

A liderança do futuro na visão de quem está no comando

Master Class

Valor

De São Paulo

Gerente aos 25, diretora aos 35 e CEO aos 37 anos. A experiência de ser líder tão jovem com uma ascensão consistente em setores variados com desafios singulares não levou a executiva Denise Santos a acreditar que teria respostas prontas durante a pandemia. Comandar a BP — Beneficência Portuguesa de São Paulo, no setor de saúde, exigiu a transformação de toda a liderança do hospital. “A pandemia foi e está sendo o desafio mais intenso de lideranças frente ao desconhecido”, afirmou em entrevista ao **Valor**, para o podcast CBN Professional. Para além de tudo que a covid-19 exigiu em termos médicos e emocionais, foi preciso treinar gestores em duas frentes importantes. “Tivemos muitas discussões sobre como lidar com o medo geral instalado e como lidar com recursos escassos”, afirma Santos. Além disso, era preciso aprender, e muito rápido, a gerenciar remotamente. “O

desafio para o líder cresceu imensamente”, analisa.

A executiva irá compartilhar esta experiência dos últimos dois anos e meio, em termos de desenvolvimento de novas habilidades e de desafios de gestão, bem como o seu aprendizado ao longo de 13 anos como CEO da BP, em uma aula especial da Master Class Executivos de Valor. Com estreia em setembro, o curso de educação executiva é desenvolvido pelo **Valor** em parceria com a FGV. Santos fará a aula especial do primeiro módulo do curso, chamado de “Liderança do Futuro”. Composto por duas aulas com professores da FGV, além da Master Class com Santos, o módulo irá debater qual é o novo papel de quem está no comando das empresas, os fundamentos e as tendências de posicionamento para o novo CEO e o que não é coerente o gestor — da média à alta liderança — fazer hoje. Em seguida, os alunos terão a oportunidade de aprender e compartilhar experiências em quatro outros módulos — com a participação de quatro executivos referências e vencedores do tradicional prêmio “Executivo de Valor”.

Roberto Setúbal (copresiden-



Denise Santos, da BP: a pandemia foi o desafio mais intenso frente ao desconhecido

te do conselho do Itaú Unibanco) fará a Master Class do módulo de gestão de talentos, Walter Schalka (presidente da Suzano), sobre o papel do líder na agenda ESG, Tania Cosentino (diretora geral da Microsoft no Brasil), sobre os novos modelos de trabalho, e Fabrício Bloisi

(CEO do iFood), sobre tendências na nova economia digital.

No workshop de abertura do curso, chamado “Como combinar geração de valor e propósito”, Carlos Brito, ex-CEO da InBev, e Edu Lyra, da ONG Gerando Falcões, vão falar sobre os desafios dos líderes do futuro para construir

uma economia mais equitativa e o que mudou nos últimos anos no equilíbrio de busca entre resultados financeiros e sociais, a importância do propósito para motivação dos talentos hoje em dia. Em aulas síncronas, professores da FGV darão os fundamentos teóricos, mas também cases práticos, de preparação para o encontro de cada Master Class. O objetivo de todo o curso é preparar quem já exerce, ou quer chegar a um cargo de liderança, para os dilemas da gestão atual, profundamente impactada pela pandemia, e que demanda uma série de novas competências para gerenciar times em cenários cada vez mais complexos. Na coordenação acadêmica do curso está Maria José Tonelli, coordenadora do Núcleo de Estudos em Pessoas e Organizações (NEOP) da FGV Eaesp. Stela Campos, editora de Carreira do **Valor**, responde pela coordenação e curadoria de conteúdo pelo jornal. Entre os professores que estarão no comando das Master Class com os executivos junto com os jornalistas do **Valor** estão Joana Story, professora adjunta da FGV Eaesp e Ph.D pela University of

Nebraska-Lincoln, Denise Dutra, professora convidada e coordenadora acadêmica do programa de liderança da FGV/IDE, Cláudia Yoshinaga, professora associada de finanças da FGV Eaesp e coordenadora do Centro de Estudos em Finanças (FGVcef), Anderson de Souza Sant’Anna, professor adjunto do departamento de administração geral e de recursos humanos da FGV Eaesp, e Paul Ferreira, professor de estratégia e liderança na FGV Eaesp.

O curso Master Class Executivos de Valor terá 64 horas/aula, que são realizadas ao longo de 12 semanas, começando no dia 28/9 e terminando em 15/12. As aulas serão on-line, sendo 90% do tempo com transmissão ao vivo, às quartas e quintas-feiras, das 18h30 às 22h. Pessoas físicas podem se inscrever e comprar o curso no site executivodevalor.valor.com.br. Há desconto de 15% para quem comprar até o dia 5/9. Empresas que quiserem comprar o curso para seus funcionários podem se informar no site executivodevalor.valor.com.br/empresas ou entrar em contato pelo e-mail: cursos@valor.com.br

Como aproveitar as novas arenas de aprendizado

Banda executiva

Daniel Motta



Algumas habilidades são básicas para uma convivência social bem-sucedida. Falar em coragem, influência, equilíbrio, criatividade e empatia implica quase em descrever o ser humano. Mas

como desenvolver e vivenciar essas competências diante de cenários complexos e ambíguos, difíceis de serem decodificados e compreendidos? Como praticar, de fato, o “lifelong learning” (aprendizado contínuo)?

Muito além de empilhamentos de argumentos e dados, o processo de aprendizagem refere-se à própria evolução do autoconhecimento como plataforma de interações sociais, conexões afetivas e sinapses cognitivas. Três esferas interdependentes que, no limite, definem a essência identitária em frente ao espelho. Afinal, a despeito da idealização em nossa autopercepção, somos aquilo que fazemos repetidamente.

O processo de aprendizagem, em geral, segue uma lógica de impacto na vivência de cada indivíduo: a partir de uma faísca de insight, exige-se motivação genuína, prática sistemática e consciência expandida para realmente haver conexão significativa. Apenas com o novo saber realmente incorporado como repertório o indivíduo habilita-se a transferir para outros ao seu redor. Estamos falando de um processo circular contínuo nas trajetórias evolutivas. Algo natural, mas que pode, e deve, ser acelerado por instrumentos educacionais.

Em tempos contemporâneos, destacam-se três movimentos relevantes. 1) Objetos de aprendizagem passíveis de serem consumidos por pílulas

de conteúdo, em frações de minutos, especialmente em linguagem audiovisual. 2) A importância da curadoria por relevância e veracidade diante de uma imensidão de conteúdos disponíveis, sendo muitos deles questionáveis. 3) Algoritmos capazes de relacionar preferências, necessidades e aspirações nas recomendações e nos monitoramentos de experiências de aprendizagem. Por isso, o paradigma do ensino tradicional e da mentalidade mais antiga de universidades corporativas, tornou-se obsoleto. Em seu lugar, estão surgindo universos multimídias construídos em torno de comunidades, onde os próprios indivíduos consomem informações, produzem conhecimentos,

desenvolvem competências e sinalizam especializações a partir de bibliotecas e plataformas digitais, inteligentes e metrificadas.

Essa é a agenda do dia. Mas o que está por vir? Diante da abstração do locus do trabalho, da fragmentação do DNA organizacional, das efemeridades das carreiras profissionais, da multiplicidade de formas para vínculos trabalhistas, da convergência tecnológica e do dinamismo dos papéis e responsabilidades, novas arenas de aprendizagem estão se desenvolvendo.

Destaco principalmente três delas: i) o surgimento de marketplaces de competências fortalecidos por algoritmos inteligentes em blockchain para resolução efetiva das assimetrias de informações

entre demanda e oferta de trabalho; ii) a digitalização da mentoria profissional por robôs inteligentes capazes de compreender as complexidades da linguagem e os contextos das problemáticas, revolucionando a aprendizagem conversacional com pertinência e tempestividade; iii) a análise continuada de sentimentos por meio de convergência dos dispositivos eletrônicos que capturam imagens faciais, textos compartilhados em diferentes contextos e pulsos nas redes sociais, em uma rede artificial desenhada para monitorar e influenciar comportamentos. Admirável (talvez, temível) mundo novo.

Daniel Augusto Motta é PhD em Economia e CEO da BMI Blue Management Institute