

GENIALIDADE EM ESCALA

AmorSua

Amostra

GENIALIDADE EM ESCALA

COMO GRANDES LÍDERES
IMPULSIONAM A INOVAÇÃO

LINDA HILL, EMILY TEDARDS, JASON WILD



Genialidade em Escala

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.
Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.
Copyright © 2024 The Boston Consulting Group
ISBN: 978-85-508-2925-8

Translated from original *Genius at Scale* © 2024 The Boston Consulting Group, Inc. ISBN 978-1-64-782750-2. Published by arrangement with Harvard Business Review Press. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA, Copyright © 2025 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H644g
Hill, Linda
Genialidade em Escala: Como grandes líderes impulsionam a inovação / Linda Hill, Emily Tedards e Jason Wild; 1ª edição – Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.
316 p.; il. 16 x 23 cm.
Título original: *Genius at Scale – How Great Leaders Build Engines of Innovation*.
ISBN 978-85-508-2925-8
1. Liderança 2. Inovação Organizacional 3. Gestão de Criatividade 4. Administração – casos de sucesso.
I. Título.

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático

1. Inovação e liderança em organizações – 658.4092

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis a obra. Acesso ao site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: J. A. Ruggeri
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor Editorial: Tentáculos Editorial
Revisão: Alessandro Thomé



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Aos líderes que liberam o gênio em nossas organizações e comunidades
Com gratidão,
Linda, Emily e Jason

Amostra

SUMÁRIO

Introdução	1
1. O ABC da Liderança	11
Parte I — O Arquiteto	24
2. Colaboração na Velocidade da Ciência	27
3. Experimentando para o Futuro	48
4. Aprendendo a Aprender	68
Parte II — O Conector	88
5. Por que os Conectores Importam	91
6. O que Fazem os Conectores	112
7. Conectando o Legado e o Novo	131
Parte III — O Catalisador	153
8. Liberando o Poder dos Movimentos	156
9. Mapeando Territórios Inexplorados	176
10. Semeando uma Revolução Culinária Global	194
11. Cultivando a Inovação Frugal em Larga Escala	214
Epílogo — O Caminho Adiante	236
Agradecimentos	247
Sobre os Autores	252
Notas	255

Amostra

INTRODUÇÃO

Como grandes líderes impulsionam a inovação em larga escala? Compartilhando o volante.

Conduzir a inovação sempre foi uma escalada árdua, especialmente em corporações bem-sucedidas, onde já é suficientemente difícil executar de forma consistente o negócio principal. Durante muito tempo, a inovação foi considerada um complemento; hoje, é uma exigência. Organizações que não inovam ficam para trás à medida que concorrentes encontram meios mais eficientes e eficazes de entregar valor a clientes e stakeholders. E comunidades e nações que não inovam tornam-se incapazes de enfrentar os desafios sociais, políticos e ambientais que ameaçam sua própria existência.

Quando o novo CEO de uma consolidada empresa de serviços financeiros recebeu a missão de “blindar o futuro” de sua companhia contra concorrentes digitais, convidou um empreendedor — recém-chegado por meio de uma aquisição — para ajudá-lo a liderar o esforço. Embora relutante, o empreendedor aceitou. E o resultado, como descreveremos mais adiante neste livro, foi extraordinário. Juntos, ele e o CEO conduziram a transformação da organização em uma empresa de tecnologia no setor de pagamentos. Eles infundiram inovação na cultura da companhia, forjaram parcerias não convencionais e construíram um ecossistema global gerador de valor, que reuniu corporações, startups, governos e a sociedade civil. Em apenas uma década, a empresa multiplicou por dez sua capitalização de mercado, ao mesmo tempo em que ajudava bilhões de pessoas a ter acesso à economia formal.

E se você fosse esse empreendedor, aceitaria a proposta do CEO? Quando uma de nós (Linda) fez essa pergunta a uma turma de executivos na Harvard Business School, apenas 3 dos 85 participantes levantaram a mão — mesmo *já* sabendo dos bons resultados disso.

Muitos líderes talentosos relutam em assumir papéis de liderança em inovação. Entendemos muito bem o motivo dessa hesitação: trata-se de um trabalho árduo e arriscado, sem um roteiro universal para guiá-los nesse terreno cada vez mais complexo. As crises globais amplificaram nossa interdependência, e inovar em silos deixou de ser viável. Tecnologias emergentes, que até pouco tempo atrás pertenciam à ficção científica, tornaram o “*business as usual*” obsoleto. A velocidade é o novo imperativo; boas ideias são abundantes, mas a execução é difícil, cara e, muitas, vezes chega tarde demais.

Tudo isso levanta questões perturbadoras: como líderes podem despertar em si mesmos e nos outros o senso de imaginação e de possibilidade exigido para inovar continuamente? Como podem encorajar outros a assumir os riscos necessários para *agir* — e não apenas planejar — no caminho em direção ao futuro?

Escrevemos este livro para mostrar a líderes emergentes e experientes que existem caminhos viáveis. Nas próximas páginas, encontraremos indivíduos exemplares de várias partes do mundo que construíram equipes, organizações e ecossistemas mais amplos capazes de gerar ideias inovadoras com regularidade, e também de *escalá-las*, ou seja, implementá-las na prática de modo a cumprir seu propósito. Para alguns líderes, escalar significou lançar novos produtos e serviços. Para outros, significou expandir-se para novos mercados ou ampliar o impacto social. Os contextos são os mais diversos: startups, empresas tradicionais, organizações sem fins lucrativos, governos, negócios familiares e empreendimentos sociais.

Essas histórias demonstram de forma definitiva que a inovação raramente nasce do caricatural momento “eureka” de um gênio solitário. Pelo contrário, veremos pelos olhos desses líderes que tanto a ideação quanto a implementação são, em última análise, processos de *cocriação*—colaboração, experimentação e aprendizado entre pessoas com perspectivas distintas. Veremos que *colaboração* envolve entrelaçar tanto a diversidade de pensamento quanto o conflito construtivo, a fim de criar um verdadeiro mercado de ideias; que experimentação significa testar ativamente e refinar hipóteses, aceitando os inevitáveis falsos começos, fracassos e ajustes que acompanham qualquer tentativa de criar algo novo; e veremos que o *aprendizado* acontece quando indivíduos e coletivos refletem sobre os conhecimentos e insights obtidos nesses experimentos e adaptam seus cursos de ação.

Liderando a Inovação: Ontem e Hoje

O livro que você tem em mãos parte das bases lançadas em *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, escrito por Linda e seus coautores, Greg Brandeau, Emily Truelove e Kent Lineback, em 2014.¹ Naquela época, quando a pesquisa costumava focar inovação ou liderança, o livro mostrou como esses dois campos se entrelaçam e apresentou como líderes de empresas como Pixar e Volkswagen construíram equipes que inovaram não apenas uma ou duas vezes, mas repetidamente.

Embora esses líderes fossem visionários, reconheceram que seu trabalho não era simplesmente levar outros a segui-los rumo ao futuro. Sua verdadeira tarefa era convidar todos a cocriar esse futuro com eles. Eles queriam que todos em suas organizações se vissem como inovadores. Como disse um dos líderes, cada pessoa carrega uma “fatia de genialidade” pronta para ser liberada e aproveitada para o bem coletivo. Consequentemente, adotaram uma definição muito simples e local de inovação, também presente neste livro: *qualquer coisa nova e útil para sua equipe ou organização*. Isso podia ser um produto, serviço, modelo de negócio ou processo, e podia ser incremental ou disruptivo. Com o benefício da retrospectiva, é claro que o livro capturou uma mudança de paradigma na nossa compreensão da grande liderança.²

Na década seguinte à publicação de *Collective Genius*, Linda continuou seu trabalho de campo e trouxe novos parceiros à mesa. Em 2022, ela e seus colaboradores já haviam conduzido estudos longitudinais sobre líderes em 18 países e 21 setores, e descobriram que o paradigma de liderança apresentado em *Collective Genius* ainda se sustentava, mas não ia longe o suficiente.

Nesse ponto, Emily e Jason já faziam parte da conversa. Emily vinha trabalhando com Linda na pesquisa de campo que serve de espinha dorsal a este livro. Jovem pesquisadora, interessava-se pelas relações entre empresas, governo e sociedade civil, e continua estudando essas dinâmicas em contextos que vão das transições energéticas ao desenvolvimento econômico. Nos últimos anos, Emily criou novos fóruns intergeracionais em Harvard, reunindo estudantes de pós-graduação e altos executivos para explorar as questões mais urgentes de nosso tempo.

Jason, por sua vez, trouxe a perspectiva essencial de um praticante: o olhar de quem sabe, na prática, o que é necessário para superar as inúmeras barreiras à inovação e construir organizações verdadeiramente centradas no

cliente e capacitadas pela tecnologia, que inovem de forma consistente e mantenham relevância. Jason e Linda se conheceram quando ela estudava a IBM para *Collective Genius*. Tendo trabalhado em várias empresas de tecnologia, incluindo a própria “Big Blue”, Salesforce e Microsoft, Jason experimentou repetidamente, em primeira mão, que inovação é mais sobre pessoas do que sobre tecnologia. Esse insight tornou-se sua ética orientadora como consultor estratégico e, desde que conheceu Linda há uma década na IBM, ele passou gradualmente de sujeito de estudo a coinvestigador.

Para coletar as histórias deste livro, passamos milhares de horas em campo, acompanhando de perto líderes e suas equipes ao longo de anos.³ Realizamos centenas de entrevistas aprofundadas (muitas delas por videoconferência, graças à pandemia) e examinamos registros de empresas. Conhecemos alguns líderes no início de suas carreiras; outros, mais tarde. São executivos de alto escalão, gerentes intermediários, colaboradores individuais e empreendedores. Têm origens culturais, profissionais e educacionais diversas e atuam em setores que vão de produtos de consumo, saúde e aviação a alta tecnologia, agronegócio e educação.

Em todos os estudos, nós três observamos que alguns líderes tinham uma habilidade magistral de impulsionar a inovação, apesar de um cenário cada vez mais desafiador. Nossa missão foi entender quem são esses grandes líderes, o que fazem, como pensam e como se comportam.⁴ A partir de suas histórias, um arcabouço começou a se cristalizar.

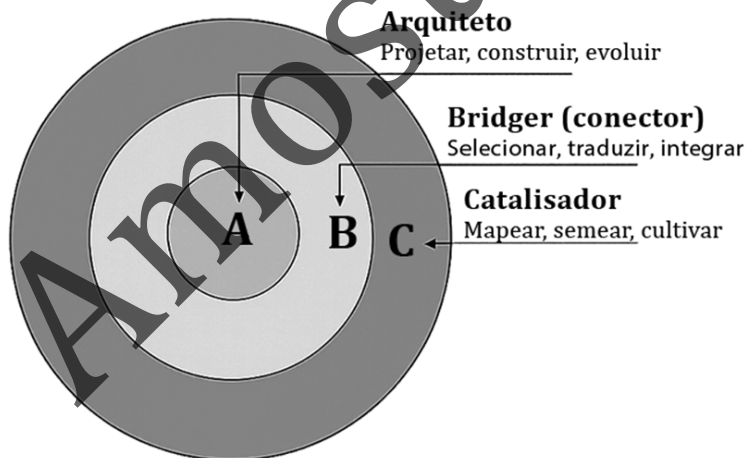
O ABC da Liderança da Inovação

Seja no desenvolvimento de uma vacina em tempo recorde ou na expansão dos serviços financeiros para bilhões de pessoas sem acesso bancário, os líderes excepcionais apresentados neste livro conseguiram mobilizar múltiplas organizações para colaborar, experimentar e aprender em conjunto. Esses líderes não viram as tecnologias emergentes como algo disruptivo, mas como ferramentas para liberar e canalizar a *genialidade coletiva em grande escala*, o que chamamos, em resumo, de genialidade em escala. Genialidade em escala não se trata apenas de ativar a genialidade coletiva dentro da própria instituição, mas de forjar parcerias e movimentos estratégicos, ampliando a influência ao estimular a cocriação entre setores (empresas, governo, sociedade civil) ou em nível global.

Para impulsionar a genialidade em escala, esses líderes recorreram a um repertório de papéis inter-relacionados: *arquiteto*, *bridger (conector)* e *catalisador* — aquilo que passamos a chamar de o ABC da liderança da inovação. Esses papéis podem ser visualizados como círculos concêntricos.

Os arquitetos atuam principalmente dentro de sua equipe ou organização, construindo comunidades inovadoras ao cultivar a cultura e as capacidades que permitem a cocriação. Os conectores trabalham nas fronteiras de suas organizações, estabelecendo parcerias com agentes externos para acessar talentos e ferramentas essenciais à inovação. Já os catalisadores vão ainda mais longe, lançando movimentos que ativam e disseminam a inovação em ecossistemas mais amplos. (Veja Figura I-1.)

FIGURA I.1:
O ABC da liderança da inovação



Arquitetos

O arquiteto torna sua organização preparada para a colaboração e, por isso, é a base do ABC. Os arquitetos entendem que não podem simplesmente impor a inovação; em vez disso, *convidam* seus colegas a pensar e agir de forma diferente, remodelando o ambiente social no qual realizam seu trabalho.

Arquitetos convidam todos em sua organização a participar do processo de inovação e constroem a *cultura* e as *habilidades* necessárias para que isso aconteça. Ao instilar um propósito compartilhado, os valores e as regras de engajamento, eles criam um senso de comunidade que estimula a *disposição* para inovar. Ao ajudar seus colegas a ampliar e navegar pela diversidade de pensamento, bem como a superar os medos relacionados a riscos e fracassos, os arquitetos incorporam a *capacidade* de colaborar, experimentar e aprender.

Os arquitetos prestam atenção às barreiras emocionais, intelectuais e organizacionais à inovação e estão sempre em busca de soluções. Os silos estão prejudicando a colaboração? Os sistemas de avaliação de desempenho ou de gestão de talentos estão desestimulando a assunção de riscos? As pessoas têm acesso às ferramentas digitais e aos dados necessários para experimentar e aprender rapidamente? E talvez a questão mais importante: a liderança é o problema — os líderes estão atrapalhando o processo? Estes são apenas alguns dos obstáculos com os quais veremos nossos arquitetos lidar ao liberar a genialidade coletiva em suas organizações.

***Bridgers* (Conectores)**

Os líderes de hoje reconhecem que dependem de talentos e ferramentas externos para conduzir suas organizações rumo ao futuro. Já os conectores têm a ingrata tarefa de facilitar a cocriação entre seus colegas internos e os parceiros externos às fronteiras organizacionais, uma função que exige exercer influência sem dispor de autoridade formal.

Conectores constroem parcerias com diferentes organizações — muitas vezes com prioridades, restrições, capacidades e estilos de trabalho bastante distintos — para inovar em conjunto. Ao fazer isso, estabelecem relações baseadas em confiança mútua, influência e compromisso. Conectores *selecionam* com cuidado os potenciais parceiros; *traduzem* entre esses parceiros para construir entendimento comum; e *integram* suas intenções e ações diversas, de modo que consigam desenvolver e escalar novos produtos, serviços e processos.

Conectar é uma forma de liderança difícil, prática e que exige tempo, e frequentemente é pouco valorizada, já que grande parte da ação acontece nos bastidores. Inovar torna-se ainda mais complexo e arriscado quando envolve agentes externos. Assim um alto grau de inteligência emocional, paciência e diplomacia é indispensável para que os conectores consigam navegar pelos desafiadores conflitos que surgem.

Catalisadores

Se os arquitetos constroem *comunidades* inovadoras dentro das organizações e os conectores constroem *parcerias* inovadoras em suas fronteiras, então os catalisadores geram *movimentos* para impulsionar a inovação muito além dos limites de sua organização.⁵

Os catalisadores *mapeiam* seus ecossistemas: o cenário em evolução dos stakeholders, suas interdependências, bem como as oportunidades emergentes e barreiras à inovação. Eles *semeiam* oportunidades tangíveis para que outros participem da cocriação multipartidária, atendendo a prioridades individuais ao mesmo tempo em que fazem com que aspirações coletivas avancem. Por fim, os catalisadores *cultivam* essas sementes, fornecendo aos stakeholders a mentalidade, as relações e as ferramentas necessárias para sustentar o movimento ao longo do tempo.

A metáfora do ecossistema, na prática e na pesquisa em negócios, tende a evocar uma mentalidade de controle de acesso: posicionar a própria organização como o hub central que controla informações, fluxos de recursos e a interface com o cliente em uma cadeia de valor.⁶ Os catalisadores apresentados neste livro adotam uma abordagem diferente, enfatizando sinergias, sustentabilidade e valor compartilhado.

Os papéis dos ABCs não são apenas complementares, mas, como veremos, nossos líderes muitas vezes abrangem múltiplos papéis ou deliberadamente escolhem assumir um, enquanto delegam os outros a colegas de confiança. Dito isso, neste livro, focamos cada história no papel principal — arquiteto, *bridger* (que daqui em diante chamaremos apenas de “conector”) ou catalisador — desempenhado por um líder específico para realizar feitos extraordinários em sua organização.

Entre nós mesmos, às vezes brincamos que Linda é a arquiteta (intensamente focada em acertar a cultura de um lugar), Jason é o conector (ansioso por buscar e conectar ferramentas e talentos) e Emily é a catalisadora (abraçando a interconexão do mundo e seus efeitos em cadeia). Mas, mesmo ao escrever este livro, cada um de nós transitou entre papéis em determinados momentos, uma

experiência que sentimos ter aguçado nossas interpretações sobre os líderes que estudamos.

Um Roteiro para *Genialidade em Escala*

O Capítulo 1 oferece um panorama dos ABCs em ação. Veremos o CEO da Mastercard trabalhar com atores internos e externos à empresa para transformar sua cultura e conquistar o futuro digital. A partir daí, dividimos o livro em três partes, destacando histórias que exemplificam cada um dos elementos do ABC, um de cada vez.

Na Parte I, apresentamos *arquitetos* de três organizações tradicionais e icônicas. Na Pfizer (Capítulo 2), o arquiteto reinventa a cadeia de suprimentos clínicos de uma incumbente para colaborar melhor em um mundo cada vez mais digital. Na Procter & Gamble (Capítulo 3), o arquiteto introduz um novo modelo operacional de experimentação para enfrentar ameaças competitivas com maior velocidade. E na Cleveland Clinic Abu Dhabi (Capítulo 4), dois arquitetos constroem uma força de trabalho capaz de aprender e adaptar seu modelo de atendimento de saúde a um novo contexto — a 7 mil milhas da sede nos Estados Unidos. Essas histórias de empresas estabelecidas evidenciam claramente os ventos contrários à inovação, incluindo mentalidades arraigadas, rotinas de trabalho e o desconforto com ferramentas e dados digitais. Veremos como cada líder derrubou barreiras — inclusive seus próprios modelos mentais e comportamentos — e transformou profundamente a cultura e as capacidades de sua empresa.

Na Parte II, apresentamos líderes da Delta Air Lines (Capítulo 5), do Dubai International Financial Centre (Capítulo 6) e, novamente, da Mastercard (Capítulo 7) — todos ilustrações do papel do *conector*. Esses líderes navegam pela complexa interseção entre corporações, startups e órgãos reguladores. Veremos como cada conector estabeleceu relações sólidas através das fronteiras organizacionais para acessar talentos e capacidades essenciais à inovação.

Na Parte III, apresentamos *catalisadores* de quatro empreendimentos — avatarin (Capítulo 8), African Food Changemakers (Capítulo 9), Francescana Family (Capítulo 10) e Sampark Foundation (Capítulo 11). Desde o início, esses catalisadores adotaram uma visão sistêmica dos desafios empresariais e sociais que buscavam enfrentar e dos principais stakeholders de que dependiam. Ao lançar movimentos de inovação, esses catalisadores procuraram liberar a genialidade coletiva na escala de indústrias, setores, regiões e nações.

No epílogo, concluímos nossa jornada pelos ABCs apresentando a primeira executiva que conhecemos com o título de “*chief catalyst officer*”. Usando sua carreira em zigue-zague pelos setores de luxo, tecnologia e capital de risco, convidamos você a olhar para dentro: como preparar a si mesmo e a outros para liderar a inovação, com uma visão realista, mas otimista, das demandas que estão por vir?

A conclusão deste livro foi estendida pela pandemia, e tomamos a difícil decisão (escritores de livros sabem o quanto se deseja terminar uma obra) de voltar a campo para observar como nossos líderes lidaram com a crise global sem precedentes. Estamos muito felizes por termos feito isso. Presenciamos a engenhosidade humana em escala: pessoas inovando de novas maneiras para salvar nossas empresas, comunidades e, claro, nossa vida. Suspeitamos que muitos já estejam cansados de ouvir falar da covid, mas incluímos algumas dessas histórias porque elas iluminam percepções essenciais sobre liderar em um mundo cada vez mais dinâmico, complexo e interconectado.

Nosso mundo exige um novo tipo de líder, alguém capaz de reunir o trabalho de inúmeros atores e navegar por tensões inevitáveis: aspiração e pragmatismo, ambições individuais e coletivas, apoio e confronto, pensamento de curto e de longo prazo, estrutura e agilidade.⁷ Aceitar tal desafio pode ser intimidador. Os ABCs são emocional e intelectualmente exigentes, mas também são mais necessários do que nunca.

Nosso trabalho tem como base os extensos escritos sobre liderança e inovação produzidos por estudiosos e praticantes (publicamos online uma bibliografia completa de mais de setecentos livros e artigos em que nos apoiamos, disponível em [conteúdo em inglês]). Mas, neste livro, nosso foco é contar histórias. Buscamos transmitir a narrativa de cada líder a partir de sua própria perspectiva, sempre que possível, permitindo que você ouça suas vozes por meio de citações diretas.⁸ Nossos líderes, embora excepcionais, estão longe de serem perfeitos, e eles seriam os primeiros a admitir isso. Mas esses indivíduos estão dominando uma arte difícil, e seus exemplos são altamente instrutivos; encorajamos você a prestar atenção não apenas ao que eles fazem, mas a *como* fazem e *por quê*.

Esperamos que observar esses líderes em ação o inspire e o fortaleça. Como você verá, eles não estão impulsionando a inovação sozinhos. Aprenderam a liderar para além de sua autoridade formal, compartilhando o assento do motorista com as comunidades, parcerias e movimentos que possibilitaram.

Diante dos desafios existenciais à nossa frente, precisamos de muitos mais líderes dispostos e capazes de se tornar os tipos de arquitetos, conectores e catalisadores apresentados neste livro. Seja você um líder em ascensão ou já estabelecido, este livro foi escrito para mostrar a arte do possível. Esperamos que ele lhe dê coragem para cocriar o futuro que você imagina para sua organização, sua comunidade ou para o mundo.

Amostra

O ABC DA LIDERANÇA

AJAY BANGA NA MASTERCARD

O maior diferencial desta empresa é a cultura — a disposição da liderança para assumir riscos ponderados, ultrapassar limites, ser inovadora e criativa, sentir a pressão de uma paranoia competitiva e ter senso de urgência. A cultura supera tudo.

— Ajay Banga

Quando Ajay Banga se tornou CEO da Mastercard em 2010, sabia que o futuro da empresa estava em risco: o avanço da tecnologia digital estava prestes a transformar radicalmente a indústria global de pagamentos. A Mastercard precisava inovar se quisesse continuar competitiva.¹ No entanto, em pesquisas internas, a maioria dos 7 mil funcionários da empresa não compartilhava esse senso de urgência. Eles classificaram a inovação em 26º lugar entre os 27 fatores “mais importantes” para o sucesso da companhia.

Para Banga, a maior ameaça ao futuro da Mastercard estava dentro de seus próprios muros. Ele havia herdado uma empresa com uma cultura conservadora e orientada por consenso. Para seus novos colegas, os anos de sucesso da organização, incluindo sua capitalização de mercado de US\$13 bilhões de após o IPO em 2006, apenas confirmavam que sua cultura havia funcionado bem.²

Mas Banga via duas opções para a Mastercard: evoluir ou desaparecer. Evoluir era a única solução e, de fato, quando deixou o cargo, no final de 2020, a capitalização de mercado da empresa havia crescido para quase US\$335 bilhões.³

Depois de décadas sendo conhecida como uma prestadora de serviços de cartão de crédito, a Mastercard havia se reposicionado como uma “empresa global de tecnologia no setor de pagamentos.”⁴

Ao longo de sua década como CEO, Banga implementou medidas que muitos consideraram radicais para superar barreiras internas, adotar tecnologias emergentes e incorporar novas mentalidades e comportamentos inovadores em toda a organização. Banga compreendia que a inovação exigia cocriação — colaboração, experimentação e aprendizado — tanto dentro da empresa quanto com parceiros externos. Ele sabia que não poderia conduzir sozinho a transformação necessária, então mobilizou grupos de líderes em toda a organização, que rapidamente começaram a agir.

Banga *arquitetou* um ambiente interno na Mastercard — a base para a cocriação — formado por senso de propósito, valores compartilhados e regras de engajamento. Para introduzir novos talentos e ferramentas digitais na organização, ele fortaleceu *conectores* para facilitar parcerias além das fronteiras organizacionais. Por fim, Banga e sua equipe foram além: atuaram como *catalisadores*, utilizando a plataforma corporativa para lançar um movimento global de inclusão financeira, melhorando a vida de mais de um bilhão de pessoas sem acesso bancário em todo o mundo.

Quando a Cultura Atrapalha

Para compreender a transformação da Mastercard sob a liderança de Banga, é preciso começar pelo cenário que ele herdou. Com sua icônica campanha “Priceless”, a empresa era muitas vezes percebida como uma marca *business-to-consumer* (B2C).⁵ No entanto, a Mastercard operou por décadas como uma associação de membros e, mesmo após se converter em uma corporação privada de ações em 2002, ainda atendia a um único cliente: os bancos. “A empresa era muito bem-sucedida, mas muito limitada”, disse Michael Miebach, então chefe das operações do Oriente Médio e da África. “Era uma síndrome de rejeição a novos órgãos para ideias novas”, especialmente quando se tratava de novas tecnologias e formas de trabalhar.⁶ Como a infraestrutura de pagamentos da Mastercard era rigidamente regulamentada e ajudava a sustentar economias no mundo inteiro, sua liderança havia passado a priorizar a segurança e a confiabilidade acima de tudo.

Com o tempo, a tomada de decisão de cima para baixo desestimulou a discussão aberta e produziu uma cultura de conformidade. Sachin Mehra, atual

CFO, ingressou na Mastercard em 2010 como executivo de grupo e tesoureiro. “Quando cheguei aqui”, recorda, “a cultura era aquela em que as pessoas entravam em uma reunião e perguntavam: ‘Chefe, o que você quer que eu faça?’” Outro executivo, Michael Fiore, confirmou esse sentimento: “Ninguém queria tomar uma decisão, a menos que tivesse subido na hierarquia e o CEO tivesse aprovado.”⁷

O que Banga encontrou na Mastercard era o que frequentemente observamos em organizações incumbentes. As pessoas hesitam em dizer o que realmente pensam e, em vez disso, se submetem à tradição e à hierarquia. Um respeito saudável pela experiência e pela especialização se degenerou em uma cultura de conformidade. Em vez de arriscar confrontos, até mesmo pessoas talentosas e apaixonadas aprenderam a “seguir o fluxo para se manterem bem”.

O conselho da Mastercard não era cego em relação à cultura da empresa, mas apenas após o colapso financeiro de 2008 os conselheiros perceberam que ela representava uma ameaça existencial. A empresa havia sobrevivido à crise, mas precisava ou “fechar-se em defesa” para garantir a sobrevivência, ou “lutar para sair dela”, segundo o presidente Richard Haythornthwaite. Após entrevistar vários candidatos, Haythornthwaite relembra: “Convidei Ajay para o Reino Unido e, em vinte minutos, ficou realmente claro que ele era exatamente quem queríamos. Ele trazia o equilíbrio de conseguir refletir sobre o risco da empresa, mas, ao mesmo tempo, poderia ajudar a companhia a avançar para o futuro e ser aspiracional.”

Como muitos de seus novos colegas, Banga vinha do setor bancário; no entanto, entendia que sua trajetória pessoal e profissional era pouco convencional. “Não havia ninguém que se parecesse comigo nas dez maiores empresas norte-americanas”, disse Banga mais tarde. “Acho que era um conselho esclarecido, que não se importava com a minha aparência ou com o lugar de onde eu vinha.”

Nascido em uma família Saini Sikh na Índia, Banga formou-se no prestigiado Indian Institute of Management em Ahmedabad, Gujarat.⁸ Iniciou sua carreira atuando em vendas, marketing e gestão de país na Nestlé e, depois, na PepsiCo. Em 1996, ingressou no Citigroup, onde chegou a se tornar CEO da unidade Ásia-Pacífico do banco. Banga desenvolveu uma reputação por construir negócios multinacionais bem-sucedidos, capazes de aproveitar a escala global e, ao mesmo tempo, oferecer experiências aos clientes adaptadas às circunstâncias locais.

Quando Banga se tornou CEO da Mastercard em 2010, sua capitalização de mercado era de US\$27 bilhões, contra US\$13 bilhões em seu IPO.⁹ A maioria dos novos CEOs teria ficado satisfeita em herdar uma maré tão favorável, mas Banga, como Haythornthwaite, pressentiu perigo. A empresa parecia impressionante no papel, mas estaria pronta para lidar com as expectativas cada vez mais exigentes de seus stakeholders? Isso incluía todos, de clientes aos mercados e governos — diante da concorrência crescente de incumbentes como Visa e American Express e de players digitais nativos como Apple, Google e Alipay. Com pouca pressão interna para disputar negócios, a Mastercard havia começado a perder em competições diretas. Banga estava frustrado: aquilo deveria ter sido um sinal de alerta, e, ainda assim, muitos de seus colegas estavam adormecidos. Como poderia ele, como CEO, insuflar um senso de urgência para inovar?

Arquitetando o Ambiente

Banga reconheceu que liderar a inovação não significava fazer com que as pessoas seguissem sua visão de futuro, mas convidar os funcionários da Mastercard a se juntar a ele na criação proativa desse futuro para a empresa. Sua tarefa era construir “uma cultura em que as pessoas se vissem como agentes de mudança empoderados”, disse ele. Para despertar as mentalidades e capacidades necessárias para trabalhar de novas maneiras, ele precisaria elaborar um ambiente favorável à colaboração, à experimentação e ao aprendizado. Isso significava eliminar o foco enraizado da empresa em roubar pontos incrementais de participação de mercado de concorrentes admitidamente formidáveis. Em vez disso, deveria elevar as aspirações coletivas da empresa, reformulando o *porquê* de sua existência, a *quem* servia e o *que* faria dali em diante.

Em vez de disputar com os velhos rivais pelos 15% dos pagamentos globais que já eram eletrônicos, Banga focou uma enorme oportunidade não explorada: os outros 85% do mercado de pagamentos, compostos por transações em dinheiro e cheque, muitas das quais realizadas por indivíduos “desbancarizados” e pequenas empresas em mercados emergentes, sem acesso ao sistema financeiro formal. A verdadeira concorrência da Mastercard, segundo Banga, não era a Visa ou a American Express, mas o próprio dinheiro em espécie. Seu compromisso com o que passou a chamar de um “Mundo Além do Dinheiro” mudaria a visão da empresa “de ganhos de participação

de mercado ou abertura de contas no curto prazo para uma trajetória de crescimento muito maior e mais duradoura”, como explicou. Isso também estava alinhado ao lema pessoal de Banga de “ter sucesso” fazendo o bem. Como descreveu Haythornthwaite: “Ajay tinha um discurso maravilhoso, pelo qual eu venderia ingressos, se pudesse, no qual ele falava sobre o Mundo Além do Dinheiro. Ele fazia isso com tanta paixão, que arrastava as pessoas com ele.” Inclusão financeira, insistia Banga, era, ao mesmo tempo, um imperativo de negócios e uma responsabilidade social — uma ambição que só poderia ser cumprida se a Mastercard abraçasse a inovação.

Apoiando-se nas forças da empresa naquele momento, Banga introduziu uma estrutura simples de três pilares — “Crescer, Diversificar, Construir” — para direcionar a atenção de seus colegas e orientar a tomada de decisões rumo ao futuro que ele vislumbrava.¹⁰ *Crescer* significava continuar competindo — e com sucesso cada vez maior — contra a Visa e outros no negócio central de pagamentos da Mastercard. “Autenticar e proteger transações baseadas em cartão ainda estava no centro do nosso trabalho cotidiano”, disse Banga. “Quanto mais crescíamos nisso, mais fortalecíamos todo o resto que fazemos.” *Diversificar* significava introduzir novos serviços e expandir a base de clientes da Mastercard para incluir pessoas e instituições que não eram clientes típicos — desde grandes corporações como Walmart e Lufthansa até governos e pequenas empresas em mercados emergentes. Atender a esses novos clientes se tornaria “a fonte de nossa criatividade e da nossa capacidade de expandir e escalar nossas competências”, observou Banga. Por fim, *construir* significava criar negócios e fontes de receita inteiramente novos, o que exigiria novas capacidades.

Dáí em diante, afirmou Banga, metade dos recursos financeiros e da atenção da gestão da empresa seria destinada ao crescimento do produto principal, um quarto à diversificação e um quarto à experimentação com novas fontes de crescimento. Todos os exercícios orçamentários incluíam investimentos de curto prazo (doze a dezoito meses), médio prazo (dezoito meses a três anos) e longo prazo (quatro anos ou mais). “Ajay estava deixando claro que precisávamos começar a ser mais inovadores em toda a empresa”, comentou Mehra. “Ele mostrava: ‘estou disposto a colocar meu dinheiro onde está minha boca. Então é melhor vocês embarcarem nessa jornada como funcionários desta empresa’.” Martina Hund-Mejean, CFO na época, defendeu a estratégia: “Eu dizia às pessoas: ‘Estamos planejando para os próximos cem anos, mas não haverá cem anos se não sobrevivermos ao curto prazo’.” Assim começou uma nova era na Mastercard.

Como o componente crescer era o que a empresa conhecia melhor, Banga concentrou grande parte de seu esforço em incutir as mentalidades e os comportamentos necessários para diversificar e construir. Ele reconhecia que a adoção de novas tecnologias seria essencial, assim como diversificar sua base interna de talentos — para além do perfil típico de ex-banqueiro ou consultor norte-americano que a Mastercard costumava contratar. Como explicou Banga: “Se você se cerca de pessoas com quem trabalhou e estudou por muito tempo, todos terão os mesmos pontos cegos.” Em vez disso, buscou talentos com experiência em órgãos do governo, organizações sem fins lucrativos, empresas de bens de consumo e de tecnologia, entre outras áreas.

Banga sabia que aumentar a diversidade de perspectivas geraria desconforto em uma empresa cujos funcionários estavam acostumados a decisões por consenso. O potencial de conflito era evidente. Para incentivar a colaboração diante dessas diferenças, decidiu unificar a empresa em torno de um novo código de valores que chamou de “Mastercard Way”. Um “foco incansável em nossos clientes”, segundo as palavras de Banga, estava no centro do Mastercard Way. Ele esperava que seus funcionários tivessem uma compreensão íntima das diversas prioridades, capacidades e limitações dos clientes. Fazer isso para um conjunto cada vez maior de clientes exigia que a Mastercard acolhesse pessoas com diferentes origens e competências. Acima de tudo, a centralidade no cliente significava ter fome de conquistar seus negócios. No entanto, incutir nas pessoas essa fome seria um dos maiores desafios de Banga:

Sentei-me numa sala de reuniões depois de termos perdido um grande contrato, e a única coisa que ouvi foi: “Ah, nós não queríamos esse contrato.” Eu disse: “Não existe isso de um contrato que você não queria ganhar. Só existe um contrato que você não conseguiu descobrir como vencer a um preço que considerava adequado para você. Não estou aqui para ouvir vocês darem boas razões para não terem vencido.”

Banga trabalhou com determinação para eliminar qualquer traço de complacência — aquilo que ele via como “o pior inimigo” da Mastercard. Por meio de sua comunicação e de suas ações cotidianas, ele incutiu na empresa um senso de urgência e responsabilidade.¹¹ Lembrava firmemente os funcionários de que “a procrastinação não era [sua] amiga”. Um colega comentou: “Ajay era

muito rigoroso. Não havia desculpa para não alcançar os números. Também não havia desculpa para não avançar na agenda de inclusão financeira.” Essa mentalidade de “sem desculpas” se estendia às interações entre os funcionários. Quando Banga ouviu reclamações sobre gargalos entre gestores e suas equipes trabalhando em diferentes geografias, instituiu uma nova política: se um pedido de funcionário enviado a um gestor não fosse respondido em sete dias, seria automaticamente considerado aprovado. (A política foi revogada quando os gestores entenderam o recado e passaram a responder com mais agilidade.)

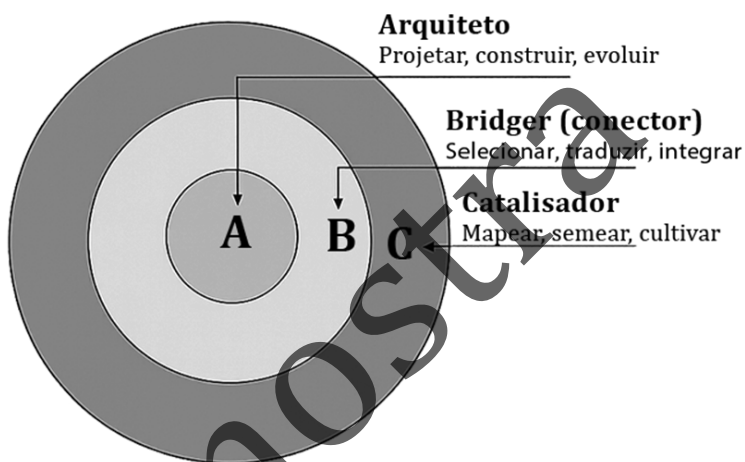
Talvez o valor mais difícil de consolidar na Mastercard tenha sido a gestão criteriosa de riscos. Os medos relacionados ao risco eram profundos — e, até certo ponto, justificáveis: o negócio era regulado por razões legítimas. “Ajay nunca foi imprudente em relação ao risco”, observou Timothy Murphy, diretor administrativo na época. Banga deixou claro que a conformidade regulatória, a confiabilidade e a confiança dos clientes permaneciam fundamentais. No entanto, ao contrário de muitos em sua posição, ele também compreendia os perigos da inação. “Grande parte de sua força motriz vinha da convicção de que deixar de agir é, em si, expor a empresa a riscos”, disse Murphy.

Banga enfatizava que, embora não fosse possível ter “conhecimento perfeito” sobre todas as decisões, era possível “assumir riscos de forma criteriosa e exercer seu julgamento”. Ele elogiava e concedia bônus a qualquer um que assumisse riscos bem fundamentados, mesmo quando os resultados ficassem aquém das expectativas. Ao mesmo tempo, concedia bônus a indivíduos que tivessem coragem de encerrar seus próprios projetos e liberar recursos para outras experimentações.

A base de todos esses valores era um conceito mais amplo que Banga chamou de “quociente de decência”, ou “DQ” na abreviação em inglês, um princípio que ele esperava que moldasse cada interação da Mastercard, interna e externamente. “A decência serve como fundamento para os tipos de relacionamentos e de respeito que impulsionam a inovação, a urgência, o pensamento e os comportamentos em escala organizacional”, explicou Banga. “O DQ também informa como consideramos nossos funcionários e cada aspecto da vida deles, dentro e fora do escritório.” Mais uma vez, Banga colocava esse valor em prática. Ele determinou várias mudanças nos sistemas de incentivos da Mastercard, incluindo salários competitivos, igualdade de remuneração para trabalho igual, licenças parentais e por luto, um programa ampliado de participação acionária e níveis de contribuição para aposentadoria considerados referência no setor.

Banga também esperava que outros líderes da Mastercard fossem exemplares da cultura da decência, insistindo que encarassem a liderança como um “privilégio”, e não como um direito predeterminado. (Veia a Figura 1-1.)

FIGURA 1.1:
O ABC da liderança da inovação



Construindo Pontes Além das Fronteiras

Enquanto Banga trabalhava para estabelecer um ambiente de cocriação dentro da Mastercard, também começou a introduzir tecnologias emergentes na organização. Como ele mesmo afirmou: “Pensar que poderíamos desenvolver toda a tecnologia internamente era uma falácia. Precisávamos encontrar maneiras de permitir que o organismo absorvesse do lado de fora, para que isso entrasse em nossa corrente sanguínea.”

O “conector” que ele escolheu para essa tarefa foi um irlandês chamado Garry Lyons, que havia ingressado recentemente na Mastercard quando a empresa adquiriu sua startup, a Orbiscom, pioneira em números de cartão de crédito virtuais e em tecnologia de blockchain para pagamentos.¹²

Segundo Banga, ele disse a Lyons: “Faça a cultura se importar com a inovação, nos desperte para a inovação que acontece ao nosso redor, seja

nossos olhos e ouvidos para o mundo externo e nos sacuda de verdade.” Ao mesmo tempo, Banga reconhecia que, em um ambiente pouco acostumado a inovações de ruptura, precisaria criar espaço para Lyons pensar e agir de forma diferente. Então, concedeu a ele um orçamento próprio, separado das finanças corporativas, construindo um “fosso”, como disse, entre Lyons e o CFO. Como explicou Banga:

Meu papel era proteger Garry, garantir que ninguém o atrapalhasse... Precisávamos que a empresa fosse desafiada, tanto de dentro quanto de fora. Eu disse a ele: “Vou lhe dar um orçamento; seu trabalho é me desafiar, e você nunca terá que me apresentar uma planilha para justificar qualquer projeto. O seu dinheiro é o meu dinheiro... você só responde a mim.” Eu até disse: “Não me importa se você vai beber Guinness o dia todo, mas se não me trouxer duas novidades para lançar a cada ano, vou demitir todo mundo.”

Com significativa autonomia e recursos financeiros para gastar, Lyons optou por lançar o Mastercard Labs (“Labs”), uma unidade especializada em inovação que acabou se expandindo para uma rede global de laboratórios de P&D. Sob sua liderança, o Labs tornou-se a “ponte entre o legado e o novo” da Mastercard, como disse Banga. Lyons e sua equipe acompanhavam de perto as tendências tecnológicas por meio de parcerias com empresas de tecnologia, startups e investidores de risco. Eles contrataram talentos especializados em tecnologia para aplicar ferramentas e metodologias de ponta na criação de novas soluções de pagamento. Ao mesmo tempo, Lyons e sua equipe preparavam ativamente os profissionais do negócio principal para abraçar as inovações do Labs e gerar as suas próprias em suas funções. Eles promoviam campanhas de conscientização, sessões de capacitação, hackathons e outras competições para exibir tecnologias emergentes — e, mais importante, envolver as pessoas na inovação.

Até o final de 2013, Lyons já havia feito progressos significativos na introdução de novos produtos e serviços digitais. Mas Banga estava especialmente satisfeito com uma métrica diferente: uma pesquisa interna mostrou que os funcionários haviam começado a classificar a inovação como o fator número um mais importante para o futuro da Mastercard — uma

ascensão notável, já que, *apenas três anos antes*, tal fator ocupava apenas a 26ª posição. “Garry mudou a cultura”, comentou Banga, “então foi promovido”.

Quando Lyons deixou o cargo de diretor de inovação, em 2018, havia expandido o escopo do Labs para incluir um programa corporativo completo de aceleração e um serviço de inovação para clientes. Até mesmo os sistemas centrais da Mastercard haviam sido atualizados para apoiar a cocriação. Ao adotar uma abordagem mais modular e flexível baseada em “API-first”, parceiros de todo o ecossistema financeiro puderam se integrar sem atrito à tecnologia da Mastercard, possibilitando todo tipo de novas soluções de pagamento, incluindo o motor que impulsiona o Apple Pay e o Google Pay.¹³ O sucessor de Lyons, Ken Moore, continuou essa trajetória de cocriação, construindo pontes ainda mais sólidas entre o Labs, parceiros externos e o negócio principal da Mastercard, para atender às necessidades em evolução da empresa. (O Capítulo 7 explorará em maior profundidade o amplo papel de conexão desempenhado tanto por Lyons quanto por Moore na Mastercard.)

Catalisando um Movimento

Por meio dos esforços de conexão de Lyons e Moore, a Mastercard começou a expandir sua influência em todo o ecossistema financeiro mais amplo, posicionando-se para impulsionar a cocriação em uma escala muito maior do que Banga poderia ter imaginado em 2010. Quando articulou pela primeira vez sua visão de um *Mundo Além do Dinheiro*, Banga compreendia que levar serviços financeiros a comunidades desatendidas exigiria tecnologia digital e inovação. Novas infraestruturas bancárias, de telecomunicações e regulatórias precisavam ser construídas do zero, e isso não era algo que a Mastercard, nem qualquer instituição isolada, pudesse suportar sozinha. Assim, para avançar em sua agenda de inclusão financeira, Banga e seus colegas na Mastercard precisariam capacitar inúmeros atores locais — governos, bancos, fintechs, provedores de telecomunicações, organizações sem fins lucrativos e da sociedade civil — para criar de novas maneiras.

Esse nível de inovação exigia que Banga e sua equipe cultivassem movimentos em ecossistemas locais, ou seja, que assumissem o papel de *catalisadores*. Para Banga, mobilizar atores-chave começava por conquistar sua confiança. Ele entendia que nem ele nem a Mastercard poderiam simplesmente chegar a países e dizer como deveriam construir e gerir suas economias. Como afirmou Banga: “Não é nosso direito de nascença fazer negócios em seu

país. Nós *conquistamos* esse direito provando que podemos criar valor para seus cidadãos... É uma questão de atitude.” Banga assumiu pessoalmente a responsabilidade de conquistar a confiança e o compromisso dos governos nacionais ao redor do mundo. “A confiança social era a base para atuar em todos os países”, disse ele. Em sua visão, a Mastercard precisava expandir todo seu círculo de apoio e criação de valor para gerar essa confiança, o que significava mudar seu papel na sociedade de “guardião no coração do comércio” para “facilitador colaborativo do comércio e da oportunidade econômica”.

Banga e seus colegas lançaram inúmeras iniciativas para estimular a resolução colaborativa de problemas nas economias locais da África. Na África do Sul, a Mastercard fez parceria com o governo e bancos privados para migrar os pagamentos mensais de programas de assistência governamental do dinheiro vivo para cartões de débito Mastercard emitidos por bancos. Em um ano, a população bancarizada do país aumentou em 22 milhões de pessoas, ou cerca de 15%.¹⁴ Nesse processo, também foram eliminados 900 mil beneficiários fraudulentos do sistema, economizando ao governo cerca de US\$200 milhões.¹⁵ Em outra parceria, a Mastercard colaborou com o governo da Nigéria para emitir 13 milhões de cartões nacionais de e-Identificação aos cidadãos.¹⁶ Após esse sucesso, a empresa criou o Center for Inclusive Growth, um centro dedicado a parcerias com organizações locais para experimentar novos canais de distribuição, micropagamentos e soluções de identidade digital em contextos com eletricidade ou infraestrutura de telecomunicações pouco confiáveis.¹⁷

Em uma reunião do Banco Mundial em 2015, Banga fez uma promessa pública não planejada para dar ainda mais impulso à inclusão financeira: a Mastercard traria 500 milhões de pessoas para o sistema financeiro formal até 2020.¹⁸ Nos cinco anos seguintes, Banga ajudaria a Mastercard a lançar parcerias ainda mais impactantes, cada uma criando oportunidades transformadoras para centenas de milhões de pessoas e empresas.

Por meio de sua liderança catalisadora, Banga não apenas aprofundou a reputação da empresa como conselheira confiável e parceira de um número crescente de stakeholders não tradicionais, como também impulsionou um crescimento de negócios significativo. A Mastercard acabaria alcançando sua meta de 500 milhões de pessoas dois anos antes do prazo. Em 2020, Banga elevou o compromisso anterior de 500 milhões para 1 bilhão de pessoas, ao mesmo tempo em que estabeleceu novas metas: ajudar 25 milhões de mulheres

empreendedoras e 50 milhões de micro e pequenas empresas a se conectarem à economia digital.¹⁹

Defendendo os ABCs

Quando Banga deixou o cargo de CEO, em 2021, passou a companhia para seu sucessor, Michael Miebach. Miebach também havia desempenhado um papel significativo na evolução da Mastercard em uma potência digital financeiramente inclusiva, irreconhecível se comparada à “empresa de cartão de crédito” que Banga herdara em 2010. A capitalização de mercado da Mastercard havia crescido dez vezes.²⁰ A história por trás dos números, contudo, é a transformação da cultura, aquilo que Banga chamou de “o maior diferencial desta empresa”. Em sua avaliação da transformação da Mastercard, a vice-presidente sênior Deborah Barta observou:

Para mim, tudo vinha de cima. Se a inovação não fosse apoiada no topo, não havia muito que os gerentes intermediários pudessem fazer para mudar a cultura. Era preciso estar disposto a investir. Respeito Ajay até os confins da terra por acreditar que tínhamos o poder de mudar. No topo, Ajay promovia isso. Ele falava sobre isso. Ele acreditava nisso.

Banga compreendia que, como líder da empresa, era ele quem montava o palco para a inovação. Como arquiteto, seu trabalho era criar um ambiente — definir o tom — para que os funcionários da Mastercard estivessem dispostos e capacitados a acompanhá-lo na jornada estimulante e extenuante de forjar seu futuro coletivo. Ele reconhecia a importância de incorporar novos talentos e ferramentas de fora e decidiu delegar essa tarefa a hábeis conectores, que estabeleceram as parcerias necessárias para impulsionar a transformação digital na Mastercard. Como catalisador, Banga mobilizou inúmeros atores globais para se tornarem agentes de inclusão financeira. Ao longo do caminho, viu-se liderando não apenas uma corporação, mas um ecossistema global rumo ao futuro. Talvez o maior testemunho da liderança de Banga tenha sido sua nomeação, em junho de 2023, como presidente do Banco Mundial, sua maior plataforma até então para expandir os horizontes econômicos até mesmo para os mais marginalizados.²¹

Usamos a história de Banga na Mastercard como uma ilustração vívida dos três papéis que observamos entre líderes que promovem o gênio em escala — arquiteto, conector e catalisador. O restante deste livro explorará em profundidade os três papéis, com foco na constelação de mentalidades e comportamentos que eles envolvem. Embora, na prática, os papéis estejam profundamente entrelaçados, em cada uma das três partes do livro, nos concentraremos em um único representante do ABC. Muitos dos líderes que você encontrará, como Banga, ocupavam posições de significativa autoridade formal em organizações estabelecidas, mas muitos outros eram gerentes intermediários ou empreendedores em início de trajetória.

Como você descobrirá nas histórias deles, a autoridade formal é frequentemente uma fonte limitada de poder ao liderar a genialidade em escala. Ser um arquiteto, conector ou catalisador eficaz não está vinculado a cargos ou títulos formais — essas são práticas que podem e devem ser adotadas por todos os líderes da inovação, independentemente de seu nível ou de sua função nas organizações.

PARTE I

O ARQUITETO

CONSTRUINDO UMA COMUNIDADE

Arquitetos reconhecem que a inovação é, acima de tudo, um ato voluntário. Tentar impor a mentalidade e os comportamentos necessários para a cocriação é um esforço inútil. Em vez disso, arquitetos moldam o ambiente social dentro de suas equipes e organizações para permitir que a cocriação surja de forma orgânica.

Ao construir um senso de comunidade em torno de um propósito compartilhado, de valores e de regras de engajamento, arquitetos remodelam a *cultura* de sua organização. Um propósito comum mantém as equipes alinhadas e motivadas ao longo da árdua jornada rumo ao futuro. Valores e regras de engajamento compartilhados orientam como interagem e resolvem problemas para atender às necessidades em evolução de clientes e stakeholders-chave.

Junto com a cultura, arquitetos desenvolvem *capacidades* essenciais para a inovação. Eles ajudam suas equipes a acolher a diversidade de pensamento e os conflitos que surgem da criação de um verdadeiro mercado de ideias. Incentivam-nas a *agir* — em vez de apenas *planejar* — em direção a soluções inovadoras, aprendendo e se adaptando ao longo do caminho diante dos erros inevitáveis e até mesmo dos fracassos. Por fim, eles capacitam suas organizações com ferramentas analógicas e digitais para tornar a cocriação um processo mais inclusivo, disciplinado e replicável.

Arquitetos contam com diferentes alavancas para convidar a inovação dentro de suas organizações. São profundamente atentos a como estruturas, modelos operacionais e arranjos de ferramentas e talentos influenciam a disposição e a capacidade de cocriar. Fazem mudanças deliberadas para eliminar barreiras e introduzir facilitadores. Mas, talvez mais importante, também calibram e recalibram constantemente sua própria prática de liderança: avaliam quando liderar de baixo para cima e quando liderar de cima para baixo, quando apoiar e quando confrontar, quando ser pacientes e quando exigir urgência, e quando enfatizar o aprendizado e o desenvolvimento, em vez da performance.

Nos próximos três capítulos, veremos arquitetos em três organizações históricas — cada uma com mais de um século de existência e amplamente reconhecida como líder em seu setor. Escolhemos perfilar arquitetos nesses contextos por causa dos desafios impostos por seus ricos legados. Seus colegas tinham enorme orgulho das conquistas passadas e eram relutantes em desaprender mentalidades e comportamentos que lhes haviam servido tão bem por tanto tempo. A “síndrome do não foi inventado aqui” estava viva e ativa, de modo que suas equipes eram lentas em adotar perspectivas externas e novas

tecnologias. E, por fim, todas as três atuavam em setores regulados, nos quais padrões de qualidade e segurança as tornavam compreensivelmente avessas ao risco.

Embora a tarefa de impulsionar a inovação muitas vezes parecesse uma “missão impossível”, como descreveu um de nossos arquitetos, esses líderes conseguiram construir comunidades inovadoras dentro de suas organizações, capazes de *colaborar*, *experimentar* e *aprender* de novas maneiras. Embora essas três funções da cocriação estejam interligadas na prática, cada um dos capítulos seguintes se concentrará em como um arquiteto fomentou cada uma delas em suas organizações.

Amostra

COLABORAÇÃO NA VELOCIDADE DA CIÊNCIA

MICHAEL KU NA PFIZER GLOBAL
CLINICAL SUPPLY

Juntos, inovamos continuamente, determinados a nos adaptar a desafios inesperados e levar esperança aos pacientes.

— Michael Ku

Em 9 de novembro de 2020, Michael Ku, vice-presidente e chefe da Pfizer Global Clinical Supply (GCS), acordou cedo após uma noite agitada.¹ Ele entrou em uma chamada de vídeo com líderes de toda a unidade de pesquisa e desenvolvimento da Pfizer. A Pfizer e sua parceira alemã BioNTech haviam cocriado uma vacina de mRNA contra a covid-19. Durante meses, Michael e sua equipe vinham trabalhando a todo vapor para concluir um dos ensaios clínicos mais rápidos da história, e os primeiros resultados da fase 3 haviam chegado. Michael estava prestes a descobrir se seus esforços para “tornar o impossível, possível”, como dizia, haviam valido a pena.

O desenvolvimento de uma vacina de qualquer tipo normalmente leva até dez anos. Mas, em março de 2020, o CEO da Pfizer, Albert Bourla, comprometeu-se a investir até US\$2 bilhões de antemão em um programa acelerado de P&D para ensaios clínicos, declarando que a Pfizer iria “apostar tudo” para desenvolver uma vacina e salvar vidas.² O programa, chamado Lightspeed, tinha como objetivo comprimir drasticamente o cronograma usual — sem comprometer a qualidade ou a integridade do ensaio —, o que exigia que a equipe de Michael Ku fosse mais ágil e inovadora do que nunca.

Uma unidade pequena, mas crucial, na Pfizer, a GCS gerencia o empacotamento, a rotulagem, as operações e a logística de centenas de ensaios clínicos em todo o mundo. Mesmo em circunstâncias normais, já é um trabalho extremamente complexo. Para a vacina contra a covid, Michael e seus colegas trabalharam lado a lado com profissionais da Pfizer, da BioNTech, de governos e de inúmeros fornecedores para resolver problemas à medida que surgiam. Como lembrou John Ludwig, vice-presidente sênior da Pfizer Medicinal Sciences:

Ficou claro que não teríamos frascos suficientes para conduzir o estudo com nossas doses de reserva padrão. Era um problema que eu não conseguia resolver... Isso tinha que vir do Michael e de sua equipe... Eu disse a Michael: “Este é um cenário de Velho Oeste... Como vamos dar conta disso fora do padrão e ainda manter os níveis de qualidade?”

Na chamada de vídeo, Michael prendeu a respiração enquanto os resultados da fase 3 eram lidos. Muitos já saudavam o trabalho como “o ensaio clínico do século”, mas Michael permanecia cauteloso. Nunca antes uma vacina de mRNA havia sido aprovada, e ainda assim eles já tinham começado a produzir milhões de doses. Se os ensaios fossem bem-sucedidos, a Pfizer poderia iniciar a distribuição da vacina imediatamente, potencialmente salvando milhões de vidas.³

Michael se perguntava o que aconteceria se não cruzassem a linha de chegada. Mas então ouviu as palavras pelas quais esperava: entre mais de 40 mil participantes adultos, a vacina mostrou uma taxa de eficácia superior a 90%.⁴ Pfizer e BioNTech poderiam solicitar imediatamente a autorização para uso emergencial.

Michael rapidamente reuniu seus colegas da GCS em outra chamada de vídeo para compartilhar a notícia. Ele lhes lembrou que sua equipe havia produzido uma verdadeira “avalanche de inovação” para entregar aqueles estudos clínicos em tempo recorde; agora podiam fazer uma pausa para desfrutar daquele momento de sucesso. Entre lágrimas e sorrisos, a equipe compartilhou histórias sobre os incontáveis obstáculos que haviam enfrentado — “a fúria da Mãe Natureza”, furacões e incêndios florestais, fechamento de fronteiras e *lockdowns* — enquanto transportavam preciosos frascos sob