

Liderança do **Setor Automotivo** 2021

Realização:



Em parceria com:

mandalah
CONSCIOUS INNOVATION

MED
CONSULTORIA EMPRESARIAL

Liderança do Setor Automotivo

Realização:



Em parceria com:



Liderança do Setor Automotivo

Patrocínio:



Apoio Institucional:



Índice

| | |
|--|-----------|
| Apresentação | 5 |
| Universo pesquisado | 6 |
| Quem define a estratégia e o futuro do setor automotivo? | 9 |
| • Faixa etária | 11 |
| • Gênero e etnia | 12 |
| • Formação | 14 |
| Liderança no contexto pandêmico | 17 |
| • Sentimentos e receios | 18 |
| • As transformações do home office | 21 |
| • Nível de preparação para o momento atual | 24 |
| • Visão e futuro | 25 |
| Desafios do setor automotivo | 30 |
| • O caminho para a agenda ESG | 36 |
| Propósito organizacional no setor automotivo | 40 |
| • O estágio das empresas na definição de um propósito organizacional | 41 |
| Opinião – Tânia Macriani | 46 |

Liderar em um mundo de ponta-cabeça

A covid-19 foi avassaladora em muitos sentidos. Além dos desafios à sociedade, no mundo dos negócios a pandemia tornou a digitalização obrigatória, mudou a forma como as pessoas trabalham e como equipes e empresas desenvolvem uma cultura própria. Some tudo isso às características da indústria automotiva, que precisa gerenciar a necessária presença física nas fábricas e lidar com escassez de componentes. Temos aí uma prova de fogo para qualquer liderança do segmento.

Para entender como esse novo contexto impactou a visão e o trabalho de quem precisa tomar decisões nas empresas desse ecossistema, **Automotive Business**, em parceria com a **Mandalah** e com a **MHD Consultoria**, apresenta a terceira edição da pesquisa **Liderança no Setor Automotivo**. Com recorde de mais de 1.800 respondentes, o estudo traz um vislumbre das tendências para o futuro a partir da visão de quem tem a caneta na mão para tomar decisões.

O escritor Simon Sinek diz que “líderes pobres nos empurram para a meta. Grandes líderes nos guiam pela jornada.” Para garantir que o segundo tipo seja predominante na indústria, é essencial entender o pensamento de quem está nessas posições agora. Afinal, são essas pessoas que carregam a responsabilidade de pavimentar o caminho para a mobilidade do futuro.

Boa leitura e boa jornada!

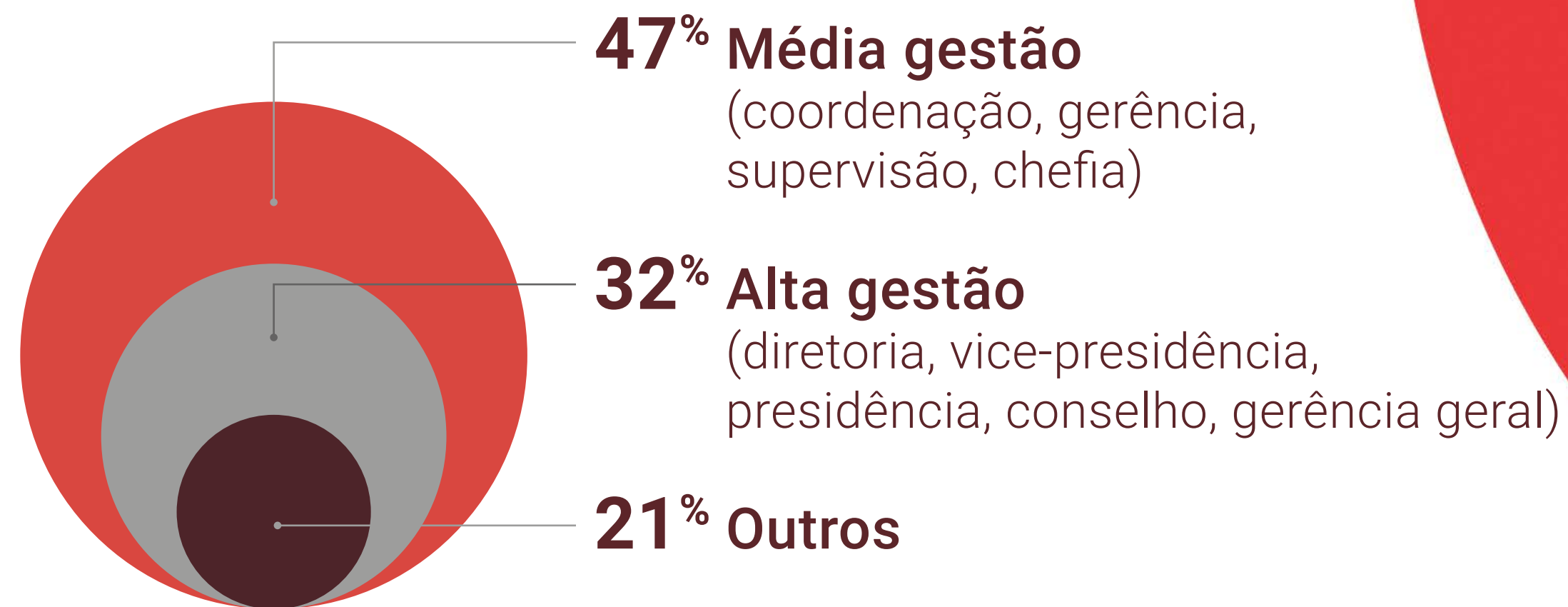
Automotive Business
Mandalah
MHD Consultoria

Quem respondeu

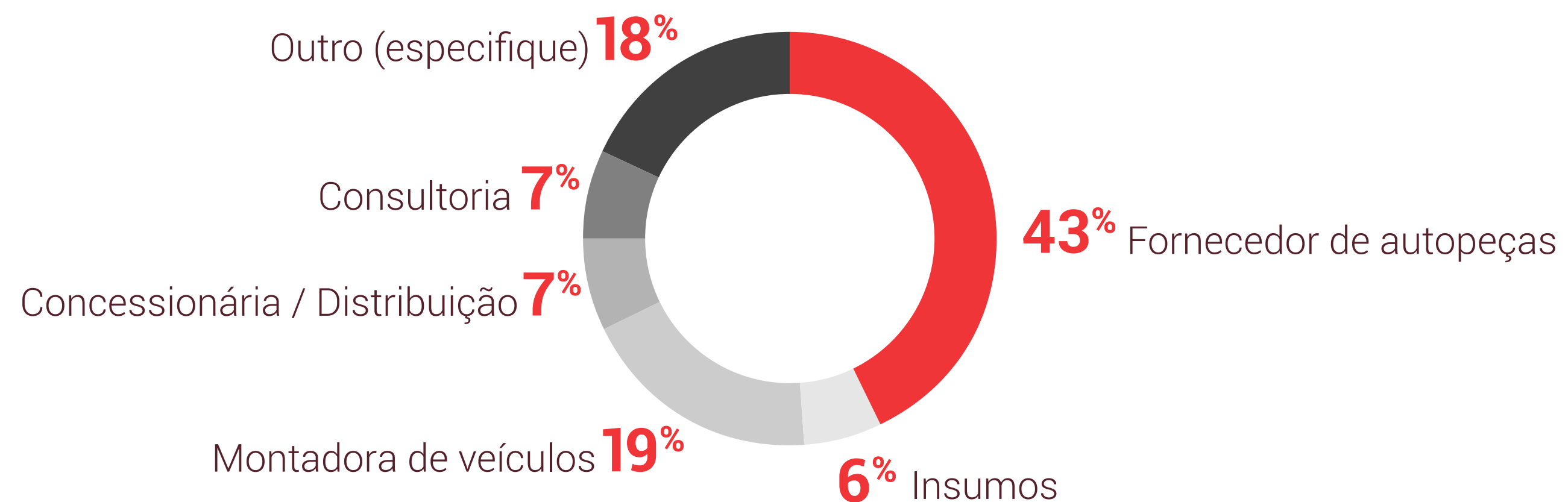
Em sua terceira edição, a pesquisa Liderança no Setor Automotivo alcançou recorde de participação. Foram 1.893 respondentes, com crescimento de 181% em relação ao levantamento anterior, realizado em 2019. Com engajamento tão grande, o estudo tem 97% de nível de confiança, com margem de erro de apenas 3 pontos percentuais.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário on-line em junho de 2021.

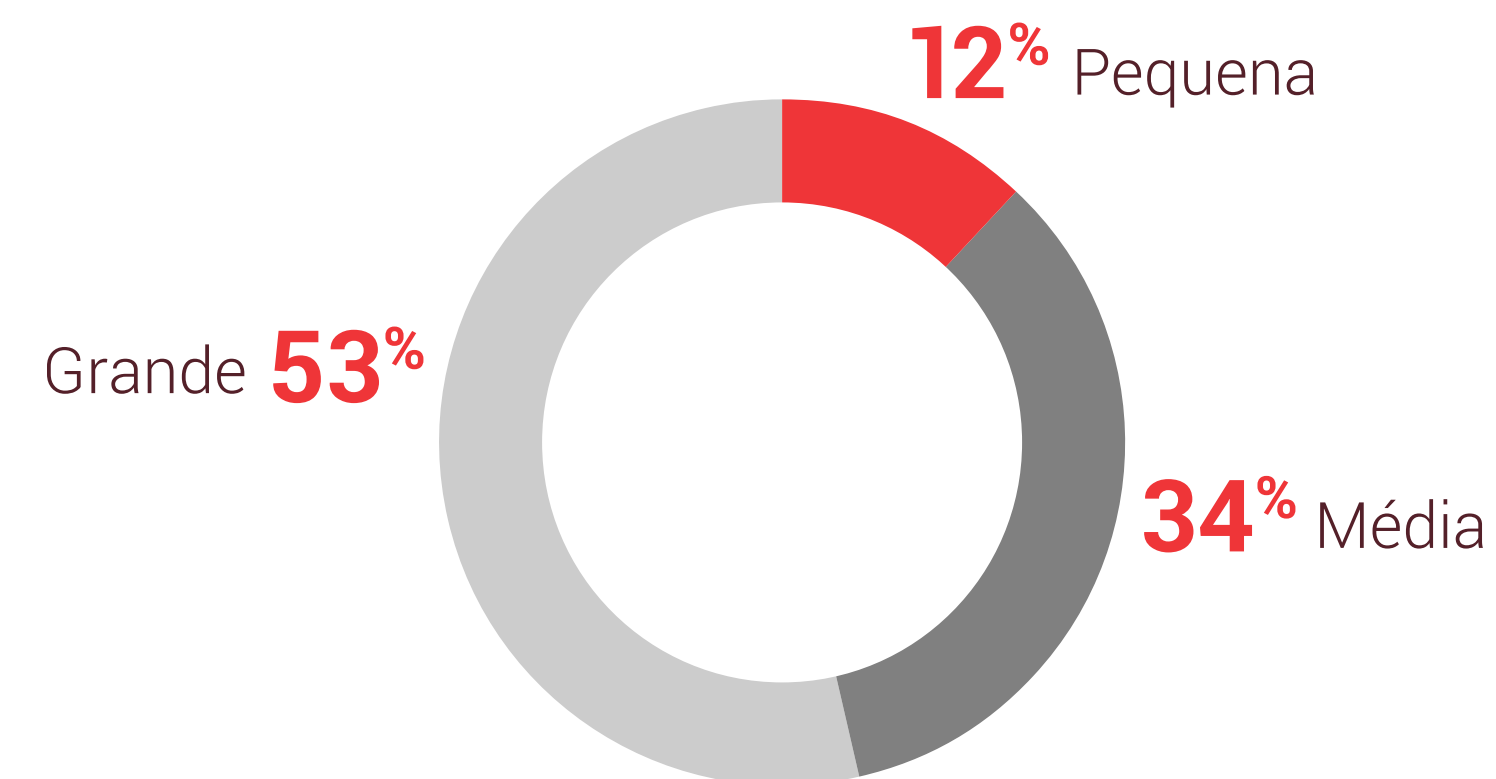
1.893 entrevistados



Perfil das empresas



Porte das empresas



Origem das empresas



A base de entrevistados da pesquisa segue a lógica da indústria automotiva: com o maior número de respondentes vindo de fornecedoras da cadeia de valor e fabricantes de autopeças. Juntas, essas organizações empregam o dobro de pessoas na comparação com as montadoras de veículos, já que há um número maior de empresas no mercado.



Confira os benefícios de financiar o seu veículo com a Assinatura Eletrônica e a Biometria Facial do Itaú.

Benefícios:

- Agilidade na contratação e no pagamento.
- Segurança ao utilizar os seus dados pessoais.
- Dispensa da CNH na formalização do contrato.
- E muito mais!

Conte com nosso time para saber mais e contratar de forma segura e rápida.

ItaúVeículos
O nosso negócio é viabilizar o seu.



Quem define a estratégia e o futuro do setor automotivo?

Liderar é, por princípio, tomar decisões ou realizar o direcionamento estratégico da organização. Por isso, é essencial entender quem são as pessoas que exercem esse papel nas empresas automotivas. Afinal, esses indivíduos têm a caneta na mão para definir os caminhos que impactarão o futuro do segmento e da sociedade.

O cenário não mudou em relação às outras edições dessa pesquisa. A esmagadora maioria dos profissionais que lideram o segmento são homens brancos formados em engenharia. É um perfil bastante homogêneo para um segmento que enfrenta um cenário de disrupção no futuro e, portanto, tem o desafio de diversificar os produtos, soluções e respostas que oferece ao consumidor e à sociedade.





“ O viés inconsciente é um dos maiores problemas para a Diversidade e Inclusão porque mexe com a liderança e toda a organização. Ao trabalhar isso identificamos quantas coisas erradas fazemos sem perceber. Na CNH Industrial, estabelecemos o objetivo de chegar a 100 mulheres em posição de liderança até 2024. Para isso, precisamos preparar os homens e seus vieses inconscientes e as mulheres com treinamentos para a ascensão às posições de liderança. Trabalhamos Diversidade e Inclusão porque é a coisa certa a ser feita, não porque está na moda. ”

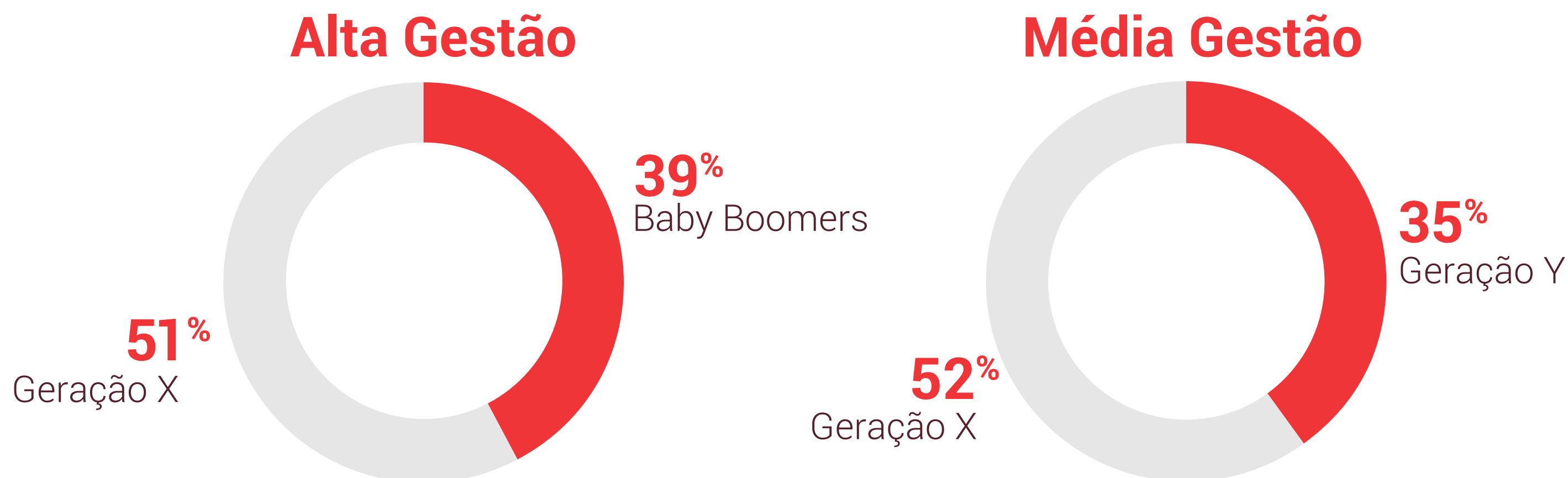
Vilmar Fistarol,
Presidente, CNH Industrial América do Sul

Faixa Etária

É natural que a maioria da liderança seja composta por profissionais mais experientes. Por outro lado, garantir alguma diversidade nesse aspecto também é essencial para que a empresa seja capaz de acompanhar o espírito do tempo e corresponder às expectativas dos consumidores. Desse ponto de vista, o setor automotivo carrega o desafio de trazer novos perfis para a liderança. Mais da metade das posições da alta gestão é ocupada por profissionais da geração X (entre 41 e 55 anos), ao lado de executivos e executivas baby boomers (55 a 75 anos). Na média gestão, a geração X também tem domínio, com participação de 52%, mas neste caso a segunda maior presença é de profissionais da geração Y (26 a 41 anos).

A geração Z, que tem até 25 anos, não tem qualquer representatividade nem na média nem na alta gestão. Em outros segmentos de alta competitividade, como varejo e tecnologia, muitas empresas implementam práticas para acelerar a ascensão de jovens talentos e, assim, oxigenar o olhar da liderança, ainda que com uma baixa presença desses profissionais.

Gerações predominantes em cada posição



Perfil etário da liderança

| Geração | Alta Gestão | Média Gestão |
|--|-------------|--------------|
| Geração Z Até 25 anos | 0% | 0% |
| Geração Y 26 a 40 anos | 11% | 35% |
| Geração X 41 a 55 anos | 51% | 52% |
| Baby boomer Acima de 56 anos | 38% | 13% |

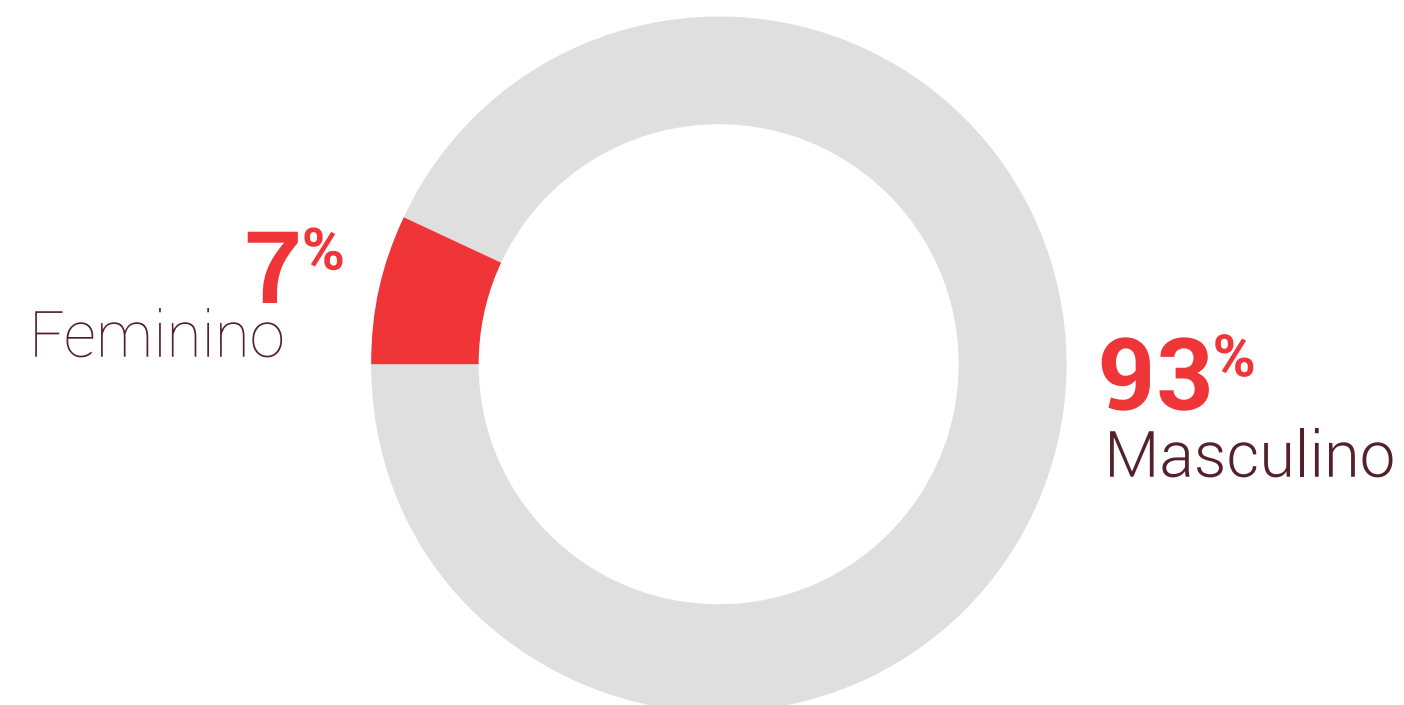
Gênero e Etnia

Apesar do esforço de muitas empresas para acelerar a diversidade de gênero e etnia em suas equipes, ainda não há reflexo desse movimento no perfil da liderança. As mulheres estão em apenas 7% das cadeiras da alta gestão e em 15% quando se trata da média – o que mostra uma tendência pouco promissora para o futuro.

No caso de profissionais negros, o panorama é ainda pior: há apenas 3% de participação em posições de alta gestão – sem a presença de sequer uma mulher. Esse percentual cresce para 11% na média gestão, ficando ainda distante de trazer a representatividade da população brasileira, que é mais de 50% feminina e negra.

Gênero

Alta Gestão

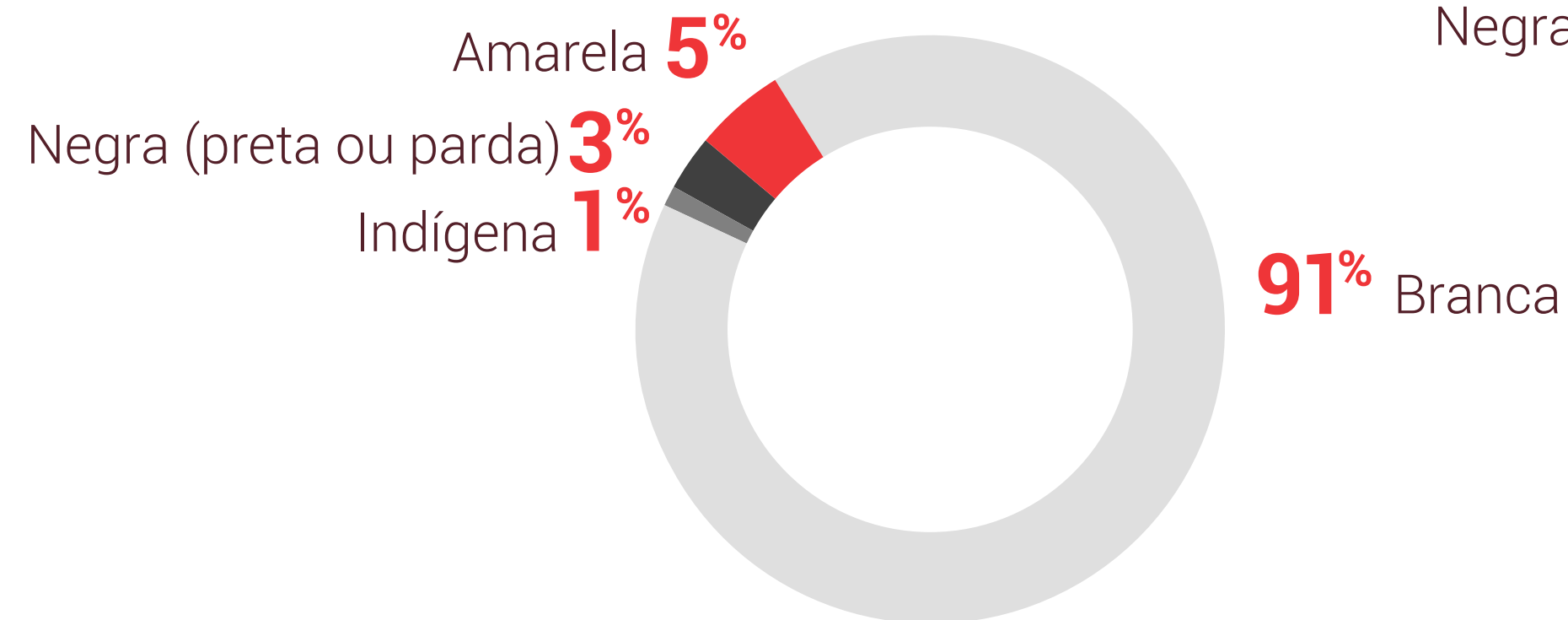


Média Gestão

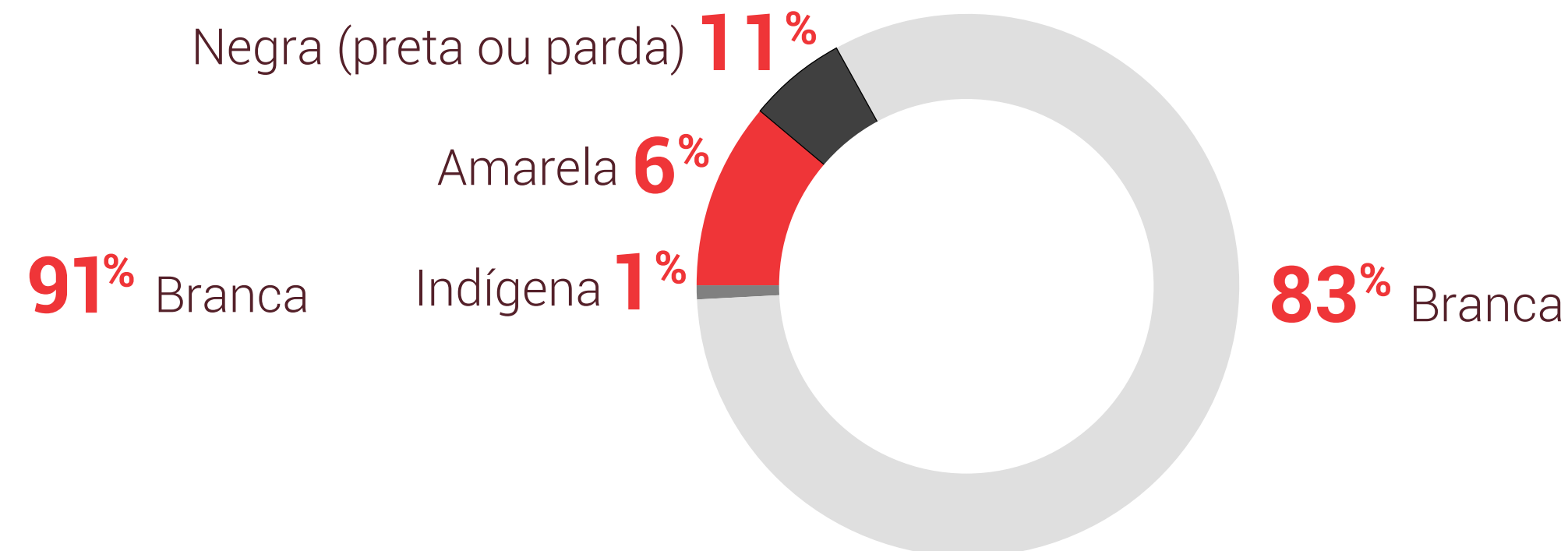


Etnias

Alta Gestão



Média Gestão





“ Por mais que a gente coloque muita energia nos temas de Diversidade e Inclusão, o resultado assusta porque às vezes leva mais tempo do que gostaríamos. E o que falta é comprometimento da liderança. Entendemos que é uma questão de antecipação de movimentos, como em um jogo de xadrez, de fazer uma análise do processo seletivo e entender se há influência de vieses inconscientes durante a tomada de decisão. ”

Adriano Rishi,
Presidente Cummins Brasil

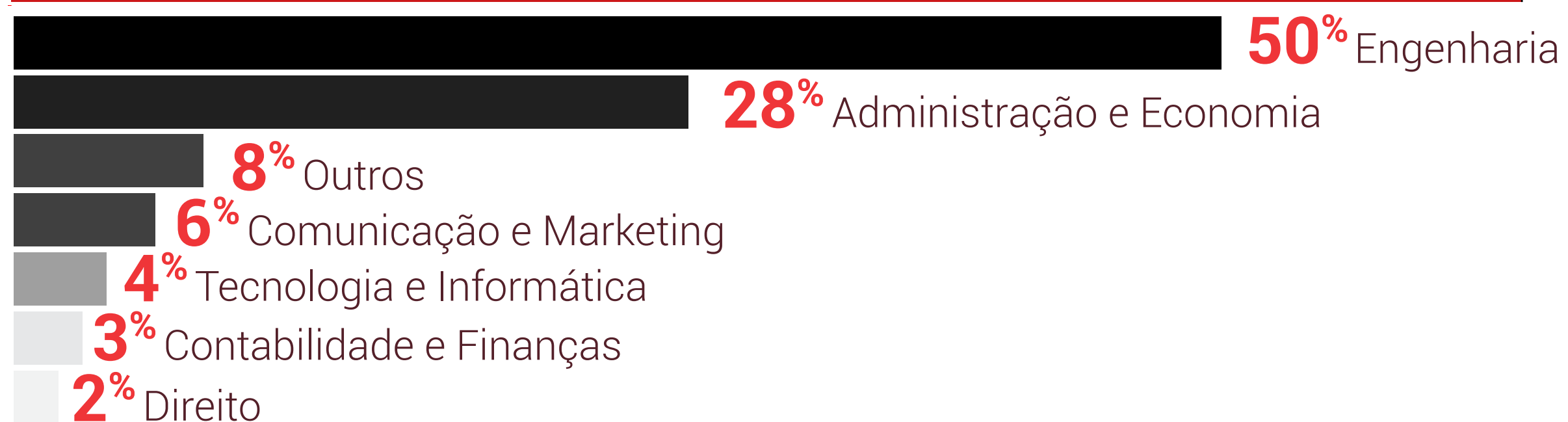
Formação

Ainda que a indústria automotiva tenha pela frente uma série de desafios que demandam novas mentalidades e competências, a engenharia segue como área de formação dominante no segmento. Mais de 50% dos respondentes da pesquisa declararam esse como principal campo de formação.

Ao analisar o grau de escolaridade, há pouca diferença entre o nível de formação da média e da alta gestão. Os números podem indicar que os profissionais investem na própria formação para ascender profissionalmente. Uma vez que alcançam um nível hierárquico elevado, pode acontecer uma interrupção dos estudos formais por falta de tempo, interesse ou até de incentivo da organização.

Área de Formação

Amostra Geral



Escolaridade

| | Alta Gestão | Média Gestão |
|----------------------|-------------|--------------|
| Pós-Doutorado | 0% | 1% |
| Doutorado | 1% | 1% |
| Mestrado | 16% | 9% |
| Especialização - MBA | 60% | 64% |
| Superior Completo | 21% | 21% |
| Superior Incompleto | 2% | 3% |
| Ensino Médio | 0% | 1% |

Gráfico de comparação de escolaridade entre Alta Gestão (77%) e Média Gestão (75%).



“ Temos um perfil etário um pouco melhor distribuído na Volvo. Estamos trabalhando muito para entender quando algo não está funcionando e ir atrás de equilibrar. A questão da formação em engenharia dá a capacidade de desenvolvimento em muitas direções, por isso talvez ainda seja a principal área. As mulheres na engenharia também estão aumentando, inclusive temos lideranças femininas. ”

Wilson Lirmann,
Presidente Grupo Volvo América Latina



OBRIGADO por nos eleger,
Nos sentimos muito honrados em
receber sua confiança e seu voto,
para sermos reconhecidos como
“**Empresa do Ano / Autopeças**”
pelo Prêmio REI versão 2021 com
o projeto e produção local de
Quadros de Instrumentos Digitais.



Os maiores sentimentos e receios

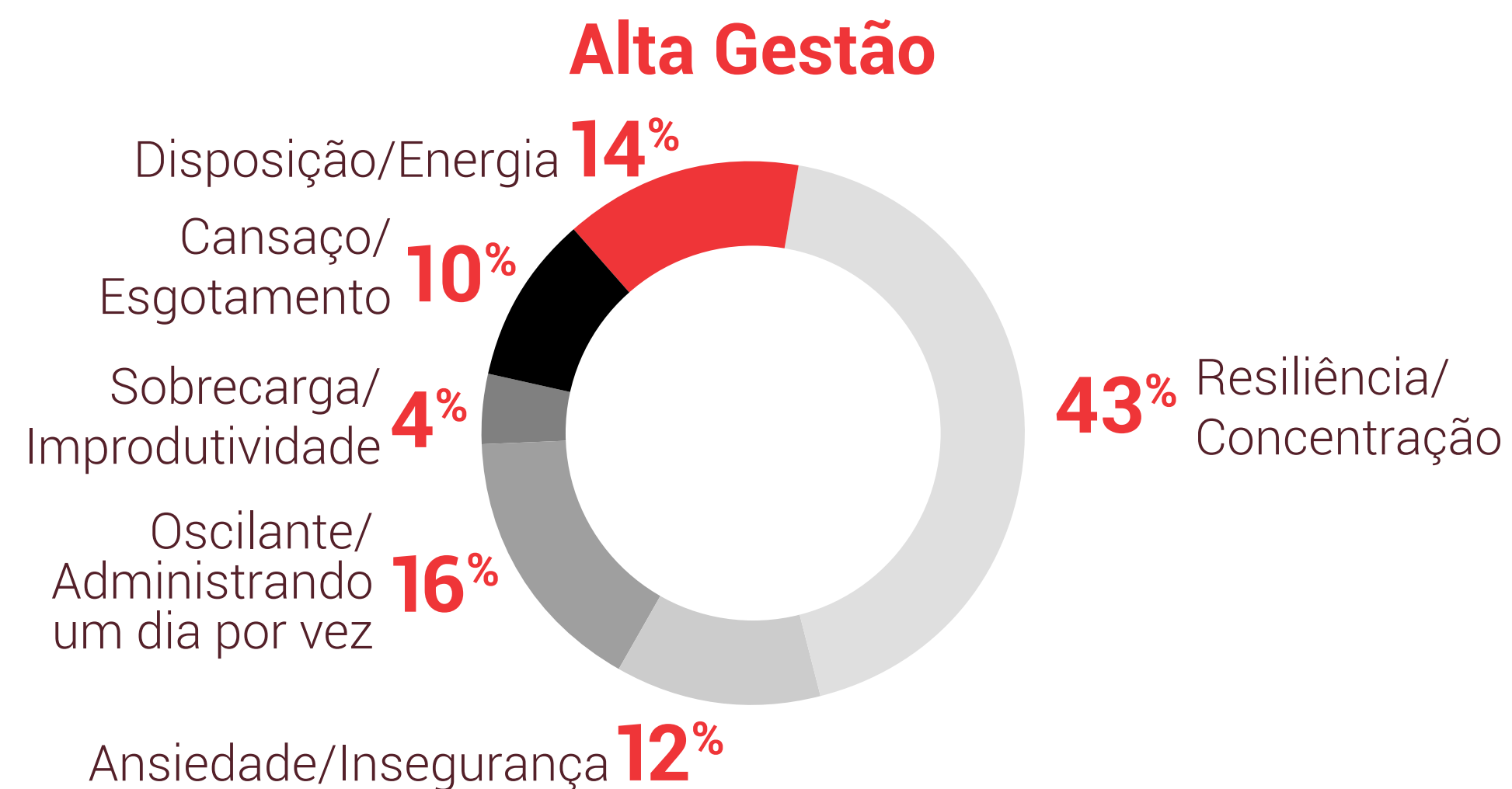
Se liderar já é um desafio em qualquer contexto, diante da realidade pandêmica entram em cena uma série de novas preocupações. Tomar decisões com baixa previsibilidade foi apontado como maior desafio dos profissionais do setor automotivo. Em segundo lugar, aparece a sobrecarga de trabalho, seguida da falta de recursos.



Quando se trata de lideranças, nem sempre é simples expor vulnerabilidades, mas a verdade é que a pandemia trouxe medos até aos mais seguros profissionais. Para a alta gestão, o maior temor está em não ser capaz de construir soluções para o longo prazo – algo que assombra 51% dos respondentes. O receio indica um compromisso com a construção de soluções que garantam o futuro das organizações em que trabalham.

Já na média gestão, a principal preocupação é a de não conseguir estimular o desenvolvimento de talentos na equipe. Nesse nível hierárquico, é natural um foco mais prevalente nas pessoas, já que a média gestão tem a experiência tanto de ser liderada quanto de liderar.

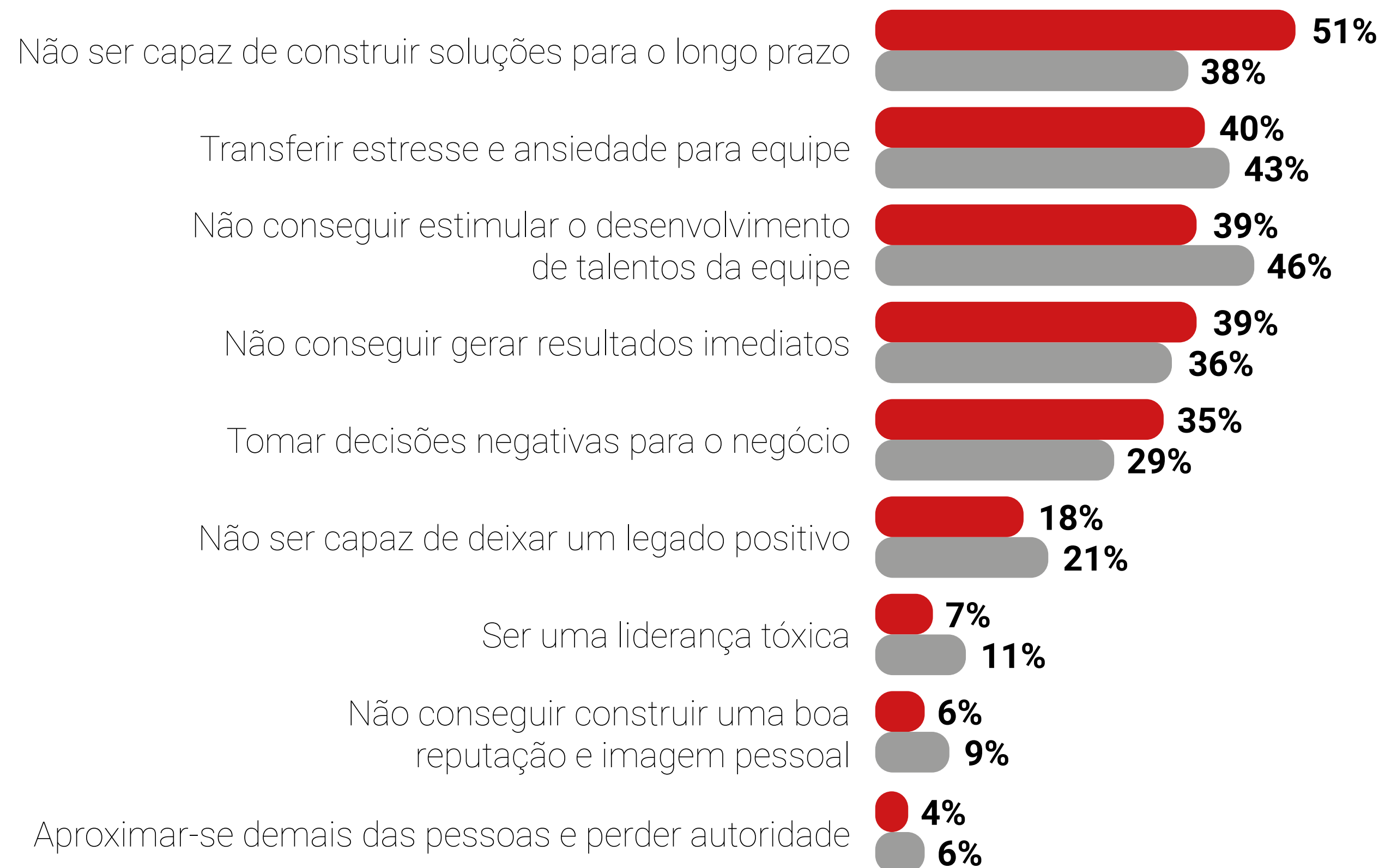
Sentimentos em relação ao trabalho e à tomada de decisão



Principal dificuldade imposta pela pandemia



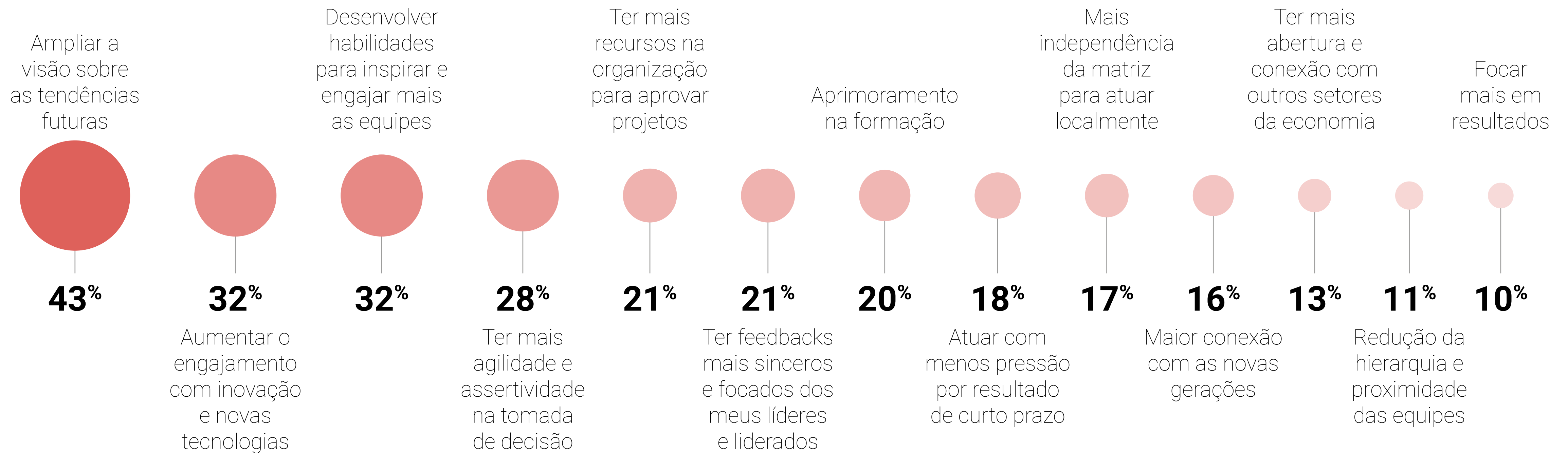
Principais receios das lideranças



● Alta Gestão
● Média Gestão

A pandemia também motiva novas reflexões. Questionados sobre quais atitudes e habilidades seriam capazes de torná-los lideranças melhores, os respondentes destacaram a necessidade de ampliar a visão sobre tendências futuras, elevar o engajamento com novas tecnologias e inspirar e engajar mais as equipes.

O que seria capaz de tornar você uma liderança melhor?



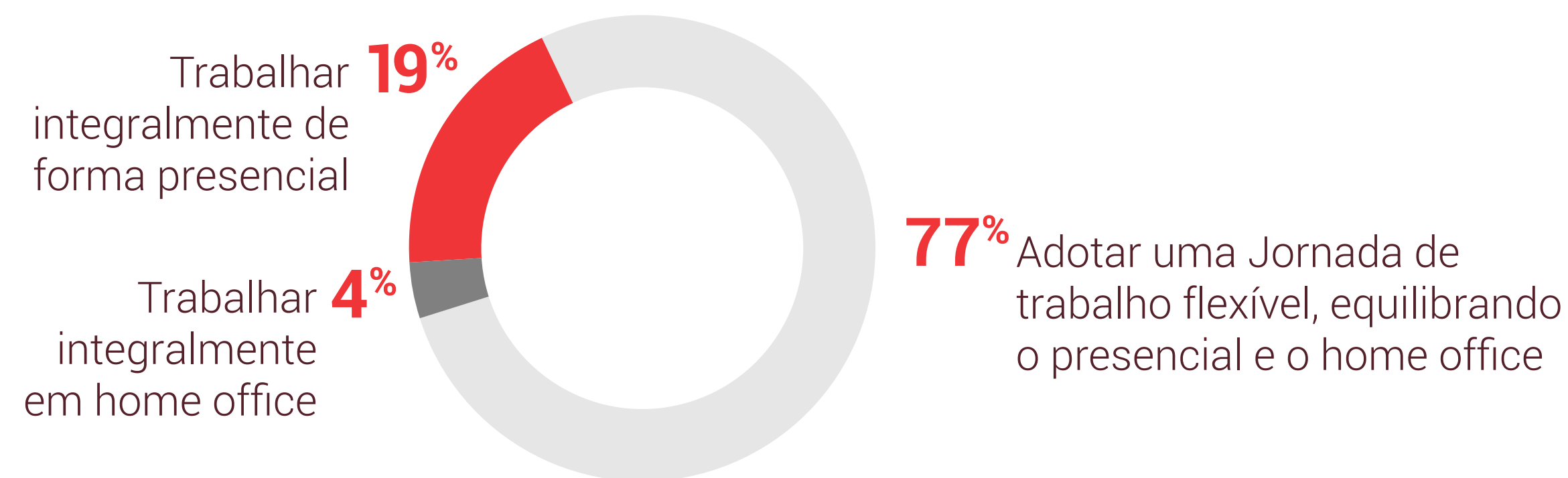
As transformações do home office

A análise da liderança sobre os impactos do trabalho remoto é paradoxal. Se, por um lado, os entrevistados da pesquisa apontam que o home office trouxe oportunidades, por outro há a indicação de que a nova dinâmica invadiu horários e a privacidade.

Outra ambivalência está na visão de que o home office traz conforto e praticidade, enquanto, ainda que em menor proporção, trabalhar de casa também é entendido como uma dinâmica que traz dificuldades para a avaliação da performance dos colaboradores.

Para o pós-pandemia, o modelo visto como mais adequado é o híbrido, combinando a jornada remota com a presencial.

Modelo de trabalho almejado para o pós-pandemia



Aspectos do trabalho remoto



● Alta Gestão
● Média Gestão





“ Até agora tínhamos enfrentado crises financeiras, políticas ou de mercado, mas a pandemia mexeu com a nossa segurança e saúde de todos. Com o home office, perdemos um pouco, sentimos falta do olho no olho e da cultura da empresa. Para lidar com isso, além de investir na segurança na fábrica, aumentamos a frequência da comunicação e a transparência. Aprendemos muito, saímos mais fortes e testamos a nossa resiliência, flexibilidade, agilidade e empatia. ”

Aksel Krieger,
CEO, BMW Group Brasil

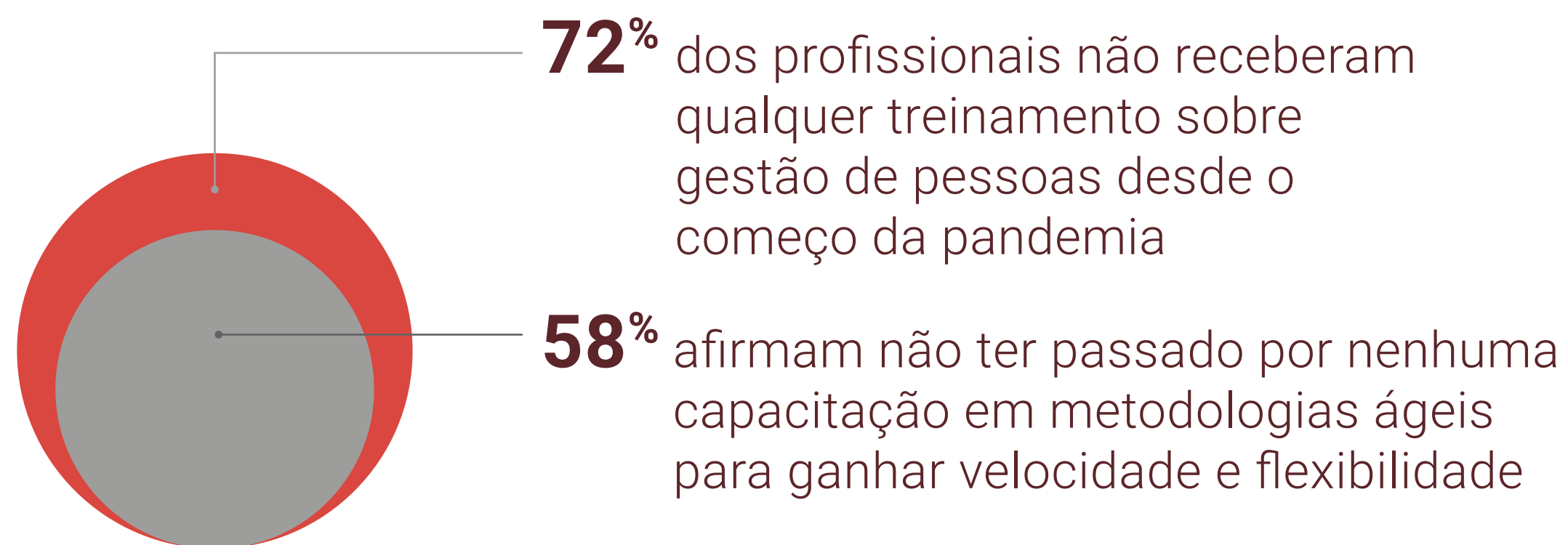
Nível de preparação para enfrentar o momento atual

A maioria dos respondentes da pesquisa aponta como moderado o próprio grau de preparação para entregar resultados no momento atual. Há, no entanto, diferença considerável nessa autoavaliação entre os profissionais que trabalham em montadoras e aqueles que atuam em empresas de autopeças.

Entre a alta liderança das fabricantes de veículos, 62% entendem ter alto grau de informação. Já para a liderança de empresas fornecedoras da cadeia de valor, esse índice cai para 49%.

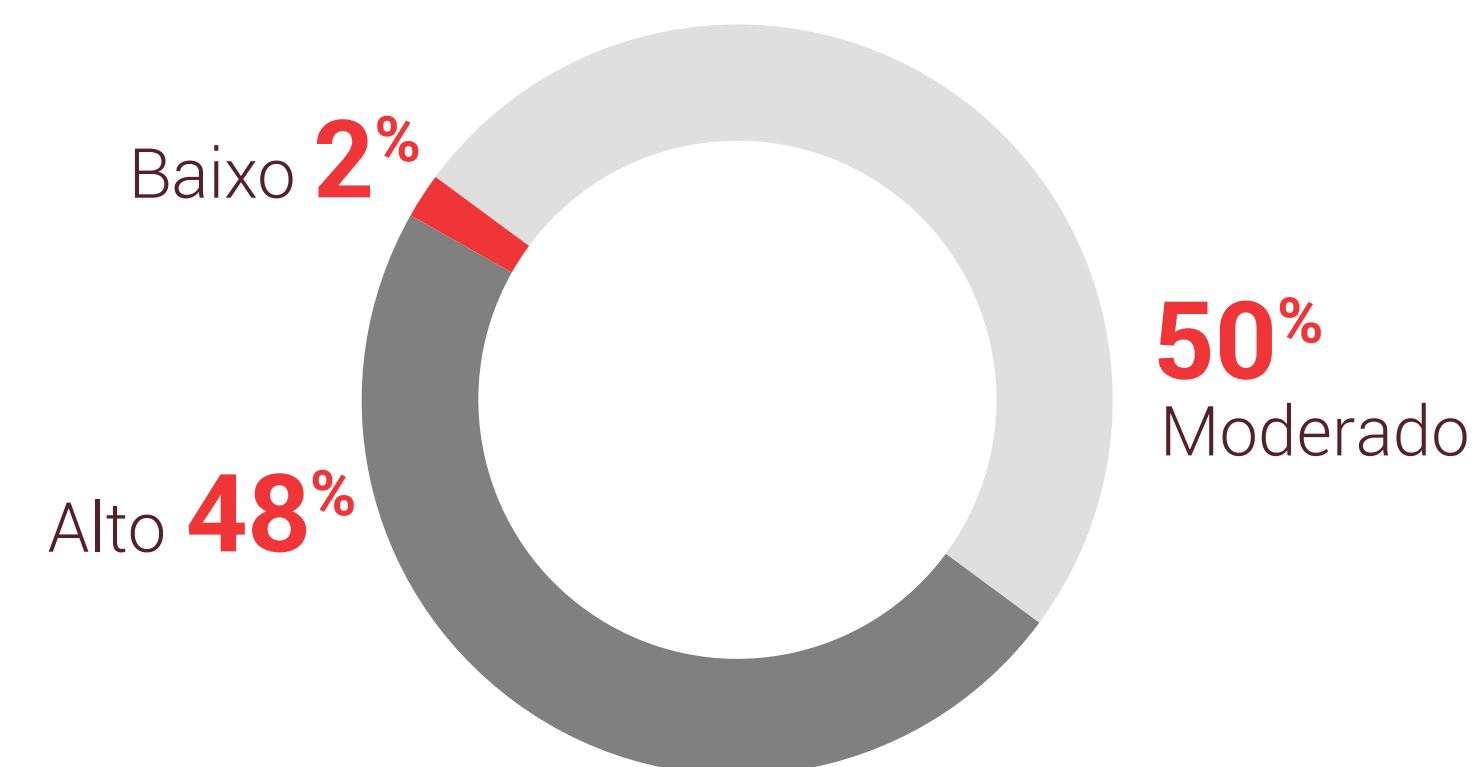
Como as condições do momento são excepcionais, sem o devido suporte os executivos e executivas do segmento ficam mais expostos a picos de estresse ou à adoção de práticas pouco efetivas com as suas equipes ou na condução de projetos.

É também curioso que as empresas não estejam investindo de forma mais consistente para que suas lideranças tenham ferramentas para enfrentar momentos de rápida transformação. Entre os profissionais que trabalham em montadoras, 47% passaram por capacitação em metodologias ágeis. Esse número fica em 48% entre as lideranças do setor de autopeças.

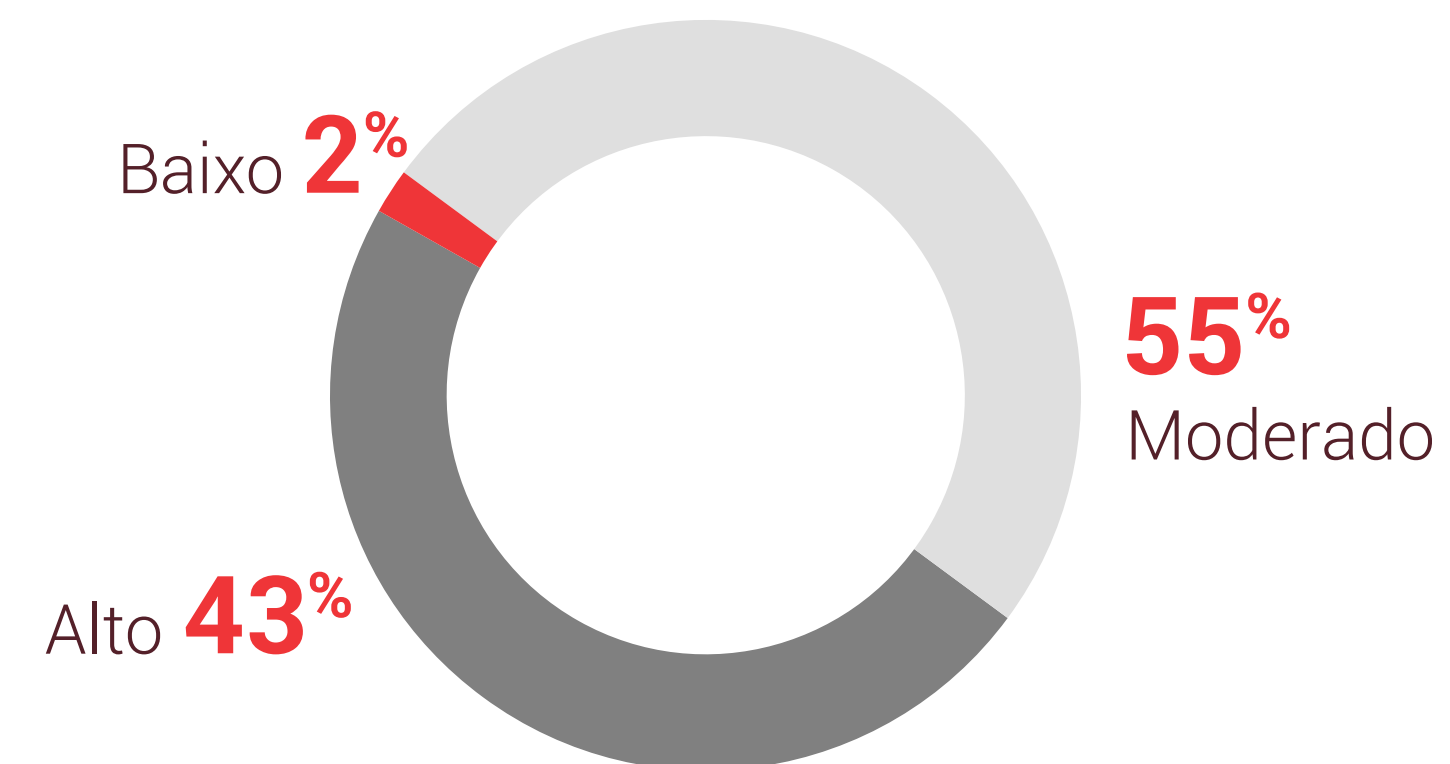


Grau de preparação para entregar resultados

Alta Gestão



Média Gestão



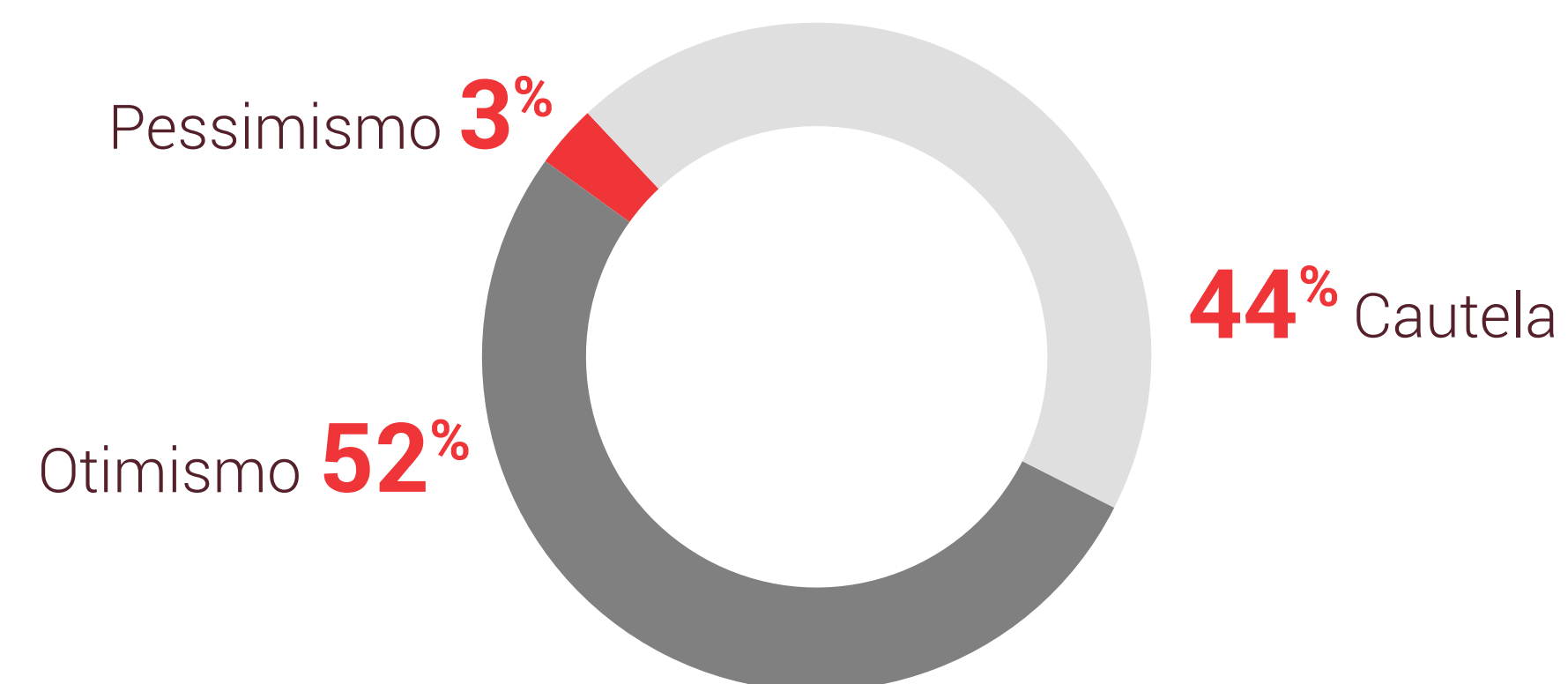
Visão de futuro

Mesmo diante de uma realidade adversa, a postura da liderança em relação ao presente carrega certo otimismo. Convidados a escrever a palavra que define o momento atual, os respondentes da pesquisa mostraram viés positivo de transformação, de retomada, além de enfatizarem a grande incerteza do momento atual.

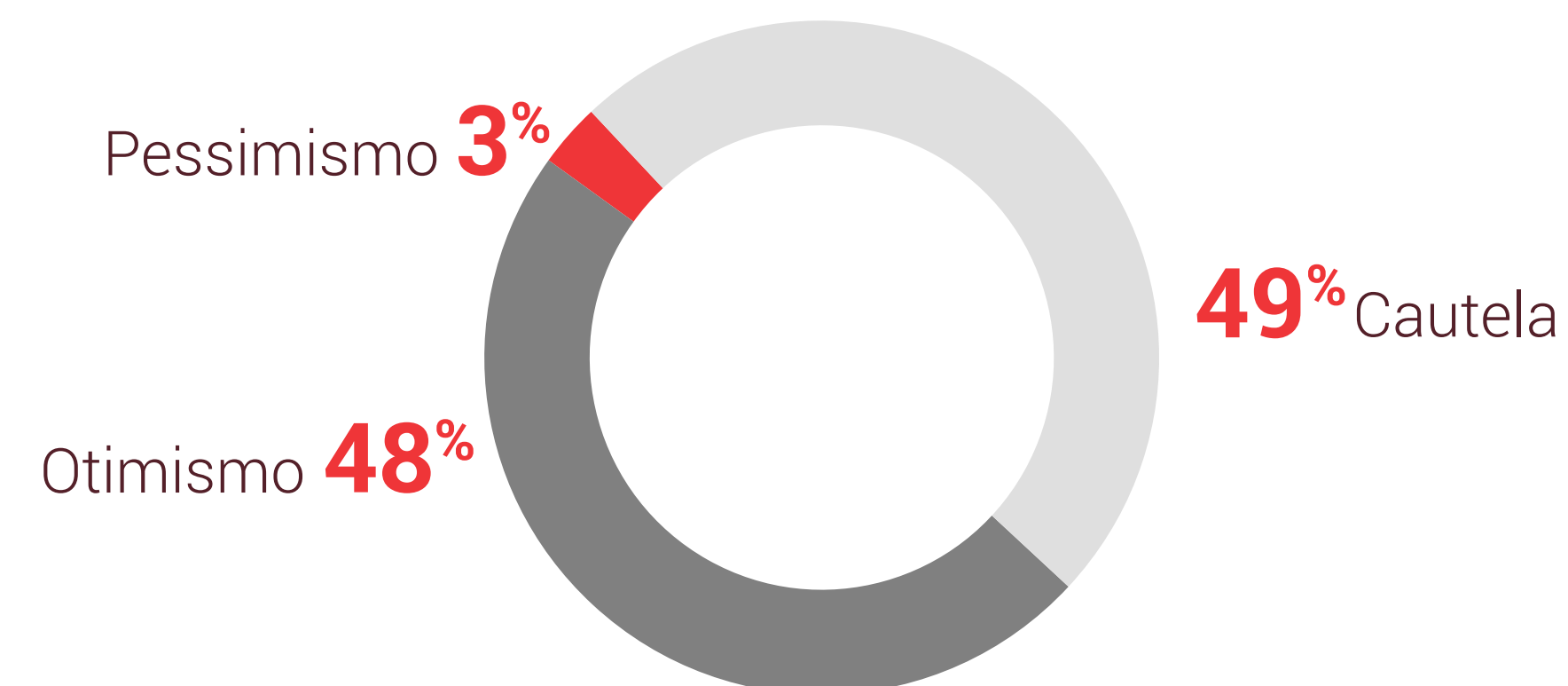
Já ao apontar o sentimento em relação ao futuro, a maioria daqueles que desempenham funções de alta gestão (52%) se disse otimista. O percentual foi ligeiramente superior ao apurado entre a média gestão. Apenas 3% do total de respondentes se declararam pessimistas, enquanto grande parte se diz cautelosa.

Sentimento em relação ao futuro

Alta Gestão



Média Gestão





“

O processo de transformação para mobilidade e novas energias começou há muito tempo, mas a pandemia acelerou esse caminho. O conceito de ‘adaptabilidade’ se tornou muito forte na empresa durante a pandemia porque tivemos de ser flexíveis e acelerar mudanças. O lado positivo dessa crise é acelerar a transformação do setor automotivo.

”

**Rafael Chang,
Presidente, Toyota Brasil**

Palavras que definem o momento atual

de Coragem **Retomada** Oportunidades **Inovação**
Flexibilidade **Renovação** Resiliência **Recuperação**
Dificuldades **Incerto** Resistência **Caos** Imprevisível **Cautela** Loucura
falta de Preocupação **Volatilidade** Custos **Instável** política
Desafio Transformação **Transformação**
Paciência **Desafiador** mercado **Incerteza**
conturbado **Superação** Turbulento **Adaptação**
Adequação **Mudança** TENSÃO Oportunidade **CRITICO**
Dúvida **Dificuldade** prudencia **Crescimento** Recuperação
Crise surpresa **Incertezas** Ajuste e Preocupante
Reinvenção Delicado **Transição** Evolução
Instabilidade Desafiante **Resiliência** Complicado



“Hoje estamos com o nível mais alto de produção da nossa história e por trás tem muito envolvimento das pessoas e trabalho em equipe nesses últimos meses. Por outro lado, vejo com uma certa desconfiança porque somos humanos e a nossa resiliência tem um limite. Foi um momento muito pesado e temos grande preocupação com a saúde mental das pessoas. Temos tentado compensar o distanciamento de várias formas, principalmente no apoio mútuo, que antes era transmitido com mais facilidade.”

**Wilson Lirmann, presidente,
Grupo Volvo América Latina**

Inteligência de Mercado



Planejamento | Inovação
Metodologias Ágeis



Pensamento Diverso



Visão,
Parceria &
Transformação

LIDERAR REQUER DIRECIONAMENTO

mhd
MERCADO E DESENVOLVIMENTO

GESTÃO ESTRATÉGICA | NEGÓCIOS MADUROS & STARTUPS

WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/MHDCONSULTORIA

WWW.LINKEDIN.COM/IN/TANIA-MACRIANI

WWW.LINKEDIN.COM/IN/CARLOSMACRIANI

(11) 9.9129.7797 - tania@mhdconsultoria.com.br

(11) 9.8955.5560 - carlos@mhdconsultoria.com.br

As prioridades da liderança

Um bom termômetro de como o setor automotivo vai evoluir nos próximos anos é a visão das lideranças de quais são seus principais desafios no cargo que ocupam. Na amostra geral, a primeira preocupação é o curto prazo, com 38% dos respondentes focados em aumentar a competitividade, vendas e rentabilidade. Em seguida, já aparece a preocupação em desenvolver novos modelos de negócio e fontes de receita – uma busca essencial para a sobrevivência das empresas no longo prazo. Como terceiro maior desafio, aparece ampliar o engajamento dos colaboradores, outro fator essencial para a construção do futuro.



Principais desafios das lideranças no cargo que ocupam



Por um lado, as conclusões mostram evolução em relação aos anos anteriores. Na edição de 2018 da pesquisa não havia sequer uma preocupação de longo prazo nas primeiras posições da pesquisa. Por outro, há ainda um caminho importante a ser trilhado, já que preocupações relevantes não estão nas prioridades das lideranças, como a atração de talentos com novas competências e garantir relevância global para a operação local das empresas.

Também chama a atenção que, em relação à edição anterior da pesquisa, realizada em 2019, o desafio de desenvolver novos produtos e soluções deixou de ser prioridade para as lideranças. Essa preocupação caiu da terceira para a quinta colocação, com diminuição de 10 pontos percentuais. A mudança é puxada pela média gestão e pelo segmento de autopeças e fornecedores, já que o tema mantém a relevância entre lideranças de montadoras.

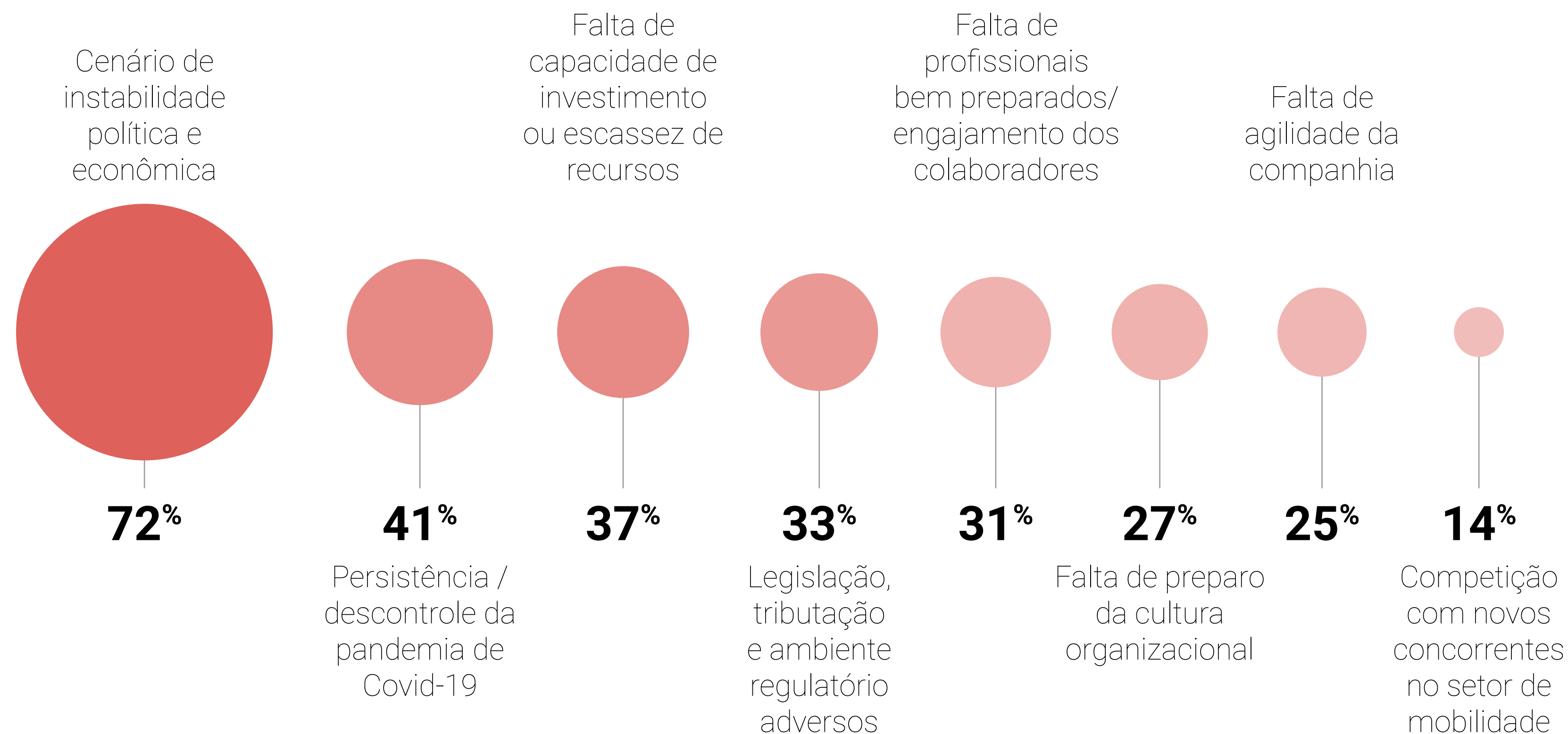


“ Para todos que fazem negócios no Brasil e na América Latina a baixa previsibilidade é um desafio do dia a dia. A competitividade também é chave e a eletrificação é outro assunto presente e oportuno, mas será que o Brasil tem uma agenda de eletrificação? As empresas automotivas têm as suas rotas e estratégias globais, mas se o país e o governo não têm clareza da sua rota é um problema para a transformação das montadoras e da cadeia de fornecedores. ”

**Rafael Chang,
Presidente, Toyota Brasil**

Questionados sobre as barreiras capazes de impedir que eles superem os desafios apontados, o cenário de instabilidade política e econômica é apontado como a principal. Em seguida, está a falta de capacidade de investimento e escassez de recursos.

Principais barreiras à superação dos desafios



Entre uma série de aspectos, transformação digital e inovação são os temas destacados pela liderança como os mais relevantes para a organização em que trabalham. Diversidade e inclusão aparecem como um tema de alto valor para 48% dos executivos e executivas – o percentual ainda é baixo, mas mostra evolução em relação à edição anterior da pesquisa.

Entre os temas de baixa relevância, atração e retenção de talentos é o de maior rejeição, sinalizado como de pouco interesse por quase um quarto dos respondentes.

Relevância dos temas para a liderança





“ Uma das dificuldades é gerar o fluxo de caixa para também gerar oportunidade de investimento para o futuro. É um grande desafio saber como navegar nessa transição de matrizes energéticas sem entender muito sobre os cenários futuros. O momento é de garantir a sobrevivência do negócio, para depois ver as oportunidades de prosperar. ”

**Adriano Rishi,
Presidente Cummins Brasil**

O caminho para a agenda ESG

Apesar de ter ganhado força nos últimos dois anos até mesmo impulsionado pela pandemia, o termo ESG (meio ambiente, sustentabilidade e governança) não é novo: foi criado em 2004, cunhado pelo Pacto Global em parceria com o Banco Mundial.

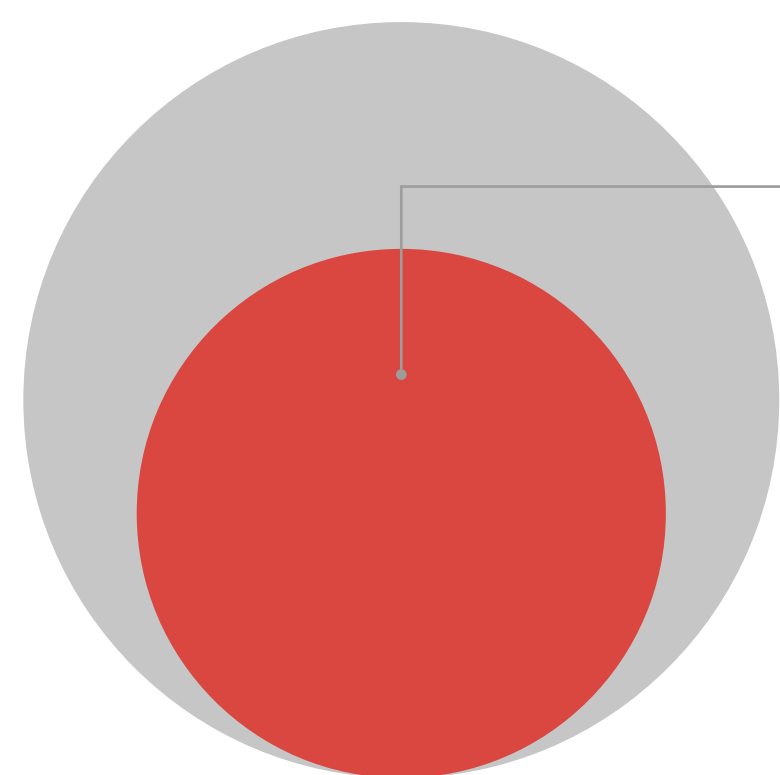
Mais do que uma moda corporativa, a sigla define um direcionamento cada vez mais relevante para o futuro por parte dos investidores e do mercado financeiro, que está intensificando o compromisso de apoiar empresas que tenham uma estratégia clara para, além de lucrar, gerar impacto positivo no mundo.

Para a liderança do setor automotivo, a lógica dessa agenda ainda não é tão clara. Entre a alta liderança, que deveria carregar a visão estratégica do tema, apenas 30% declaram que a própria empresa tem uma agenda ESG definida, com objetivos e metas.

Estágio da agenda ESG nas empresas

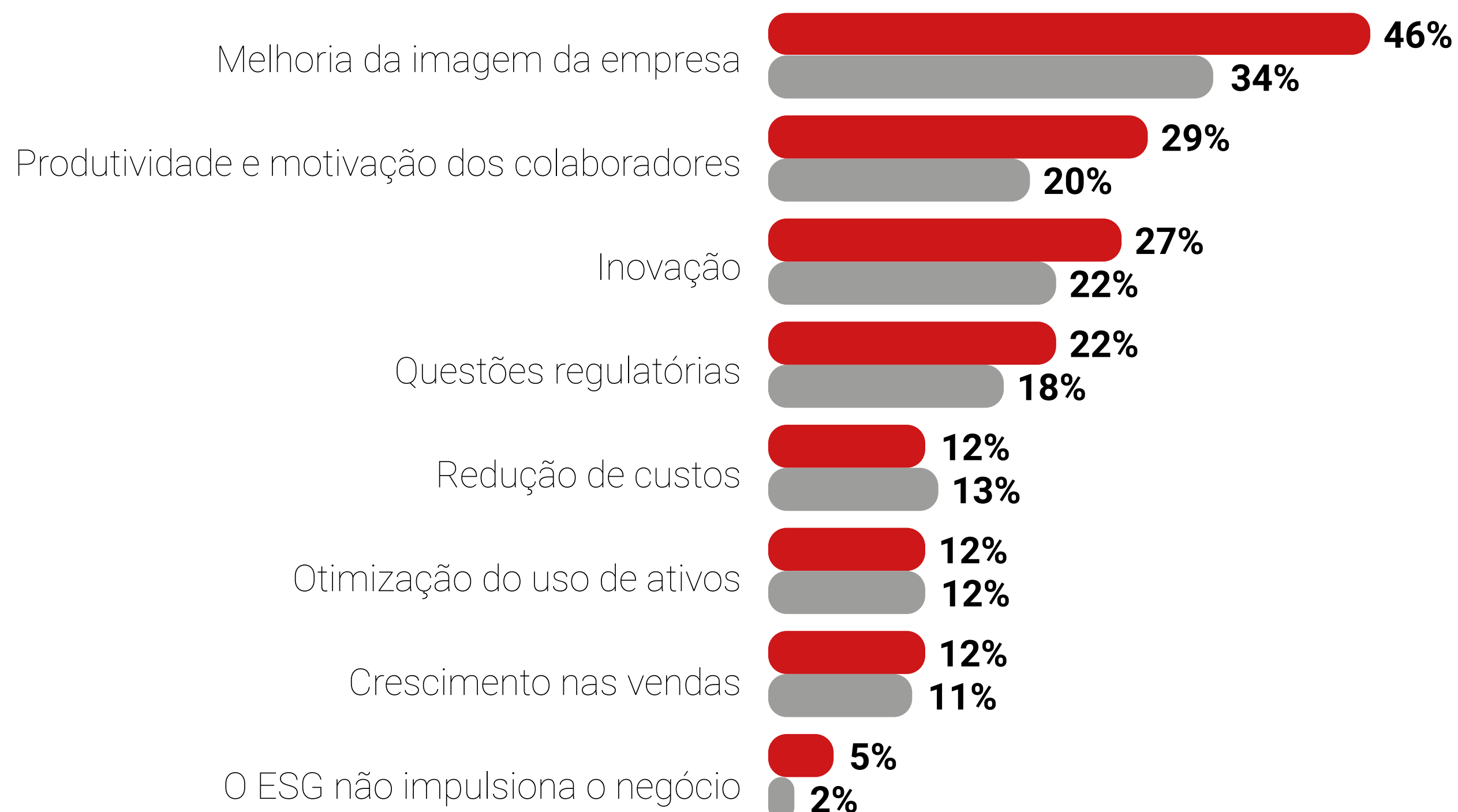


Enquanto pequena parcela dos respondentes afirma que a própria empresa tem um direcionamento estratégico levando em conta a pauta ESG, a esmagadora maioria, 70%, patina no tema. O dado é ainda mais preocupante para as pequenas e médias empresas brasileiras, que precisam se adequar diante da forte transformação do setor automotivo e, no futuro, ter um negócio atrativo para eventuais investidores.



70% da alta gestão apontam não dominar o conceito ESG ou indicam que a empresa em que trabalham não têm iniciativas consistentes nessa frente

Benefícios do ESG ao negócio

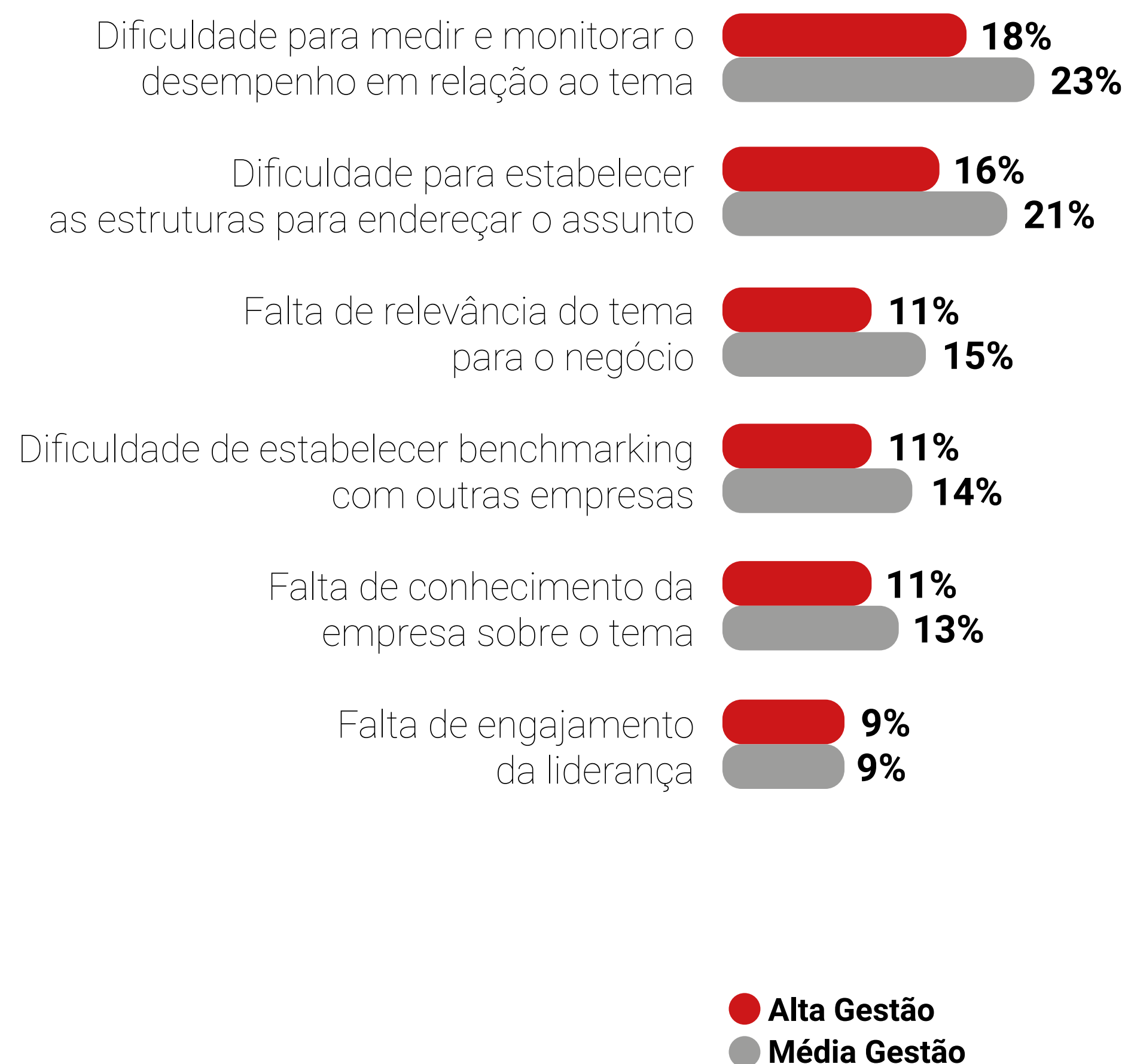


● Alta Gestão
● Média Gestão

Além do admitido desconhecimento em relação ao tema, parcela relevante da alta gestão demonstra visão restrita da pauta. Só 12% entendem que o investimento em ESG é capaz de otimizar o uso de ativos, reduzir custos ou ampliar vendas. A maioria, 46%, aponta a melhoria da imagem da empresa como principal benefício da pauta.

Há diferenças entre a visão da média gestão e a da alta gestão sobre os desafios para implementar uma agenda ESG. Para diretores, vice-presidentes e presidentes, os principais pontos são a dificuldade para medir e monitorar o desempenho em relação ao tema e para estabelecer benchmarking com outras organizações. Já para a média gestão, o segundo maior obstáculo ao ESG está no estabelecimento de estruturas para endereçar o assunto – um aspecto mais prático do tema.

Principais desafios à implementação de uma agenda ESG





“ O desafio principal é conseguir financiar o amanhã com o trabalho de hoje. Focamos na transformação, na eletrificação e também na agenda ESG, na qual temos metas ambiciosas, como a de reduzir 80% das emissões de CO2 na produção da BMW em 2030. As parcerias também são importantes. Se você não é visto como uma empresa de tecnologia, companhias desse segmento não vão querer cooperar com você. Acho que todo mundo precisa conseguir combinar a mentalidade de startup com a de uma empresa madura. ”

Aksel Krieger,
CEO, BMW Group Brasil

Propósito organizacional no setor automotivo

Nos últimos anos, o desenvolvimento de um propósito organizacional ganhou força estratégica nas empresas para definir o papel e o impacto positivo que a companhia almeja ter na sociedade como um todo. O movimento, no entanto, não avança com força no setor automotivo, que não tem evolução no tema em relação à pesquisa anterior, realizada em 2019. Na alta gestão, 14% dos respondentes ainda dizem não dominar o conceito ou apontam que a empresa em que trabalham não tem um propósito. Entre os entrevistados que mostram um viés positivo em relação ao tema, há clara discrepância entre a visão da alta gestão e a da média gestão, o que indica desafios para comunicar melhor o tema dentro das organizações.



O estágio das empresas na definição de um propósito organizacional



Propósito

Curiosamente, apesar de não ser parte da estratégia da maioria das empresas, mais da metade dos respondentes indicam que sentem-se motivados por algo maior em seu dia a dia de trabalho. Com isso, os entrevistados demonstram o grande potencial do propósito organizacional caso ganhe força nas companhias.

No dia a dia de trabalho, você se sente motivada ou motivado por um propósito organizacional que vai além de apenas gerar resultado financeiro para a empresa?

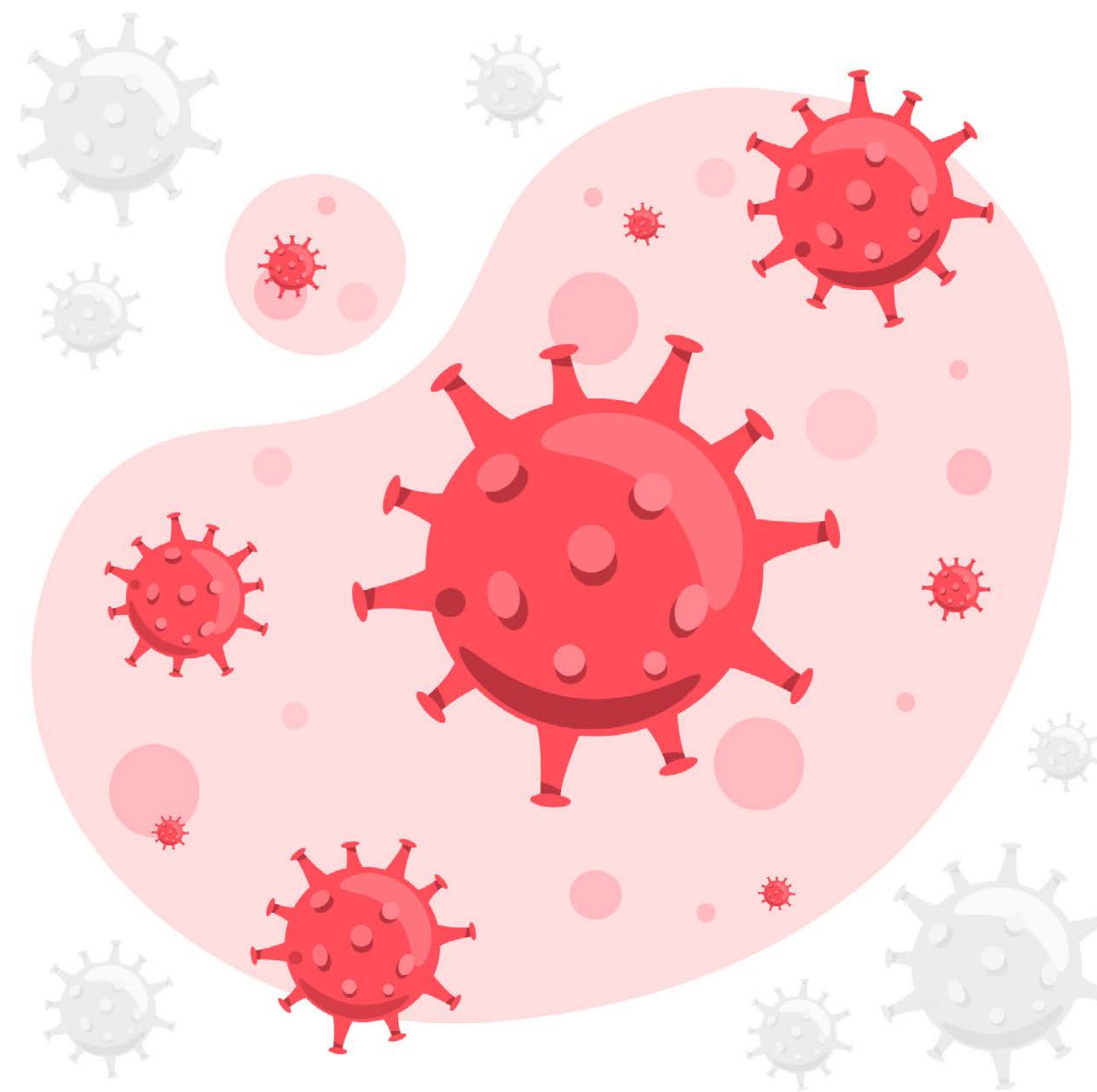
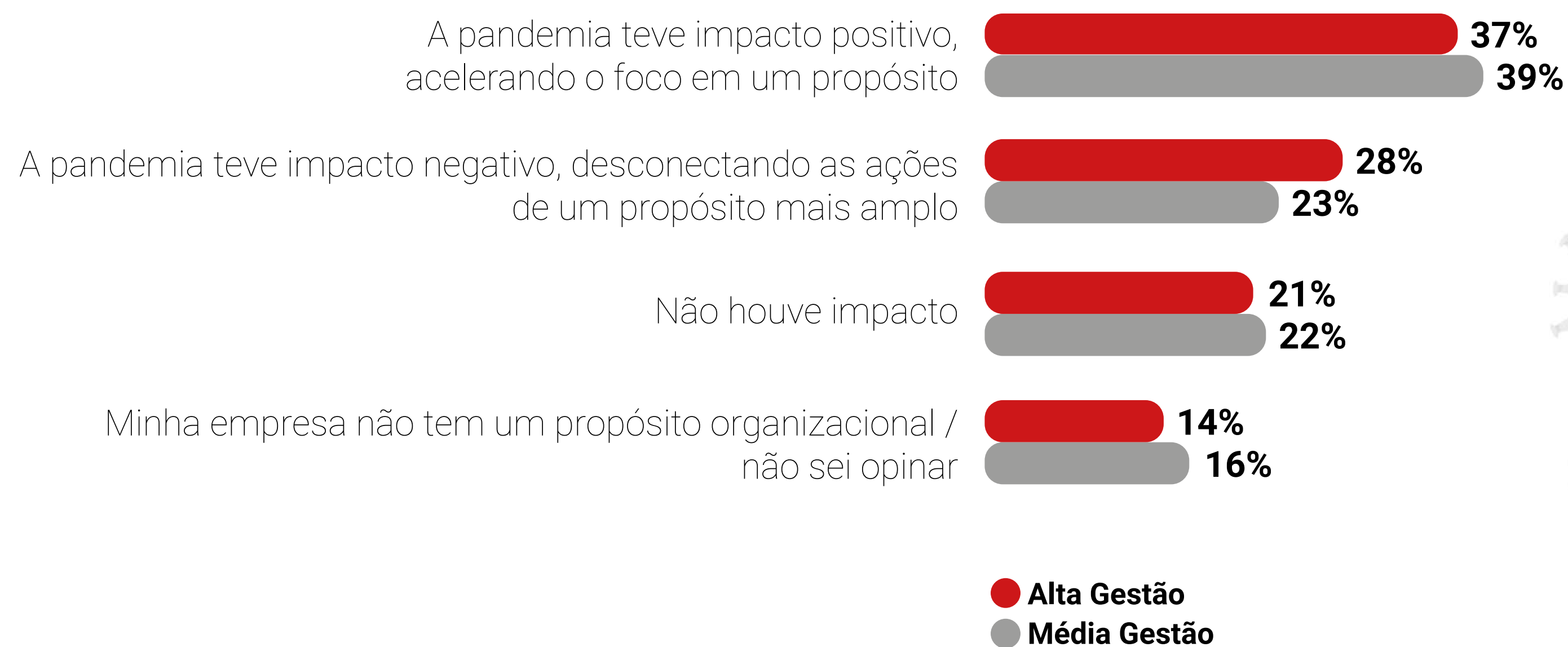


Propósito

O foco no resultado de curto prazo é o principal obstáculo à implementação de um propósito organizacional, segundo os respondentes. Por outro lado, é interessante notar que durante a pandemia, momento de uma série de decisões emergenciais e extrema visão de curto prazo, as lideranças indicam que suas empresas melhoraram a capacidade de viver e colocar o propósito em prática.



Impacto da pandemia na capacidade de viver e colocar em prática um propósito organizacional





“ A pesquisa mostra empresas em diferentes momentos. No nosso caso foi difícil trabalhar para chegar no propósito que, no fundo, é facilitar a vida do nosso cliente. Quero crer que o legado da pandemia será o foco no essencial em todas as frentes, incluindo a produtividade. Além disso, a proximidade apesar de estarmos fisicamente longe, e a solidariedade. É nossa obrigação continuar esse ciclo. Ser líder é mais do que tudo servir e estar próximo dos liderados, sobretudo usando a inteligência coletiva para proporcionar a melhor vida na empresa e para a sociedade como um todo. ”

Vilmar Fistarol,
Presidente, CNH Industrial América do Sul

Na vida e nas empresas, o novo sempre vem

Os desafios da liderança automotiva permanecem praticamente os mesmos nas três edições do estudo, ainda que o contexto esteja em transformação

Essa é a 3ª edição do estudo Liderança no Setor Automotivo e ao revisar os resultados passados ansiosa para comentar avanços nesse artigo, acabei lembrando da música Como Nossos Pais, do trecho “*nossos ídolos ainda são os mesmos*”.

Por **Tânia Macriani**,
CEO da MHD Consultoria



Tanta coisa mudou no Brasil e no cenário mundial de outubro de 2018, quando fizemos a primeira edição do estudo, para cá e, ainda assim, **“nossos desafios ainda são os mesmos”**, ao menos os que mais aparecem nas respostas de quem lidera o setor automotivo: aumentar competitividade, ampliar as vendas e a rentabilidade, desenvolver novos produtos e soluções, e esses com maior incidência na indústria de autopeças, em toda média gestão. A alta liderança se divide entre o olhar do curto e do longo prazo, mas com a sombra das entregas imediatas.

A continuar na licença poética ou musical, outro trecho da música diz: **“você diz que depois deles não apareceu mais ninguém”**. A verdade é que nas três edições do estudo aparecem, sim, os desafios da formação de novas lideranças, de ampliar o engajamento com os colaboradores, além do desenvolvimento de novos modelos de negócio e fontes de receita, mas preocupamo-nos não constatar um crescimento mais significativo na representatividade de aspectos como *conduzir a transformação digital, interagir com o ecossistema da inovação, ampliar o encantamento dos consumidores*. Para desenvolver novos modelos de negócio e fontes de receitas, o principal desafio da alta gestão, é necessário que não se

perca foco nas pessoas (consumidores ou colaboradores) e que se aumente o saber tecnológico (inovação e transformação digital).

Para isso dar certo, estudos modernos das mais variadas fontes nos remetem à questão do propósito, da diversidade, da gestão de pessoas, das metodologias ágeis e da agenda ESG. Esses são instrumentos para aumentar a relevância do negócio para as futuras gerações e para gerar resultados efetivos de longo prazo. Alerto e convido as lideranças que ainda não se sensibilizaram em relação aos temas que reflitam que a hora dessas agendas é agora. E, para os líderes que já reconhecem a relevância desses assuntos, deixo a convocação para que vençam os medos que ainda carregamos e até as desculpas verdadeiras que temos. Vejam que me incluo.

“Você pode até dizer que estou por fora, ou então que estou inventando...” Não estou e provo isso com os dados. Nas três edições deste estudo, as lideranças indicam os mesmos fatores e barreiras como impeditivos para que superem seus desafios de gestão:

- cenário político e econômico;
- escassez de recursos e investimentos;
- falta de profissionais bem preparados;
- legislação, tributos e aspectos regulatórios;

Estudos modernos das mais variadas fontes nos remetem à questão do propósito, da diversidade, da gestão de pessoas, das metodologias ágeis e da agenda ESG

- cultura organizacional rígida, engessada, ou falta de preparo da cultura.

Os agentes das instabilidades podem variar: em 2018 estávamos saindo da pior crise do setor e às vésperas de novas eleições; em 2019 vivendo a falta de perspectiva econômica, de política setorial, incertezas e expectativas do acordo comercial entre União Europeia e Mercosul; e, em 2021, a crise pandêmica e novas conturbações vindas de Brasília. Pontos que conseguem ser agudos (pela intensidade) e crônicos (pela recorrência) e se repetem como um refrão.

Se estruturalmente não temos poder sobre essas barreiras, não podemos perpetuar essas dores e desculpas por mais verdadeiras que sejam para não evoluir nos aspectos que nós lideranças podemos mudar: a cultura organizacional. Pergunto se em três anos o setor poderia ter avançado no preparo e formação de novas lideranças, preocupa-me que a representatividade desses fatores não ultrapasse a casa dos 30% de 2018 até agora.

O principal medo das lideranças em 2021 é não conseguir estimular o desenvolvimento de talentos, impactado pela percepção da média gestão. Para a alta gestão, essa é apenas a terceira maior preocupação, a principal é não

construir soluções de longo prazo. O segundo maior receio tanto da média quanto da alta gestão é *não transferir estresse para a equipe*. O sentimento comum a todas as esferas é resiliência e concentração, mas a média gestão indica que está mais oscilante e vivendo um dia por vez, enquanto a alta gestão apresenta um pouco mais de disposição e energia.

E assim chegamos ao ponto da importância que deveríamos dar para o tema gestão de pessoas e que não estamos dando: 46% dos altos líderes do setor de autopeças não se reciclam no tema há mais de três anos; no segmento de montadoras o percentual é de 34%. A média gestão apresenta maior equilíbrio na realização de cursos dessa temática ao longo de 2018 a 2021. Chama a atenção que 40% das posições imediatas de liderança não tenham recebido nenhuma capacitação nessa área.

Então fica a reflexão: como esperar líderes mais preparados?

O estudo também pergunta sobre capacitação em metodologias ágeis, essenciais para inovação, transformação digital, desenvolvimento de novos modelos de negócios. As respostas também assustam: 58% da amostra geral não fizeram nenhum treinamento

46% dos altos líderes do setor de autopeças não se reciclam no tema gestão de pessoas há mais de três anos. No segmento de montadoras o percentual é de 34%

com essa abordagem, com grande incidência na esfera das lideranças imediatas (66%) e nos profissionais do setor de autopeças (62%)

A reflexão se repete: como esperar por líderes mais preparados?

Em uma pesquisa com mais de 2,5 milhões de gestores no mundo todo, a Gallup mostrou que 70% dos líderes de setores distintos carecem de preparo nessa área, gerando um prejuízo de mais de US\$ 300 bilhões à economia globalmente.

E sobre diversidade e inclusão (D&I), tivemos avanços, mas ainda estamos na situação do meio copo cheio ou vazio. 73% das empresas têm ações afirmativas nessa frente - essa é parte boa e cheia do copo. Porém, 23% afirmam que suas empresas têm iniciativas mas não estão engajados, e esse percentual é maior na base das lideranças (35%). O engajamento da alta liderança é pilar nas principais agendas de desenvolvimento sustentável e respeito aos direitos humanos.

A relevância da D&I cresceu no setor automotivo, saiu da sexta posição em 2019 (33%) para a quarta em 2021 (48%), diminuiu a rejeição - era o item com maior resistência em 2019 (31%). Ajudar nessa

transformação faz parte do propósito da Rede AB Diversidade. Conseguimos mobilizar muitas empresas, e tivemos o reconhecimento da ONU através do Prêmio Weps 2021.

Vários são os estudos que demonstram que investir em D&I é bom para os negócios, aumenta a rentabilidade, a inovação, a retenção de talentos, o engajamento com os consumidores e a relevância do negócio para as gerações futuras.

Para os céticos a todo estudo, argumentação ou evolução dos direitos humanos, vale no mínimo pensar que nossos filhos não compram mais carros e nem desejam trabalhar na indústria automotiva **como nossos pais.**

Mas encerro com o lembrete: se tudo muda, não precisamos ser os mesmos. Como diz a música, o novo sempre vem.

A Gallup mostrou que 70% dos líderes de setores distintos carecem de preparo nessa área, gerando um prejuízo de mais de US\$ 300 bilhões à economia globalmente

A pesquisa Liderança do Setor Automotivo é uma realização de Automotive Business, plataforma de conteúdo sobre negócios e inovação na indústria automotiva e da mobilidade, em parceria com Mandalah, consultoria de inovação consciente, e com a MHD Consultoria, especializada em planejamento estratégico.

Coordenação técnica: Tânia Macriani

Coordenação de conteúdo: Giovanna Riato

Design gráfico: Ricardo Alves de Souza

AUTOMOTIVE BUSINESS

CEO: Paula Braga

Sócio-fundador: Paulo Ricardo Braga

Editora executiva: Giovanna Riato

Editor especial: Pedro Kutney

Editor digital: Zeca Chaves

Editor de branded content: Vitor Matsubara

Repórteres: Bruno de Oliveira, Natália Scarabotto e Victor Bianchin

CGO: Carina Costa

Sales & Events Manager: Greice Ribeiro

Coordenador Audiovisual: Marcos Ambroselli

automotivebusiness.com.br

mandalah.com

mhdconsultoria.com.br

Realização:



Em parceria com:

