

pro  
ta  
go  
nize!



# prota

os bastidores  
da liderança na  
era digital

# go

Angela Alves  
Luana Solomon  
Carmem Marchetti

# nize!



Copyright © Grupo Editorial Coerência, 2022

Copyright © Angela Alves, Carmem Marchetti, Luana Solomon, 2018

Todos os direitos desta edição reservados ao Grupo Editorial Coerência.  
Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida através de  
qualquer meio existente sem a autorização prévia da editora.

DIREÇÃO EDITORIAL  
**Lilian Vaccaro**

COORDENAÇÃO EDITORIAL  
**Bianca Gulim**

ASSISTÊNCIA EDITORIAL  
**Raquel Escobar**

ANÁLISE CRÍTICA  
**Márcio Zanini**

PREPARAÇÃO  
**Jadna Alana**

CAPA  
**Carol Palomo**

DIAGRAMAÇÃO  
**Michael Vasconcelos**

PRODUÇÃO GRÁFICA  
**Giovanna Vaccaro**

DADOS  
INTERNACIONAIS  
DE CATALOGAÇÃO  
NA PUBLICAÇÃO  
(CIP)

Alves, Angela  
Protagonize! / Angela Alves, Carmem Marchetti, Luana Solomon –  
1ª edição – São Paulo: Coerência, 2022

ISBN: 978-65-89850-59-5

1. Aperfeiçoamento pessoal e análise 2. Sucesso I. Título

CDD: 158.1



Rua Coronel Leme, 43  
Centro | Bragança Paulista | SP  
12.900-340  
[www.editoracoerencia.com.br](http://www.editoracoerencia.com.br)

**E**ste livro é dedicado a todos os líderes, mentores, colegas, equipes, amigos, irmãos, parceiros e família que contribuíram para a nossa jornada pessoal e corporativa. De modo especial, aos nossos pais, que tanto investiram em nossa educação e apoiaram nossos passos desde o começo de nossas vidas. E para todos os leitores que procuram descomplicar a vida, serem protagonistas e realizados no trabalho.

su

má

rio

Prefácio .....	11
----------------	----

## **Parte 1**

Liderando o seu trabalho .....	16
--------------------------------	----

### **I** Necessidades da era digital ..... 17 |

Um mergulho nesse tal mundo VUCA .....	18
----------------------------------------	----

Choque de realidade – COVID-19 .....	22
--------------------------------------	----

Case: Home office ou office home? .....	24
-----------------------------------------	----

Case: Um lugar de respeito! .....	28
-----------------------------------	----

Case: Reaja, adapte-se, evolua .....	31
--------------------------------------	----

### **II** Comunicação não violenta ou comunicação efetiva

no mundo corporativo .....	37
----------------------------	----

Case: Cem toneladas .....	40
---------------------------	----

Case: A janela da discórdia .....	43
-----------------------------------	----

O que não fazer! .....	45
------------------------	----

Case: Ninguém mexe na minha cria .....	48
----------------------------------------	----

Comunicação empática .....	49
----------------------------	----

Case: Os dois lados da moeda: treinamento regional .....	50
----------------------------------------------------------	----

CNV na prática .....	55
----------------------	----

Case: Sinal de alerta: hora de mudar .....	55
--------------------------------------------	----

<b>III</b> Identifique a sua agenda oculta e a do seu time .....	58
Segredos para identificar uma agenda oculta .....	61
Case: Antes tarde do que nunca! .....	63
Existe agenda oculta nas organizações? .....	64
<b>IV</b> Promovendo autonomia e permitindo que as pessoas façam o seu trabalho .....	66
Case: Praticando o descontrole!	
Visibilidade x microgerenciamento .....	70
Case: Pesquisa de clima .....	74
O que é, então, o perfil de liderança que esse novo mundo exige? .....	75
Case: Eu tenho um gestor que me inspira! .....	77
Case: O “bypass” que que nunca dei, mas tive de superar mesmo assim .....	80
<b>V</b> Seja um líder que torce genuinamente pelas conquistas do seu time .....	84
Case: Cuidar também gera resultados .....	88
Métodos motivacionais, remuneração e incentivos: como e quando implantá-los .....	89
Case: Cheers! .....	89
Case: O resultado é de todos .....	93
Case: Crie sua base .....	95
<b>VI</b> Clareza e caminhos bem definidos .....	97
Opção I: propósito x objetivo x meta .....	98
Case: Ajustando o leme .....	102
Opção II: OKRS (objectives and key results) .....	103

Reconhecimento do desempenho é necessário .....	107
Reconhecimentos de grupo .....	108
Case: Day off e day spa .....	108
Reconhecimento individual .....	109
<b>VII</b> Escolha o seu time campeão .....	112
Case: Provedor da zona de desconforto .....	114
Case: Escolhas exigentes que desenharam seu destino de sucesso ....	115
Case: Montando um time colorido .....	119
Abrace a diversidade .....	121
<b>VIII</b> Saiba navegar por diferentes gerações e culturas .....	124
O que são as gerações? .....	124
Culturas: interação além das fronteiras .....	134
Case: As facetas de um simples café .....	137
<b>Parte 2</b>	
Liderando você mesmo .....	142
<b>IX</b> Use a fisiologia a seu favor .....	144
Significados da linguagem corporal .....	147
Case: Hostel office .....	152
Tríade Tony Robbins: fisiologia, foco e linguagem .....	154
Case: De frente com Tony Robbins .....	155

<b>X</b>	Crenças limitantes são inimigas de uma mente criativa .....	157
	Case: Espelho, espelho meu... .....	161
	O que faço com aquela culpa sobre o que já fiz? .....	165
	Case: Lenda sobre atravessar o rio .....	166
	Invista em crenças vencedoras .....	167
<b>XI</b>	Por que o sucesso causa medo? .....	169
	O tal medo do sucesso! .....	170
	Lidando com o medo .....	173
	Case: Cerimônia de casamento .....	175
	Case: Planilhas e fórmulas .....	179
<b>XII</b>	Buscar sonhos e alcançar objetivos .....	181
	Inteligência emocional e adaptabilidade .....	183
	Case: Os escolhidos .....	185
	Traçar metas individuais .....	188
<b>XIII</b>	Liderança: a vida como ela é .....	193
	Case: Angela Alves .....	197
	Case: Luana Solomon .....	199
	Case: Maria Carmem Marchetti .....	201
	O desfecho dos bastidores da liderança .....	204
	Sobre as autoras .....	207
	Referências .....	208
	Agradecimentos .....	213

# PREFÁCIO

**E**m uma de suas viagens — de férias de São Paulo a Jericoacoara —, mais precisamente na ida, Angela abordou suas amigas, estas que conhecia havia mais de vinte anos:

— Tenho uma proposta para vocês duas.

Ainda receosas do que viria, mas confiantes na amiga, as outras disseram:

— Ok!

Ela seguiu:

— Vocês topam escrever um livro comigo?

As duas ficaram em êxtase ao ouvir isso — Luana, arrepiada, e Carmem, mais curiosa do que nunca, a aguardou completar a ideia.

— Quero falar sobre a leveza no mundo corporativo, sobre as relações na era digital.

Luana, perplexa com a coincidência, contou que estava planejando um workshop a respeito desse tema no seu trabalho, mas não sabia exatamente como começar, embora já tivesse dado a sugestão para sua chefe. Assim, imediatamente começou a pensar em como poderia contribuir. Carmem tinha o desejo de escrever crônicas da sua vida pessoal como passatempo e já aceitou o desafio, lisonjeada com a grande oferta.

Agora poderiam tangibilizar seus conhecimentos para um alcance relevante. Pois bem, estavam todas de acordo.

Angela seguiu surpreendendo:

– Então, meninas, ainda falta o título, mas já tenho o rascunho de alguns capítulos. Quero escrever sobre o medo do sucesso, crenças limitantes, comunicação não violenta, agenda oculta, adaptabilidade na era digital, como promover autonomia, ser um líder que celebra as conquistas do time, sobre clareza e caminhos bem definidos, como usar a fisiologia a seu favor, como tornar seu time campeão e navegar por diversas gerações, sobre mindset digital e global e liderança virtual.

Uau! Rascunho? Haja humildade! O esqueleto estava mais que pronto!

Amigas escolhidas além da proximidade, por seus entrosamentos de históricos de vida. Angela tinha acabado de terminar sua pós-graduação no Insead – na França – e estava fervilhando com os novos conhecimentos sobre o mundo globalizado e digital. Carmem, a psicóloga e mais transparente da turma, agregava com seu olhar de RH. Luana, sensível advogada do mercado financeiro, sempre teve como meta pessoal investir no autoconhecimento.

Empolgadas e com milhões de ideias surgindo na cabeça, havia adrenalina suficiente para começar a escrever lá mesmo. Estavam com os olhos brilhando e esperançosas de construir essa jornada juntas. Afinal, já tinham o hábito de compartilhar todos os desastres e também as conquistas de suas vidas, bem como buscar soluções juntas e novas opiniões. Foram tantos treinamentos de liderança – começando em suas próprias corporações até em Chicago com Tony Robbins –, coachings de vida e de carreira, livros sobre o tema – como *Empatia assertiva*, de Kim Scott, ou *A arte da guerra*, de Sun Tzu –, palestras, *benchmarkings* e pesquisas infinitas para potencializarem seus crescimentos e desenvolvimentos pessoais. Por que não compartilhar os aprendizados?

O propósito estava definido!

No avião mesmo já foi estabelecida a estratégia: encontros virtuais todas as segundas-feiras às 20h para monitoramento do desenvolvimento das tarefas. Cada uma escreveria um capítulo e as outras iriam revisar.

No meio do caminho, enfrentaram a pandemia e reflexões que as levaram a pensar se estavam trabalhando de casa ou morando no trabalho, indagações contempladas e desenvolvidas de forma muito orgânica e em comunhão com o momento atual.

Uma caminhada simplesmente maravilhosa! Escrever com amigas acerca de um assunto sobre o qual todas tinham experiência, conteúdo ou interesse em se aprofundar.

Agora a pergunta é para você, leitor: está preparado para descobrir as estratégias que deram certo com os times das autoras, com seus gestores no Brasil e exterior e também no enfrentamento de todos os desafios, criadas de forma transparente e única para convergir na melhor forma de liderança na era digital? É isso que encontrará neste livro, que aborda de forma leve, prática e muito inusitada a complexidade do mundo corporativo por meio de capítulos que oferecem ao leitor ferramentas que podem ser construídas ao longo de sua jornada para que protagonize nesta era digital.

Você tem interesse em saber como os comportamentos afetam a sua relação com o seu trabalho? Conhece seus objetivos pessoais e profissionais? Sabe aonde quer chegar e quais são seus anseios? Conhece a agenda oculta da organização em que trabalha? Tem um time? Reconhece os avanços dele? Sabe qual perfil de liderança o mundo em que vivemos exige? Sabe a diferença de propósito, meta e objetivo? Quer saber mais sobre indicadores de performance? Conhece as crenças que o limitam? Sabe o caminho para fazer a diferença? Entende o seu conceito de sucesso? Tem dúvidas sobre seus próximos passos? Se essas são questões que permeiam seu dia a dia, você está com o livro certo em mãos!

A maior preocupação das autoras foi imprimir os desafios e superações e compartilhar as histórias e aprendizados em uma obra que não servisse como um guia de teorias, mas que conversasse com o leitor. Qual foi o resultado? Basta virar as páginas para descobrir!

Boa leitura!

*O primeiro passo é estabelecer que algo é possível.  
Então a probabilidade irá ocorrer.*

Elon Musk.



par

1 te



# LIDERANDO O SEU TRABALHO

**E**stamos vivenciando a mesma realidade: a questão é que a *transformação* digital é uma situação do passado. Agora vivemos em uma **era digital**, em que tudo é conectado à tecnologia. Todos sentimos a pressão, visto que a regra do jogo mudou. Aquele mundo em que tínhamos alguma certeza do dia seguinte não existe mais. O alcance e impacto das ideias, eventos ou situações são inimagináveis, mediante a quantidade de informação e opções gigantescas.

Enfrentar as temáticas que têm perturbado as organizações e conduzi-las dentro do ambiente corporativo envolve pensar desde a complexidade de informações concomitantes e os impactos de uma tecnologia predominante, influenciando novos tipos de relacionamento dos colaboradores, até a forma de se adaptar diante de um cenário em que a pressão, incerteza e a velocidade são características universais.

Conheça ferramentas e técnicas para ter sucesso em qualquer ambiente de trabalho, independentemente do cargo que ocupe. Assumir o controle do seu trabalho pode ser o passo que lhe falta para ser convidado a enfrentar novos desafios. Existem fatores cruciais que determinam as prioridades da atualidade para se tornar um profissional diferenciado no mercado. Preparados?



# Necessidades da era digital

Você já deve ter ouvido falar em VUCA. Se sim, ótimo, aproveite para relembrar os aspectos que estão envolvidos. Se não, preste muita atenção em tudo que vamos falar aqui. VUCA é uma terminologia criada nos anos 1990 por militares americanos e utilizada para descrever um ambiente ou uma situação caótica. Em 2008, com a crise financeira global, desencadeada por especulações do mercado imobiliário dos Estados Unidos, o termo foi adotado no mundo dos negócios, exercendo influência nos modelos de gestão e nas empresas, como veremos a seguir. O termo ajuda a explicar a complexidade da sociedade contemporânea. Ou seja, vivemos de forma globalizada, atuamos em ecossistemas<sup>1</sup> — nos quais a geração de valor está ligada às interações entre as empresas, fornecedores, clientes e governo — e estamos, portanto, interconectados e temos de aprender a contar com nossos parceiros e fornecedores.

Mesmo quem não sabe o que significa o termo VUCA é diretamente afetado por ele. Escutamos o tempo todo pessoas dizendo que estão sobre-

1. Esse termo foi popularizado pelo livro *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, de James F. Moore, 1996. (N.A.)

carregadas, que não sabem se são capazes de cumprir, de forma satisfatória, as responsabilidades que têm em seus trabalhos. Todos nós sentimos que somos bombardeados por reuniões, tarefas, problemas e expectativas quase impossíveis de serem atendidas de forma consistente.

Assim é que nos sentimos: em meio a um verdadeiro caos, e nos perguntamos se isso é pontual e se alguma hora vai passar. A resposta é que provavelmente não. Significa dizer que trabalhar e viver neste novo mundo — VUCA — é o novo normal, portanto precisamos reconhecer isso, uma vez que não há volta. Aprender as habilidades necessárias para sobreviver neste mundo tão dinâmico é fundamental.

Não é novidade que novos trabalhos estão surgindo, novas competências e novos olhares, assim como algumas profissões estão ameaçadas e deixarão de existir diante da era digital a que estamos submetidos.

## Um mergulho nesse tal mundo VUCA

Vamos começar explicando o que cada letra inicial desse termo significa em detalhes. Durante a sua leitura, preste atenção se sua realidade já não se assemelha com o que estamos retratando aqui. Perceba se você sente que algumas interações que tem no trabalho fazem sentido após esses esclarecimentos.

*V: volátil (volatile).*

O que é um mundo volátil? Significa que situações não são mais previsíveis. Precisamos lidar com problemas sem precedentes, por isso nem sempre teremos referências. Quem é do mundo dos investimentos sabe que “rendimento do passado não garante rendimento no futuro”. Agora, seja você investidor ou não, fique sabendo que essa máxima se aplica analogamente à nova realidade. Respostas para situações do passado podem não ser mais aplicáveis para as atuais e do futuro. Tudo que acontece no mundo é mais rápido, dinâmico e incerto. O momento presente de determinada realidade tem uma duração desconhecida. É possível que em questão de segundos tudo tenha se transmutado.

*U: incerto (uncertain).*

A instabilidade do mundo atual nos obriga a mudar nossos planos com frequência. Nunca o termo *ágil* foi tão usado. Ter certeza ou uma ideia fixa de

qualquer ação é um possível impedimento para observar e aproveitar novas oportunidades em qualquer ambiente ou situação. Permita-se encarar os desafios e abrir a mente para novas formas de solucionar problemas, mudar a rota quando necessário, deixar planos completos para trás, mesmo que isso signifique um novo começo.

*C: complexo (complex).*

Um mundo complexo necessita de soluções mais simples. Demorar muito para tomar uma decisão pode, como consequência, fazer você perder aquele momento essencial. Logo, com o objetivo de entregar o ótimo, o bom deixa de existir. Quando percebe, seu concorrente lançou uma novidade um dia antes que você. Aquela exato momento de tomada de decisão não volta mais. Perguntas frequentes que podem e devem surgir: como lidar com a interdependência ou com a interconectividade? Como identificar a relação com que os episódios, ações, ideias e questões se unem? É quase impossível prever a consequência de tudo que pode acontecer, uma vez que tudo isso está agora ligado a um ecossistema. Nessa reflexão, trazemos o memorando que o Stephen Elop — ex-CEO da Nokia — enviou para os funcionários da empresa em 2007, em um momento em que a Nokia estava sofrendo uma perda de mercado para os concorrentes Apple e Google/Android:

“A batalha de dispositivos tornou-se uma guerra de ecossistemas, onde os ecossistemas incluem não só hardware e software do dispositivo, mas os desenvolvedores, os aplicativos de comércio eletrônico, publicidade, pesquisa, aplicativos sociais, serviços baseados em localização, comunicações unificadas e muitas outras coisas. Nossos concorrentes não estão levando o nosso market share dos dispositivos, eles estão levando a nossa participação em todo um ecossistema. Isso significa que nós vamos ter de decidir se queremos construir, estimular ou aderir a um ecossistema.”

Ou seja, o mercado traz uma preocupação muito mais ampla do que apenas ver os números do concorrente.

*A: ambíguo (ambiguous).*

Praticamente tudo no mundo corporativo pode abranger diferentes significados, dependendo do contexto em que está inserido. Logo, escolhas, decisões e situações podem ser interpretadas de diversas formas. As regras do que pode dar certo ou errado não são mais tão óbvias, até porque erros

devem ser vistos como fontes de aprendizado, e não fracasso ou objeto de punição. Diante desse cenário, o ato de tomar uma decisão requer força e coragem para aceitar as consequências de algumas iniciativas. Responsabilizar-se e apropriar-se. Expor a vulnerabilidade virou sinônimo de força.

Explicado o termo acima, a principal sinapse para todos nós que estamos no mercado de trabalho lidando com esse mundo “novo” é que, durante séculos, fomos levados a acreditar, com base em experiências passadas, que o mundo era previsível. Contudo, é preciso deixar esse pensamento de lado e notar que agora qualquer resposta pode ser possível. Temos de nos livrar de julgamentos, filtros e preconceitos e nos abrir a este mundo de possibilidades. Pois é, essa é uma crença que fazia sentido e agora não faz mais. Para atingir esse “possível” a que nos referimos, não existem regras ou limitações para o nosso potencial de alcance.

As empresas que estão prosperando neste mundo que descrevemos são resistentes ao caos, reinventam-se com constância e são rápidas, conseguem refazer ideias, produtos e serviços de forma ágil em cenários complexos e imprevisíveis.

Invista em ampliar a sua visão sistêmica, tente observar uma situação sob diversos ângulos, faça perguntas diferentes, olhe o cenário completo e veja o que é possível em vez de olhar o que é provável que aconteça com base nos seus anos de experiência, ou situações vividas no passado.

No contexto organizacional, as empresas precisam facilitar o conhecimento, incentivar a colaboração e oferecer clareza nos resultados. É necessário permitir que as equipes aprendam e ensinem de forma coletiva. A habilidade de lidar com o inesperado é mais importante que a de trabalhar com longos planejamentos. Os indivíduos inspiradores desta geração têm algumas características em comum: enxergam um caminho em que não existe nenhuma informação, são curiosos, abertos a conversas diferentes e estão constantemente fazendo perguntas.

O dr. David Smith, PhD em psicologia organizacional e CEO do grupo EASI Consult LLC, pontua que as pessoas que demonstram competências de agilidade em aprendizagem — *learning agility* —, ou seja, pessoas flexíveis, abertas às mudanças e que prosperam diante de novas experiências, aprendem

rápido e se movem com velocidade em direção a novas ideias estarão mais preparadas para o mundo de amanhã — que já começou!

Segundo Smith<sup>2</sup>, as características comuns desses indivíduos de sucesso são:

- flexíveis: dispostos a tentar soluções novas;
- velozes: rápidos em aproveitar novas oportunidades;
- experimentais: testam novas ideias;
- performance com base em tomada de risco: enfrentam desafios;
- humildes em relacionamento interpessoal: pedem ajuda aos outros;
- colaborativos: potencializam as competências fortes dos outros;
- coletores de conhecimentos: ampliam o conhecimento constantemente;
- buscadores de *feedback* — avaliação/devolutiva: buscam a opinião dos demais de forma genuína;
- reflexivos: permitem-se um tempo para refletir sobre a eficácia das alternativas.

VUCA, em resumo, é um mundo turbulento e caótico para alguns, mas, para outros, uma aventura excitante e cheia de oportunidades. É preciso coragem para tomar decisões diante da ambiguidade e abrir mão daquela busca por certezas. Todos nós, que somos parte do mundo corporativo, por escolha ou não, temos de seguir ampliando nossos horizontes e buscando novas formas de conhecimento. Perseverança, resiliência e vontade de testar novos caminhos são a chave para a sua sobrevivência frente ao imprevisível presente e dominante de hoje.

A escolha é sua. De que lado você está? Perdido no caos ou animado com tudo o que pode construir, atingir e conquistar?

2. Cf. em <https://www.psychologytoday.com/us/blog/spotting-opportunity/201707/how-thrive-in-vuca-world> (N.A.)

## Choque de realidade - covid-19

Estávamos em fase de revisão do nosso livro quando o Coronavírus atingiu o mundo. Uma pandemia que impactou e alterou a vida de todos em uma velocidade impressionante. Fato é que até o início de 2022 estamos sem saber ao certo como tudo isso termina, mesmo com a vacinação já bem avançada por todo o mundo. Essa doença teve início na China, em dezembro de 2019 — data em que foi emitido o primeiro alerta —, e chegou ao Brasil no início de 2020, deixando seus números preocupantes em março. A realidade do Covid-19 fez com que cada uma das características VUCA fossem requisitadas por todas as organizações, em todos os cargos e segmentos, e sem tempo para elaboração, prazos de desenvolvimento ou planejamento. Ou seja, foi preciso que atualizações se fizessem presentes de imediato! Ironicamente, o maior exemplo do que queríamos transmitir ao explicar o conceito e as necessidades de navegar em um mundo cada vez mais complexo estava diante de nós e de outros tantos bilhões de pessoas ao mesmo tempo, em uma escala até então desconhecida. Mais elucidativo impossível.

O dia a dia que se fez necessário foi um exemplo bem característico de como o mundo VUCA dita as novas regras. Nesse caso em específico, adaptar-se a ele significava sobrevivência! Um dos maiores desafios de todos os tempos estava lançado: a necessidade de isolamento social em pleno século XXI. O mundo que nem em sonho poderíamos imaginar; talvez algum diretor de filmes de ficção muito criativo pudesse ter desenhado esse cenário de ruas desertas, sem tráfego de automóveis nem de pessoas, com estabelecimentos fechados. Diante de todos nós, estava o chamado *lockdown*, e à vista disso somente era permitido que farmácias, postos de gasolina, supermercados, serviços de segurança e hospitais pudessem garantir o abastecimento da população, os identificados como serviços essenciais.

Tal medida se fez necessária e urgente, tratando-se de uma doença contagiosa, uma novidade ainda não mapeada e, portanto, ainda sem tratamento definido, com necessidade de ambiente hospitalar de alta complexidade para recuperação dos pacientes acometidos em estados mais críticos e com índices consideráveis de morte. Como ainda não havia nenhuma vacina no início, o medo se instaurou no mundo inteiro. A recomendação era evitar o colapso do sistema hospitalar na tentativa

de achatar a contaminação concomitante da população através do isolamento. O intuito era viabilizar acesso ao tratamento adequado aos que necessitassem de socorro, partindo do pressuposto de que as buscas pelos ambientes hospitalares se dariam mais espaçadas entre a população.

Entretanto, disciplina nunca foi característica predominante do povo brasileiro, e as autoridades estavam receosas de implantar as recomendações sem êxito. Nesse momento, pudemos observar a ambiguidade, opiniões diversas e polêmicas por todos os lados, alguns a favor das medidas propostas, outros contra todas elas. Assistimos de camarote à dança dos políticos, que conseguiram transformar uma crise mundial em um debate político, agravando ainda mais a situação. Vivenciamos a complexidade em se desenvolver medidas que pudessem, de alguma forma, equilibrar o sistema de saúde sem que o financeiro entrasse em colapso.

As cidades com maior número de habitantes e consequente maior aglomeração eram as mais vulneráveis. Nova Iorque, nos EUA, chegou a ser uma das mais atingidas, com recordes de contaminação mundial. No Brasil, São Paulo liderou os índices de infectados e mortes e foi a primeira a ter a quarentena decretada. Não havia previsão alguma de retomar a rotina e sair do isolamento, e nesse momento a incerteza sobre todos os assuntos estava instalada. Reinventar o jeito de trabalhar, utilizar as novas tecnologias de atendimento para dar continuidade às entregas e permitir que algum resultado das empresas e microempresários fosse alcançado era uma necessidade que, em menos de uma semana, foi imposta com a primeira quarentena.

Com o fechamento das escolas, os pais não puderam mais estar presentes em seus postos de trabalho e precisaram cuidar de seus filhos em casa. O grupo de maior risco identificado desde os primeiros números divulgados era composto por pessoas acima de sessenta anos. Assim, os avós deveriam ser as primeiras pessoas a não terem contato com crianças nem qualquer outra pessoa que não residisse com eles. As faxineiras e ajudantes do lar não podiam se deslocar em transportes públicos e chegar às residências a fim de garantir a organização das casas e a própria subsistência. As empresas se adaptaram na medida do possível às atividades *home office* — trabalho remoto —, ou simplesmente fecharam as portas. O noticiário e as perspectivas que eram lançadas a todo momento nas redes sociais disseminavam pânico, e o medo era instalado em toda a população, ainda que fossem alertas genuínos.

Nesse momento, em um mundo volátil, todas as pessoas estavam diante de um problema sem precedentes e sem a possibilidade de buscar no passado algo que pudesse resolver o agora. Assistimos e participamos de um momento em que a humanidade teve de sair da zona de conforto e todo o ecossistema foi afetado de uma única vez.

## CASE

### Home office ou office home?

Na empresa em que trabalho existem cargos de atendimento ao cliente que são bastante regulados e permitem pouca flexibilidade, uma vez que existe a necessidade de que a pessoa atenda o cliente naquele exato momento; não é uma atividade que pode ser deixada para depois. Também existem cargos que são menos regulados, mas que precisam bater o famoso ponto. A natureza do trabalho, nesse segundo cenário, diferente do pessoal do atendimento, refere-se às atividades trabalhadas durante o dia sem um impacto imediato, assim o colaborador decide o momento mais adequado para a sua execução, não exige que se apresente em horários específicos, contudo que entregue as tarefas acordadas em um determinado tempo. O meio do caminho que encontramos para atender a necessidade de todos foi a flexibilização de horário + implementação do *home office*.

No caso de flexibilização de horário, significa que quando o grupo que exerce atividades de maior flexibilidade for ao escritório, os funcionários podem chegar até duas horas mais cedo, ou até duas horas mais tarde do seu horário combinado em contrato sem avisar ninguém e cumprir a sua carga horária. Outro ponto importante: eles têm poder autogerencial: vinte horas por mês em banco de horas; isso significa que, se um dia precisam sair mais cedo, ou mais tarde, cabe a eles decidir e gerenciar o seu próprio tempo. É um exemplo de incentivo à autonomia e autorresponsabilidade.

Em relação ao *home office*, os colaboradores podiam escolher entre quintas ou sextas-feiras e, durante esse período, trabalhar na hora em que quisessem, necessitando apenas enviar um e-mail prévio ao RH e informar o horário trabalhado para que fosse oficialmente registrado, já que o relógio de ponto físico se encontrava disponível na empresa, mas a lei exige o mesmo nível de controle para os trabalhadores que estão em casa.

Um fato interessante para mim é que bem antes do acontecimento da pandemia eu já queria muito implementar esse modelo flexível de trabalho para outros cargos da empresa, já que desde 2017 era permitido, porém limitado a poucos cargos, impactando poucas pessoas. Atualmente, o termo híbrido — a flexibilidade de trabalhar no escritório e em casa — foi adotado durante a pandemia e ampliou essa possibilidade para muitas pessoas em cargos diferentes. Antes da pandemia, esse modelo era pouco explorado, e para áreas de atendimento ao cliente — *contact centers* —, quase inconcebível. Nesse espírito, em meados de dezembro de 2019 pedi autorização para realizar um piloto — com a área de atendimento ao cliente — com poucas pessoas para que eu pudesse entender os prós e contras. Recebi a autorização, e o piloto estava no planejamento para implementação nos primeiros seis meses de 2020.

Bem, o teste aconteceu, mesmo não sendo da forma que planejávamos, e diante de uma pandemia nos vimos obrigados a adaptar a nossa empresa em cinco dias ao trabalho remoto. Não só a nossa, o globo todo teve de adotar esse modelo. Eu vi aquilo como uma oportunidade incrível de aprendizado, um avanço sem precedentes em direção à maior aceitação ao trabalho remoto. Passei a observar os comportamentos durante os períodos de quarentena. Apesar dessa oportunidade advir de um momento ruim, gosto sempre de olhar o copo cheio. O resultado de muitas pessoas vivendo a experiência da mesma forma nunca traria resultados tão satisfatórios quanto o meu pequeno piloto.

Estamos testemunhando um momento importante de virada na forma como enxergamos o trabalho e seus modelos dos

últimos anos. É uma ruptura de comportamento e quebra de paradigmas importantes. O que já sabemos é que dificilmente o mercado de trabalho ou educacional voltará a ser o mesmo após essa experiência coletiva, em escala global, de trabalho remoto e *homeschooling* — escola em casa. No entanto, é cedo para dizer quais serão os modelos adotados pelas empresas de agora em diante, de forma permanente.

Todavia, para quem já era adepto antes é importante ressaltar que a experiência que vivemos está mais para *prison office* — prisão em casa — do que para *home office*. A experiência de trabalhar em casa nas condições apresentadas durante a pandemia são bem menos prazerosas e produtivas do que exercer trabalho remoto ou um modelo híbrido em dias normais.

Muitos benefícios que eu via nesse modelo pré-covid não funcionam tão bem quanto antes, no entanto uma porta se abriu diante de muitas oportunidades e, com certeza, qualquer modelo que traga flexibilidade, aumento de produtividade e melhoria de bem-estar será bem-vindo. Como antes, continuo acreditando que irá funcionar muito melhor diante dos nossos desafios atuais.

Angela Alves

Nesse cenário relatado é possível compreender que a maioria das pessoas não estava preparada para cuidar de seus filhos nem de seus pais e avós, próximo ou a distância, sem nenhum outro profissional por perto, muito menos para trabalhar e organizar a casa com todos os afazeres domésticos de quem a habita por vinte e quatro horas sem interrupção. Não se tratava de um simples *home office*, mas de gerenciar uma crise e tentar trabalhar ao mesmo tempo. As pessoas passaram a se conectar mais cedo, já que não existia o tempo do deslocamento, e a se desligar mais tarde, então o estresse começava antes e não tinha hora para acabar. Já não existia mais ambiente físico de trabalho e ambiente de casa, que em tese seria para

relaxar. Às vezes, eram feitas reuniões por WhatsApp, Communicator, Jabber<sup>3</sup> e telefone ao mesmo tempo. O tempo de deslocamento, muitas vezes criticado anteriormente, fazia falta, pois era o momento — lapso de tempo — em que muitos se desligavam do mundo corporativo. Estávamos trabalhando de casa ou morando no trabalho? A saúde mental, física e financeira estava afetada, e quem lidava bem com a situação teve de dar suporte a conhecidos que não estavam na mesma condição. Confusão, angústia, ansiedade, postura reativa, insônia, estresse, medo, desespero, raiva e tristeza foram sentimentos comuns que afloraram durante o isolamento social, com maior ou menor grau de intensidade.

Para algumas pessoas a sensação foi de humanização, visto que mães pediam para adiar os *calls* — chamadas —, já que precisavam ajudar nas tarefas dos filhos; pais colocavam os filhos no colo quando uma alternativa não existia; pessoas que não conseguiam evitar o barulho de seus animais de estimação não precisavam se desculpar por um latido, enquanto outros precisavam ajudar os avós que não sabiam se virar neste mundo tecnológico. Enfim, situações como essas passaram a ser recorrentes e o que antes era inaceitável passou a ser uma realidade inevitável.

Para as empresas, fazia-se necessário flexibilizar e tentar soluções novas, atualizar-se, instalar ou aprimorar plataformas de atendimento, de *delivery*, de sistemas *online*, canais de comunicação com o cliente, suporte de atendimento etc. Reuniões, entrevistas e alinhamentos eram 100% virtuais — até mesmo para aquelas empresas que achavam que esse acesso colocaria em risco a segurança de dados, como por exemplo o segmento bancário. Cadeiras mais adequadas foram disponibilizadas por algumas empresas para os funcionários trabalharem de casa. Sim, todos se curvaram à nova realidade: trabalhar a distância, sem contato físico nem a estrutura do seu ambiente de trabalho. Quem não tinha familiaridade com isso aprendeu também a utilizar essas ferramentas para atender às suas necessidades. Ou seja, quem não conseguia pagar uma conta pela internet precisou se informar ou pedir que alguém o fizesse. As agências físicas dos bancos também estavam fechadas, não havia outra saída.

3. O Jabber é uma ferramenta completa de comunicações para empresas. (N.A.)

Escolas inteiras se adaptaram para manter a educação a distância e garantir a aprendizagem de seus alunos. Tudo sendo criado do dia para a noite para que as novas necessidades fossem atendidas em tempo hábil. Seguindo esse exemplo escolar: não havia material previamente preparado para aulas *online*, não havia plano pedagógico adaptado para isso e não havia como dizer que só haveria novos conteúdos para os alunos após trinta dias da determinação de suspensão das aulas. Uma corrida contra o tempo.

## CASE

### Um lugar de respeito!

Enquanto amigas me contavam posturas drásticas, porém necessárias, tomadas pelas empresas em que trabalhavam, como a redução de 70% do salário — isso mesmo, passaram a receber 30% —, bem como férias forçadas ou convites para uma licença, a instituição financeira em que eu trabalhava não só manteve os salários como ainda concedeu uma ajuda financeira para mais de setenta e cinco mil funcionários em todo o mundo, sendo vinte mil na América Latina, além de doações para entidades carentes. Claro que os bancos sentem os efeitos da crise de outra forma, mas ainda assim as ações e reações tomadas pelo banco em que eu trabalhava foram inspiradoras. Não bastasse a ajuda financeira, que já era significativa, ainda ofereceram suporte moral e inclusive médico — já que concedeu gratuitamente a vacina Influenza tetravalente aos seus colaboradores e aos seus respectivos pais.

Além disso, *calls* semanais foram feitos para os gestores — no intuito de cascatear as informações — com as atualizações das ações tomadas pela instituição, como por exemplo possibilitar a unificação do saldo do vale-refeição no vale-alimentação — pois os restaurantes estavam fechados —, bem como abrir a possibilidade para um *upgrade* do plano de saúde — que em situação “normal” não teria janela de alteração nessa data — e a possibilidade do envio de recibo médico

de forma digitalizada para possibilitar o reembolso. Essas atitudes foram bem recebidas como um reconhecimento da resiliência de todos e houve também o incentivo à interação dos funcionários e principalmente para que os líderes se fizessem cada vez mais presentes, afinal aquele funcionário que nunca tinha trabalhado remotamente facilmente poderia se sentir isolado e esquecido, então foi essencial focar no time. Essas são algumas das medidas que demonstram que essa instituição reagiu rápido e positivamente a esse cenário de caos pandêmico, ainda que não soubéssemos o que seria o mundo novo com uma doença transmissível por um período longo. Ou seja, o *working from home* — trabalhar de casa —, que tempos antes da pandemia era inadmissível. Admirável, já que com certeza o mundo não voltará a ser como antes, então quanto mais rápido assumirmos a nova realidade, melhor.

De tudo isso, ficamos com uma certeza, é essencial que tanto a empresa quanto os colaboradores se preparem para esse novo modelo de trabalho remoto, pois agora não há mais volta. Seja sob a perspectiva dos recursos — tecnológicos e infraestrutura —, relacionamentos — vulnerabilidade e empatia —, habilidades — comunicação, resiliência, tolerância — e competências a distância — gestão, construção de confiança, mobilização e engajamento de equipe. O mundo mudou e não temos alternativa a não ser nos adaptarmos.

Luana Solomon

Todos os shoppings foram fechados e centenas de milhares de empresários precisaram garantir que alguma renda ainda fosse gerada. Assim, implantaram adaptações de cardápios, canais de solicitação, separação de material e uma logística que até então não havia sido incorporada, como por exemplo a prática de entrega domiciliar, já que além de manter suas portas fechadas os estabelecimentos não poderiam esperar que seus clientes viessem à porta retirar seus pedidos. Sim, a cadeia de atendimento precisava de detalhes, de novos cálculos, de ajustes no fluxo e de divulgação. Afinal, como as pessoas saberiam o que poderiam acessar de dentro de suas casas?

No meio do caos instaurado, começaram a surgir possíveis “soluções” — algumas deram certo, e outras, não —, mas a realidade e as palavras da vez eram a sobrevivência, adaptação e/ou inovação; buscar por um novo “normal” e discussões de estratégias sem fim. Nesse sentido, chamou-nos a atenção dois casos reais divulgados no episódio: *Parcerias estratégicas: a chave para sobreviver à crise*, do podcast *Café com ADM*, sobre pequenos empreendedores que se adaptaram e inovaram de forma criativa seus modelos de negócios, permanecendo no segmento conhecido e trazendo excelentes “cases” de reinvenção e sucesso nesse cenário desafiador.

O primeiro caso foi o de um salão de cabeleireiro, ou seja, uma prestação de serviço presencial que fez falta para muita gente durante o período de isolamento, em que o próprio cabeleireiro passou a vender não só a tinta de cabelo específica para cada pessoa, no entanto também um tutorial direcionado aos clientes para fazerem de suas casas, fidelizando-os ainda mais. Outro caso foi o de uma empresa de eventos que começou a oferecer kits de festas temáticos tanto para o aniversariante como para cinco amigos próximos para que todos participassem do aniversário virtual nesse mesmo contexto. Ideias geniais. São modelos, inclusive, que podem ser adotados pós-pandemia como fonte de receita adicional. Vimos nessa conjuntura oportunidades chegando, quebra de crenças coletivas, ruptura de paradigmas, coletividade e colaboração entre pessoas, artistas e empresas surgindo todos os dias, onda de cursos, *lives*, *podcasts* e webinários gratuitos sobre todos os assuntos, inclusive temas corporativos com executivos e empreendedores de todos os setores... e por aí vai. Sem dúvida, essa pandemia entrará para a história como um catalisador de mudanças gigantes em comportamento e inovação.

No Brasil, WhatsApp e Instagram — e em segundo plano YouTube e Facebook — passaram a ser os principais meios de marketing. Quem se adaptasse mais cedo e agisse de imediato teria o menor prejuízo. Economizar era uma situação estendida a todos, uma vez que as taxas de desemprego começavam a subir, portanto a guerra de promoções era o que tornava o supérfluo mais atrativo: passamos por diversas datas comemorativas, como Páscoa, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças e Natal diante de um isolamento social e privação de ter aquele almoço em família. Muitas pessoas gostariam de levar um carinho para seus entes queridos, pensando em uma forma de agradecer, porém naquele momento não era possível. Todas as marcas ofereciam entre 30% a 40% de desconto. Frete era gratuito e o intuito era literalmente “desovar” estoques, em um cenário em que não

era sabido quanto tempo de crise ainda seria preciso enfrentar. Nesse momento de incertezas, o supérfluo não seria considerado, contudo diante de uma vantagem relevante, como um bom preço e ainda a possibilidade de um lindo sorriso de seus familiares, já valeria a pena o investimento, pois o preço estava menos abusivo em comparação a “tempos normais”.

A realidade empresarial era 100% volátil. A única certeza que todos tinham era de que não havia nenhuma previsibilidade de quando a situação voltaria ao normal. A quarentena de quinze dias era prorrogada sucessivamente, sem confirmação de que após a nova data fixada findaria o isolamento social. As atividades não podiam ser postergadas e as empresas faziam o que podiam, lidando com seus estoques, concedendo férias coletivas, disponibilizando parte da equipe para atividades, afastamentos provisórios e até redução de salário ou demissão se não houvesse mais saída. Pouco tempo depois, veio a flexibilização em etapas e cores e os estabelecimentos iniciaram novos processos, criando novos protocolos de limpeza e distanciamento social, na tentativa de atrair, dentro do possível e dos horários permitidos, os seus consumidores de volta.

## CASE

### Reaja, adapte-se, evolua

Em fevereiro de 2020, começaram a aparecer os primeiros casos de Covid-19 no Brasil. Lembro-me como se fosse ontem: eu estava no hospital, diante de uma situação pessoal, acompanhando as notícias do Covid-19 — por estar vulnerável e exposta, assistia a 100% das notícias do Covid com o meu irmão —, e um pouco antes de o governo decretar a quarentena no Brasil — as pessoas achavam que ia demorar a acontecer — liguei para o meu time e disse: ‘Na semana que vem vai começar’. Todos ficaram confusos, e acrescentei: ‘Temos de nos preparar para colocar o máximo possível de pessoas em *home office*’. Para nossa ‘sorte’ — coloco entre aspas porque não foi sorte, e sim investimento em tecnologia —, em mais ou menos cinco dias duzentas pessoas já trabalhavam de casa. Ou seja, 100% do nosso quadro. Por ser uma central de atendimento

vinte e quatro horas, não foi tão fácil quanto parece. Assim, tínhamos de garantir a qualidade do nosso atendimento em termos de infraestrutura, a segurança das informações de dados dos nossos clientes e o controle dos nossos serviços prestados. Em sete dias tudo já estava funcionando perfeitamente. Reagimos rápido.

Então veio o mais desafiador, 85% dos nossos volumes de serviços se tratavam de serviços de viagens, gastronomia e entretenimento em território internacional, todos os setores que foram afetados logo no início. A primeira reação que tivemos foi: precisamos ajudar os nossos clientes com suas viagens marcadas, informá-los sobre o que está acontecendo, avisar que a chance de concretizar qualquer viagem será bem baixa. Assim, começamos a entrar em contato com os nossos clientes ainda em março e a oferecer ajuda. O mês de março foi uma loucura — os prestadores de serviço não tinham políticas de cancelamento ainda ou decisões acerca do que fazer diante da pandemia. Campanhas no turismo do tipo: “Adie, mas não cancele” já entravam em vigor, no entanto nesse momento nos tornamos relevantes e resolvemos todas as situações que se apresentaram, e os nossos índices de satisfação do cliente e elogios explodiram. Nossos clientes se sentiram cuidados.

Pouco tempo depois, começamos a observar os comportamentos dos nossos clientes mudando de forma veloz. Suas preocupações mudaram para adaptações nos períodos de quarentena. Não entramos em conflito com o que fazíamos, pois adaptamos o nosso serviço em poucos dias e iniciamos esse processo de suporte, mesmo em um período tão incerto e em um ambiente tão hostil, oferecendo apoio, informação e serviço. Montamos guias, sugestões do que fazer em casa com as crianças, como presentear pessoas a distância, onde comprar comida *online*, melhores filmes, melhores séries, ajuda para pessoas em trânsito, aquelas que de alguma forma ainda precisavam se deslocar; enfim, ajudamos os nossos clientes estrategicamente na fase de adaptação do isolamento. Nós também nos adaptamos.

Nossa empresa é rápida, descentralizada, apresenta pouca burocracia, todavia possui tecnologia e um time de ponta. Devido a isso, em abril estávamos acompanhando as tendências e refletindo

sobre o nosso futuro. Levamos algum tempo, contudo encontramos novas oportunidades e corrigimos a rota. Fizemos a parte dura de ajuste de custos, redefinimos a nossa estratégia, adequamos os recursos e agora estamos evoluindo juntos, por meio de inúmeras discussões abertas, colaboração, parceria com nossos clientes e provedores, sempre em busca de oferecer o nosso melhor serviço. Muitas características e demandas que conhecíamos de nossos clientes e suas preferências também mudaram; assim, estamos em busca de novos caminhos, e seguimos relevantes. Estamos evoluindo em função da crise.

Angela Alves

Foram nítidas as mudanças de comportamento dos consumidores em geral, que ficaram ainda mais sensíveis a preço, busca por roupas mais confortáveis, necessidade de adaptação em todas as casas com aparelhos de tecnologia para suprir a demanda do *home office* ou *working from home*, conforme temos escutado muito, e *homeschooling*. O varejo respondeu rápido e positivamente — aos que já estavam adaptados à venda *online* —, embora a margem de lucro tenha caído para que os prejuízos não fossem ainda maiores. Outros setores, como os serviços de *streaming*<sup>4</sup> — Netflix, Spotify, Games etc. —, prosperaram, já que a maioria das pessoas tinham de ficar confinadas em casa. As empresas de limpeza especializada, produtores de álcool em gel, termômetros, supermercados, serviços de *delivery* superaram e muito as suas metas para o ano. Dessa forma, o Covid-19 também trouxe oportunidades.

O fato é que o mundo *VUCA* e uma pandemia estão diante de nós. Assim como em qualquer catástrofe ocorrida na história mundial — seja em maior ou menor proporção —, no contexto dos negócios alguns irão sofrer, fechar as portas e infelizmente enfrentar sérias dificuldades; outros vão encontrar oportunidades, novas necessidades a serem supridas e irão

4. Streaming é um serviço que transmite conteúdos pela internet sem a necessidade de baixar nada. (N.A.)

renascer diante desse momento de extrema dificuldade. Com certeza muitos setores, como educação e saúde, e modelo de trabalho sofrerão — inclusive já estão sofrendo — transformações e evoluções muito significativas. É o começo de uma nova era, de um novo legado, com a certeza de que os velhos tempos não voltam mais.

Nota importante: nada diminui a tristeza da devastação de mais de seiscentas mil mortes no Brasil, passados cinco milhões de vidas ceifadas em todo o mundo. Reforçamos aqui nosso respeito e condolências a todas as famílias que sofreram e sofrem os impactos dessa doença.

Olhando por outra perspectiva, uma das vantagens mais importantes que essa pandemia trouxe é a discussão mais fervorosa sobre a nossa vulnerabilidade como ser humano individualista diante de questões que exigem tanto, de todos os seres humanos, um olhar para coletivo. Não é mais possível nem aceitável ser egoísta no contexto pandêmico o qual o mundo inteiro está atravessando. Passou a ser um retrocesso, uma atitude retrógrada.

O uso da máscara não é apenas para si próprio, mas para não contaminar, por exemplo, uma senhora que ficou isolada o tempo todo e apenas saiu de casa para ir até uma farmácia. As ideias que prosperaram são justamente aquelas que visam o bem comum, e não as que buscam tirar vantagem. A pandemia colocou um holofote no ambiente político global sobre assuntos também urgentes, seja o aquecimento global, energia sustentável, reciclagem, água, entre outros. Ao mesmo tempo, percebemos um despertar sobre a necessidade da coletividade humana e um olhar mais criterioso sobre o nosso consumo desenfreado e o desperdício, já que estamos entrando em uma nova fase de mais colaboração e mais geração de impacto; e esperamos que seja para melhor. Ver cidades repletas de animais como não se via mais devido à invasão do ser humano, praias e rios povoados por seus nativos — flamingos em Veneza, baleias nos oceanos, rios despoluídos pela ausência de turistas —, mostrou-nos que ainda temos tempo para reconstruir nosso planeta e que ainda há esperança de vivermos muito melhor! Parafraseando Edu Lyra, fundador e CEO da ONG Gerando Falcões, em uma *live* no YouTube com o banco Citibank: “Por menos *eu* e mais *você*, por menos *você* e mais *nós!*”.

A saúde se restabelecerá, mas as relações entre mundos já é outra. Com isso, o mundo dos negócios está evoluindo para um novo termo que poderá

substituir o termo VUCA para BANI. Pois é, quando você achou que tinha entendido tudo, nós ainda vamos levá-lo para mais essa viagem pelos acrônimos.

Durante um evento no Institute for the Future (IFF), o termo BANI foi trazido pelo historiador e antropólogo Jamais Cascio, que afirma em um artigo escrito por ele, *Facing the age of chaos*, que os termos anteriores não são mais suficientes para ilustrarmos o caos que nos cerca nos dias de hoje.

No artigo citado acima, Cascio ilustra algumas sensações que todos parecemos sentir neste momento, uma instabilidade sem precedentes. São diversos acontecimentos de alto impacto acontecendo no mundo simultaneamente: instabilidade política por todos os lados, desastres climáticos e uma pandemia global. Ele descreve a necessidade de um novo tipo de *framework* – termo utilizado para descrever um modelo recorrente para ajudar na solução de problemas – para nos ajudar a colocar algum sentido em tudo isso. Então ele propõe o método BANI com o objetivo de nos ajudar a organizar os nossos pensamentos e *insights* – clareza súbita na mente – e responder de forma mais efetiva diante da complexidade das decisões que temos de tomar todos os dias no mundo dos negócios. Não é uma ciência exata, porém nos auxilia a colocar todos os times e acontecimentos em uma perspectiva comum.

Segundo Cascio, o termo “volatilidade” tornou-se “fragilidade”, a “incerteza” tornou-se “ansiedade”, o “complexo” tornou-se “não linear” e a “ambiguidade” tornou-se “incompreensível”.

Vamos nos aprofundar um pouco no modelo:

*B: brittle (fragilidade).*

Nesse contexto, a fragilidade descrita significa que algo pode sucumbir a qualquer momento. Pode parecer resistente, mas na verdade não é. Quando quebra, é de uma única vez, de forma abrupta. Um exemplo são as atividades agrícolas com o mundo interconectado: a chegada de um problema em uma plantação pode causar um dano importante no sistema agrícola e afetar diversos países ao mesmo tempo.

*A: anxiety (ansiedade).*

Refere-se a um sentimento comum em muitos de nós: temos a impressão de que não importa o que seja feito, a decisão sempre parece estar errada. Todas as nossas escolhas parecem desastrosas. Apesar de todos os avanços da nossa sociedade, em todos os aspectos, muitos de nós nos

sentimos impotentes para lidar com tudo isso. Esse sentimento pode gerar uma paralisação nas tomadas de decisões importantes.

*N: non-linear (sistema não linear).*

Temos vários exemplos de situações em que a relação entre causa e efeito está desconectada ou é desproporcional. As decisões não apresentam um equilíbrio preditivo: uma decisão pequena pode ter um enorme impacto, e uma decisão grande, não trazer nenhum resultado. O tempo entre a causa e o efeito de ações tomadas hoje pode ser longo.

O maior exemplo que temos atualmente são as mudanças climáticas. Nossa geração está colhendo frutos de decisões tomadas tempos atrás, e, mesmo que mudemos os nossos hábitos hoje, as gerações futuras ainda sofrerão enormes consequências.

*I: incomprehensible (incompreensível).*

Não conseguimos entender de forma lógica muitos dos acontecimentos e modelos que temos atualmente. Existem situações, empresas e tecnologias que não fazem sentido para a maioria das pessoas. Apesar de a inteligência artificial ser cada vez mais presente no nosso dia a dia, a quantidade de dados pode apenas nos deixar mais confusos. No futuro, é possível que as respostas apareçam e façam todo o sentido.

Ao olhar o mundo e os acontecimentos com as lentes criadas por Cascio, temos como reagir a todo esse caos. Como ele mesmo descreve, a fragilidade pode ser combatida com resiliência e liberdade; a ansiedade, com empatia e o comum; a não linearidade, com contexto e flexibilidade; e o incompreensível, com transparência e intuição. O objetivo dele neste momento é apenas deixar mais claro que esses sentimentos caóticos não são apenas seus, é uma ferramenta para reconhecermos que algo muito poderoso está acontecendo, e a mudança no jeito de pensar será inevitável.

Esperamos que conhecer os dois acrônimos ajude você a navegar melhor pelos desafios dentro do seu dia a dia, pois saber que existe uma forma mais simples de codificar algumas situações é muito importante e tranquilizador. O termo BANI é muito novo e ainda não está disseminado em todas as empresas, mas queríamos deixar você, leitor, ciente desse novo olhar. Nós ainda nos pautaremos bastante nos descritivos e ensinamentos do mundo VUCA nos próximos capítulos, entretanto a evolução para o novo cenário descrito por Cascio já está diante de nós.