

LEADER

# LÍDER OU GESTOR?



Um compilado de artigos para líderes conectados ao espírito do tempo.

# INTRODUÇÃO:

Estamos há sete anos percorrendo o Brasil e levando às empresas um novo olhar sobre liderança. E podemos dizer, sem sombra de dúvida, que existe uma grande diferença entre liderar e gerir.

Boas lideranças, conectadas com o espírito do tempo, serão aquelas que abrirão espaço para que as mudanças que precisam ser feitas sejam feitas. Boas lideranças assumirão o papel de protagonistas na transformação do mundo que estamos acompanhando. Não é uma questão de escolha. Ou a gente arregança as mangas e ajuda ou muito em breve ficará para trás.

Temos tantos aprendizados de estrada que, pra gente, não faz sentido não dividi-los com você. Por isso preparamos um plano de estudo imprescindível para líderes conectados ao espírito do tempo. A educação é transformadora e seu poder de mudança só funciona, mesmo, quando a gente compartilha o que sabe :)

Que você saia com mais conhecimento e, claro, com as ferramentas ideais para colocar a mão na massa, já a partir do último ponto final.

Com a palavra, nas próximas páginas, nossa CEO Mariana Achutti e dois convidados de peso: Grazi Mendes e Francisco Milagres.

PESSOAS NÃO SÃO  
RECURSOS, BATER META  
NÃO É COMPETÊNCIA.

---

GRAZI MENDES  
GRAZI MENDES



Apaixonada por pessoas, conexões e pelo uso da tecnologia para promover um mundo mais justo e com mais oportunidades para todas as pessoas. Hoje está como Head of People na ThoughtWorks Brasil, consultoria global de tecnologia.

DES  
DES  
DES  
DES  
DES  
DES  
DES  
DES  
DES  
DES

# PESSOAS NÃO SÃO RECURSOS, BATER META NÃO É COMPETÊNCIA.



As pessoas estão infelizes e adoecendo com a dinâmica do universo do trabalho. Segundo a pesquisa global da AON (empresa global de serviços profissionais que fornece soluções em aposentadoria, saúde e risco), menos de 24% das pessoas são engajadas com o que fazem, e esse número vem caindo. Isso sem falar nas várias histórias de depressão e ansiedade causadas por modelos de gestão com metas agressivas e sistemas de avaliação baseados em competitividade.

Edgar Morin escreveu em seu livro *A via para o futuro da humanidade*: “Mesmo para quem está fora das fábricas, esse arquétipo da era industrial ainda nos persegue. Permanecemos como mais um elemento produtivo. Imbecis autômatos especialistas em bater metas, sem tempo e espaço para desenvolver potencialidades e criar sentido sobre o próprio trabalho.” Morin ressalta que o trabalho é a maior vítima da hiperespecialização do século XX. Porque pessoas abrem mão de seus sonhos e aspirações para cumprir metas e passar uma parte significativa de suas vidas em movimentos horizontais e verticais definidos por planos de cargos e salários de uma empresa. Uma cadência de assujeitamento coletivo que considera que pessoas são recursos.

Será? É claro que o ambiente de trabalho mudou. Hoje temos escritórios mais coloridos, cheios de post-its, espaços lúdicos, videogames, piscinas de bolinhas e cerveja liberada. A hierarquia vem cedendo espaço a formatos mais horizontais. Mas a questão é: a lógica de carreiras em que pessoas são recursos, alocados para se movimentarem horizontalmente e verticalmente na pirâmide hierárquica, continua a mesma.

Ou seja, não importa se a empresa é uma startup ou uma multinacional. Se possui um chef de cozinha, mesa de pingue-pongue ou tem um discurso estetizado sobre propósito. Ainda se pensa em padronizar as jornadas individuais para que os alvos e as metas da empresa sejam alcançados e, idealmente, superados. E pronto! A permanência insistente de uma lógica sutil e perversa de enquadramento das pessoas, que garante a capa da revista, o passeio de iate e os voos de primeira classe para C-Levels e/ou pessoas fundadoras da empresa. Parece familiar?

E daí? Daí que não funciona mais. Que as pessoas não cabem mais dentro das antigas salas. De aula, reunião ou estar. E, sim, outro caminho possível já existe.

## PUSH&PULL

Uma das características de empresas que se propõem a inovar e se manter relevantes para o mundo é a diversidade — a combinação e o encontro de diferentes competências, habilidades, trajetórias, vivências e estilos de trabalho e de pensamento que as pessoas trazem para o grupo.

Nesse contexto, é importante situarmos “diversidade” não apenas como mais uma palavra da moda. Estamos falando mais do que de um grupo de pessoas diferentes que trabalham juntas, mas sobre a riqueza da dinâmica que acontece entre elas, e essa abordagem está em total sintonia com mudanças comportamentais importantes pelas quais todos os segmentos de mercado e da sociedade têm passado.

Criar um contexto estimulante para o desenvolvimento das pessoas passa a ser exercício constante e permanente de empatia, e é somente por meio dessa projeção que conseguimos ter conversas de valor, entendendo “valor” como o que é importante e faz sentido não apenas sob a ótica da organização, mas para as várias stakeholders que compõem o seu cenário.

E é aí que há uma dificuldade grande de entender como essas variáveis de aspirações individuais e de negócio precisam conversar e o quão desafiadora é a missão de promover o desenvolvimento de pessoas considerando um cenário que prima pela diversidade.

Temos, então, o Push&Pull, uma tensão criativa entre objetivos de negócio (push) e aspirações pessoais (pull), para que cada pessoa possa trilhar o seu próprio caminho. Nela a empresa e as pessoas crescem juntas, vivenciando um propósito genuinamente coletivo e construído de forma colaborativa.

Se por um lado a empresa precisa ser mais responsiva à necessidade de transparência e confiança para que as pessoas saibam o que ela defende, aonde ela quer chegar e como ela pretendem cumprir sua promessa nas diferentes dimensões organizacionais (projeto, área, setor, região e mercado em geral), por outro, as pessoas precisam desenvolver autonomia, autoconhecimento, buscar feedbacks para não seguirem apenas um caminho pré-definido.

E os momentos de Push&Pull servem como uma ferramenta para ajudar as lideranças da empresa a compartilhar os desafios emergentes e, ao mesmo tempo, contribuir para que cada pessoa entenda o seu papel e tenha seus objetivos contemplados para um futuro melhor para todo mundo, e não apenas para quem está no topo da pirâmide hierárquica. Essa perspectiva sistêmica nos permite compreender melhor a complexidade dos momentos que compõem as jornadas individuais (entrada na empresa, onboarding de projeto, mudança de papel, mudança de função), que, em integração com outras frentes (lideranças diretas, times de trabalho, executivas da empresa) criam a tensão criativa para a definição de expectativas compartilhadas.

E quando compreendemos os momentos e as ferramentas dos processos de Push&Pull (feedbacks, 1:1s, avaliações de jornada, revisão salarial), temos mais possibilidades de pensar e discutir ações e movimentos que conduzam à emergência de propósitos, seja individualmente ou em grupo, mais flexíveis, evolutivos e que fazem sentido.

O Push&Pull convida você a refletir e a criar novas perguntas sobre a sua jornada o tempo todo. Em vez de voltar o foco para o trabalho do futuro, concentre-se em entender o que é progresso e sucesso para você hoje. Entenda o que é valor para o negócio (seja ele qual for). E cocrie expectativas que façam sentido. Essa dinâmica tem impacto direto na vida das pessoas e no sucesso das empresas.

## INOVAR É CADA VEZ MAIS A CONDIÇÃO BÁSICA DE SOBREVIVÊNCIA

Inovar é cada vez mais a condição básica de sobrevivência para as empresas. Parar de tratar as pessoas apenas como recursos e considerar a criação de um contexto estimulante para que elas possam conviver, aprender e se tornar a melhor versão delas mesmas é um caminho que conduz à inovação colaborativa. A melhor versão de cada pessoa faz da empresa uma empresa melhor.

Para serem bem-sucedidas na próxima década, as pessoas precisarão se conhecer cada vez mais, ter a habilidade de gerenciar a própria trajetória

profissional e não delegar isso para ninguém, muito menos para um CNPJ. A construção do Pull vai apoiar você no desenvolvimento de competências adaptáveis para navegar em um cenário em constante mudança.

E acredite: “Daqui a um ano você vai desejar ter começado hoje!” (Karen Lumb). Então, comece agora mesmo a cocriar o seu futuro possível.

## PUSH&PULL NA PRÁTICA

-Você precisa ser a pessoa mais interessada no seu sucesso. Seja protagonista e não delegue isso a ninguém. Ninguém sabe mais do que você o que é melhor para você.

-Não aceite enquadramentos. Não aceite trilhar caminhos definidos por outras pessoas.

-Não sabe exatamente o que projetar para o futuro? Tudo bem! Ninguém sabe, em maior ou menor grau.

-Esteja no fluxo dos acontecimentos. Conecte-se. Esteja em movimento, preste atenção, converse com as pessoas, crie as oportunidades.

-Você deve construir as oportunidades que permitam que você seja você mesma. Mas seja uma versão de você melhor a cada dia.

-Você pode ser o que projetar ser, independentemente de gênero, classe social, raça ou outros fatores que podem gerar preconceitos e vieses. Eles existem, mas precisamos lutar contra eles. Diversidade não pode justificar desigualdade de oportunidades.

-Não desista fácil, mas saiba abrir mão quando perceber que algo não faz mais sentido para você, seja um emprego, um empreendimento, uma aposta ou um projeto. Não desista sem tentar, mas não deixe que as novas oportunidades encontrem você ancorada.

-Aprenda. De novo e novamente.

Aprenda sempre.





# UMA NOVA VISÃO EM PERSPECTIVA.



Poucos de nós serão capazes de reviver uma experiência que traga a magnitude da sensação que os astronautas têm ao retornarem à Terra após uma viagem ao espaço, mas esse efeito tem nome: overview effect.

Os poucos que tiveram essa oportunidade relatam a mudança de ponto de vista ao perceberem, do espaço, o quão vasto é o universo e quão pequena é a nossa existência se formos pensar sobre isso. Da mesma forma que astronautas mudam sua visão de mundo ao retornarem com essa nova perspectiva, ao longo de nossas vidas também passamos por momentos que nos dão oportunidades como essas e devemos aproveitar ao máximo, pois em um futuro breve esse aprendizado será útil.

Para mim, como para muitos que leem, uma perspectiva nova de mundo se dá no nascimento de um filho ou uma conquista de uma medalha olímpica, no entanto, o chamado overview effect também tem uma característica especial: é algo que poucas pessoas têm a oportunidade de experimentar. Por essa razão, quem vive essa oportunidade sente praticamente o dever de compartilhar os aprendizados desta jornada com o mundo.

Pessoalmente tive a oportunidade de viver algumas experiências como essas ao longo da minha vida, mas uma das que mais me marcou foi a chance de ter convivido com pares de mentes brilhantes em uma imersão sobre futuro e tecnologias emergentes na Singularity University, localizada no Vale do Silício, ainda em 2013. Deste então, tive diversas oportunidades novas com a mesma comunidade de pessoas de atuar em projetos ao redor do mundo, alguns deles de fato transformadores e que trazem este senso de responsabilidade em transmitir os aprendizados, dentro das limitações de sigilo que sempre temos.

O fato é que em momentos como este, que vivemos uma crise sem precedentes, tenho aproveitado alguns momentos para me reconectar com pessoas com quem trabalhei em projetos transformadores e tenho percebido em geral um maior número de visões positivas do que posições negativas, com otimismo e um senso de missão e responsabilidade para aplicarmos em escala o que já desenvolvemos em projetos pontuais. A maioria de nós, por exemplo, já trabalha com frequência em home office, atua em projetos que envolvem crises em mercados globais ou são conselheiros em organizações com desafios colossais em indústrias como a de saúde ou agrícola.

Tenho certeza que nossos desafios de hoje, em casa com nossos filhos ou no trabalho (seja a forma que ele tome em curto ou médio prazo), são muito diferentes se nos lembrarmos como foi nosso planejamento e as metas que estabelecemos na virada de ano. Tome em perspectiva, por exemplo, que há desafios de magnitude e urgência diferentes: a comida na mesa em famílias carentes que trabalham para diariamente terem seu sustento, o pequeno empresário que está com sua loja fechada e precisa sobreviver

COMO SER UM BOM LÍDER.

---

INTRAEMPREENDEDORISMO.

---

CAPITAL HUMANO.

MARI ACHUTTI



Fundadora e CEO da Sputnik, uma das maiores escolas corporativas do Brasil. Ao longo desses anos, vem ajudando a provocar mudanças no universo corporativo através de uma educação criativa e disruptiva em empresas como Google, Facebook, Globo, Boticário, Ambev, entre outras.

# COMO SER UM BOM LÍDER.



Você se preparou para isso mas, ainda assim, o baque foi forte. De colaborador, você agora integra um dos quadros de gestão da empresa. Tenta respirar fundo, mas a ansiedade fala mais alto. No curso **Virei Gestor, e Agora?**, trabalhamos com a perspectiva de que para ser um bom líder é necessário priorizar um relacionamento humanizado com o seu time. Mais do que passar autoridade, é necessário passar motivação, e, para isso, precisamos antes de tudo entender um pouco mais sobre nós mesmos e como nosso lugar no mundo impacta no espaço do outro. Com lições de agilidade, criatividade e de inovação, a SPUTNiK mostra que é possível e necessário capacitar-se para o mercado e, ao mesmo tempo, conhecer um pouco mais sobre si mesmo.

A seguir, explicamos por que a gestão deve ser trabalhada como um exercício de liderança e vamos apresentar algumas dicas sobre como ser um líder inspirador e engajador — em vez do famoso líder temido de Maquiavel.

## COMO SER UM BOM LÍDER IMPACTA O DNA DE UMA EMPRESA

Há muitas rotas que podem levar a um cargo de gestão. Pode ser uma etapa natural após anos de mercado em que um profissional conheceu todos os níveis hierárquicos presentes em sua área — ele foi estagiário, trainee, júnior, pleno, até chegar ao nível sênior que o levou à gestão. Ou pode ser um momento inesperado, uma promoção que foi fruto de um desempenho considerado acima da média ou que atende às demandas complexas do mercado de trabalho atualmente. Afinal, em tempos de **transformação digital**, ganham terreno não só as competências técnicas, mas as soft skills que permitem que um gestor esteja capacitado para acompanhar o desempenho do seu time e motivá-lo a ser produtivo e inovador, mesmo em

situações desafiadoras e de alto risco. Ganha, portanto, espaço para um olhar de liderança sobre a gestão. Ainda não sabe a diferença?

Se gestão é sobre planejar, conduzir e acompanhar uma equipe, liderança é sobre inspiração. Gestores propõem direcionamentos. Líderes trazem questões ao time que vão engajá-los a encontrar respostas que façam sentido às suas próprias experiências. E se gestores falam o que deve ser feito, líderes apresentam alternativas ou caminhos que, novamente, só serão trilhados se isso fizer sentido de uma forma coletiva. E, por fim, se temos na figura do gestor um dos heróis da empresa, o líder trabalha o protagonismo de cada um dos seus colaboradores, compartilhando, entre o time, a noção de poder, ou de capacidade de fazer a diferença.

Dessa forma, hoje, há uma valorização crescente do gestor que se posiciona como líder. Já é quase consenso de que esta postura é fundamental para acompanhar uma época em que há mais questionamentos sobre modelos de trabalho do passado e que, com um mundo global, imerso na cultura do digital e cada vez mais sensível à experiência do usuário, não funcionam mais. E para pensar fora da caixa em busca de soluções mais inovadoras, uma empresa que tem no seu quadro profissionais que saibam pensar o processo de gestão como a arte de ser um bom líder já disparam na frente.

Especializada em estudos sobre gestão de pessoas, a consultoria Gallup realizou diversas pesquisas para entender o lugar e os desafios do gestor no ambiente de trabalho, em investigações que acompanharam contextos corporativos de diversas reuniões do mundo.

Encontramos insights que ajudam a compreensão e a prática da figura do gestor como um agente de liderança a partir da percepção de como ele vai impactar os rumos da empresa. Entre eles, temos:

1. A experiência do colaborador importa — e o líder pode ser fundamental para a retenção de talentos

Apenas 12% dos entrevistados sentem que foram bem inseridos nas empresas. Qual deve ser o papel do líder nesse processo de onboarding? A pesquisa associa a questão com o dado de que 52% dos funcionários que haviam migrado de empresa associam a saída com o nível de recepção de seus superiores em todos os momentos em que trabalharam, do começo ao fim. Temos, portanto, a percepção de que um bom líder é um agente de retenção de talentos.

## 2. Companhias ágeis precisam de grandes líderes

As **metodologias ágeis** conquistaram a atenção do mundo corporativo. Mas, segundo a pesquisa da Gallup, menos de 20% dos funcionários entrevistados reconhecem que trabalham em uma companhia ágil ou são geridos por um líder adepto da metodologia.

3. O burnout ainda é um problema — e pode ser sintoma de uma gestão inadequada

67% dos funcionários entrevistados sentem que estão vulneráveis a estados de burnout (crises de esgotamento de trabalho que a **OMS** já indicou como um dos principais impulsionadores de doenças de trabalho). E entre os motivos para essa condição, muitos afirmam que relacionamentos tóxicos com colegas, sobretudo com líderes, estão entre os principais gatilhos.

## 4. A gestão de performance ainda deixa a desejar

De cada dez profissionais ouvidos pela Gallup, três reclamaram de não recebem feedbacks dos seus líderes, sentindo que, em muitos momentos, trabalham no escuro. Um alerta vermelho sobre a forma com a qual gestores estão cada vez menos preocupados com a gestão de performance de seus colaboradores — o que, muitas vezes, pode aumentar estados de ansiedade, estresse e insegurança, prejudicando no desempenho da equipe.

Sabendo dos principais desafios que a arte da liderança ainda enfrenta no mundo todo, fica mais fácil direcionar a bússola para ser um bom líder.

## ALGUNS HACKS PARA UMA BOA LIDERANÇA

### Reconheça suas vulnerabilidades

Você é um líder de primeira viagem, portanto, não está imune a falhas e inseguranças. Não hesite em ouvir conselhos de quem já está na estrada há mais tempo que você. Ou de procurar cursos, livros e outras alternativas para se fortalecer enquanto liderança. Afinal, temos conceitos que até reconhecem os diversos momentos do cargo de gestão, como o pipeline de liderança.

### Adote uma postura incansável em relação ao seu aprendizado

O **lifelong learning experience** é uma visão de mundo que não pode parar quando atingimos posições seniores. Portanto, atualize-se sempre, ainda mais hoje em que estamos vivendo uma época de transformação digital, com mudanças constantes que já são o status quo do mercado.

## Incentive o compartilhamento de valores — mas saia da zona de conforto

É importante fortalecer o propósito que engaja cada um dos seus colaboradores, sintonizando-os para um objetivo comum a ser trilhado por todos. Mas se certifique de que está lidando com indivíduos que carregam sonhos e motivações totalmente distintas entre si, afinal, mais do que alcançar metas, você é responsável por conduzir implementações que, de fato, vão trazer impactos reais para a empresa — algo que pode não acontecer caso a equipe esteja presa aos mesmos vícios.

Integrante da equipe de professores da SPUTNiK, especialista em cultura de pessoas e Head de Pessoas da ThoughtWorks, Grazi Mendes observa que o viés é um desafio presente em muitas empresas brasileiras. “Ainda impera a figura do gestor que prefere trabalhar com uma equipe enviesada ao seu olhar do mundo. Temos uma percepção muito forte, mesmo que muitas vezes involuntária, de que é mais fácil e mais produtivo trabalhar com pessoas que pensem iguais a nós, mas é impossível falar de diversidade e inovação nesses contextos porque ainda teremos indivíduos que olham para a mesma direção, em um momento em que a complexidade dos processos exige um olhar mais abrangente sobre tudo”, analisa.

## Lute pelo intraempreendedorismo

Um outro problema que Mendes encontra em novos líderes é o sentimento de insegurança que, por vezes, pode levar a controles excessivos em relação ao time. “Temos situações em que a liderança é criada a partir da coerção, e não é possível criar em um contexto totalmente coercitivo, é preciso liberdade e segurança psicológica para que as pessoas se sintam seguras a propor soluções que, para a empresa, podem significar, lá na frente, respostas criativas e, sobretudo, inovadoras”, explica.

Portanto, já sabe: faça com que os seus colaboradores possa ter acesso às chaves da empresa. **O intraempreendedorismo** pode ser implementado em diversos níveis.

## Abrace a perspectiva da escuta

Transforme conflitos em negociações. Temos, à nossa disposição, estratégias de escuta e de **comunicação não violenta** que são fundamentais para contextos em que, muitas vezes, pessoas de background e interesse distintos podem chegar a discussões que, se não forem mediadas a tempo, podem gerar situações de inimizade e falta de confiança que só prejudica as métricas — ao mesmo tempo em que polui um ambiente que poderia ser mais saudável para todos. Um bom líder cede a sua voz e exercita a empatia de forma incansável e sempre de uma forma imparcial e contrária a vieses pessoais.

## Não tema o feedback

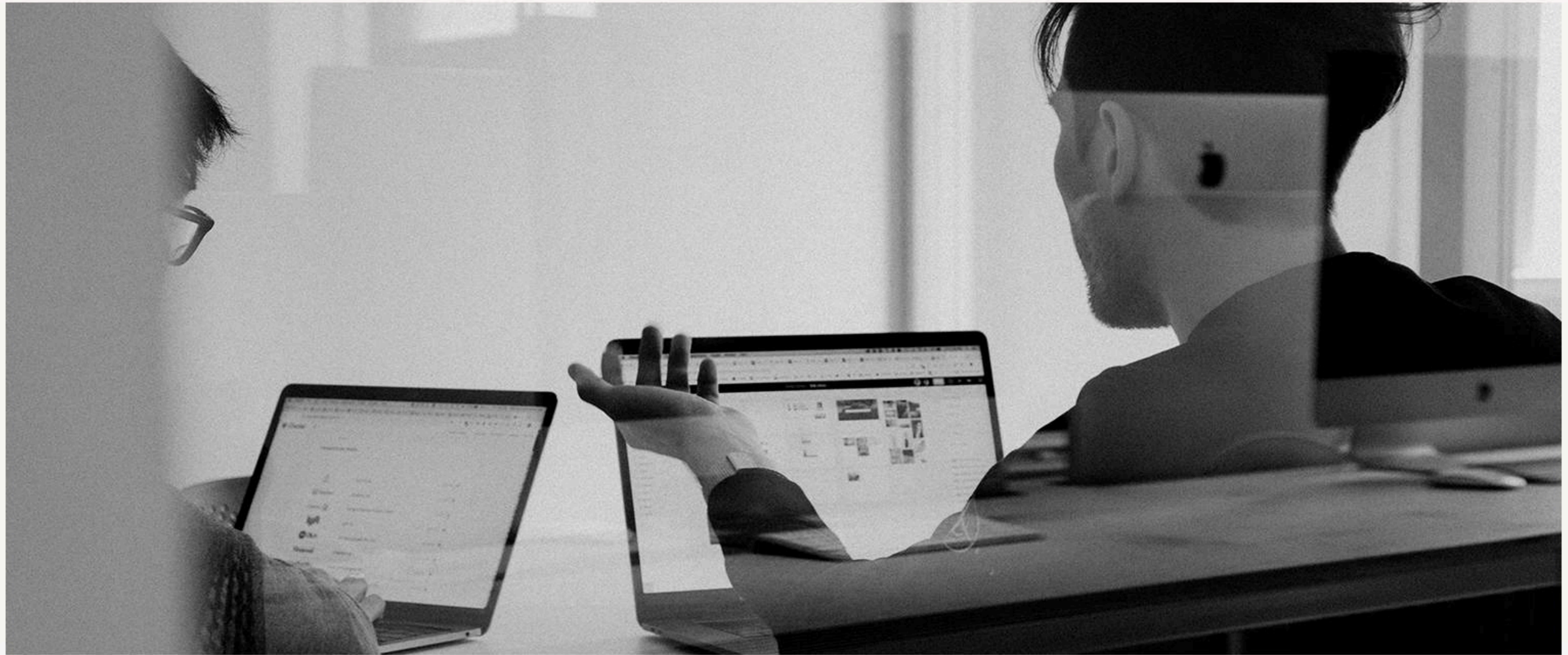
Um líder compreende que está diante de um relacionamento dialógico com seu time, uma via de mão dupla. Para manter essa dinâmica ganha-ganha, portanto, é importante estar aberto a ouvir críticas. Crie uma atmosfera em que o colaborador se sinta à vontade para contar o que pode ser melhorado na relação de vocês.

A liderança é um processo de amadurecimento profissional individual, que pode ser um divisor de águas na carreira de quem está prestes ou já assumiu a gestão. Por isso, devemos estar atentos à forma como ela acaba intermediando um ciclo que a empresa passa: partir da perspectiva micro, onde seus indivíduos se tornam verdadeiros líderes, e termina no macro, ou seja, quando isso impacta diretamente no desenvolvimento dos negócios.

Aprender a ser um bom líder ajuda a extrair do exercício da gestão uma prática criativa e inovadora em que o time, motivado por um ambiente intraempreendedor e colaborativo, sente-se mais à vontade para reinventar a própria história da empresa.



# INTRAEMPREENDEDORISMO.



Eles são confiantes, engajados e competitivos. Inquietos, são obcecados por disrupção, palavra-chave que, para eles, é mais do que um mantra, mas o modus operandi para movimentar os negócios no dia a dia. Estamos falando dos intraempreendedores, aqueles colaboradores que, dentro da própria empresa, assumem uma atitude proativa e autônoma que é capaz de promover impactos antes nunca imaginados para os seus negócios. Parece utopia, mas essa forma de trabalho é bem mais real e possível do que você imagina. Está caminhando para, inclusive, ser o ingrediente básico de qualquer receita de sucesso das empresas hoje — e no futuro.

Então, prepare-se, pois você está diante do manual que precisava para dar aquele gás na firma, sem ter que abrir a porta para novos convidados. A revolução começa em casa e, a seguir, contamos como isso tem a ver com o intraempreendedorismo.

## INTRAEMPREENDEDORISMO: O QUE É? DO QUE VIVE?

Para entender o que é intraempreendedorismo, podemos resgatar as suas primeiras menções, lá no final dos anos 70. É isso mesmo: o conceito já existe há décadas! Em 1978, o empreendedor e escritor Gifford Pinchot III definiu essa forma de trabalho e perfil de profissional como “sonhadores que fazem”. Ele ainda acredita que esse profissional, mesmo dentro de um contexto corporativo mais quadrado e hierárquico, acaba trazendo a mesma força e resiliência que um empreendedor deposita em sua startup.

Dessa forma, já encaramos essa forma de pensar como uma premissa básica para a gestão das empresas que querem dar o próximo passo quando o assunto é inovação e acompanhamento dos novos tempos que vivemos. Aqui, é recomendável o desapego aos caminhos tradicionais e

uma disposição para abraçar novos riscos, que, com certeza, nas mãos de um time criativo e ousado, vão fazer a diferença para os resultados.

## PASSOS PARA TER UM AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR PARA CHAMAR DE SEU

Em 2015, a **Deloitte** publicou uma das pesquisas mais completas sobre intraempreendedorismo — e, quatro anos depois, o estudo ainda segue relevante. A partir de entrevistas com empresas que aderiram ao conceito, a consultoria levantou cinco insights necessários para que uma empresa esteja confiante ao adotar essa essência em seu modelo de gestão:

O Intraempreendedorismo está ligado a uma cultura organizacional focada em pessoas, com um modelo de gestão bottom-up que permite o desenvolvimento de inovações radicais dentro da empresa

Empresas que investem nesse modelo desafiam o establishment ao navegarem contra a maré. Hoje, com a ascensão das startups, observamos que, muitas vezes, as empresas caem na tentação de buscar a inovação por meio da grama do vizinho, ou seja, ainda é muito forte a cultura da incubação, em que empresas tradicionais investem na aceleração de novos negócios para que, dessa forma, encontrem a resposta para muitos problemas que, aparentemente, não seriam capazes de resolver com o próprio time.

No entanto, um olhar intraempreendedor reconhece que a lição começa a ser feita dentro de casa. O foco está em desenvolver e escalar ideias que nascem dos próprios colaboradores. Afinal, esses profissionais não dão match com estruturas muito engessadas de hierarquias de gestão. Rotinas e atividades repetitivas também estão fora do seu vocabulário. E aqui também entra um conceito muito importante para esse modelo: o bottom-up, modelo de gestão de baixo para cima. Nele, as decisões são horizontais e levam em consideração a troca de ideias entre os colaboradores, que contam com mais autonomia para a tomada de decisões. Vale desafiar os limites da empresa, repensando produtos e serviços existentes, desenvolvendo novas capacidades técnicas para a empresa, e realizando uma busca incansável por modelos disruptivos de processos.

Mais inovação, desenvolvimento de talentos e cultura forte: intraempreendedorismo é um investimento no crescimento da empresa

É necessário estar preparado para o impacto do intraempreendedorismo. Redução de custos, agilidade nos processos e métodos mais criativos são algumas das capacidades mais valiosas, que deixam de lado qualquer manual, em busca de respostas para necessidades que, nem sempre, estão

visíveis, mas ainda representam gargalos ou ameaças para o futuro dos negócios.

E, para a empresa, permitir-se ao intraempreendedorismo também é uma receita para a sobrevivência: afinal, estamos diante de uma batalha por retenção de talentos. Hoje, ainda contamos com uma gama reduzida de profissionais com as principais habilidades necessárias para o desafio da transformação digital que impera nossos tempos. Para tê-los no seu time, é preciso muito mais do que um pacote de benefícios: os profissionais estão em busca de propósito e vão trabalhar em lugares em que seus valores, além de estarem alinhados à empresa, também serão fundamentais para construir os novos capítulos da sua história.

Logo, investir em nesse método é garantir ter nomes de peso dentro da empresa, algo fundamental quando estamos falando em competitividade de negócios.

Não é sobre criar colaboradores intraempreendedores. É sobre encontrá-los e reconhecê-los

Intraempreendedores não precisam ser criados do zero. Eles já estão dentro da empresa. Mas é necessário dar espaço para que assumam sua verve criativa. E ter um olhar atento quando o colaborador, no caso, ainda é um candidato em potencial para uma vaga na empresa. Treine seu time de RH para ajudar a reconhecer o intraempreendedor já no processo da seleção. Deixe as exigências técnicas de lado — procure aqueles que não se intimidam diante de desafios, que, diante de problemas, os tratam como quebra-cabeças instigantes e que levam a soluções criativas. Já abordamos como o **treinamento corporativo**, posteriormente, pode ajudar a empresa a desenvolver tecnicamente seus colaboradores, então seja mais flexível quando estiver em busca de novos talentos.

Intraempreendedores conhecem as regras e sabem como quebrá-las de modo eficaz

Visão, preparação e implementação. São os três passos básicos percorridos por todo intraempreendedor que não se intimida diante de regras. Mas planejam como vão quebrá-las. É necessário enxergar oportunidades onde ninguém vê. Criatividade é fundamental para pensar em ações que vão superar barreiras. E para vendê-las ou tirá-las do papel, esse profissional vai se preparar para convencer seus superiores diante delas. Por isso, estar em uma empresa que disponibilize recursos para esta preparação faz toda a diferença. E, por fim, com o cartão verde em mãos, um time intraempreendedor faz acontecer ideias independentes e focada em resultados rápidos, mesclando seus skills de liderança e de proatividade

com aqueles que lhe dão um senso acurado sobre os negócios da empresa e como ela pode alcançar o próximo nível.

### Intraempreendedores demandam um método diferenciado de gestão

E, por fim, grandes intraempreendedores podem morrer na praia se não contam com o apoio dos seus superiores. É necessário criar uma cultura de incentivo em prol do “vai lá e faz”. Recursos físicos e financeiros para a implementação de ideias são o básico, mas e quando o time não sabe dar o primeiro passo para despertar esse espírito dentro de si? Investir em **cursos** e estabelecer metas de curto a longo prazo (e que acarretem em compensações materiais para o colaborador), são algumas das cartas certas para tirar a timidez do time e garantir que o intraempreendedorismo seja a sua força motriz de trabalho.

## CASES DE INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo até pode parecer novo para muitas empresas mas, como já falamos anteriormente, seu conceito acadêmico foi criado há mais de três décadas. Desde então, podemos encontrar vários cases de empresas que o abraçaram sem medo ou que foram levados a assumi-lo em situações que representaram um verdadeiro divisor de águas para os seus negócios:

**Apple:** Para que o histórico computador Apple Macintosh saísse do papel, Steve Jobs aliou-se a um grupo de vinte funcionários da Apple, dispostos à criação de algo novo, munidos por uma liberdade que estavam dispostos a manter, nem que fosse às custas da quebra de diversas regras da empresa. O resultado todos nós conhecemos, e, até hoje, o case da Apple é um bom exemplo de como o intraempreendedorismo garantiu, lá atrás, que muitas empresas vivessem os primórdios da transformação digital e se mantivessem na vanguarda do movimento até hoje.

**Gmail:** Já contamos aqui a **importância de um mindset de liderança** entre os colaboradores, um fator crucial para a implementação de uma cultura intraempreendedora. É o caso do Gmail, que surgiu no coração do corpo de colaboradores do Google. É sempre bom lembrar o case, afinal, a empresa tem em seu DNA essa cultura, uma vez que, desde sempre, dedica parte da carga horária da sua equipe para o estudo e implementação de ideias novas e que surjam no modo bottom-up que já comentamos.

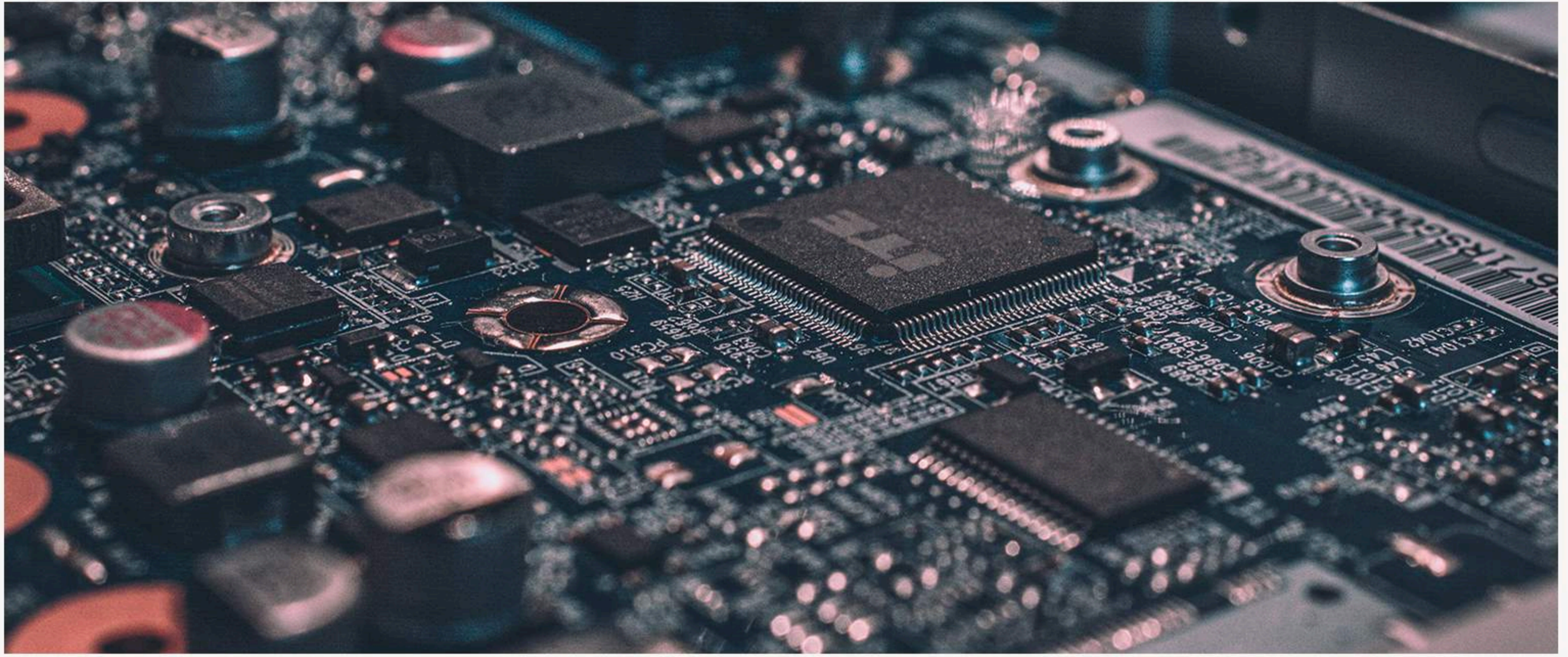
**Kodak:** Um exemplo do que não fazer com os primeiros sintomas de intraempreendedorismo que forem identificados entre seus colaboradores. Quando trabalhava para a Kodak, o engenheiro elétrico Steve Sasson criou a primeira câmera digital de que se tem notícia. No entanto, quando ele

apresentou sua invenção para o alto escalão de executivos da Kodak, o grupo enxergou uma ameaça no produto, uma vez que a empresa ficou conhecida pelo encanto nostálgico de suas câmeras analógicas. A câmera nunca foi prototipada e, em 2012, a Kodak pediu falência, uma vez que não estavam preparados para competir com mercado do digital, que já tinha conquistado o público.

Seu time não sabe como começar? Deixa que a gente ensina!

A habilidade para o intraempreendedorismo pode ser desenvolvida de diversas formas, basta ter um time disposto a encará-lo sem medo. Na Sputnik, desenvolvemos um curso que vai te ajudar a ter uma equipe mais engajada e intraempreendedora: o “Vai lá e faz” trabalha com princípios básicos de liderança e autoconhecimento que vão despertar o dono que existe dentro de cada um. Nunca foi tão fácil aprender a pegar as chaves da empresa sem medo de ser feliz. Saiba como [aqui](#).

# EMPRESA DO FUTURO SERÁ MAIS TECNOLÓGICA, MAS NÃO ABRIRÁ MÃO DO CAPITAL HUMANO



O mundo, desde de que se modernizou, passa por grandes revoluções. Começando na Europa entre 1760 e 1840, o primeiro grande passo rumo à tecnologia, é um período da história que ficou conhecido como Revolução Industrial. As máquinas chegaram para colaborar com a força humana para agilizar os processos na indústria.

Mas, nos dias de hoje, as mudanças são justificadas no contexto da chamada Quarta Revolução Industrial. Por esse motivo, os profissionais que almejam crescimento e desenvolvimento na carreira precisam ter a noção de que as habilidades necessárias no mercado de trabalho hoje são completamente diferentes dos skills que aprendemos na nossa sua educação profissional, e mais: elas mudam o tempo todo.

Para se ter uma ideia dessas mudanças, de acordo o relatório “The Future of Jobs” produzido pelo Fórum Econômico Mundial, até 2020, 35% das habilidades mais demandadas para a maioria das ocupações deve mudar. Temas que jamais estudamos em nossa jornada de aprendizagem, desde a escola até a faculdade, são as grandes habilidades do agora.

Segundo o estudo, as verdadeiras competências profissionais são: capacidade de resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional, orientação para servir, negociação e flexibilidade cognitiva e a capacidade de julgamento e de tomada de decisões serão os diferenciais para os colaboradores nas empresas do futuro.

Para atender com maestria todas essas “novas top skills”, a flexibilidade é essencial para este novo profissional. Afinal, se adequar à realidade do seu trabalho, junto da tecnologia, é o básico do que acontecerá nas empresas do futuro.

A publicação do FEM, ainda destaca que as máquinas desempenharão, até 2025, mais funções do que os seres humanos no mundo do trabalho, mas que isso não é motivo para alarme, já que essa revolução tecnológica, que traz os robôs para a cena central, criará novos 58 milhões de novos empregos em cinco anos para a gestão completa da demanda produzida.

As empresas do futuro serão, obviamente, mais tecnológicas, robotizadas, mas jamais deixarão de necessitar da mão de obra humana, que é tão necessária. A cada mudança, novos meios e métodos serão construídos e implantados. Mas o futuro, que avança sobre nós a cada dia, pode ter sua inteligência artificial, porém jamais deixará de contar com o desenvolvimento das habilidades sociais do capital humano. Por isso, a importância das organizações investirem na capacitação de seus funcionários, para que os mesmos estejam cada vez mais preparados para o futuro que já chegou.

# MANDE UM ALÔ

e vamos, juntos,  
transformar sua  
narrativa  
corporativa.

[contato@sputnik.works](mailto:contato@sputnik.works)

[www.sputnik.works](http://www.sputnik.works)

+ 55 21 3959-2041





**SPUTNIK**