

FUTURO S/A

FAÇA A TRANSFORMAÇÃO ACONTECER NOS
NEGÓCIOS, NA SUA CARREIRA E NA SUA EMPRESA

ANDRÉ SOUZA

FUTURO S/A

FUTURO S/A - Faça a transformação acontecer nos negócios, na sua carreira e na sua empresa

© 2019 - Futuro S/A

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito do autor, sejam quais forem os meios empregados.

Texto revisado segundo o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Autor: André Souza

Revisão: Inês Correia

Capa e diagramação: Marcelo Vital

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Agência Brasileira do ISBN - Bibliotecária Priscila Pena Machado CRB-7/6971

S729 Souza, André.
Futuro S/A : faça a transformação acontecer nos negócios,
na sua carreira e na sua empresa / André Souza. — São Paulo
: Edição do autor, 2019.
220 p. ; 21 cm.

ISBN 978-65-901725-0-1

1. Sucesso nos negócios. 2. Liderança. 3. Estratégia.
4. Eficiência organizacional. I. Título.

CDD 650.1

FUTURO S/A

FAÇA A TRANSFORMAÇÃO ACONTECER NOS
NEGÓCIOS, NA SUA CARREIRA E NA SUA EMPRESA

ANDRÉ SOUZA

São Paulo, 2019

FUTURO S/A

FAÇA A TRANSFORMAÇÃO ACONTECER

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: O INÍCIO DE TUDO	7
---	----------

CAPÍTULO 1: LIDERANÇA	13
------------------------------------	-----------

A mensagem dos seus talentos	15
Você trocaria seu líder por um robô?	16
50 chances para criar times de alta performance	18
Quando seus talentos não entendem a estratégia	19
Quando líderes dizem “não sei”	20
O problema que você precisa realmente resolver	21
Delegue desafios. Não delegue atividades.	22
Torne-se desnecessário	23
O verdadeiro legado de um líder	24
O que podemos aprender com um chefe tóxico?	25
14 perguntas para saber se você é um líder de verdade	26
Engajamento em tempos incertos.....	29

CAPÍTULO 2: TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
---	-----------

Comece pelo time executivo	33
Criando uma organização digital	34
Entre o discurso e a prática	35
A grande trava de qualquer processo de transformação.....	36
O desafio do alinhamento nas organizações	36
Cultura não é sobre o que é falado	38
O elemento mais importante	39
Por que a sua empresa não muda?.....	40
10 perguntas para transformar organizações	42
Transformações começam com o 1º passo	45

Organizações ambidestras.....	46
Uma enorme oportunidade para os CEOs.....	47

CAPÍTULO 3: ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS49

Pensando de 5 a 10 anos à frente	51
A importância de pensar estrategicamente	53
5 razões que fazem sua empresa perder oportunidades	54
Como transformar dados em impacto para seu negócio.....	55
A importância de também focar no que não muda.....	56
Sempre é bom lembrar.....	57
Experimente	58
Pense no macro	59
O que faz uma <i>startup</i> falhar.....	60

CAPÍTULO 4: CARREIRA63

Faça coisas radicalmente melhores.....	65
Não diga adeus	66
Pensamento crítico.....	67
Nada dura para sempre (e isso é ótimo)	69
Sua carreira está no Oceano Vermelho ou no Azul?.....	70
Como criar tempo para seu autodesenvolvimento.....	72
12 coisas importantes para refletir sobre sua carreira.....	74
Você não é promovido para ser testado	75
Esse é o seu verdadeiro currículo	76
Comece a criar seu futuro hoje.....	78
Os elementos secretos para a alta performance	80
Em quanto tempo seu conhecimento estará obsoleto?	82
Ou soma ou some!	83
10 erros que podem paralisar a sua carreira nos próximos anos... 84	
Falar em público: o que aprendi nos últimos 20 anos.....	96
O salto.....	100
Você em 2025	102
Ações simples que ainda fazem uma baita diferença	103

12 características de profissionais que criam o futuro.....	105
Qual a melhor idade para empreender?	106
Como se livrar de reuniões que não geram valor?.....	107

CAPÍTULO 5: O FUTURO DO TRABALHO109

O Robô Roubou	111
As Profissões do Futuro	113
10 tendências que já estão transformando o trabalho	114
Apertem os cintos: o escritório sumiu!	115
9 <i>insights</i> sobre o Futuro do Trabalho	118
“Homo Machina”	119
Seu trabalho será relevante no futuro?	121
Como você está educando o seu cérebro?.....	122
A tecnologia vai roubar o seu trabalho?	123
Uma mensagem de 2030 para você	124
Qual será seu maior ativo profissional em 2025?.....	126
Não vai dar para aprender tudo	127
É isto que vai mudar realmente o seu modelo mental.....	128
Não se torne um Humano-Robô.....	129
5 ações para nos prepararmos para o Futuro do Trabalho ..	130
Bem-vindo à era das organizações com propósito	140
3 anos em um cargo não são 3 anos de experiência.....	145
Como aprender mais ao ler um livro	146
Você precisará ir além	147

CAPÍTULO 6: RH & GESTÃO DE TALENTOS 4.0.....149

12 coisas que o RH vai precisar fazer muito bem	151
Sua missão como empresa não é reter talentos.....	159
7 perguntas para o RH criar o futuro da sua empresa	160
Quando seus talentos vão embora... ..	163
Um dos maiores riscos que uma empresa pode ter	164
Na crise, turbine suas ações de desenvolvimento	165
9 sintomas de que o seu RH precisa se transformar	166

Gestão de Talentos Digitais	167
Guia para gastar com treinamentos e não ter retorno	173
O que faz um talento permanecer na sua empresa?	176
Contratar olhando para o passado ou para o futuro?.....	178
Esta é a marca da sua empresa como empregadora.....	183
“Escolhi trabalhar no RH porque eu gosto de gente”	184
O que não funciona no desenvolvimento de líderes.....	186
CAPÍTULO 7: INOVAÇÃO	189
O que mata a inovação em uma empresa.....	191
Inspiração versus Execução.....	192
Melhores práticas não são suficientes para inovar	193
Imagine e faça a transformação acontecer	197
Não é assim que vamos conseguir inovar	198
O que você vai fazer de criativo esta semana?.....	199
Uma ideia é só uma ideia	200
Por que algumas organizações não inovam?	201
Qual o seu Quociente de Curiosidade?	203
O grande problema de só se falar em disrupção	204
10.000 horas de prática ou de experimentação?.....	205
O valor do <i>Silent Storming</i> para a inovação	208
O melhor momento para inovar	209
CAPÍTULO 8: CONCLUSÕES	211
Obrigado por ter lido o livro!	214
Sobre a FUTURO S/A.....	215
Manifesto FUTURO S/A	216
Agradecimentos	217

INTRODUÇÃO

O INÍCIO DE TUDO



**“Learning is the only thing
the mind never exhausts,
never fears, and never
regrets.”**

Leonardo da Vinci

Falar de futuro faz parte da minha carreira há mais de 20 anos. Mas houve um fato marcante na minha jornada profissional que me fez aprofundar meus estudos sobre o futuro dos negócios e seus impactos na estratégia das empresas.

O ano era 2007. O evento? O lançamento do iPhone feito por uma memorável apresentação do próprio Steve Jobs. Naquela época eu era executivo de RH na Nokia que era, até então, a maior empresa de telefonia celular do mundo.

Vi a ascensão e queda da gigante finlandesa por dentro. E, em pouco tempo, vi a empresa ser destronada pela Apple. Aquilo me chamou muito a atenção e uma série de perguntas pipocaram na minha mente:

O que faz uma empresa não conseguir se antecipar às mudanças? O que é preciso fazer para uma empresa criar o futuro? Qual o papel da gestão de talentos nessa jornada? Qual o papel dos executivos e líderes em fazer transformações acontecerem?

Desde então, comecei a colocar em ação nas empresas em que atuei uma série de metodologias para fazer com que transformações de fato acontecessem. Ações práticas, objetivas e conectadas aos desafios reais dessas organizações. Isso me permitiu realizar mudanças concretas nas empresas e transformações na forma de executivos e líderes atuarem.

Há 5 anos, ainda atuando como executivo em grandes empresas, comecei a compartilhar algumas dessas ideias e resultados em *posts* curtos no LinkedIn. Mas logo percebi que após 2 dias esses *posts* desapareceriam da *timeline* das pessoas nas redes sociais.

Então decidi, no início de 2018, criar um blog para organizar esses conteúdos e manter esses textos vivos em uma única plataforma. Mas veio a dúvida: qual seria o nome desse blog?

No dia 4 de fevereiro de 2018 estava em um hotel nos EUA. Era um domingo e estava preparando uma apresentação que iria fazer no dia seguinte na matriz da empresa.

Dali, veio o *insight*: FUTURO S/A. Registrei o domínio e lancei o blog no LinkedIn no mesmo dia. Ao longo dos meses, as pessoas começaram a curtir cada vez mais os conteúdos e as ideias que ia compartilhando por ali. O blog foi ganhando relevância e audiência ao longo do tempo.

A frequência dos conteúdos foi aumentando. Executivos, líderes e profissionais de outras empresas começaram a me procurar para trocar ideias sobre como realizar projetos de transformação.

Os cafés foram ficando cada vez mais frequentes e começou a surgir ali a ideia de que tudo aquilo que tinha feito nas empresas que trabalhei tinha, na verdade, se transformado em uma metodologia para fazer transformações acontecerem.

Isso amadureceu de tal forma que decidi empreender. Pedi demissão de uma bela posição executiva em uma grande multinacional para transformar a FUTURO S/A em uma empresa.

Exatamente um ano após o lançamento do blog, no dia 4 de fevereiro de 2019, a FUTURO S/A nasceu com a missão de ajudar organizações a realizarem transformações culturais e em suas estratégias de RH.

Tenho muito orgulho de dizer que, mesmo em pouco tempo, já temos gerado alto impacto e resultados em transformações de diversas organizações brasileiras e globais.

Este livro é um resumo dessa história de conteúdos que desenvolvemos nos últimos anos.

Você não vai encontrar nenhum elemento de ficção científica neste livro. O objetivo é que você encontre dezenas de ideias concre-

tas e reflexões para criar soluções para os desafios que teremos no futuro do trabalho e dos negócios.

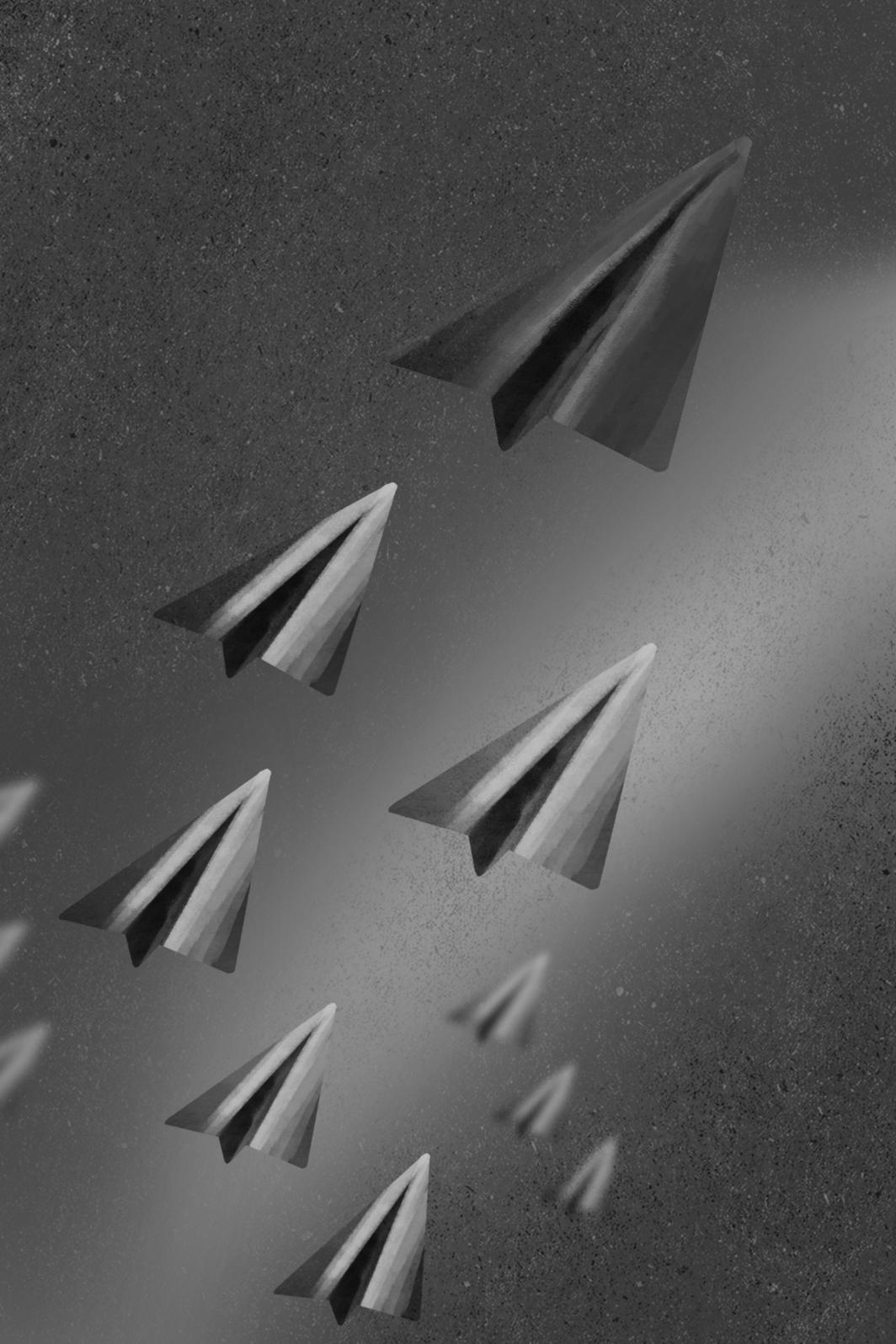
Reflexões sobre todos os impactos que os novos comportamentos e as novas tecnologias estão gerando na estratégia das empresas, na inovação, em como lideramos e na forma como conduzimos nossas carreiras.

Aproveite as reflexões e *insights* e faça a transformação acontecer!

Um abraço,

André Souza

CEO da FUTURO S/A



CAPÍTULO 1
LIDERANÇA



**“If your actions inspire
others to dream more,
learn more, do more
and become more,
you are a leader.”**

John Quincy Adams

A mensagem dos seus talentos

Quando talentos espetaculares passam a fazer parte da sua empresa, é um excelente sinal. Sabe por quê? Porque talentos gostam de trabalhar com outros talentos. Talentos gostam de grandes desafios. Gostam de fazer parte de projetos vencedores.

Por outro lado, quando talentos espetaculares passam a deixar a sua empresa, comece a se preocupar. Talentos são os primeiros a ver que as coisas não estão funcionando. Eles dão os sinais do que precisa mudar. Eles mostram que a empresa não está indo na direção correta.

Vá além do *turnover*. Vá além do número.

Seu time executivo sabe o que está acontecendo com os talentos na sua empresa?

Isso faz parte das reuniões do seu time executivo?

Sua empresa pode ter as melhores máquinas, os melhores produtos e processos. Mas, sem talentos não há inovação.

Não há satisfação do cliente.

Não há vendas.

Não há lucro.

Sem talentos, não há empresa no futuro.

Conversas sobre os talentos deveriam ser a pauta de qualquer reunião de liderança. Em especial, do time executivo.

Lembre-se: a sua missão como empresa não é reter talentos.

Sua missão é criar o desejo dos talentos fazerem parte e, principalmente, permanecerem na sua empresa.

Você trocaria seu líder por um robô?

Se a sua empresa lhe oferecesse a oportunidade de trocar o seu líder atual por um robô, você trocaria? Essa foi a pergunta que o pessoal da LEADx fez recentemente para mais de 1.080 homens (51%) e mulheres (49%) com idades entre 25 e 55 anos.

O resultado dessa pesquisa diz muito mais sobre a capacidade dos líderes de engajar profissionais e seus times do que sobre Inteligência Artificial e robôs. Veja:

20% das pessoas disseram que “sim”,
que trocariam seu chefe por um robô.

Entre os profissionais mais jovens (25 a 29 anos) o percentual foi até maior: 24%!

E houve uma diferença substancial entre homens e mulheres. Veja: 25% dos homens aceitariam trocar seu chefe por um robô. Por outro lado, apenas 15% das mulheres tomariam essa decisão.

Agora, veja os resultados quando a pergunta muda um pouco.

“Se a sua empresa lhe oferecesse a oportunidade de trocar o seu líder atual por um robô e esse robô agisse e tivesse um visual como o do C3PO de ‘Star Wars’, você trocaria?”

Observe que a pergunta ficou mais específica. É o C3PO. Um robô amigável, familiar... Não são aqueles robôs sinistros do ‘Exterminador do Futuro’ ou da Boston Dynamics!

Veja os resultados da pesquisa: com essa opção do C3PO, ainda mais pessoas estariam interessadas em trocar seu chefe por um robô.

30% disseram que “sim”, que trocariam seu chefe por um robô nesse estilo C3PO. Entre os profissionais mais jovens (de 25 a 29 anos), o percentual aumentou bastante. Saiu dos 24% iniciais para 41%!

Entre os homens, o percentual aumentou de 25% para 38%. E entre as mulheres foi de 15% para 21%.

Como falei no início, essa pesquisa fala muito mais sobre liderança e sua capacidade de engajar profissionais do que sobre Inteligência Artificial e robôs.

Se as pessoas chegam ao ponto de trocar seus líderes por robôs, é porque essa relação obviamente não está gerando nenhum valor para o funcionário.

São líderes que::

- Desenvolvem uma cultura antimeritocrática.
- Não dão às pessoas os recursos de que elas precisam para realizarem seus trabalhos.
- Não reconhecem os profissionais de alto desempenho.
- Ignoram as necessidades de autonomia, de realização e o sentido de propósito de seus talentos.
- Desvalorizam qualquer iniciativa de criatividade e de inovação.
- Deixam que a mesmice, a estagnação e a falta de desafios tomem conta da sua empresa.
- Deixam seus funcionários sem objetivos claros e desconectados dos resultados do negócio.
- Mantêm o hábito de não conversarem constantemente com sua equipe sobre seu desempenho e sobre desenvolvimento.
- Dão zero importância ao *feedback* constante e às práticas de reconhecimento.
- E no extremo, esses podem até ser líderes tóxicos que criam um ambiente extremamente desengajador; muitas vezes, insuportável!

E você? Substituiria seu líder por um robô?

50 chances para criar times de alta performance

Ao longo da minha carreira como executivo de RH, eu fui criando um hábito mega simples, mas que percebi que gerava altíssimo impacto com minhas equipes no Brasil e em outros países: ter semanalmente um papo objetivo com cada integrante do seu time.

No meio de tanta tecnologia, é incrível pensar que o simples ato de conversar pode se tornar um diferencial para líderes e times.

Mas o fato é que toda semana um líder pode oferecer ao seu time o melhor que ele possui: seu tempo, conhecimento e experiência.

Muitos dirão que não têm tempo. Mas quem disse que esse papo precisa ser feito em 1 hora? Um café de 15 minutos pode ser mais do que suficiente. E não tem nada a ver com microgerenciamento.

São papos curtos para superar obstáculos e criar soluções. E também redefinir prioridades. Até porque a chance de os objetivos mudarem ao longo do ano é gigantesca.

Encare isso como ter no ano umas 50 oportunidades para desenvolver profissionais de alto desempenho.

Ou seja, a chave aqui é frequência, objetividade e qualidades das conversas. Cada semana que você deixa de fazer isso pode ser uma oportunidade desperdiçada de criar um time de alta performance.

Quando seus talentos não entendem a estratégia

Um estudo da `Harvard Business Review`¹ revelou que, em média, 95% dos funcionários não entendem a estratégia da empresa. E por que isso acontece?

1. A comunicação dos líderes não é eficaz em traduzir essa estratégia para as áreas e para os times.
2. Muitos líderes foram promovidos mais por suas entregas de curto prazo do que por sua capacidade de pensar estrategicamente. Esses líderes acabam não conectando a estratégia com os desafios que a empresa terá no futuro.
3. Confundir estratégia com planilhas e *buzzwords* soltas como “digital”, “ágil”, “disrupção”, etc.

E qual o maior mal disso? Perder talentos. E sem talentos, um negócio morre.

Todo talento quer ter a perspectiva de que irá crescer e se desenvolver em uma empresa. Mas como seus talentos podem ter clareza disso se eles não sabem para onde sua empresa está indo, suas aspirações e a sua estratégia? Ou pior: se nem há uma estratégia para a empresa?

Entregar os resultados do presente é essencial. Mas lembre-se que as pessoas trabalham na sua empresa mirando o futuro. Elas vão sempre procurar empresas onde possam transformar esse futuro em realidade.

Seja a empresa que vai criar o futuro do seu mercado. E o futuro dos seus talentos.

1 `The office of strategy management`, Kaplan & Norton (2005)



Quando líderes dizem “não sei”

Este ano tive a oportunidade de realizar projetos de transformações organizacionais nos quais foi muito bacana ver o “não sei” acontecer algumas vezes.

A cada “não sei” que você, seu líder ou as pessoas do seu time dizem, abre-se uma janela gigantesca de oportunidades para fazer algo espetacular.

As empresas que estão transformando de verdade a forma de fazer as coisas vão se deparar com cada vez mais incerteza. Um mundo onde teremos mais perguntas do que respostas. Um mundo onde o “não sei” vai surgir com cada vez mais frequência.

Para muitos, será extremamente desconfortável não ter um processo ou uma solução pronta. Será desconfortável ter um líder que, diante de um desafio totalmente novo, diga: “eu não sei”.

Porém, isso é absolutamente fantástico! Uma oportunidade única para qualquer pessoa gerar impacto na organização; independente de posição hierárquica.

O “não sei” é um campo cheio de possibilidades, que pede um novo jeito de trabalhar: com mais agilidade, iniciativa, experimentação, criação e atitude.

Novos desafios demandam novas soluções. E essas soluções virão da diversidade de ideias. Do conflito positivo. Da colaboração.

A cada “não sei” que você, seu líder ou as pessoas do seu time dizem, abrem-se janelas gigantescas de oportunidades para fazer coisas espetaculares.

O problema que você precisa realmente resolver

Imagine o que aconteceria se a maioria dos eventos, das reuniões, dos treinamentos e das decisões das quais você participa fossem focadas em resolver os problemas que seus clientes têm hoje. Ou se fossem focadas em criar soluções que seus clientes precisarão no futuro.

Tecnologias e metodologias ágeis são um meio. Elas atraem nossa atenção pela novidade. Mas é importante lembrar que se você não está resolvendo os problemas reais dos seus clientes, você não tem um negócio. E são os trabalhos que não tem nada a ver com resolver problemas dos clientes que têm a maior ameaça de desaparecer.

Refleta sobre as reuniões das quais você participou este ano. Em quantas delas as equipes resolveram problemas reais dos seus clientes?

O sucesso da sua empresa depende de quanto tempo suas equipes estão investindo em resolver os problemas que seus clientes têm hoje e terão no futuro.

Focar nos clientes é focar em resolver os seus problemas. Quais problemas seus clientes têm e que a sua empresa é muito boa em resolver?

Que tipo de problemas seus clientes terão e que você, sua equipe e a sua empresa precisarão ser muito bons em resolver?

Ignorar os problemas que seus clientes têm e terão é o primeiro passo para a irrelevância.