

Ciclo de Livros do Nosso Tempo

HIT REFRESH

Satya Nadella

(com Greg Shaw e Jill Tracie Nichols)

Vítor Corado Simões

(vcs@iseg.ulisboa.pt)

ISEG- Lisboa School of Economics and Management (Universidade de Lisboa)



Hit Refresh

The Quest to Rediscover
Microsoft's Soul and
Imagine a Better
Future for Everyone

With
a Foreword by
Bill Gates

Satya Nadella

Microsoft's CEO, with Greg Shaw and Jill Tracie Nichols

Índice da Apresentação

- ❑ Porquê Este Livro?
- ❑ Quem é Satya Nadella?
- ❑ *Hit Refresh*: Perspectiva Genérica
- ❑ *Hit Refresh*: Looking for the CCCEELLF
- ❑ Análise Crítica

Porquê Este Livro?

Porque razões Satya Nadella escreveu Este Livro?

- Porque queria **partilhar a sua Caminhada Pessoal**
- Porque queria **mostrar uma nova forma de Gerir**
- Porque queria **partilhar a sua Visão do Futuro**
- Porque queria **introduzir mais Energia e Sentido na mudança da *Microsoft***
- Porque queria **‘vender’ a *Microsoft* como uma empresa de rosto humano**, cujo objectivo seria *‘empowering human beings’*
- Porque queria **‘vender’ a Tecnologia** (logo, a *Microsoft*) **como promotora do desenvolvimento económico**

Porque razões escolhi Este Livro?

- Porque fornece uma excelente perspectiva sobre o que é a **Profissão de Gestor**
- Porque nos ajuda a reflectir sobre os **desafios da Mudança Organizacional**
- Porque ilustra **como somos influenciados pelo nosso 'lastro' de afectividade e de conhecimento**
- Porque relaciona **Desporto e Gestão**
- Porque reconhece o **Paradoxo como elemento central na Gestão**
- Porque mostra como **se gere a Inovação.**

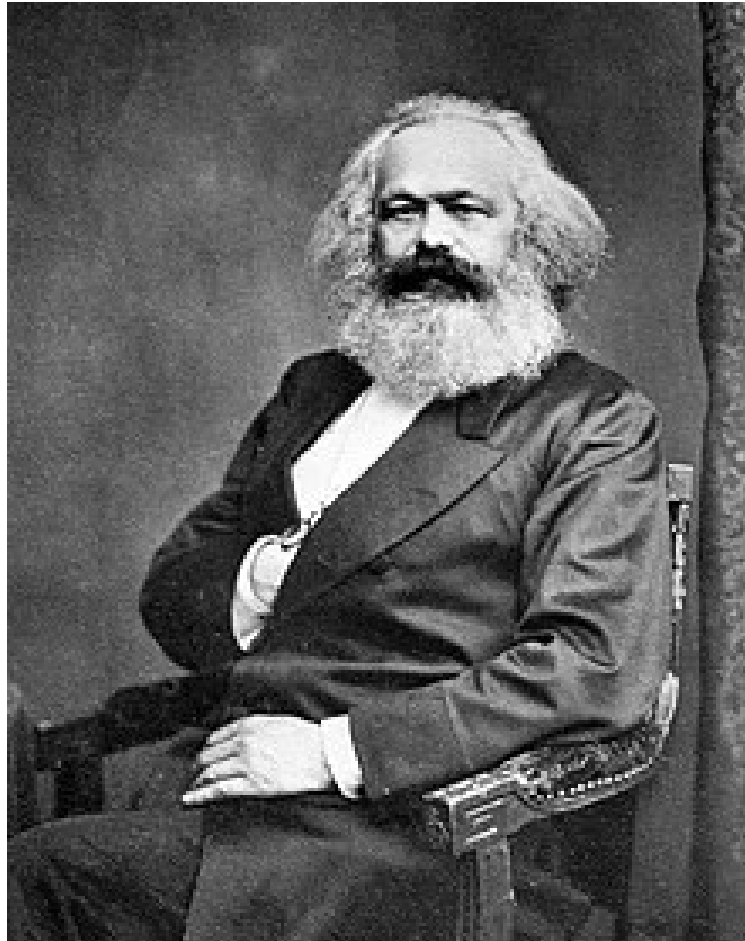
Quem é Satya Nadella?



Satya Nadella: O Homem

- Satya Narayana Nadella
- N. 1967: Heiderabade, Andra Pradesh, India
- **Pais:** M: Professora de Sânscrito; P: Economista, Alto Funcionário Administração Indiana (e da ONU)
- **Alma Mater:** Manipal Institute of Technology (B.E.); University of Wisconsin–Milwaukee (M.S.); University of Chicago (MBA)
- **Casado com Anupama. 3 filhos.**
- **Hobbies:** *Cricket*; Leitura, especialmente Poesia.

Os Pais: Entre Karl Marx e Laxmi



Satya Nadella: A Carreira Profissional

- **Sun Microsystems (1990-92)**
- **Microsoft (1992-...)**
 - President of the Server & Tools Division
 - Senior Vice-President of Research and Development for the Online Services Division
 - Vice-President of the Business Division
 - Corporate Vice-President of Business Solutions and Search & Advertising Platform Group
 - Executive Vice-President of Cloud and Enterprise group
 - **CEO** (4 Fev^o 2014)

Satya Nadella: Um Exemplo de Gestores de Origem Indiana nos EUA



Sundar Pichai
(Google)

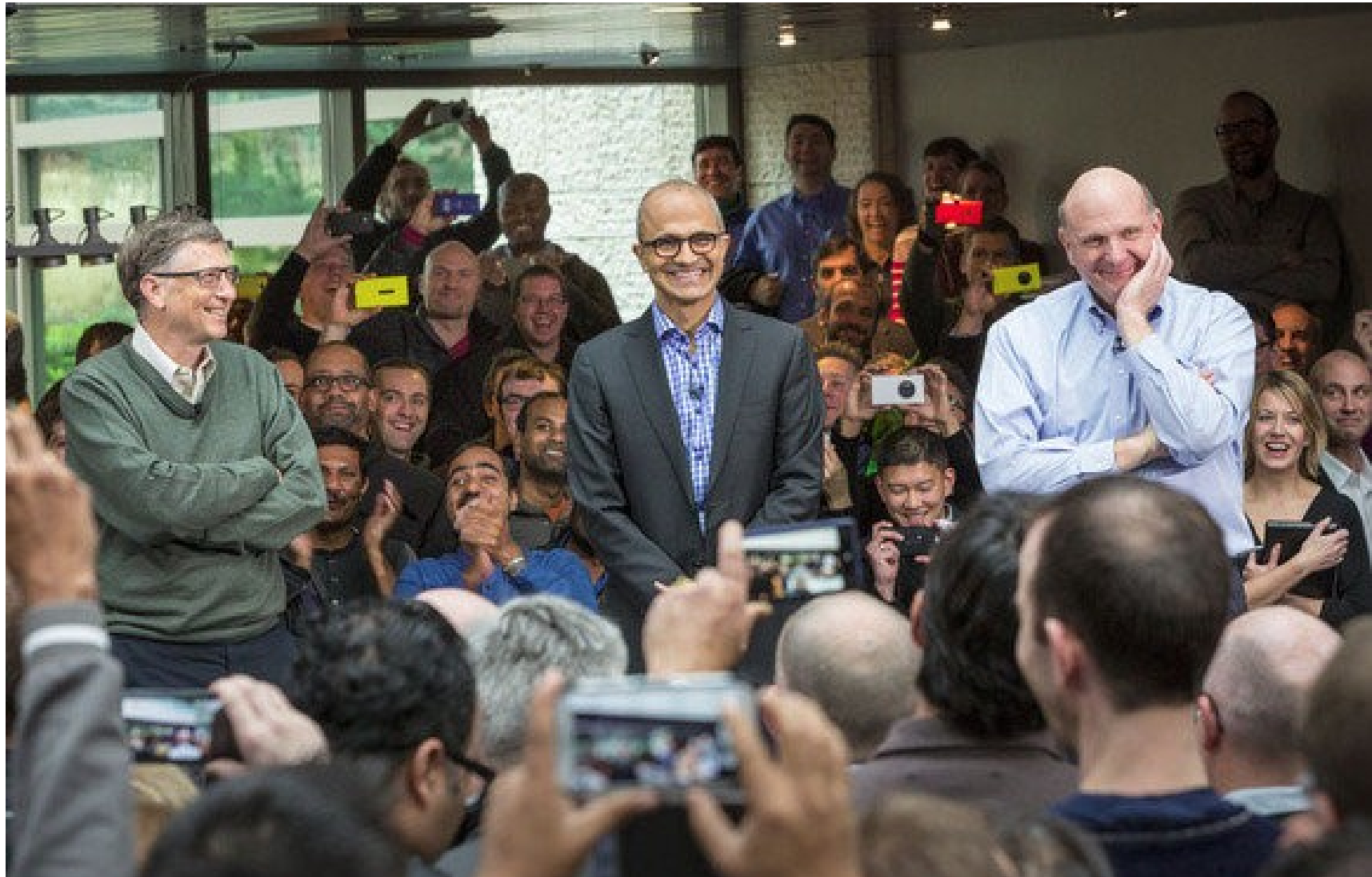


Shantanu Narayen
(Adobe)



Ajay Singh Banga
(MasterCard)

Apresentação aos Colaboradores da *Microsoft* (4 Fevereiro 2014)



Hit Refresh:
Perspectiva Genérica

Hit Refresh: A Estrutura do Livro

1. Família, Juventude e Críquete
2. Aprendendo a Liderar: Vendo a Nuvem através do Windows
3. A Missão do CEO: Redescobrimo a Alma da *Microsoft*
4. A Mudança Cultural
5. Criando Parcerias
6. Para Além da Nuvem: Realidade Mista, Inteligência Artificial e Computação Quântica
7. A Equação da Confiança: Valores e Governos na Era Digital
8. O Futuro de Homens e Máquinas
9. O Papel das Empresas numa Sociedade Global

Os Temas do Livro segundo Bill Gates

- How “Microsoft was able to transition away from a purely Windows-centric approach”
- How “he [Satya Nadella] is making bets on a few key technologies, like artificial intelligence and cloud computing, where Microsoft will differentiate itself”.

(Fonte: Bill Gates, Foreword, p. x)

Uma Dimensão Existencialista e Ética da Gestão

- *“Why do I exist?”*
- **Why does Microsoft exist?**
- A influência da Filosofia Indiana
- A influência da Reflexão Pessoal e da Poesia
- Penso que, bem lá no fundo, Satya Nadella concordará com José Tolentino de Mendonça: **“As nossas sociedades concentraram demasiado a sua aposta na formação em saberes técnicos e científicos [...] apontando como horizonte o resultado sobretudo económico [...] Uma das patologias contemporâneas é este défice de sabedoria, esta falta de uma arte da existência”** (Expresso E, 4 Maio 19, p.90)

Mudança Organizacional (I)

- **Objetivo:** Mudar a Organização e estimular a sua capacidade de inovação
- **Base da mudança:** “In any large organization, any transformation that is to ‘stick’ must come from within” (Ray Ozzie, 2010)
- **Combatendo o ‘Windows Tax’**
- “The company was sick” e as pessoas “frustrated” (p. 66)
- **Respondendo à AWS:** Lançando o *Bing* e tornando o *Azzure* a plataforma para a ‘nuvem’

Mudança Organizacional (II)

- **Ouvindo os Outros** para descobrir a alma da empresa (“o máximo de voz é o silêncio”, como afirmou Ruy Belo no seu poema de 1976 *‘Meditação no limiar da noite’*)
- **Instilando um ‘Growth Mindset’**: “We needed to [view] the opportunity not through a rearview mirror, but with a more future-oriented perspective”. (p. 61)
- **Seguindo o Modelo II** (Bartlett & Ghoshal, 1989): **Da Psicologia para a Anatomia**

O Paradoxo como Eixo Central da Gestão

(I)

- **Aprendizagem versus Desaprendizagem:** “I realized that in a successful company it is as important to unlearn some habits as it is to learn new skills” (p. 51)
- **Passado versus Futuro:** “The server and tools business was at the peak of its commercial success and yet it was missing the future” (p. 55)
- **Curto prazo versus longo prazo:** “There were ways to cash-cow this business and drive short-term return, but I believed we could build long-term value by being true to our identity and innovating” (p.65)
- **Competição versus Cooperação:** “We are longtime friends who compete for and serve many of the same customers” (p. 130) [a propósito da relação com a *Dell*]

O Paradoxo como Eixo Central da Gestão (II)

- **Life Persona e Work Persona:** “I had essentially asked employees to identify their innermost passions and to connect them in some way to our new mission and culture” (p. 94)
- **Indivíduo versus Equipa:** “People still do important work as individuals, but collaboration is the new norm” (p.88)
- **Indivíduos versus Cultura:** “Culture is how an organisation thinks and acts, but individuals shape it” (p.91)
- **Bottom-up versus Top-Down:** “Any institution-building comes from having a clear vision and culture that works to motivate progress both top-down and bottom-up” (p.56)

Hit Refresh:

Looking for the CCCEELLF

A Minha Mnemónica das Ideias de Satya

Nadella: Looking for the **CCCEELLF**

Culture

Customers

Collaboration

Empathy

Empowerment

Leadership

Learning

Future


Cultura

- **A Redescoberta da Alma da Microsoft**
- A principal tarefa do CEO é ser o **Curador da Cultura da Organização**
- **A Transformação Cultural como Processo Coletivo**
- “Live site first culture” (p.61)
- **Inspirando e Estimulando os Colaboradores**
- “*From Know-it-alls to Learn-it-alls*” (p. 97)
- A Mudança Cultural como um “*way of being*” (p. 105)

Cientes

- **Empowering os Clientes** (em todo o Mundo)
- **Os Clientes como foco da empresa, não os concorrentes:**
 - “Meeting with customers and learning from both their articulated and unarticulated needs is key to any product innovation agenda” (p. 60)
 - “ the strategy would be to center our innovation agenda around users’ needs and not simply their device” (p. 123)
- **“Ouvir os clientes [e/ou utilizadores], falar menos e fazer mais”** para responder às suas necessidades (p.99)
- **Clientes como “dual users”**: no trabalho e na vida pessoal

Colaboração

- **Colaboração Interna:** “we are one company, one *Microsoft* – not a confederation of fiefdoms” (p. 102)
- **Colaboração Externa (I):** “we must learn to build on the ideas of others and collaborate across boundaries to bring the best of Microsoft to our customers”. (p. 102)
- **Colaboração Externa (II):** “[P]artnerships –particularly with competitors- have to be about strengthening a company’s core business, which ultimately centers on creating additional value for the customer”. (p. 124)
- “**Microsoft**  **Linux**”
- **Colaboração Externa como prelúdio de Aquisições**

Empatia

- **Aprendizagem da Empatia** no Trabalho e na Vida (p.7)
- A Empatia implica **colocarmo-nos na posição do Outro**
- **Empatia e Gestão**: “A manager can be demanding, but must also have empathy to figure out what will motivate employees” (p.116)
- **Empatia e Inter-acção**: “It is impossible to be an empathetic leader sitting in an office behind a computer screen all day. An empathetic leader needs to be out in the world” (p. 42)
- **Empatia e Colaboração**: A criação de empatia com o Parceiro é essencial para gerar ‘*shared understandings*’

Empowerment

➤ **Empowering os utilizadores como orientação estratégica**

- “Democratizing technology” (p. 69)
- “**We are in the empowerment business**” (p. 87)
- “**We exist to build products that empower others**” (p. 75)
- “We will reinvent productivity to empower every person and every organization in the planet to achieve more” (p. 79 and 87)
- “Mobile-first and cloud-first” (p.70)

➤ **Empowering os Colaboradores para estimular a mudança organizacional**

- Dar espaço aos colaboradores dentro do marco da empresa
- Identificando as motivações intrínsecas dos colaboradores e ligando-as aos objectivos da empresa

Liderança

➤ Lições do Desporto para a Gestão

1. Competir com paixão face à Incerteza e Intimidação
2. *“Putting the team first”* (p. 39)
3. Importância da Liderança na criação de Confiança

➤ Princípios da Liderança

1. Gerar clareza para os colaboradores
2. Gerar energia e inspirar optimismo e criatividade
3. *“Making things happen”*, combinando c/ e l/ prazos
(Responder às Oportunidades antes que elas se tornem óbvias)

➤ **“Learn from the Team I was to lead”** (p. 56)

➤ Getting the right people on the bus” (p. 80)

➤ Instilar uma **“Mentalidade de Crescimento”** (*Growth Mindset*) e estimular a mudança face ao medo e à inércia

➤ **Como passar a mensagem para os gestores intermédios?**

Aprendizagem (*Learning*)

- **Aprendizagem como elemento central da ‘Mentalidade de Crescimento’** (p. 93)
- **Aprendizagem sobre o Negócio na Nuvem**
 1. Compreendendo a arquitectura do *Cloud Computing*
 2. Experimentação na Concepção de Produtos
 3. Aprendendo sobre a Economia de ‘*Two-sided markets*’
 4. Entendendo a importância do uso de *Machine Learning*
- **Aprendizagem sobre a Organização**
- **Aprendizagem sobre/com os Outros** (inc. Aquisições)
- **Aprendizagem sobre o Futuro**
- **Aprendizagem sobre Si Mesmo**

Futuro (I): Respondendo ao Dilema do Inovador

Combinando Três Horizontes

1. Fazer crescer as tecnologias e negócios nucleares de Hoje
2. Incubar novas ideias e produtos para o Futuro
3. Investir em tecnologias disruptivas a Longo Prazo

Futuro (II): As Apostas

Três apostas para o Futuro da *Microsoft*

1. Realidade Mista (*Mixed Reality*)
2. Inteligência Artificial
3. Computação Quântica (*Quantum Computing*)

Um Futuro de Coexistência entre Homens e Máquinas

Análise Crítica

Análise Crítica (I): Pontos Fortes do Livro

- Como Motivar os Outros
- Como Mudar a Organização
- Como compreender o *'inner self'* da Organização
- Como Gerir os Relacionamentos
- Como Gerir a Inovação
- O reconhecimento da Dimensão Ética da Gestão

Análise Crítica (II): Pontos Fracos do Livro

- A visão simplista sobre Política Económica
 $\sum(\text{Educação} + \text{Inovação}) * \text{Intensidade Uso Tecnologia} =$
Crescimento Económico
- A confiança excessiva na Tecnologia como garante do crescimento económico
- O 'salto' para o aconselhamento político (qual a legitimidade democrática do Sr. Satya Nadella?)
- As contradições relativamente à atracção de IDE
- A lógica centralizada de Gestão da Tecnologia seguida pela *Microsoft* (contraditória com a perspectiva de *empowerment* defendida por Satya Nadella)

Análise Crítica (III): Os 5 anos de Satya Nadella na Microsoft



2017 *Best CEOs*

LARGE COMPANIES



Brian Halligan
HubSpot



Marc Benioff
Salesforce



Brad Smith
Intuit



Jeff Weiner
LinkedIn



Satya Nadella
Microsoft



John Pope
Jive Communications

Análise Crítica (IV): Os 5 anos de Satya Nadella na Microsoft

COMPARABLY
PRESENTS
COMPARABLY AWARDS

BEST CEOs
2018
LARGE COMPANIES IN THE U.S.A.

2

Craig Menear
The Home Depot

1

Satya Nadella
Microsoft

3

Sundar Pichai
Google

Análise Crítica (V): Evolução da Capitalização Bolsista da *Microsoft*



Fonte. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MSFT/microsoft/market-cap>

Análise Crítica (VI): *Microsoft versus Apple*



Fonte: <https://www.marketwatch.com/story/microsoft-surpasses-apple-as-most-valuable-us-company-2018-11-30>

Espero ter conseguido motivar-vos para ler um excelente livro sobre Gestão.

A minha síntese pessoal está muito longe de cobrir todos os aspectos relevantes.

Cada um de vós encontrará no livro novas ideias, *insights* e interpretações que poderão ser diferentes –ou mesmo divergentes– das minhas.

Muito Obrigado pela Atenção!

Estou à Disposição para Responder às
Vossas Questões e deixo-vos com um
maravilhoso Poema referido no livro

John Donne

(Londres, 1572 – Londres, 1631)

No Man Is An Island

No man is an island,
Entire of itself,
Every man is a piece of the continent,
A part of the main.
If a clod be washed away by the sea,
Europe is the less.
As well as if a promontory were.
As well as if a manor of thy friend's
Or of thine own were:
Any man's death diminishes me,
Because I am involved in mankind,
And therefore never send to know for whom the bell tolls;
It tolls for thee.

