

REINVENTE a liderança e INSPIRE sua equipe

O LÍDER EM TRANSFORMAÇÃO

Os aprendizados
frente aos novos
desafios da
economia digital

DANIEL MARTIN ELY

Executivo e Mestre
em Estratégias Organizacionais



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024



SUMÁRIO

Prólogo

QUEM É O LÍDER EM TRANSFORMAÇÃO 11

DEPOIMENTOS 13

AGRADECIMENTOS 15

Prefácio

O PODER DE UM LÍDER COM PROPÓSITO TRANSFORMADOR 17

Introdução

O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E DIGITAL 21

Não é uma marolinha, é um tsunami. 25

Capítulo 1

SOPHIA, O DESPERTAR PARA A MINHA TRANSFORMAÇÃO 29

O recomeço no Brasil e a importância de um líder 36

O enfrentamento da miopia digital 38

Uma nova forma de pensar e agir.	40
Quadro para reflexão – Autoavaliação de carreira.	44

Capítulo 2

O DESAFIO DE ME REINVENTAR COMO LÍDER. 47

O valor da autoconsciência.	51
O que saiu e o que entrou na minha mochila.	55
Ao me tornar vulnerável, me fortaleci junto à equipe.	58
O acerto ao eleger os bobos sábios.	60
A lógica da escassez deu lugar à lógica da abundância.	61
O poder de se colocar o propósito no centro.	64
A importância de se criar narrativas.	65
O líder inspirador rouba o tempo do bom gestor.	66
As vantagens em ser um líder Waze.	71
Na dúvida, a ambidestria é a melhor escolha.	75
Quadro para reflexão – O gestor do passado x O líder do futuro.	76

Capítulo 3

COMO INICIAR A TRANSFORMAÇÃO NA SUA ORGANIZAÇÃO. 79

A cultura como prioridade.	82
Pilotando a tríade transformacional.	87
A inovação é para todos.	88
A arquitetura organizacional precisa ser redesenhada.	90
É fundamental resgatar a essência da liderança.	94
Os dois modos de operação.	97
Explore as bordas para atingir o centro.	100
Acelere com as <i>startups</i>	104
Dando um zoom na estratégia digital.	106
O ciclo da transformação.	109

Quadro para reflexão – Os DEZ conceitos a serem atualizados na transformação cultural e digital	113
---	-----

Capítulo 4

A TRANSFORMAÇÃO POSSÍVEL EM UMA EMPRESA TRADICIONAL – O CASE RANDONCORP.....115

O ponto de partida	116
As células clandestinas	119
A inovação aberta	122
A disseminação da inovação	123
As conexões com <i>startups</i> decolaram.....	125
Experimentando negócios 100% digitais	127
Quadro para reflexão – Como a Randoncorp se transformou ...	129

Capítulo 5

O ROADMAP DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E DIGITAL131

Ser analógico, estar digital e ser digital	136
Estabelecendo os quatro pilares.....	138
Estratégia digital x Planos estratégicos tradicionais.....	139
O foco em pessoas e cultura	141
Atenção à marca e à reputação	143
Implementando as cinco ações estruturantes.....	145
Nasce a empresa em aceleração	148
Quadro para reflexão – O <i>roadmap</i> de transformação que leva uma empresa à aceleração	152

Capítulo 6

A TRANSFORMAÇÃO EXTRAPOLOU PARA O ECOSISTEMA 153

Os aprendizados do UniTEA	155
Os CPFs inquietos que impulsionaram o Hélice	157
A revolução de um sindicato	162

O agente transformador além muros	164
As plataformas e os novos negócios digitais.....	167
As alianças e parcerias estratégicas	170
Quadro para reflexão – Os ecossistemas e a lógica da abundância x lógica da escassez	174

Conclusão

AS RECOMPENSAS E O QUE VEM PELA FRENTE.....	175
--	------------

Os talentos contratarão as empresas	177
Seja resiliente e busque conexões	179
Deixe um legado.....	180

Posfácio

MAR CALMO NÃO FAZ MARINHEIRO BOM	181
---	------------

ÍNDICE	187
---------------------	------------

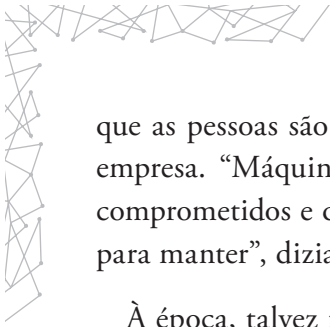


PREFÁCIO

O PODER DE UM LÍDER COM PROPÓSITO TRANSFORMADOR

Do analógico para o digital — este foi um dos grandes, corajosos e desafiadores passos dados pela Randoncorp em sua história recente. Uma espécie de “ponto de corte” para o futuro de uma organização, fundada há mais de setenta anos, quando o Brasil ainda engatinhava em seu processo de industrialização.

O fato ganha maior relevância considerando-se que a companhia nasceu e foi gerida durante muitos anos baseada na inspiração, na ousadia, no suor e na genialidade dos seus fundadores, meu pai, “seu Raul”, e meu tio Hercílio, o “Nino”. Meus irmãos e eu crescemos ouvindo



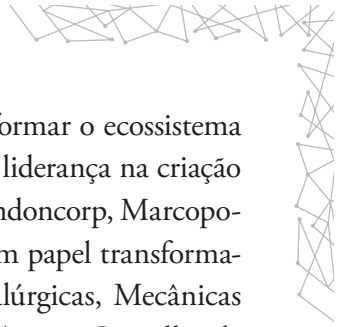
que as pessoas são o verdadeiro ativo que faz a diferença em uma empresa. “Máquinas e tecnologia a gente compra. Trabalhadores comprometidos e qualificados a gente tem que conquistar e cuidar para manter”, dizia Raul Randon.

À época, talvez nós não tenhamos entendido a profundidade da singela afirmação, repetida com tanta convicção e insistência. Já na liderança de mercado, a Randoncorp se mantinha em uma posição confortável, ditando modelos, o que a deixava na zona de conforto. Com a maturidade que a prática impõe, a companhia foi tendo clareza dos seus desafios maiores.

Mais do que processos tecnológicos de última geração e equipamentos de alta performance, é preciso ter um time que fale a mesma língua. Uma equipe que saiba lidar com a diversidade, por ser fruto de olhares e pensamentos diferentes que enriquecem o debate, minimizando o inerente risco das tomadas de decisão. É esse o grande legado da marca Randoncorp, que transporta o produto nacional, dentro de seu propósito de “conectar pessoas e riquezas gerando prosperidade”.

Hoje, passado o primeiro momento do desafio da sucessão, e tendo convivido com tantos cenários complexos — entre os quais uma pandemia mundial e conflitos internacionais —, posso me sentir confortável, mas sem abandonar a inquietude que impulsiona e garante a permanente renovação. Sinto-me acolhido com a missão de perpetuar uma empresa que passou, no comando maior, por mãos, mentes e corações tão hábeis como os de meu pai e de meu irmão David, e por executivos da envergadura da equipe que lidera cada uma das empresas que integram o conglomerado.

Daniel Ely é um desses executivos de apoio e lealdade incontestáveis. Ao aceitar a tarefa de coordenar o processo de mudanças tão profundas, complexas e delicadas, Ely levou seu propósito para além das suas

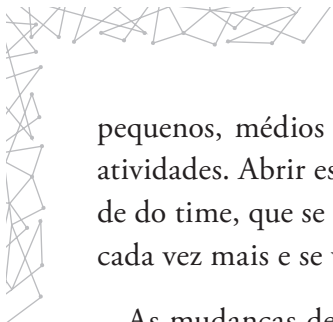


responsabilidades na companhia. Ajudou a transformar o ecossistema de inovação da região da serra gaúcha, com a sua liderança na criação do Instituto Hélice, iniciado com a parceria da Randoncorp, Marcopolo, Florense e Soprano. Também desempenhou um papel transformacional no Simecs (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul e Região) e no Conselho de Inovação e Tecnologia da Fiergs (Federação e do Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), além de ter atuado com excelência no seu trabalho de inclusão social e cidadania com a criação, com a sua esposa, do Instituto UniTEA.

Em sua jornada, Ely se despiu de medos e enfrentou a barreira dos apegos para iniciar, seguramente, a tarefa mais difícil e decisiva: a transformação cultural em nossa empresa. As pessoas precisavam assumir e praticar a mudança. Mais do que fazer, era necessário pensar o novo. O modelo vertical enraizado, de comando e controle, clamava por inovação, sob pena de ficarmos para trás na estrada do crescimento.

Na transformação de cultura, um dos pontos que evoluímos muito na Randoncorp foi a questão da burocracia e da hierarquia. Abandonamos o modelo presidencialista na tomada de decisão. Aprendemos a delegar mais, a ter mais cérebros pensando em conjunto. Também evoluímos ao aceitar os erros — havia muito medo de errar. Hoje compreendemos que é possível errar, mas errar rápido. Entendemos as vantagens de testar e ter a possibilidade de corrigir a rota ainda em tempo.

Fica a certeza de que não basta querer mudar. A efetiva transformação para muito além do modo digital tem que ser acompanhada de mudanças culturais, o que exige alterações no *mindset* das lideranças. É preciso aprender a trabalhar em equipe, ter a capacidade de dar liberdade aos colaboradores e parceiros. E tudo começa na alta gestão, que sinaliza a decisão de avançar e dá poder e instrumentos a quem foi delegada a tarefa. Essa, tenham certeza, não é uma decisão fácil. É um ato de coragem, que eu recomendo a



pequenos, médios e grandes empresários, de quaisquer setores de atividades. Abrir espaço e confiar nas pessoas estimula a criatividade do time, que se sente credenciado e empoderado para contribuir cada vez mais e se ver refletido nos resultados.

As mudanças de postura e de conceitos têm contribuído para o crescimento da Randoncorp. A trajetória que caminha para oito décadas de permanente aprendizado trouxe a necessária maturidade para avançar dentro dos nossos princípios, do nosso propósito e da nossa ambição ESG, por meio de tecnologias disruptivas — desde nanotecnologia, materiais compósitos, eletrificação, até a transformação digital. Nos antecipamos aos novos e desafiadores tempos, mantendo a liderança no setor, graças ao protagonismo das pessoas e da inovação em ondas nas quais escolhemos surfar.

O *case* Randoncorp, o qual Ely apresenta nesta publicação, relata bem a longa caminhada realizada e aponta, ao mostrar os desafios dessa jornada, que não existe um destino certo, porque o mundo e a empresa são dinâmicos, estão em constante movimento. O *Líder em Transformação* é mais do que um simples depoimento. É um relato estruturado e com conceitos de quem vivenciou a transformação na origem, presenciando as dores e as resistências frente às mudanças, especialmente quando se está em posição de liderança. Traz também muita reflexão sobre os recuos e avanços necessários para a continuidade de um projeto pessoal e profissional, que requer coragem para ser forjado e firmeza em sua execução, mas que resulta no bem comum das pessoas envolvidas, da organização, do ecossistema e de toda a sociedade.

Que a leitura sirva de inspiração!

Daniel Randon, Presidente da Randoncorp

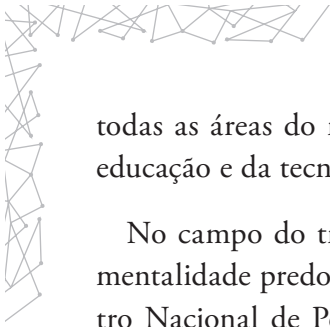


INTRODUÇÃO

O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E DIGITAL

O mundo está em movimento e, cada vez mais, sabemos que o futuro será líquido, numa alusão aos conceitos de modernidade líquida do sociólogo polonês Zygmunt Bauman². Para ele, as relações sociais, econômicas e produtivas seriam frágeis, fugazes e maleáveis, como os líquidos. Chamou de “modernidade líquida” a crescente convicção de que a mudança é a única coisa permanente e a incerteza é a única certeza. Por isso, se ficarmos presos ao passado, em nossas convicções e certezas, não conseguiremos navegar neste mundo em transformação — e isso pode representar um grande risco para nós, líderes, e para nossas organizações. As mudanças estão ocorrendo em

2. Zygmunt Bauman (1925-2017) publicou mais de quarenta livros, entre eles, o clássico *Modernidade Líquida* (Zahar, 2021).



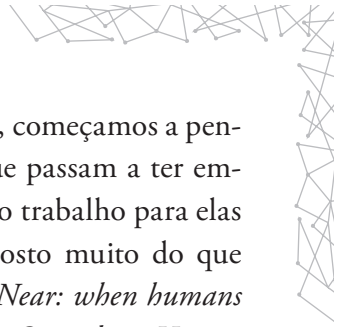
todas as áreas do mundo do trabalho, das finanças, da saúde, da educação e da tecnologia.

No campo do trabalho, para citar algumas dessas mudanças, a mentalidade predominante vai ser cada vez mais de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e menos de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)³, no sentido de sermos mais empreendedores dentro das nossas organizações. As novas tecnologias convergentes, como a realidade virtual aumentada, vão permitir ainda mais operações remotas, ou o *home office*, que vivenciamos bastante na pandemia do covid-19. A força de trabalho vai integrar cada vez mais os robôs aos humanos, com funções repetitivas sendo automatizadas. As máquinas farão os trabalhos mais repetitivos, e os humanos, os criativos. Precisaremos cada vez menos de gestores burocráticos e mais de líderes inspiradores.

Na área financeira, as *fintechs* vieram ocupar um espaço deixado pelos bancos, aproximando-se mais dos clientes, com serviços diferenciados e valores justos. A tecnologia de *blockchain*, ainda bastante associada às criptomoedas, já começa a ser aplicada em várias frentes. A ideia é que se tenha condições de fazer transações sem intermediários. Os avanços na área da saúde são fantásticos, seja na biotecnologia, no aumento da longevidade ou na telemedicina.

A educação tende a ser cada vez menos formal, saindo do modelo universitário que conhecemos hoje. Em plena era digital, ainda vivemos um fordismo educacional, com todos indo para a mesma sala de aula e recebendo o mesmo conteúdo. Nesse novo contexto, de mudanças profundas, precisamos nos atualizar constantemente, por isso a expressão em voga, de *lifelong learning* (aprendizado contínuo, em português).

3. Trata-se do conjunto de leis que regulamenta as relações trabalhistas no Brasil, que garante o vínculo empregatício e direitos do trabalhador, como salário mínimo e férias.

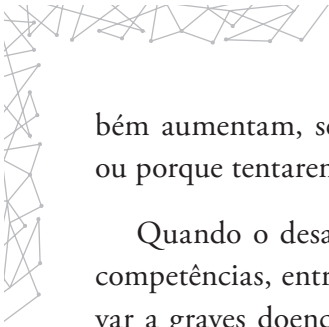


Quando entramos na revolução da tecnologia, começamos a pensar em máquinas semelhantes aos humanos, que passam a ter empatia e compaixão. Vamos deixar muito do nosso trabalho para elas e nos concentrar em funções diferenciadas. Gosto muito do que diz Ray Kurzweil, autor do livro *Singularity is Near: when humans transcend biology*⁴ — *Singularidade está Próxima Quando os Humanos Transcendem a Biologia* (Iluminuras, 2018), no Brasil. Ele prevê, num futuro não tão distante, a fusão da inteligência humana com as máquinas, o que provocará uma mudança profunda. “Em 2045, a parte artificial da inteligência da civilização de homens-máquinas será um bilhão de vezes mais poderosa do que a parte biológica”, diz Kurzweil.

Vira e mexe, surgem acrônimos para definir os novos tempos. Durante a pandemia do covid-19, ganhou força o chamado mundo BANI — *Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible* (Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível, em português) —, referindo-se ao novo ambiente em que vivemos. Ele substitui o mundo VUCA — *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, em português) —, definição criada nos anos 1990, mas que se disseminou após o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001. Seja qual for a melhor definição, o certo é que a complexidade só aumenta.

Com tantas mudanças em curso, recorro à matriz de estado de fluxo, para analisar o que acontece quando cruzamos as nossas habilidades com o tamanho do desafio a que somos expostos. Normalmente, quando somos pouco desafiados e temos habilidades para a demanda, ingressamos em um estado de relaxamento ou de tédio. Porém, se não temos as habilidades requeridas, entramos numa apatia, na qual não crescemos, mas o contrário: ficamos estagnados. À medida que o desafio fica maior, as preocupações tam-

4. KURZWEIL, Ray. *The Singularity is Near: when humans transcend biology*. USA: Penguin Books, 2006.



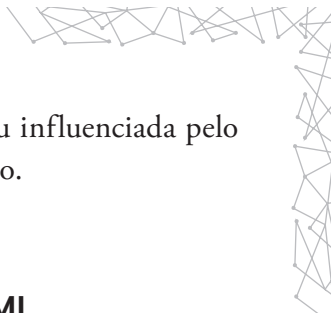
bém aumentam, seja porque não temos as habilidades suficientes ou porque tentaremos controlar o processo, e isso será custoso.

Quando o desafio se dá num nível muito alto e não temos as competências, entramos num quadro de ansiedade, o que pode levar a graves doenças. A condição ideal, que chamamos de estado de fluxo, é aquela quando somos desafiados em um nível alto e conseguimos responder com as habilidades que já possuímos, ou que podemos adquirir. Ou seja, alcançamos um momento em que estamos fazendo algo tão satisfatório que não vemos a hora passar no relógio. Neste mundo líquido, a questão é como podemos ter mais momentos em estado de fluxo do que de ansiedade, de querer comando e controle, ou de apatia e preocupação.

Apenas com essas pinceladas, não é difícil dimensionar as mudanças que estão por vir e como seremos impactados. Quando falamos em transformação digital, não estamos nos referindo a soluções ou produtos digitais, mas ao desenvolvimento de uma nova mentalidade e novas formas de trabalho dentro das nossas organizações. Isso exige, antes de tudo, uma mudança de cultura, que permitirá o acompanhamento e a utilização dessas tecnologias exponenciais. A tecnologia não transforma nada, são as pessoas que aplicam a tecnologia e que provocam as transformações.

Para as organizações, principalmente as mais tradicionais, do século passado, não há mais opções. Ou se transformam, ou ficam para trás. Elas precisam de novas ferramentas para continuar crescendo nesta era digital. Entre as sacudidas da pandemia do coronavírus, houve a provocação para as empresas acelerarem seus projetos de transformação digital, em nível global. Segundo a consultoria IDC (International Data Corporation), o investimento em transformação digital no mundo todo alcançará US\$6,3 trilhões, no período 2022-2024⁵. Em 2023, estima-se que mais da metade

5. Disponível em: <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47115521>>. Acesso em: 20 jan. 2022.



da economia mundial já esteja sendo baseada ou influenciada pelo digital. Não dá mais para ficar de fora desse jogo.

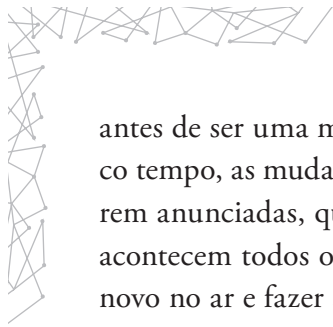
NÃO É UMA MAROLINHA, É UM TSUNAMI

As primeiras ideias para este livro surgiram em meados de 2020, em meio às incertezas da pandemia do covid-19, quando aprofundi as minhas reflexões sobre as mudanças do mundo do trabalho, neste novo contexto de transformação cultural e digital. Principalmente, sobre o que está cada vez mais sendo exigido de nós, como líderes, dentro das organizações. Eu estava finalizando a leitura do livro do Peter Diamandis e Steven Kotler, *The Future is Faster Than you Think: how converging technologies are transforming business, industries and our lives*⁶ — *O Futuro é mais Rápido do que você Pensa: como a convergência tecnológica está transformando as empresas, a economia e nossas vidas* (Objetiva, 2021), no Brasil —, no qual o autor ressalta que, além de as novas tecnologias estarem crescendo de forma exponencial, também estão convergindo com grande velocidade. As possibilidades que se abrem são quase infinitas.

Esse cenário altera profundamente alguns conceitos que temos enraizados, demandando novas formas de pensar e agir. Passou o tempo em que tínhamos apenas problemas simples ou complicados para resolver, para os quais ainda aplicamos receitas e modelos testados e aprovados. A complexidade do mundo, que se descortina à nossa frente, nos desafia a experimentar mais e, principalmente, a buscar soluções juntando várias cabeças. Na era digital, não se faz mais nada sozinho.

Como líder dentro de uma organização, passei a refletir de que forma a minha jornada já estava mudando, nos últimos anos, e como eu estava me reinventando para surfar nessa nova onda que,

6. DIAMANDIS, Peter H.; KOTLER, Steven. *The Future is Faster Than You Think: how converging technologies are transforming business, industries and our lives*. USA: Simon & Schuster, 2020.



antes de ser uma marolinha, considero um tsunami. Até bem pouco tempo, as mudanças nas empresas tinham data marcada para serem anunciadas, quando reunia-se toda a equipe. Atualmente, elas acontecem todos os dias e a toda a hora, a equipe tem que pegar o novo no ar e fazer as conexões. Os avanços, que aconteciam de forma incremental, em degraus, passaram a ser exponenciais, exigindo saltos quânticos dos envolvidos.

Por isso, tenho a convicção de que não há mais como conduzir esses processos individualmente. Precisamos atuar com modelos em redes, com alto nível de conexão e aproveitamento das diversidades e potencialidades de cada um, ressignificando a inovação dentro das nossas organizações. Tenho insistido na necessidade também se transformar os bons gestores das organizações em verdadeiros líderes, num processo que eu chamo de resgate da essência da liderança. São eles que potencializam as equipes para as mudanças.

Mas como fazer tudo isso? Esse tem sido o meu aprendizado diário na jornada do líder transformacional, na qual eu me lancei nos últimos anos. Como executivo de uma grande empresa, no final de 2017, me dei conta de que precisava mergulhar nesse novo contexto digital. A ideia inicial era ajudar a empresa a se transformar, quando percebi que, antes de tudo, eu deveria me reinventar como líder, mudar o meu modo de pensar e de agir. Foi preciso revisitar as minhas crenças, adotar novas competências e ampliar o meu portfólio de estratégias, para enfrentar os novos desafios do mundo digital.

É essa minha jornada, de um líder em transformação, que vai ser contada nas páginas seguintes. Eu começo traçando um paralelo do impacto que o diagnóstico de autismo da minha filha, Sophia, teve no meu despertar para as mudanças no mundo organizacional. Recordo-me de quando reconheci a minha miopia digital e o que mudou na minha forma de pensar e agir quando saí para explorar os ecossistemas de inovação pelo mundo.