa que contou com a participação de 5.322 empresas, das quais quase 3 mil foram elegíveis, percebemos que 36% se encontram no estágio de Atrito (contra 66% das empresas não premiadas na pesquisa); 40% em estágio Funcional (contra 27% das não premiadas) e 24% estão em estágio Acelerado (contra apenas 7% das demais). O que faz a diferença entre um grupo e outro é justamente a capacidade da liderança em “convocar” todos a agirem e reagirem diante das mudanças rápidas a que somos submetidos.

Como consequência de um comportamento mais humano frente à inovação, essas empresas se sobressaem, causando um impacto positivo nas pessoas e nos negócios. Em organizações com um IVR elevado, especialmente no estágio Acelerado, os colaboradores são até 4 vezes mais propensos a sentirem orgulho do seu trabalho – e elas apresentam um crescimento de receita 5,5 vezes maior do que aquelas com um grau menor de abordagem inclusiva para a inovação. Entre as empresas premiadas que estão no estágio Acelerado de inovação, o crescimento médio no faturamento foi de 25% no último ano – maior que o crescimento médio no faturamento das *Melhores Empresas para Trabalhar* no geral, que foi de 14% no



mesmo período, e muito superior ao crescimento do PIB brasileiro (3,4% em 2024).

## LIDERANÇA COMO MOTOR DA EXCELÊNCIA

O comportamento da liderança não impacta apenas a capacidade dos times em inovar, mas influencia toda a cultura organizacional.

São os líderes que, ao cultivarem relações de confiança, promoverem o orgulho pelo trabalho e fortalecerem o clima de camaradagem entre as pessoas, transformam a experiência de cada funcionário, impactando diretamente a cultura organizacional – e, conseqüentemente, os resultados dos negócios. Por isso, ao analisarmos os 29 anos de dados das *Melhores Empresas para Trabalhar* – incluindo a última edição – podemos afirmar que todas elas contam com lideranças comprometidas em desenvolver culturas que façam sentido para todas as pessoas. São os líderes os responsáveis por fazer do ambiente de trabalho um great place to work for all, impactando a vida das pessoas e os resultados das empresas.

Mas de que forma eles fazem isso? Quais os comportamentos e atitudes das lideranças das *Melhores Empresas para Trabalhar* que contribuem para essa cultura positiva? Podemos dizer que elas navegam muito bem em três grandes áreas de foco:

São os líderes os responsáveis por fazer do ambiente de trabalho um great place to work for all, impactando a vida das pessoas e os resultados das empresas

**1| Elas inspiram credibilidade** – permitindo que os funcionários sintam confiança na sua gestão e exercendo forte capacidade de comunicação, competência na condução dos negócios e integridade.

Nesta área, percebemos o quanto a comunicação é fundamental e vem se tornando uma habilidade cada vez mais crítica entre as lideranças. Líderes que não fomentam o diálogo, ignoram feedbacks e não conseguem passar a estratégia da empresa (e de suas áreas) com clareza são vistos como maus gestores, incapazes de conduzir equipes e negócios.

Na nossa pesquisa, na pergunta “a liderança me mantém informado(a) sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa?”, os líderes das *Melhores Empresas* atingiram uma pontuação de 89 contra 81 de empresas não premiadas (*importante explicar aqui que o comparativo se dá em relação às empresas certificadas pelo GPTW, que é um critério para participar dos rankings. Isso significa que já estamos comparando as Melhores com uma base mais qualificada que o mercado em geral*).

**2| Elas demonstram respeito** – premissa em qualquer relacionamento, os líderes das *Melhores* se destacam por saber valorizar e reconhecer seus times, oferecendo oportunidades de crescimento, suporte para realizar seu trabalho e um ambiente inclusivo.

Nesse ponto específico, as lideranças das *Melhores Empresas* chegam a ter uma diferença de até 8 pontos a favor em relação às demais empresas, o que sinaliza que há um esforço dos líderes em envolver todos do time em decisões que afetem suas atividades e uma inclinação especial em desenvolvê-los para que cresçam profissionalmente.

**3| Elas agem com imparcialidade** – revelando um comportamento que evita favoritismos e discriminações especialmente em temas como remuneração, promoções e condições de trabalho.

Talvez aqui seja o ponto mais sensível do trabalho da liderança. Além de respeitar todos, incluindo todo o time nas decisões importantes e na estratégia, e de ser uma boa comunicadora, capaz de demonstrar segurança e competência nos caminhos que propõe e orienta, essa liderança precisa se mostrar imparcial em suas decisões sobre os escolhidos para projetos especiais, os promovidos, os contemplados com bonificações ou até vantagens e benefícios diferenciados. E isso precisa ser um comportamento constante.

Quando nos aprofundamos no perfil das *Melhores Empresas para Trabalhar*, portanto, fica evidente que quando uma pessoa afirma trabalhar em um excelente ambiente, ela está se referindo diretamente à sua liderança, reforçando uma premissa do mundo corporativo de que as pessoas se de-

mitem dos seus empregos (ou ficam neles) não exatamente pelas suas empresas, pela sua remuneração ou por seus colegas, mas sim por causa dos seus chefes.

HÁ MUITAS ORGANIZAÇÕES COM PRÁTICAS FANTÁSTICAS e políticas de vanguarda que não conseguem traduzir essa excelência em experiência. Porque o meio de campo – ou seja, a liderança – falha. Já nas *Melhores Empresas para Trabalhar* os funcionários nutrem uma percepção positiva sobre suas políticas e práticas – elas nem precisam ser tão grandiosas, mas precisam ser justas, fazer sentido e alcançar todos, sem distinção. E essa não é uma tarefa do RH, mas da liderança, que vai, no final das contas, fazer valer o walk the talk, garantindo que o que se diz seja, de fato, vivido. ∞



#### DANIELA DINIZ

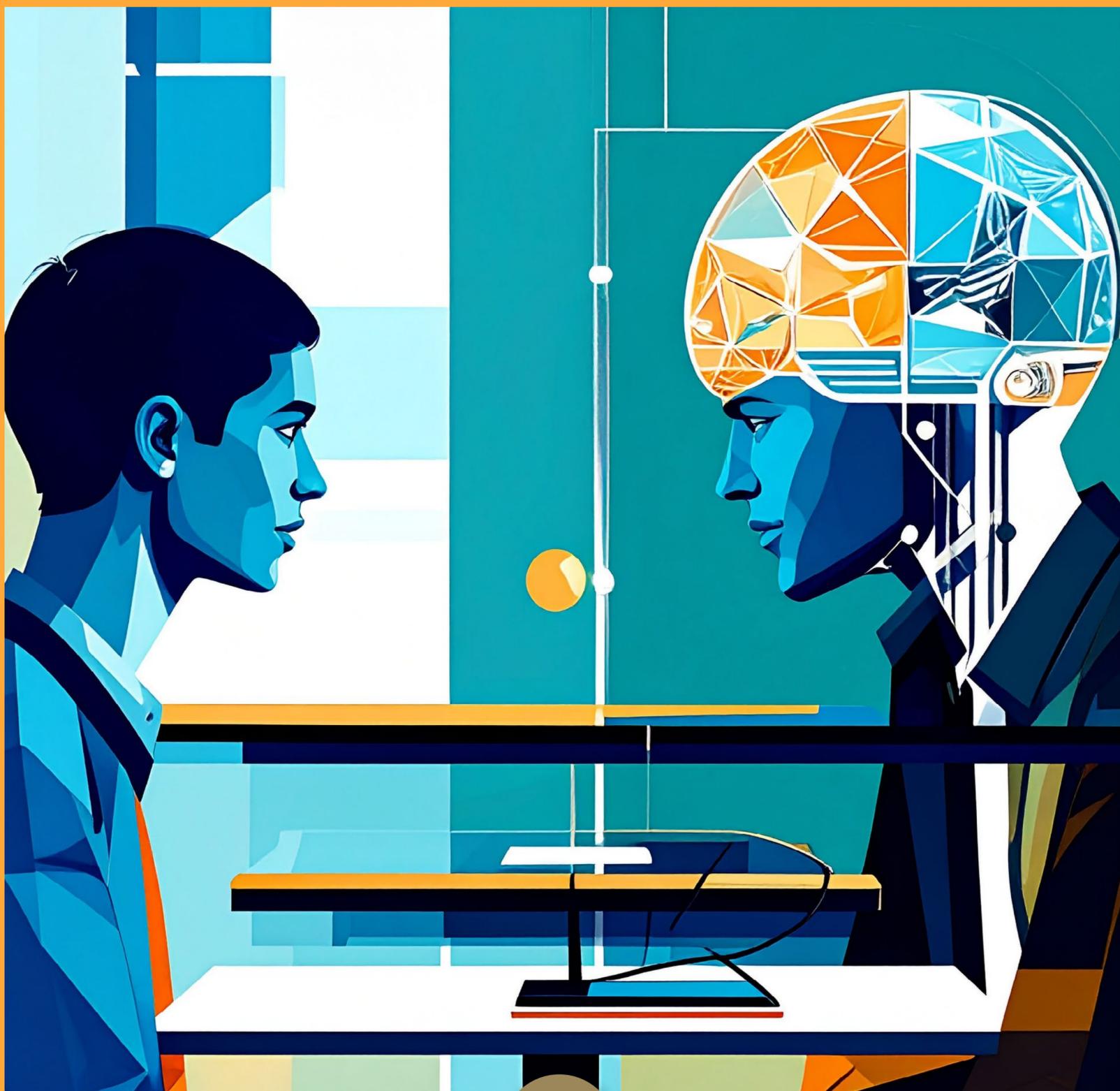
Chief communications officer do Great Place To Work Brasil. Jornalista e especialista em RH, é também autora de *Grandes Líderes de Pessoas* e *25 Anos de História da Gestão das Pessoas e Negócios nas Melhores Empresas para Trabalhar*.

RECORTE DE APROFUNDAMENTO 4

# ARQUITETURA DA TECNOLOGIA

Com ela onipresente, as organizações sofrem para ter pessoas com as habilidades necessárias. Um framework ajuda nesse desafio

por DANIEL GERALDELI



O QUE  
FICA

TECNOLOGIA COMO  
INFRAESTRUTURA DO NEGÓCIO



TODOS LIDAM COM TECNOLOGIA,  
NÃO SÓ O PESSOAL DA TI

O QUE  
MUDA

**A** ascensão das plataformas low-code e do movimento de citizen development representa uma das maiores oportunidades para a aceleração digital nas empresas. Essas ferramentas entregam essa vantagem ao simplificar drasticamente o desenvolvimento de software por meio de interfaces visuais, permitindo criar e implementar soluções em uma fração do tempo exigido pelos métodos tradicionais. A promessa é clara: dar às áreas de negócio as ferramentas para resolver seus próprios desafios de automação e digitalização, resultando em mais agilidade, inovação e eficiência.

No entanto, para cada história de sucesso, existe um conto de advertência. Líderes de TI frequentemente se deparam com o efeito colateral dessa democratização: um ecossistema caótico de aplicações criadas sem padrão, sem segurança e sem documentação, gerando problemas como débito técnico oculto, sobrecarga da operação de TI, caos de integrações e problemas de performance e escalabilidade.

Esse “shadow IT”, inevitavelmente, recai sobre a equipe de sustentação e gerenciamento de aplicações (AMS, na sigla em inglês), que se vê sobrecarregada com a tarefa de suportar um universo de soluções que desconhece. Esses efeitos impactam a eficiência e os custos da organização no longo prazo, gerando altos custos ocultos na manutenção das soluções, redundância de esforços/soluções e inconsistências na experiência (UX).

A solução para esse paradoxo não é frear a inovação, mas sim construir um framework que a sus-

tente. O sucesso de uma iniciativa de low-code em escala depende de uma estratégia proativa, orquestrada por um centro de excelência (CoE) e baseada no princípio de “liberdade com responsabilidade”.

Essa estratégia se sustenta em quatro pilares:

## **PILAR 1**

---

### **GOVERNANÇA PROATIVA E INTELIGENTE**

A governança em um ecossistema low-code consiste na implementação de um framework de “guardrails”. Sua função é orientar os desenvolvedores para garantir segurança, conformidade e escalabilidade, sem inibir a agilidade que a plataforma se propõe a entregar. Este pilar se materializa através de três componentes principais:

- **Classificação de aplicações para gestão de risco:** Um dos componentes centrais da governança é a utilização de uma matriz para classificar as soluções desenvolvidas. Essa classificação permite a aplicação de níveis de controle proporcionais ao risco e à criticidade de cada aplicação.
  - > **NÍVEL 1 (PESSOAL/EQUIPE):** Abrange soluções de baixa complexidade e impacto, que requerem governança mínima.
  - > **NÍVEL 2 (PESSOAL/EQUIPE):** Engloba aplicações que otimizam processos de um departamento, que passam por uma revisão de boas práticas e segurança conduzida pelo CoE.

> **NÍVEL 3 (CORPORATIVO/CRÍTICO):** Refere-se a soluções integradas a sistemas core (ERP, CRM) ou que manipulam dados sensíveis. Estas exigem um ciclo de vida de desenvolvimento (ALM) formal, com processos de teste e aprovação de TI.

• **Definição de fronteiras de desenvolvimento:** O framework estabelece limites claros entre o escopo de atuação dos citizen developers e as soluções que demandam o envolvimento de especialistas.

> **ESCOPO DO CITIZEN DEVELOPER:** Geralmente inclui a automação de tarefas manuais, criação de formulários, fluxos de aprovação simples e coleta de dados.

> **ESCOPO DO COE/TI:** Reservado para soluções que requerem integrações com sistemas legados, expõem dados externamente ou são consideradas de missão crítica.

• **Controle centralizado de conectores e dados:** Já que as integrações representam um dos maiores vetores de risco, a governança neste pilar promove um controle rigoroso por meio de:

> **CATÁLOGO DE CONECTORES PRÉ-APROVADOS:** Uma lista de conectores já avaliados e homologados pela segurança da informação, que são disponibilizados para uso.

> **POLÍTICAS DE PREVENÇÃO DE PERDA DE DADOS (DLP):**



Consiste na configuração de regras na plataforma que criam barreiras de proteção automáticas, impedindo o fluxo indevido de dados sensíveis para endpoints não autorizados.

## **PILAR 2**

---

### **MODELO DE SUPORTE EM CAMADAS ESTRATÉGICO**

Este pilar consiste na estruturação de um modelo de suporte escalonado, projetado para que a equipe de AMS (application management services) não se torne o ponto primário de contato para centenas de novas aplicações. O modelo filtra e resolve os problemas no nível mais baixo e eficiente possível.

- > **NÍVEL 0 (AUTOATENDIMENTO E COMUNIDADE):** A base do modelo é a autonomia. Este nível é composto por uma base de conhecimento rica (portal, FAQs, templates) e uma comunidade de prática vibrante, onde os próprios desenvolvedores colaboram para resolver dúvidas comuns.
- > **NÍVEL 1 (CHAMPIONS DO NEGÓCIO):** A primeira linha de suporte formal é representada pelos “champions”, que são super usuários nas áreas de negócio, tecnicamente capacitados pelo CoE para resolver a grande maioria das questões de “como fazer” de seus colegas.
- > **NÍVEL 2 (CENTRO DE EXCELÊNCIA - COE):** O CoE atua como o suporte para os champions. Questões que excedem o conhecimento do Nível 1, como lógicas avançadas, otimização

de performance ou bugs complexos na aplicação, são escaladas para esta equipe de especialistas na plataforma.

- > **NÍVEL 3 (AMS/TI):** A camada final de suporte é de responsabilidade da equipe de AMS/TI, sendo acionada exclusivamente pelo CoE. Sua atuação é restrita à saúde da plataforma como um todo, endereçando falhas de infraestrutura, degradação de performance geral, bugs críticos em conectores e incidentes de segurança.

## **PILAR 3**

---

### **CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO CONTÍNUOS**

Este pilar foca na maturação e no engajamento dos citizen developers, tratando-os como a ferramenta de governança mais eficaz. O investimento contínuo em capacitação promove a redução de erros, diminui a carga de suporte e eleva a qualidade geral das soluções desenvolvidas.

- **Trilhas de aprendizagem estruturadas:** A capacitação é entregue por meio de trilhas de aprendizagem focadas em personas (iniciante, intermediário, champion), muitas vezes gamificadas para aumentar a adesão e o progresso.
- **Comunidade ativa e reconhecimento:** O engajamento é fomentado pela promoção de eventos técnicos, como hackathons e webinars, e por “solution showcases”. O reconhecimento pú-

blico das melhores soluções e dos contribuidores mais ativos estabelece um ciclo virtuoso de inovação e adesão às boas práticas.

## PILAR 4

### ARQUITETURA E COMPONENTES REUTILIZÁVEIS

Este pilar visa a eficiência, a padronização e a redução do retrabalho através do fornecimento de ativos de desenvolvimento seguros e eficientes, criados pela equipe de TI e pelo CoE.

- **Templates e componentes funcionais:** Neste modelo, a equipe de TI/CoE atua como desenvolvedora de componentes de alta complexidade (ex: um conector seguro para um sistema legado). Esses componentes são disponibilizados como “caixas pretas” fáceis de usar, abstraindo a complexidade para o usuário final e garantindo que a lógica crítica seja padronizada e segura.
- **Padrões de arquitetura e melhores práticas:** Ao CoE cabe a responsabilidade de definir e disseminar guias de melhores práticas de arquitetura de software (ex: nomeação de variáveis, gerenciamento de erros, otimização de consultas). Isso garante que as aplicações sejam não apenas funcionais, mas também performáticas, seguras e de fácil manutenção. ∞



**DANIEL GERALDELI**

Diretor-executivo da NTT Data Europa e Latam,  
head de hiperautomação.



RECORTE DE APROFUNDAMENTO 5

# ARQUITETURA DAS VENDAS

A mistura de marketing e vendas é história antiga. Com a inteligência artificial, o que muda mesmo é o conceito de impacto nas vendas; veja um framework

por REGINA MAGALHÃES E JACKIE ESTEVES



O QUE  
FICA | VENDAS  
COMO FOCO



COM IA, VENDAS SÃO  
INSTRUMENTO DE MUDANÇA | O QUE  
MUDA

**A** sustentabilidade está se tornando um importante fator de crescimento, geração de receita e competitividade. Os produtos criados e vendidos por uma empresa precisam ser construídos com responsabilidade e, acima de tudo, incorporar soluções reais para desafios sociais e ambientais. Para isso, é necessária uma nova combinação de preço, qualidade e impacto. Só assim será possível gerar valor para empresas e consumidores. Entender quais são os impactos sociais ou ambientais mais relevantes para o cliente é o ponto de partida para que tanto o produto quanto o processo de vendas sejam percebidos como parte da solução.

A lógica de empurrar portfólios padronizados já não se sustenta. Empresas e consumidores querem soluções que dialoguem com seus objetivos estratégicos, aspirações e contextos específicos. Nesse cenário, a IA é essencial, pois tem a capacidade de cruzar dados de perfil dos consumidores e clientes, tendências de consumo, assim como tendências regulatórias, antecipando prioridades de cada cliente.

Na agricultura, por exemplo, algoritmos ajudam a integrar informações de solo, clima e produtividade para apoiar práticas regenerativas. Em cosméticos e fármacos, a IA garante rastreabilidade da biodiversidade, elemento crítico para investidores e consumidores. Na logística, sistemas de roteirização inteligente reduzem emissões e custos, viabilizando transporte mais limpo e acessível. A IA também pode ser usada para calcular as emissões

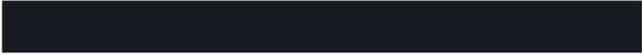


das frotas e para planejar o tipo e o uso mais adequados de combustíveis.

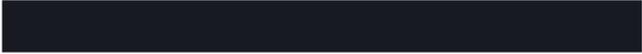
A SAP mostra até onde essa transformação pode chegar. A companhia integrou métricas ESG e inteligência artificial às suas plataformas de gestão, de modo que decisões comerciais se apoiem em dados ambientais, sociais e financeiros em um mesmo fluxo ana-

lítico. Ferramentas como a Sustainability Control Tower permitem consolidar informações em tempo real, simular cenários e vincular metas de sustentabilidade aos processos de negócio. Já o Product Footprint Management calcula automaticamente a pegada de carbono de produtos em setores como automóveis, químicos e bens de consumo, levando esses dados diretamente às negociações comerciais.

A inteligência artificial também reforça a qualificação de leads, recomenda próximos passos por meio do Guided Selling e automatiza tarefas administrativas, enquanto recursos de otimização ajustam preços e margens conforme dados de mercado e concorrência. Os resultados confirmam o impacto. Em 2024, a SAP gerou mais de 22 mil novas oportunidades de negócio, reduziu o ciclo médio de vendas de até 18 meses para apenas três a seis meses e aumentou em até 60% a produtivida-



**Esse modelo mostra que sustentabilidade não atrasa negócios, e sim acelera resultados e abre novos mercados**





de das equipes, ao mesmo tempo em que reduziu custos operacionais com automação. Esse modelo mostra que sustentabilidade não atrasa negócios, e sim acelera resultados e abre novos mercados.

### **MUDANÇAS AINDA MAIS PROFUNDAS**

O uso de inteligência artificial tende a provocar mudanças ainda mais profundas nos processos de vendas. As interações podem ser personalizadas de acordo com o perfil de cada cliente, permitindo que a construção de relacionamento seja contínua e baseada em dados. As ofertas podem ser ajustadas em tempo real conforme preferências individuais ou objetivos estratégicos de cada empresa. Além disso, o mesmo conjunto de informações pode indicar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços, capazes de antecipar demandas e abrir mercados que antes eram invisíveis.

Apesar dos avanços tecnológicos, o maior obstáculo continua sendo cultural. Muitas empresas ainda treinam vendedores para defender portfólios fechados, recompensam apenas volume de contratos e isolam relatórios de sustentabilidade da estratégia comercial.

A mudança exige liderança clara, revisão de incentivos e integração entre vendas, sustentabilidade e tecnologia. Vendedores precisam ser premiados não apenas por contratos fechados, mas também pelo impacto positivo das soluções entregues. A inteligência artificial pode acelerar essa transição ao automatizar tarefas administrativas, liberar tempo e oferecer diagnósticos claros.

O MERCADO JÁ MOSTRA QUE A TRANSFORMAÇÃO é inevitável. De alimentos e cosméticos sustentáveis, que crescem acima da média, a químicos de baixo carbono e plataformas de rastreabilidade, setores inteiros estão sendo redesenhados.

Estudos da McKinsey e do Fórum Econômico Mundial reforçam que a sustentabilidade é hoje um dos principais vetores de inovação e crescimento. Quando combinada à inteligência artificial, torna-se alavanca estratégica para novas receitas, fidelização e vantagem competitiva.

Em última instância, vendas deixam de ser mera transação para se tornarem instrumento de mudança social e ambiental. Quem souber integrar impacto positivo à lógica comercial não só ganhará mercado, mas também legitimidade diante de clientes, investidores e da sociedade. ∞



#### REGINA MAGALHÃES

Consultora em inovação e sustentabilidade, atuou em posições de liderança em grandes empresas, com experiência em transformação digital, transição energética e sustentabilidade.



#### JACKIE ESTEVES

Executiva em revenue operations e estratégia de vendas na SAP, é especialista em crescimento de mercado, eficiência operacional e transformação organizacional.

DIRETAS E INDIRETAS

## OS SEIS Rs DURADOUROS DO EMPREENDEDORISMO

O que os empreendedores são e o que não são, segundo Lori Rosenkopf



Em entrevista à *Rotman Management*, revista da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, Canadá, a vice-dean da Wharton School, Lori Rosenkopf, apresenta os “seis Rs” de uma mentalidade empreendedora que, em sua visão, funcionavam no passado, continuam no presente e permanecerão no futuro, descritos em seu livro *Unstoppable Entrepreneurs* (empreendedores imparáveis, em livre tradução para o português):

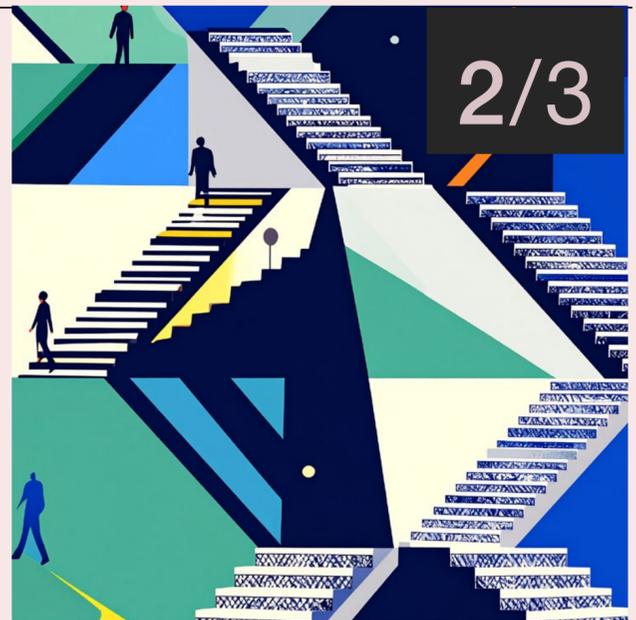
- O primeiro R, **resiliência**, é um dos componentes mais importantes da mentalidade.
- O segundo R é **razão** para fazer as coisas – o que motiva o empreendedor a seguir em frente com sua visão?
- O terceiro R é **recombinação**, que envolve cada empreendedor usando sua combinação única de experiências para identificar oportunidades.
- O quarto R representa os **relacionamentos**, que dão aos empreendedores acesso a recursos essenciais para seguir em frente.
- O quinto R designa os **recursos**, que incluem tudo, desde consultoria a financiamento e talento.
- E o sexto e último R são os **resultados**, porque você precisa se concentrar em seus objetivos finais e se eles estão sendo alcançados.

Esse arcabouço deixa evidente, segundo Rosenkopf, os erros do empreendedorismo de palco, ou de televisão, que vemos hoje,

apresentado como o zeitgeist dos negócios – ilustram esse conceito o que vemos em reality shows do tipo *Shark Tank*. O empreendedorismo midiático “foca em uma única abordagem para o empreendedorismo: chegar até pessoas com muito dinheiro e convencê-las a investir no seu negócio, o que o torna dependente de investidores de muitas maneiras”. Para a especialista, muitos dos empreendedores mais eficazes são o oposto disso. “Estou falando das startups bootstrappers”, criadas apenas com recursos próprios, que não aceitam nenhum tipo de funding externo no empreendimento, seja de venture capital ou de empréstimo. O empreendedorismo de palco se concentra, portanto, em um dos seis elementos, os recursos – e em uma fonte específica deles.

## EXISTEM SETE CAMINHOS PARA EMPREENDER

Os que costumam ter mais sucesso são os dos bootstrappers e adquirentes



Há cada vez mais oportunidades de expandir pequenos negócios devido ao grande número deles na maioria das economias. Só nos Estados Unidos, por exemplo, existem 31 milhões de empresas e apenas 1% delas emprega mais de 500 pessoas. Vinte e nove milhões delas são empresas individuais. Não à toa, as escolas de negócios abrem cada vez mais cursos de formação de empreendedores para melhorar a qualidade do empreendimento. Disruptadores são os empreendedores queridinhos da mídia quando alcançam retornos extraordinários, diz Lori Rosenkopf, mas estão longe de ser o único tipo de empreendimento interessante, pelo contrário.

“Pense no compartilhamento de viagens. Nos EUA, o Uber é o mais dominante, o Lyft é o segundo e agora o Waymo está subindo. Mas havia centenas de concorrentes tentando iniciar serviços semelhantes de compartilhamento de carros no início, que

fracassaram. O disruptador que vence pode ter grande sucesso, mas isso é um pouco como ganhar na loteria”. Como a especialista diz, há sete caminhos que você pode escolher seguir na hora de empreender:

**1. Disruptadores** – Empreendedores que criam inovação radical, lançando novos mercados ou transformando indústrias existentes.

**2. Bootstrappers** – Empreendedores que iniciam com recursos próprios, crescendo organicamente sem dependência de investidores externos. Como não estão endividados com investidores ou devedores específicos de forma a pressionar ainda mais o negócio, eles têm o privilégio de construir o negócio no ritmo que lhes parece adequado.

**3. Missionários** – Aqueles que empreendem com um propósito social ou ambiental, como empresas que buscam o lucro, mas também querem causar impacto na sociedade além do lucro e deixar um legado.

**4. Adquirentes exploradores de ineficiências** – Empreendedores que encontram brechas no mercado e aproveitam ineficiências para criar oportunidades lucrativas, muitas vezes comprando empresas pequenas e consolidadas, como negócios familiares do tipo serviços de reparos residenciais ou salões de beleza. Rosenkopf conta sobre dois ex-alunos que abriram um negócio para adquirir funerárias e conseguiram unir muitas delas e expandir com muita eficiência.

**5. Aceleradores** – Profissionais que trabalham com crescimento rápido, muitas vezes em startups de alta tecnologia ou aquelas que buscam financiamento de risco.

**6. Intraempreendedores** – Indivíduos que inovam dentro de grandes organizações, criando novos produtos, serviços ou processos. Os intraempreendedores são um pouco o oposto, pois seu empreendedorismo é praticado dentro de uma organização estabelecida como funcionário. Um caso típico nos EUA é a Waymo, empresa de veículos autônomos que foi fundada no Google, por funcionários intraempreendedores que trabalhavam naquele projeto. O valor criado pelos

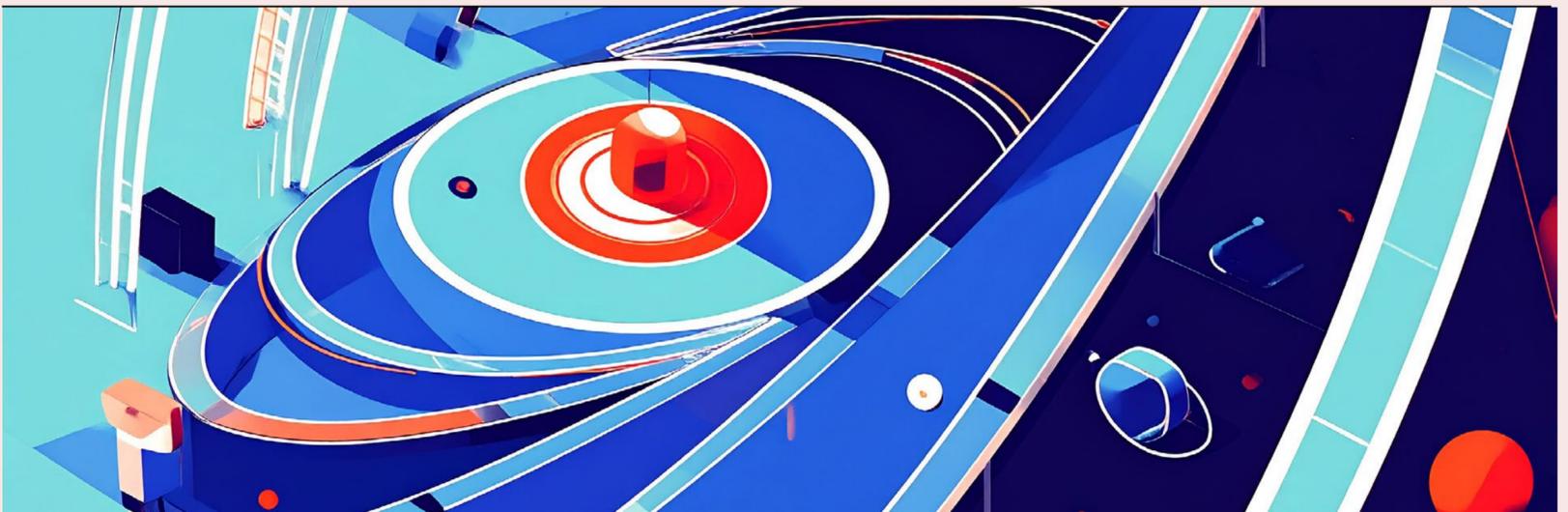
intraempreendedores não costuma ser creditado a nenhum empreendedor em particular, e sim à organização que apoia o empreendimento. De acordo com Rosenkopf, 70% das inovações transformadoras são desenvolvidas por intraempreendedores em organizações estabelecidas.

**7. Acidental** – Pessoas que acabam empreendendo quase que por acaso, aproveitando uma oportunidade inesperada sem necessariamente planejar.

Vale ressaltar que, segundo Rosenkopf, a probabilidade de sucesso tanto para bootstrappers quanto para adquirentes é maior do que para os demais: cinco anos após o início, 80% desses ainda estão em atividade, o que é muito superior às taxas de sucesso de disruptadores e intraempreendedores, por exemplo.

---

## O FOSSO



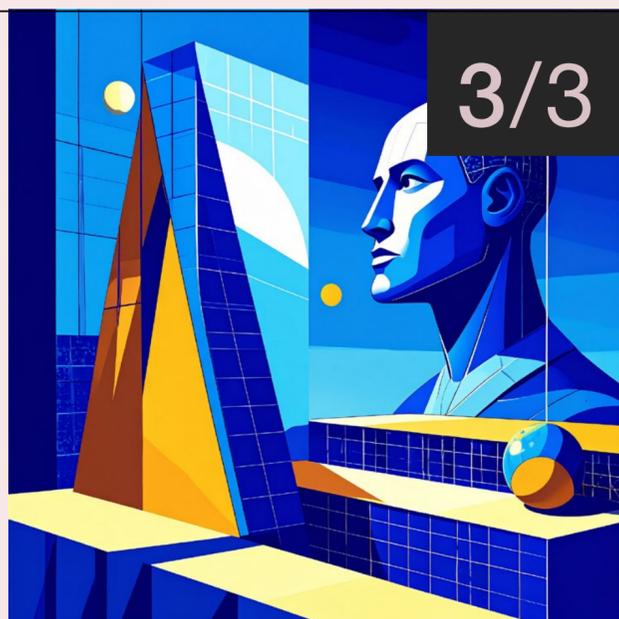
Amy Errett, que fundou uma empresa de coloração capilar chamada Madison Reed, criou um fosso ao vir coletando durante dez anos dados sobre seus clientes para entender exatamente as preferências de cor de cada um. As mulheres são extremamente exigentes com seus cabelos, e Erret criou uma situação em que seus clientes não querem abrir mão da expertise de sua empresa. Um fosso (“moat”, em inglês) é uma característica de uma empresa que a protege dos concorrentes – assim como os castelos antigamente eram protegidos de intrusos por fossos

cheios de água. Foi o investidor Warren Buffett que popularizou o termo, e isso é muito mais fácil para empreendedores disruptadores. Existem diferentes maneiras de empreendedores criarem seus fossos: por exemplo, você pode ter algum tipo de propriedade intelectual, como uma patente, que proíbe qualquer outra pessoa de fabricar o mesmo medicamento. Ou tornar caro para o cliente abandonar seu produto pelo do concorrente. “Os clientes que estão inseridos no ecossistema da Apple sabem como é isso”, diz Rosenkopf. Outro tipo popular de fosso pode ser a economia de escala.

---

## O QUE NOS IMPEDE DE FUNDAR UM NEGÓCIO PRÓPRIO

Três obstáculos frequentes são a demora em começar, a não resiliência e não usar o ecossistema



“A forma como defino empreendedorismo é muito simples: criação de valor por meio da inovação”, diz Lori Rosenkopf. Ela quer nos levar além do estereótipo do “cara da tecnologia” disruptivo que largou a faculdade e construiu um unicórnio. Existem, segundo ela, muitas maneiras de criar valor hoje em dia e muita gente com vontade de empreender.

A grande dificuldade em ir da vontade à realização é não começar logo. “Sugiro às pessoas que procurem logo problemas em qualquer esfera em que atuam, seja no trabalho, na vida doméstica e familiar ou na comunidade. Onde quer que estejam, vocês verão pontos problemáticos. Pensem em possíveis soluções. Criem rapidamente ideias.”

Também se deve pensar nas experiências únicas que teve, como ter passado por quatro áreas da empresa em vez de ficar na mesma função, o que lhe dá uma “perspectiva diferente da dos demais”. Ou se cresceu num país e depois se mudou, trazendo o conhecimento de uma cultura diferente, que pode ser fonte de inspiração. É preciso ainda ser resiliente. “Você receberá muitos feedbacks negativos e não pode se deixar abalar. Em vez de se chatear, pergunte: Por que você não gosta? O que seria necessário para você comprar? Aprenda com as respostas.”

O último erro é não usar o ecossistema de apoio ao empreendedorismo que temos à disposição, com incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos.

\***LORI ROSENKOPF** é professora titular da cátedra Simon e Midge Palley na Wharton School da University of Pennsylvania. É autora de *Unstoppable Entrepreneurs: 7 paths for unleashing successful startups and creating value through innovation* (Wharton School Press, 2025). Em sua função atual como vice-reitora de empreendedorismo, Rosenkopf atua como diretora acadêmica do Venture Lab da Wharton e também como diretora acadêmica da Wharton San Francisco.

---

CONTAGEM REGRESSIVA COM RITA MCGRATH, JOSÉ SALIBI NETO, PHILIP KOTLER

---

# COMO ELES ENXERGAM A GESTÃO DO SÉCULO 21

RITA  
MCGRATH

---

JOSÉ  
SALIBI NETO

---

PHILIP  
KOTLER

---



Uma especialista em inovação e crescimento, um especialista em liderança e um especialista em marketing discutem o que ficou e o que está mudando em suas áreas | por ADRIANA SALLES

**6** | Rita, com seu trabalho na Columbia Business School e como consultora, você se tornou uma autoridade global em estratégias empresariais para ambientes de negócios dinâmicos, focalizando a inovação contínua para

**o crescimento das empresas. Considerando isso, você consegue apontar algo estável, que não mudou na gestão?**

**Rita McGrath** – O que continua absolutamente igual, mas as pessoas precisam ser lembradas disso constantemente, é a ideia de “vantagem transitória”, segundo a qual as empresas precisam criar continuamente novas vantagens se quiserem se manter viáveis, é o ponto central da estabilidade. Isso exige uma mentalidade empreendedora (meu primeiro livro), a busca por novas oportunidades surpreendentes (meu segundo livro), o planejamento disciplinado dessas ações (meu terceiro livro), a integração de tudo isso à sua estratégia (meu quarto livro) e, por fim, a antecipação de eventos importantes que possam afetar seus negócios (meu livro mais recente, *Seeing Around Corners*).

**5** | **É interessante olhar o conjunto da sua obra como um esforço organizador dessa realidade que não muda para as empresas que querem crescer, mesmo os ambientes sendo dinâmicos. O que está mudando na gestão?**

**Rita McGrath** – As formas tradicionais de pensar sobre estratégia – com a indústria no centro, vantagens competitivas sustentáveis semelhantes a monopólios e pensamento analítico impulsionando a estratégia – estão se tornando menos relevantes. Os estrategistas de hoje precisam ser inteligentes ao definir seus reais campos de competição, abraçar vantagens transitó-

rias e promover o pensamento imaginativo e inventivo, em vez de depender excessivamente de análises. A análise só pode se referir ao passado – ela não informa o que pode acontecer no futuro.

**4** | **Salibi, você acompanha por toda a sua carreira as mudanças da gestão e liderança, e sempre de uma posição privilegiada. Primeiro, como cofundador e chief-knowledge officer da HSM e tendo relação direta com os maiores pensadores da gestão. Agora, como pensador da gestão e empreendedor de um ecossistema de educação executiva, o GA, com sua série de livros e workshops “Gestão do Amanhã”, com o Sandro Magaldi. Considerando essa visão privilegiada das mudanças gerenciais, eu te pergunto: o que não muda especificamente na liderança?**

**José Salibi Neto** – Os alicerces, os fundamentos da gestão não mudaram nem vão mudar. A gente vive num mundo de muitas ideias, de muito conteúdo, mas também de muita superficialidade. E as pessoas, no mundo dos apps, esquecem dos fundamentos que mantêm uma empresa em pé, fazendo-a crescer com sustentabilidade. Eu acho que um bom resumo desses fundamentos pode ser encontrado em Peter Drucker. Por isso, meu próximo livro, junto com o Fernando Seabra, é sobre como os pensamentos, as teorias, as ideias de Peter Drucker continuam firmes e fortes num mundo que é dirigido para a tecnologia.

Uma das coisas que ficam, por exemplo, é o conceito de job-to-be-done, que é a tarefa a ser executada por um produto ou serviço, conceito que o Clayton Christensen popularizou, mas que vem do Peter – e a inovação parte do entendimento das tarefas que potenciais clientes querem que sejam executadas para eles. Outro aspecto que fica é que toda organização, seja uma empresa ou não, opera com uma “teoria do negócio” – com três componentes principais: (1) o ambiente da organização (suas condições e realidades de mercado); (2) a missão específica da organização (o que ela faz para gerar valor); e (3) as competências essenciais que a organização possui para cumprir sua missão. Além disso, Peter destacava que a teoria do negócio deve ser baseada na realidade do cliente, suas expectativas e valores, ressaltando que a missão da empresa é satisfazer o cliente, e o sucesso da empresa depende do seu alinhamento com as necessidades do mercado e dos clientes. Por fim, a máxima da descontinuidade como parte da gestão, da ruptura, também fica.

**3** | **E, no meio de tantas mudanças anunciadas 24 por 7, como entendemos quais são as verdadeiras mudanças a que devemos prestar atenção? Sei que você foi um dos primeiros a detectar o papel da tecnologia na transformação da gestão, fazendo um evento pioneiro em 2006, em Nova York, que materializava isso, o**

**World Science Forum, onde eram identificadas novas forças atuando sobre a gestão, como inteligência artificial, robótica, nanotecnologia, biotecnologia, energias alternativas...**

**José Salibi Neto** – O que está acontecendo hoje é desdobramento do que já víamos em 2006, e posso resumir como a gestão e a liderança potencializadas pela tecnologia. O que me preocupa é que as empresas que não entenderam como a tecnologia muda a gestão acabaram se perdendo. Principalmente se você pegar as escolas de negócios, por exemplo. Elas continuam a ver a tecnologia como uma coisa separada. Estamos assistindo a um momento histórico: é a última vez que os líderes vão liderar somente pessoas. Agora eles vão ter de liderar pessoas e agentes de inteligência artificial. Essa é a grande mudança. Um aspecto dessa mudança, por exemplo, é o fato de o líder ser líder porque sabe fazer perguntas. Eu convivi e trabalhei com o Peter Drucker e com o Jim Collins, que tinham as perguntas no centro do trabalho deles, e já venho estudando o tema há mais de 20 anos. Só agora, com a questão da inteligência artificial e os prompts, os líderes começam a dar mais atenção às perguntas – mas é algo que vai muito além dos prompts.

**2** | **Como pai do marketing que você é, autor de livros seminais da área e que acompanha toda a sua evolução de perto, você**

**enxerga algo neste primeiro quarto do século 21 que continua igual ao que era no último quarto do século 20, professor?**

**Philip Kotler** – Veja, a inteligência artificial está revolucionando a eficiência do marketing, e todo mundo só fala disso. Fala-se muito menos, no entanto, do que fica, que é a essência do marketing. Traduzindo em miúdos: o princípio básico de conhecer seu público-alvo e atendê-lo melhor do que faz a concorrência continua sendo o mantra das empresas.

**1** | **E o que não deveria ser mais um mantra, algo a desaprender em marketing, algo que foi substituído por outro conhecimento?**

**Philip Kotler** – A IA realmente é a mudança fundamental que está ocorrendo na minha área, mas ela mexe com eficiência. Eu apontaria não uma ferramenta ou habilidade, mas fatores contextuais: as tarifas globais propostas pelo presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, que desorganizaram o modo de comércio global estabelecido, como a grande mudança; elas representam uma grande ameaça aos planos atuais de todas as empresas.

A inflação contínua, nos Estados Unidos e possivelmente em outros lugares do planeta, seguida por uma eventual recessão, que também não deve ser exclusividade americana, são duas mudanças importantes, ameaçadoras, em que os gestores de marketing devem concentrar sua atenção. ∞

## CONHEÇA OS ENTREVISTADOS POR SUAS OBRAS

---

**Rita McGrath** é autora, com Ian McMillan, de *Estratégias Arrasadoras*, *O Fim da Vantagem Competitiva*, *Inflexão Estratégica*, *Market Busters*, *The Entrepreneurial Mindset*, *Seeing Around Corners*, *Discovery-Driven Growth*. Em outubro de 2026, deve lançar *Inventive Strategy*.

---

**José Salibi Neto** escreveu, com Sandro Magaldi, *Gestão do Amanhã*, *O Novo Código da Cultura*, *Estratégia Adaptativa*, *Liderança Disruptiva*, *A Arte de Fazer Perguntas Transformadoras*, *A Estratégia do Motor 2* e, com Adriana Salles, *O Algoritmo da Vitória*.

---

**Philip Kotler** escreveu, entre outros, *Marketing 4.0*, *Marketing 5.0*, *Marketing 6.0*, *Marketing H2H*, *Os 10 Pecados Mortais do Marketing*, *Vencer em Tempos de Caos*, *Marketing para o Século 21* e o clássico *Administração de Marketing*.



**ADRIANA SALLES**

é cofundadora de HSM Management.

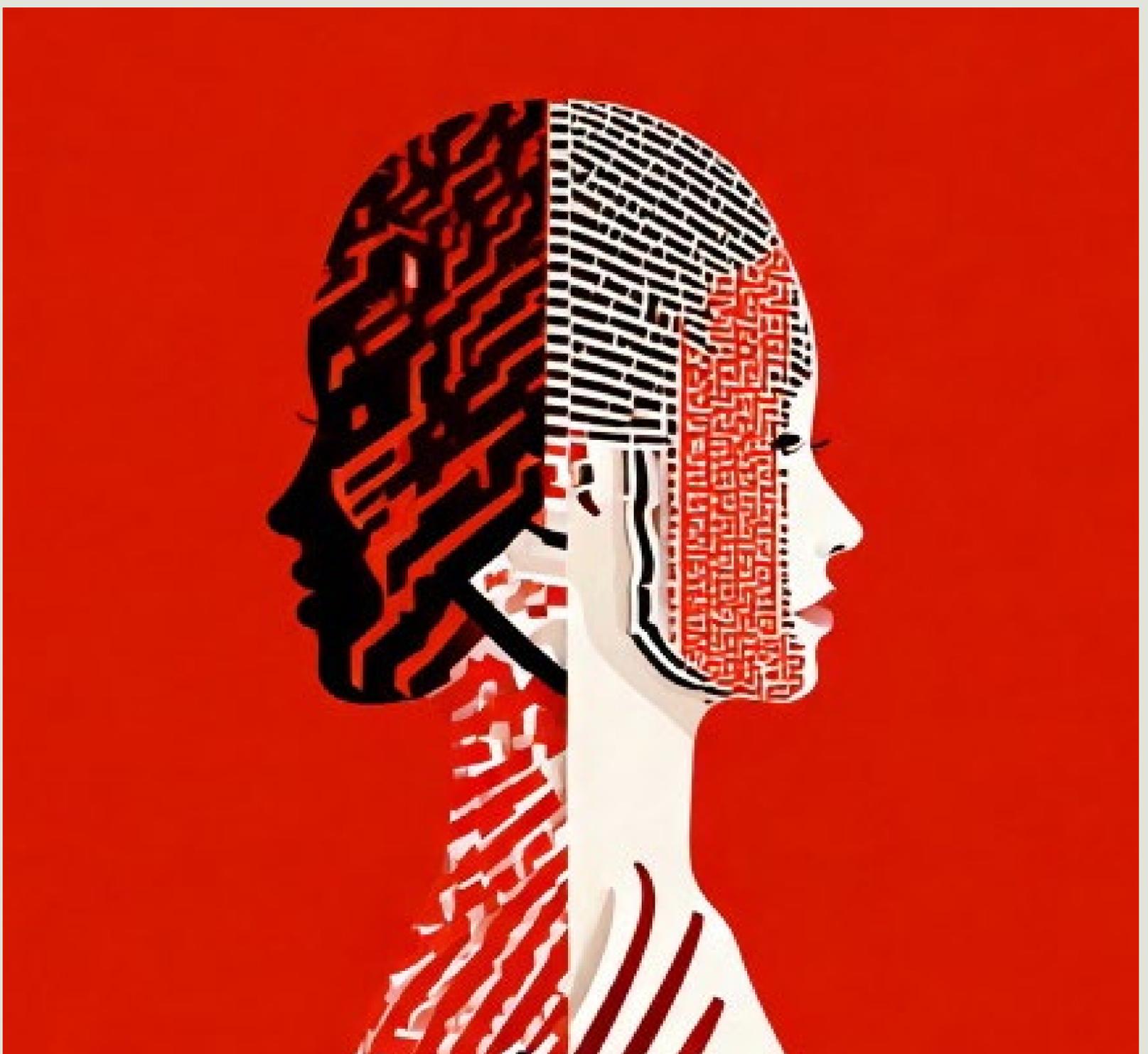


ASSUNTO PESSOAL | HIGHLIGHTS DE MINIDOSSIÊ

# SABEDORIA ARTIFICIAL

O especialista Chico Araújo apresenta o que considera o real desafio humano com a IA: fazer com que a tecnologia deixe de apenas pensar por nós e comece a pensar conosco

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



Você deve ter notado: de um tempo para cá, sem nos darmos conta, estamos vivendo em uma realidade em beta – um mundo sujeito a atualizações constantes que reconfiguram seus sistemas operacionais em tempo real, sem intervenção humana. Nenhuma versão de nada é estável: cada release corrige falhas e, quase sempre, cria outras, de maneira imprevisível.

Chico Araújo, antropólogo cognitivo, futurista, faculty da Singularity University, cofundador do The Long Game e diretor-executivo do Instituto Inteligência Artificial de Verdade, consegue fazer a arqueologia disso e chega, por exemplo, a 6 de maio de 2010, quando o mundo financeiro assistiu ao chamado “Flash Crash”. Foi quando aplicativos de investimento de alta frequência, programados para reagir ao comportamento um do outro, entraram num ciclo de compras e vendas de papéis em velocidades superiores à percepção humana e o mercado de ações americano despencou 9% em minutos. Nenhum analista conseguiu explicar, em detalhe, o que havia acontecido.

Esse é apenas um dos muitos exemplos de IA tomando decisões por nós que Araújo compartilha no minidossiê escrito especialmente para **HSM Management** e que antecipa seu livro, resumido aqui. O que também não percebemos ainda, talvez, é que isso representa “o surgimento de uma biosfera digital autônoma”, que pensa e age em velocidades pós-humanas, amplificando e acelerando nossos impulsos competitivos de sempre.

E nossa reação, ao menos até agora, não é a desejável, segundo o autor. “Observamos atônitos e relativamen-

te passivos. Vemos, dentro dessa biosfera, a inteligência humana tornar-se apenas mais um subsistema.”

Em um *Dossiê* que discute o que ficou e o que está mudando na gestão, neste quarto de século, é fundamental entender o que pode ser nosso real desafio com a IA. Ele não é apenas técnico ou regulatório, como acreditamos na maior parte do tempo, mas civilizacional. “Precisamos aprender a modular sistemas [de IA] que amplificam a potência humana”, afirma Araújo. Para ele, isso significa que a governança da IA dependerá de uma prática contínua de negociação entre autonomia e alinhamento, eficiência e ética, precisão e sabedoria. E a iteração crescente com agentes artificiais – nos próximos anos, assistiremos à multiplicação dos agentes de IA – só aumenta a urgência e a importância dessa governança.

Qual o caminho para chegar a isso? Araújo propõe um: a criação de uma antropologia dos algoritmos. Essa consiste em “um campo de estudo aplicado que investiga como agentes e infraestruturas algorítmicas cocriam com os humanos normas, papéis, rituais, reputações e poder – e como sentido e valor passam a ser produzidos em ecossistemas híbridos de humanos e máquinas”. Traduzindo no dia a dia, essa antropologia deve nos ajudar a projetar ciclos de feedback saudáveis entre agentes de IA, pessoas e ambiente – criando sinais de erro que realmente corrijam o curso, em vez de amplificar vieses e nos impactar negativamente.

Como o autor argumenta, todas as sociedades humanas que prosperaram tiveram um núcleo de sabedoria no centro – práticas/valores que harmoniza-

vam o técnico, o social e o simbólico –, e isso também é necessário na sociedade que se desenha daqui para a frente.

Porém Araújo não para nessa nova antropologia. Deve haver um desdobramento, escreve ele em nosso minidossiê especial, no que ele chama de “sabedoria artificial”. Citando-o, “se a antropologia diagnóstica como o

humano se prolonga e se reflete nas máquinas – revelando nelas nossas crenças, desejos e vieses –, a sabedoria oferece o próximo salto de evolução”. Ele também explica que essa sabedoria não estaria nas máquinas, mas no modo como aprendemos a coexistir e evoluir com estas.

Apresentando ao mundo executivo o relevante conceito de “psicotecnologias” (diferentes das tecnologias físicas. voltadas para o corpo ou para o ambiente, estas são ferramentas culturais que atuam no próprio processo de conhecer), Araújo sugere que a sabedoria artificial não é uma simples adição de inteligência técnica, mas a irrupção de uma nova camada psicotecnológica para, pela primeira vez, nos permitir refletir com sistemas não humanos sobre o próprio processo de conhecer. “É um upgrade civilizacional.”

Se antigas psicotecnologias como escrita, meditação e lógica, permitiram ao humano refletir sobre si, as atuais – como a IA generativa e realidades imersivas,

**Segundo Chico Araújo, precisamos fazer um upgrade civilizacional, refletindo, com sistemas não humanos, sobre o (novo) processo de conhecer**

entre outras – nos convidam a refletir com o outro, seja ele humano ou não.

Araújo parte da definição do filósofo taiwanês Chen-g-Hung Tsai, segundo a qual, muito resumidamente, a sabedoria artificial consiste em, humanos e máquinas juntos, conseguirmos:

- 1| Integração semântica** – reunir múltiplas fontes de informação em um quadro coerente.
- 2| Deliberação prudencial** – avaliar implicações éticas e sociais das próprias ações.
- 3| Reflexividade adaptativa** – aprender com o erro, ajustando princípios à luz das consequências.

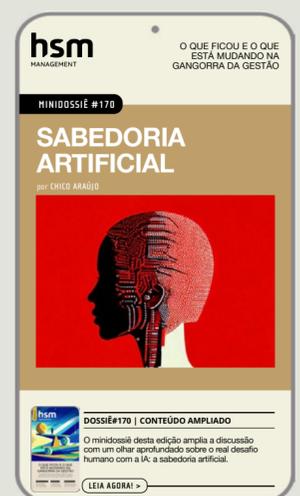
Entretanto, Araújo pretende ir além do modelo de Tsai, que ainda concebe a sabedoria como uma camada ética derivada da inteligência. Para ele, “a sabedoria não é um suplemento moral, mas um modo de conhecer que integra, em vez de controlar – uma metacognição relacional que emerge entre humanos e IAs”.

Por fim, precisamos da sabedoria artificial tanto quanto da inteligência artificial, conforme proposto em nosso minidossiê especial. Isso porque, escreve Araújo, “a inteligência busca eficiência; a sabedoria, adequação. A primeira responde ‘como’; a segunda pergunta ‘por quê’”.

Se o leitor não concorda que não dá para se limitar à eficiência e ao como, vale materializar os riscos de não construir a sabedoria artificial. Segundo Araújo, já os vivemos; “são sintomas de uma cultura que



maximizou inteligência e minimizou sabedoria”. Ele elenca, entre outros, a tragédia dos comuns planetária; a escalada bélica automatizada; a tecno-oligarquia informacional; a crise da interioridade (em função de a economia da atenção substituir o silêncio pela notificação); o colapso de sentido (com deepfakes, narrativas sintéticas e redundância informacional corroendo o valor de verdade). ∞



## SOBRE O AUTOR

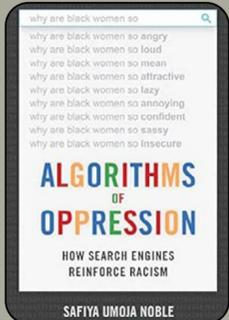
Este minidossiê é de autoria de **Chico Araújo**, antropólogo cognitivo, epistemólogo e futurista. Diretor-executivo do Instituto Inteligência Artificial de Verdade - IAV. Cofundador do The Long Game. Global expert da Singularity University.

[BAIXE AQUI.](#)



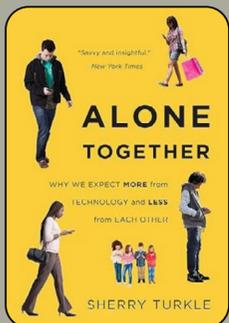
**BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT**

# PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



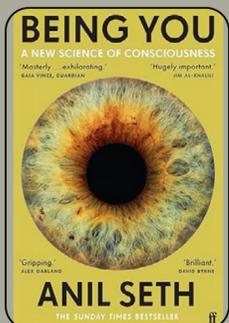
*Algorithms of Oppression: How search engines reinforce racism* | Safiya Umoja Noble

[> CONHEÇA](#)



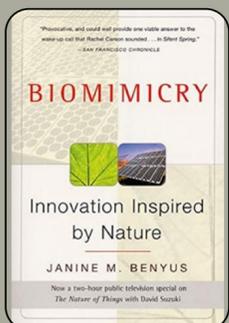
*Alone Together: Why we expect more from technology and less from each other* | Sherry Turkle

[> CONHEÇA](#)



*Being You: A new science of consciousness* | Anil Seth

[> CONHEÇA](#)



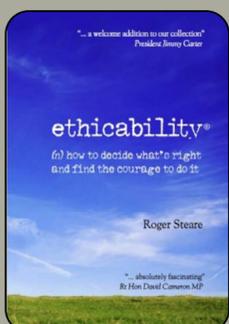
*Biomimicry: Innovation inspired by nature* | Janine M. Benyus

[> CONHEÇA](#)



*Cultural Analytics* | Lev Manovich

[> CONHEÇA](#)



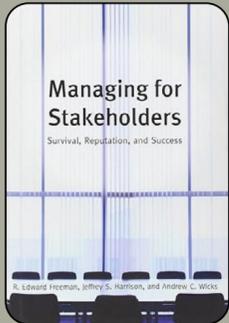
*Ethicability: How to decide what's right and find the courage to do it* | Roger Steare

[> CONHEÇA](#)



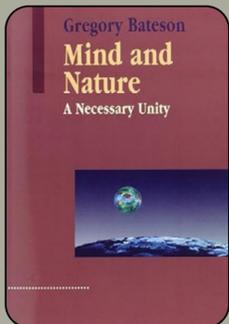
**BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT**

# PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



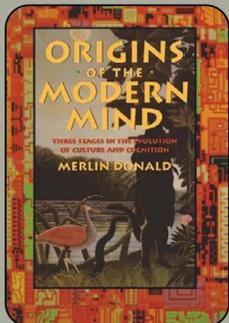
***Managing for Stakeholders: Survival, reputation, and success*** | R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks

**> CONHEÇA**



***Mind and Nature: A necessary unity*** | Gregory Bateson e Alfonso Montuori

**> CONHEÇA**



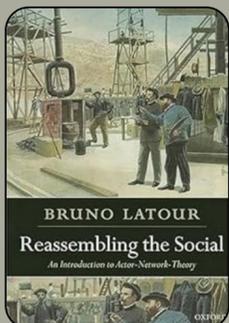
***Origins of the Modern Mind: Three stages in the evolution of culture and cognition*** | Merlin Donald

**> CONHEÇA**



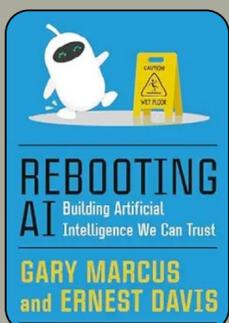
***Raising AI: An essential guide to parenting our future*** | De Kai

**> CONHEÇA**



***Reassembling the Social: An introduction to actor-network-theory*** | Bruno Latour

**> CONHEÇA**



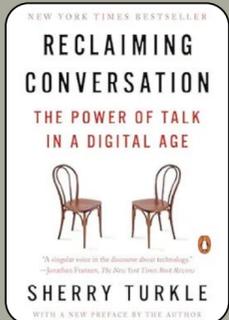
***Rebooting AI: Building artificial intelligence we can trust*** | Gary Marcus, Ernest Davis

**> CONHEÇA**



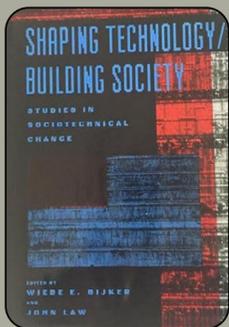
**BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT**

# PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



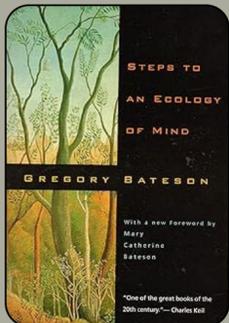
*Reclaiming Conversation: Building artificial intelligence we can trust* | Sherry Turkle

> CONHEÇA



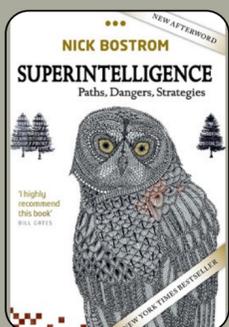
*Shaping Technology/Building Society*  
| Wiebe E Bijker e John Law

> CONHEÇA



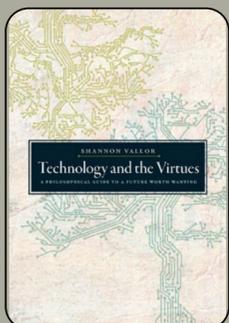
*Steps to an Ecology of Mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology* | Gregory Bateson

> CONHEÇA



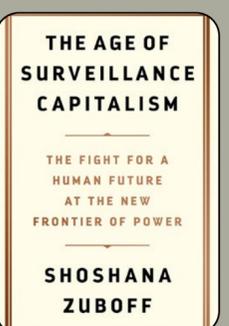
*Superintelligence: Paths, dangers, strategies* | Nick Bostrom

> CONHEÇA



*Technology and the Virtues: A philosophical guide to a future worth wanting* | Shannon Vallor

> CONHEÇA



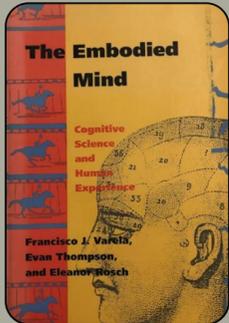
*The Age of Surveillance Capitalism* | Shoshana Zuboff

> CONHEÇA



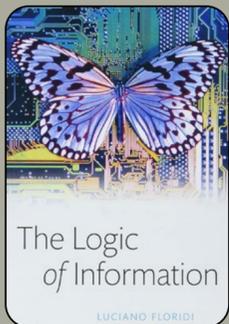
**BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT**

# PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



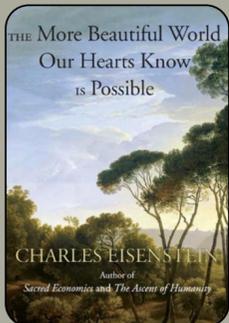
*The Embodied Mind: Cognitive science and human experience* | Francisco J. Varela, Evan T. Thompson e Eleanor Rosch

> CONHEÇA



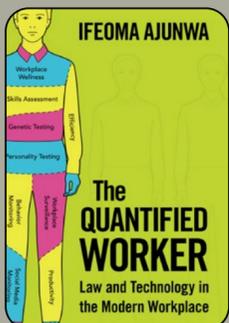
*The Logic of Information: A theory of philosophy as conceptual design* | Luciano Floridi

> CONHEÇA



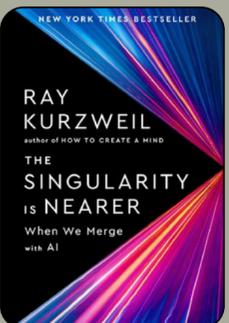
*The More Beautiful World Our Hearts Know Is Possible*  
Charles Eisenstein

> CONHEÇA



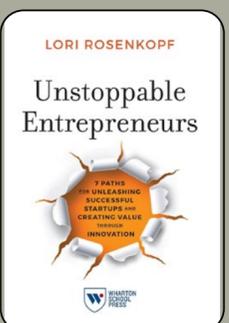
*The Quantified Worker: Law and technology in the modern workplace* | Ifeoma Ajunwa

> CONHEÇA



*The Singularity Is Nearer: When we merge with AI* | Ray Kurzweil

> CONHEÇA



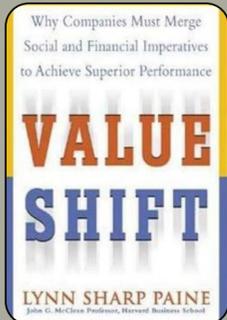
*Unstoppable Entrepreneurs: 7 paths for unleashing successful startups and creating value through innovation* | Lori Rosenkopf

> CONHEÇA



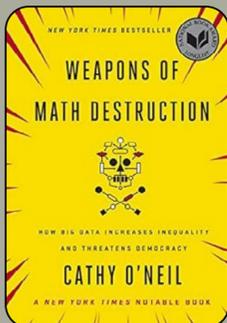
**BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT**

# PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



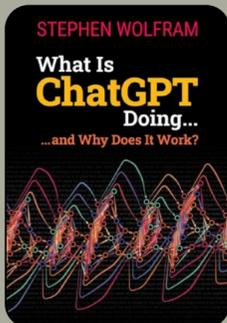
*Value Shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*  
| Lynn Sharp Paine

> CONHEÇA



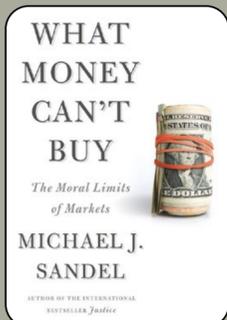
*Weapons of Math Destruction* | Cathy O'Neil

> CONHEÇA



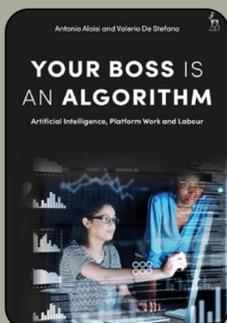
*What Is ChatGPT Doing... And why does it work?*  
| Stephen Wolfram

> CONHEÇA



*What Money Can't Buy: The moral limits of markets* | Sandel, Michael

> CONHEÇA



*Your Boss Is an Algorithm: Artificial intelligence, platform work and labour* | Antonio Aloisi e Valerio De Stefano

> CONHEÇA



LIFELONG LEARNING

# AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS

IMERSÃO EM  
**GESTÃO DE PESSOAS** by **hsm**

~~25 a 26 de abril~~~~10 e 11 de outubro~~

28 e 29 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

TURMAS'25

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

ÚLTIMAS VAGAS!

PARTICIPE!



singularityBRAZIL  
**executive program**

~~18 a 22 de maio~~~~24 a 28 de agosto~~

📍 PRESENCIAL | SP

TURMAS'25

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

SAIBA MAIS

**xTECH  
LEGAL**

J.Ex ▲ |

~~13 a 15 de maio~~~~01 a 03 de setembro~~

📍 PRESENCIAL | SP

TURMAS'25

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

SAIBA MAIS

Liderança de propósito  
Q |

~~13 a 15 de abril~~~~21 a 23 de setembro~~

📍 PRESENCIAL | SP

SOLD OUT

TURMAS'25

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

SAIBA MAIS

**THE TOWN**

# learning journey

by **hsm**~~10 de setembro~~

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

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

**M** **MULHERES INSPIRADORAS ACADEMY** by **hsm**~~03 de outubro~~

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Uma jornada criada para mulheres C-Level e que estão quase lá, com objetivo de formar e impulsionar mulheres que querem liderar com propósito, influência e resultados.

 **singularity**  
**AI bootcamp**  
BRAZIL~~29 e 30 de outubro~~

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

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

**hsm<sup>+</sup>**~~06 a 07 de novembro~~

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

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

**MISSÃO IA**~~13 de novembro~~

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Uma jornada intensa de aprendizado e aplicação real criado para executivos e C-Levels que querem desenvolver fluência prática em Inteligência Artificial.



CONECTE-SE

# PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



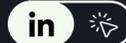
## Amanda Graciano

Cofundadora da Trama, especialista em IA, professora convidada da Fundação Dom Cabral, membro do conselho consultivo do Pacto Global da ONU no Brasil.



## Daniela Diniz

Chief communications officer do Great Place To Work Brasil, autora de *Grandes Líderes de Pessoas* e *25 Anos de História da Gestão das Pessoas e Negócios nas Melhores Empresas para Trabalhar*.



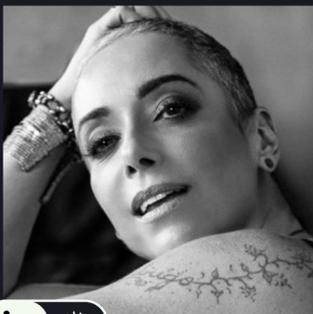
## Alessandra Fu

Diretora da Salesforce para arquitetura de operações e negócios empresariais, vice-coordenadora da Comissão de Estratégia e Inovação do IBGC, conselheira.



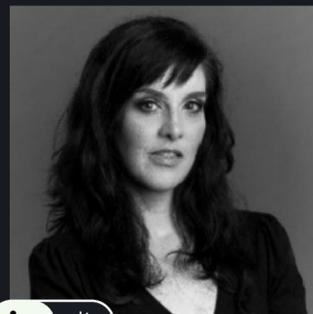
## Daniel Geraldini

Diretor-executivo da NTT Data Europa e Latam, head de hiperautomação & low-code.



## Anna Flávia Ribeiro

Chefe de experiência do cliente e marketing na Rocketbase, professora na São Paulo Tech School, gerente comercial pesquisadora-chefe na iNuTech.



## Jackie Esteves

Diretora-sênior em revenue operations e estratégia de vendas global na SAP, é especialista em crescimento de mercado, eficiência operacional e transformação organizacional.



## Bruno Padredi

Fundador e CEO da B2B Match.



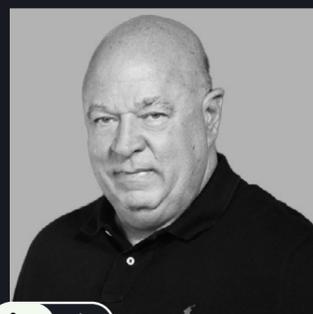
## João Souza

Diretor de novos negócios e parceria da FA.VELA, fellow e membro do Comitê Global de Diversidade e Inclusão da Ashoka, sócio-fundador da Futuros Inclusivos.



## Chico Araújo

Antropólogo cognitivo, epistemólogo e futurista. Diretor-executivo do Instituto Inteligência Artificial de Verdade - IAV; cofundador do The Long Game; global expert da Singularity University.



## José Salibi Neto

Cofundador da HSM e da Disruptive Management, é especialista em liderança, palestrante e coautor de 11 livros de gestão best sellers.





CONECTE-SE

# PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



## Lori Rosenkopf

Vice-reitora de empreendedorismo e professora titular da cátedra Simon e Midge Palley na Wharton School da University of Pennsylvania, autora de *Unstoppable Entrepreneurs: 7 paths for unleashing successful startups and creating value through innovation*.



## Marco Stefanini

Fundador e CEO global do Stefanini Group.



## Philip Kotler

Consultor especialista em marketing, professor distinto S.C. Johnson & Son na Kellogg School of Management da Northwestern University, palestrante e autor de mais de 50 livros, incluindo *Administração de Marketing* (1967), que está na 15ª edição.



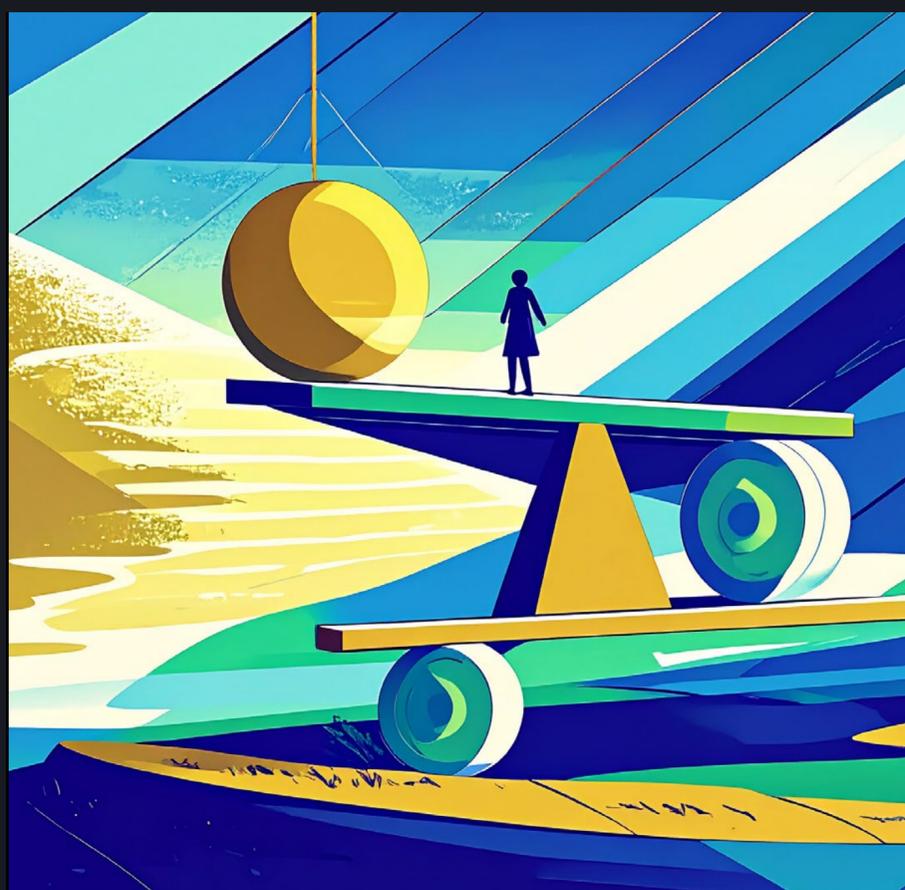
## Regina Magalhães

Consultora em inovação e sustentabilidade, atuou em posições de liderança em grandes empresas, com experiência em transformação digital, transição energética e sustentabilidade.



## Rita McGrath

Especialista em inovação e crescimento, fundadora do Rita McGrath Group e da Valize (plataforma de consultoria e inovação), palestrante e professora na Columbia Business School e autora de vários livros.



## Expediente

### HSM

Presidência: **Reynaldo Gama**

Diretoria de conteúdo e marketing:  
**Poliana Abreu**

### HSM Management

Conselho editorial: **Maurício Escobar (chair), Poliana Abreu, Marília Ferreira, Adriana Salles Gomes**

Gerente editorial: **Marília Ferreira**

Coordenadora editorial: **Luciana Marcelino**

Diretora de arte: **Carolina Palharini**

Subeditora: **Sandra Regina da Silva**

Consultora editorial: **Adriana Salles Gomes**

HSM é uma empresa **Ânima Educação**.

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

 /revista\_hsm

 hsmmanagement.com.br

 /revista-hsm



ARQUIVO

# MONTE SUA BIBLIOTECA DIGITAL DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024-2025

hsmmanagement.com.br

> DOSSIÊ #162

## ABRACE A DESCENTRALIZAÇÃO – E AS OPORTUNIDADES VIRÃO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #163

## PURPOSE-FIRST: EMPRESAS HUMANIZADAS EM ERAS TECNOLÓGICAS

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #164

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

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #165

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

DOWNLOAD





> DOSSIÊ #166

## UM NOVO OLHAR SOBRE O CRESCIMENTO

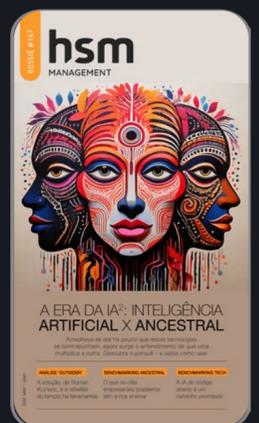
DOWNLOAD



> DOSSIÊ #167

## A ERA DA IA<sup>2</sup>: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL X INTELIGÊNCIA ANCESTRAL

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #168

## A ASCENSÃO DA LIDERANÇA EDUCADORA

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #169

## TECNOLOGIAS MADE IN BRASIL

DOWNLOAD



**hsm**  
MANAGEMENT