

REVISTA  
**hsm**

# EDIÇÃO 106

© Conteúdo exclusivo  
**HSM Management**. Não  
é permitida a reprodução  
sem autorização.

# ÍNDICE

1. **LÍDERES E SEGUIDORES**

---
2. **CONTAGEM REGRESSIVA COM JOSEPH BADARACCO**

---
3. **INTERVENÇÃO URBANA FORMA LÍDERES**

---
4. **O BRASIL ENTRA NA CORRIDA DO GRAFENO**

---
5. **LIVROS BRASILEIROS LÁ FORA**

---
6. **O EMPREENDEDOR-USUÁRIO ANDRÉ GARCIA**

---
7. **PARA MERGULHAR NO UNIVERSO "AGILE"**

---
8. **QUANDO ELE DEVE SER UM LÍDER FEMININO...**

---
9. **A REVOLUÇÃO DOS RECURSOS**

---
10. **"VAMOS FAZER O QUE NUNCA FIZERAM ANTES"**

---
11. **UMA GESTÃO INOVADORA E PÚBLICA**

---
12. **SAÚDE PARA TODOS COM A AJUDA DA TECNOLOGIA**

---
13. **EDUCAÇÃO PRECISA DE ENGAJAMENTO**

---
14. **SEGURANÇA MELHORA COM GOVERNANÇA LOCAL**

---
15. **MOBILIDADE É MUDAR COMPORTAMENTOS**

---
16. **FECHO DOSSIÊ: O PRÓXIMO PASSO**

---
17. **GOVERNOS COMPETITIVOS**

---
18. **O VALOR OCULTO DA SAÚDE ORGANIZACIONAL**

---
19. **MUITO ALÉM DAS BATALHAS MERITOCRÁTICAS**

---
20. **EMPREENDEDORISMO EM SEMANAS 10**

---
21. **ELAS SÃO PEQUENAS E CONSEGUIRAM SE INTERNACIONALIZAR**

---

**22. 5 FORÇAS DAS MARCAS REGIONAIS**

---

**23. O QUE QUEREM OS INSATISFEITOS?**

---

**24. A BLITZ CULTURAL**

---

**25. POR DENTRO DA INTERNET INDUSTRIAL DA GE**

---

**26. CARROS ELÉTRICOS TÊM CÓDIGO ABERTO – E AGORA?**

---

**27. A VEZ DOS VETERANOS ESTÁ CHEGANDO?**

---

**28. CONTRA A SOLIDÃO DO PODER**

---

**29. ORGANIZAÇÕES COMO REDES DE STARTUPS**

---

**30. RECRUTAMENTO IN-HOUSE GANHA MAIS ADEPTOS**

---

**31. LIDERAR SIGNIFICA SUPERAR-SE SEMPRE**

---

**32. QUANDO A PRODUTIVIDADE É INDEFENSÁVEL**

---

**33. DISNEY MADE IN CHINA**

---

**34. FAMÍLIAS SABOTAM SEUS EMPREENDEDORES**

---

**35. SUSTENTABILIDADE DA LIDERANÇA**

---

# LÍDERES E SEGUIDORES

POR JOSÉ SALIBI NETO

**C**entauro, como sabemos, é aquela figura mitológica que é meio homem, meio cavalo. Gosta de guerrear, segundo algumas fontes, e é sábio e nobre, conforme outras. Esse ser híbrido e paradoxal é uma analogia perfeita para os assuntos desta HSM Management e para o momento que as empresas vivem:

- **Centauro é o futuro que precisamos construir, na visão de nosso entrevistado Al Gore, em que teremos de aprender a nos equilibrar entre a extrema tecnologia e a necessidade de preservar a natureza.**
- **É o governo competitivo, tema do Dossiê, que só será competitivo se incorporar a eficiência e a eficácia da gestão privada e também permitir o acesso igualitário da população aos serviços públicos.**
- **É o empreendedor, que, como explica Steve Blank, é um gestor formado em dez semanas de prática.**
- **É um veterano, com 60 e muitos anos de idade, que continua a trabalhar, porque gera valor para si e para a companhia que o emprega.**

Minha lista poderia continuar, mas a revista do novo líder deve prestar uma homenagem a Warren Bennis, o homem que pôs a liderança no mapa das empresas. Como escreveu a revista The Economist, se Peter Drucker inventou a gestão,

Warren Bennis inventou a liderança no contexto dos negócios. O fato é que, quando ele começou a estudar o tema, nos anos 1950, tratava-se de algo secundário e, hoje, são os superastros do pensamento gerencial que se dedicam a isso. Warren simplesmente escreveu a bíblia da liderança, *Becoming a Leader*, de 1989, e outros 30 livros. Foi o pioneiro na distinção entre gestores e líderes, explicando que os primeiros fazem as coisas da maneira certa, enquanto os segundos fazem as coisas certas.

Também vem de Warren o conceito de que líderes não nascem prontos; são talhados para liderar, incorporando a liderança como um ator incorpora um personagem. Proponente de um novo estilo de liderança que substituísse o “chicote”, combateu ferozmente os desproporcionais salários dos CEOs, seu “curtoprazismo”, a corrupção empresarial. Warren aconselhou grandes líderes políticos, do democrata John Kennedy ao republicano Ronald Reagan, e atuou como mentor de uma infinidade de empresários, entre eles Howard Schultz, da Starbucks. Usava poucas palavras, mas roubava as atenções e causava profundo impacto com elas. Agora, Warren deve estar ao lado de seu amigo Peter. Embora ele priorizasse os líderes e Peter, os seguidores, os dois, grandes humanistas, eram feitos da mesma matéria. Convivi muito com Peter, um pouco menos com Warren, mas este nos deu a honra de estar em nossa primeira ExpoManagement, em Buenos Aires.



WARREN BENNIS  
1925-2014

**Cofundador e CKO da HSM**

# CONTAGEM REGRESSIVA COM JOSEPH BADARACCO

EM SEU NOVO LIVRO, A BOA LUTA, RECÉM-LANÇADO NO BRASIL, O CÉLEBRE PROFESSOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL DIZ QUE OS EMPREENDEDORES PASSARAM A INSPIRAR OS LÍDERES POR SABEREM LUTAR EM AMBIENTES HOSTIS E GARANTE: MUDARAM AS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS-CHAVE DA LIDERANÇA

POR ADRIANA SALLES GOMES

**5** - O sr. está lançando um novo livro sobre liderança, *A Boa Luta*, em uma época em que as empresas buscam cada vez mais referências em empreendedores para inspirar seus líderes. Que momento é este que a liderança vive, afinal?

A busca de referências em empreendedores faz todo o sentido para os líderes atuais, mas não pelo motivo que se supõe. Não é porque os empreendedores são inovadores. É porque, por definição, empreendedores sabem lutar para sobreviver em um mundo intensamente competitivo, turbulento e quase canibal, que é o que toda a vida econômica contemporânea está se tornando. E os líderes precisam saber fazer isso. Agora, mesmo os melhores esforços, feitos com inteligência, com os recursos necessários e com bom pensamento estratégico, podem falhar. E, ainda que a empresa tenha sucesso com sua contribuição, seu emprego pode ser cortado.

#### **4 - É por isso que mudam as respostas às questões que, segundo o sr., todo líder empresarial deve fazer-se... Poderia nos falar das principais respostas novas?**

Bem, à pergunta “Eu sei pelo que presto contas?”, as respostas-padrão até pouco tempo atrás eram duas: a primeira dizia que os líderes eram responsáveis por criar valor para os acionistas, e a segunda, que respondiam por vários stakeholders. Agora, as respostas são múltiplas, porque dependem dos objetivos de lucros de curto e longo prazos, crescimento, desenvolvimento da comunidade, direitos humanos etc. Hoje os líderes empresariais são responsáveis por prosperar dentro do conjunto específico de compromissos que tiver sido negociado. No caso da pergunta “Como tomar decisões cruciais?”, não há mais um plano preciso para o longo prazo por trás das decisões, mas apenas a indicação da direção na qual a organização tentará se mover. À pergunta “Por que eu escolhi esta vida?”, os gestores passam a responder em termos mais pessoais; o significado tem de vir dos projetos nos quais estão trabalhando, da equipe da qual fazem parte e, é claro, do pão que estão pondo na mesa para si mesmos e para sua família. Nos velhos tempos, e estou exagerando um pouco aqui, os gestores podiam entrar em uma organização e planejar trabalhar lá a vida toda, sentindo-se parte de algo estável, até permanente, acreditando que estavam contribuindo para algo maior. Hoje isso não é mais possível, porque nenhuma instituição está imune a choques sérios e até a ruir.

---

#### **Canibal**

Para Badaracco, a vida econômica contemporânea está se tornando um “mundo quase canibal”, o que favorece os empreendedores

---

### **3 - Nesse contexto, ainda existem valores a defender?**

Sim, mas não são os valores de consenso, aqueles que aparecem nas afirmações de missão e nas crenças formalizadas em plaquinhas. Creio que temos de defender os valores centrais, que aparecem no comportamento dos gestores quando eles se encontram sob pressão.

### **2 - O sr. pode dar exemplos de líderes que fazem boas lutas?**

Desculpe-me, mas não posso. É muito difícil para alguém de fora como eu realmente saber o que está acontecendo dentro de uma empresa e em reu niões em pequena escala, nas quais executivos se dão bem ou fracassam no desafio da liderança responsável. Só as moscas na parede poderiam dizer isso de verdade.

### **1 - No Brasil, os jovens gestores parecem ansiar por líderes inspiradores que sejam carismáticos, mas o sr., ao contrário, propõe a liderança discreta. Por quê? É mais responsável?**

Não, alguns líderes responsáveis não são discretos. Eles dizem o que precisa ser dito, tomam a posição que tem de ser tomada e então fazem o trabalho difícil e tiram o melhor dessas atitudes fortes. Mas acredito que a maioria dos gestores subestima a importância da liderança discreta —e a do trabalho constante, cuidadoso, consciente— e procura imediatamente líderes e visões inspiradores.

**ADRIANA SALLES  
GOMES**

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-chefe de HSM Management.

# INTERVENÇÃO URBANA FORMA LÍDERES

MULTINACIONAL SIG COMBIBLOC INOVA AO  
PROPOR MISSÃO AO ESTILO DOS REALITY SHOWS  
COMPETITIVOS DA TV PARA QUE SEUS GESTORES  
VIVENCIEM NOVOS PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA

POR SÍLVIO ANAZ

**E**m uma noite de um animado sábado paulistano, a palavra “Gol!” surgiu inesperadamente na fachada do histórico edifício Racy, no centro de São Paulo, pouco antes do início da Copa do Mundo. O que ninguém imaginou é que o evento fosse um treinamento inovador de um grupo de 40 colaboradores da SIG Combibloc, uma das principais fornecedoras mundiais de embalagens cartonadas e máquinas de envase para alimentos e bebidas. A ação foi o modo que a empresa encontrou para iniciar uma mudança cultural nos tempos atuais, transmitindo a seus gestores, com o maior impacto possível, os oito princípios de seu novo programa de liderança: pensar nos clientes, trabalhar além das fronteiras, agir de maneira enxuta, entregar resultados, moldar o futuro, expandir potenciais, selecionar o melhor e cuidar do negócio como se fosse seu.

Como na missão de um reality show televisivo, a intervenção urbana tinha desafios a serem vencidos em tempo restrito (36 horas) que requeriam a aplicação dos novos princípios. “Nunca tivemos esses princípios de liderança antes e pensamos que, se eles fossem introjados em uma situação emocional como essa, os colaboradores o trariam mais

naturalmente para dentro da organização”, explicou Heike Spies, diretora global de recursos humanos da SIG, que veio acompanhar o evento no Brasil. Se um dos princípios é “pensar nos clientes”, o time da SIG teve de pensar nos moradores de 140 apartamentos do edifício Racy a ponto de, sem conhecê-los previamente, conseguir convencê-los a participar, acendendo e apagando luzes por três horas, das 18h30 às 21h30, o que poderia ser visto como algo desconfortável.

Se outro princípio é “trabalhar além das fronteiras”, o time da SIG teve de fazer a intervenção com 20 colaboradores brasileiros e 20 estrangeiros, da SIG Américas, Europa e Ásia. Se outros dois objetivos são “agir de maneira enxuta” e “cuidar do negócio como se fosse seu”, o time da SIG teve de oferecer aos moradores uma festa de confraternização com orçamento bem limitado, e resolveram o problema atuando eles mesmos como DJs e cozinheiros. “Gestão tem a ver com estabelecer objetivos claros, controlar e reportar, enquanto liderança é inspirar pessoas e permitir que desenvolvam ideias com paixão; hoje precisamos das duas coisas em uma empresa”, concluiu Spies.

---

### **Saiba mais sobre a SiG**

**Origem:** Parte do Grupo Rank, sediada na Nova Zelândia.

**Atividade:** Produz embalagens cartonadas e máquinas de envase para alimentos e bebidas.

**Tamanho:** Tem 5 mil colaboradores em 40 países e faturou € 1,68 bilhão em 2013.

---



# O BRASIL ENTRA NA CORRIDA DO GRAFENO

CENTRO DE PESQUISAS SOBRE O GRAFENO, CRIADO PELA UNIVERSIDADE MACKENZIE EM SÃO PAULO, PODE EVITAR QUE O BRASIL FIQUE PARA TRÁS NOS ESTUDOS DO MATERIAL QUE DEVE SUBSTITUIR O SILÍCIO E REINVENTAR UMA SÉRIE DE INDÚSTRIAS

POR

**E**m meados de 2015, o Centro de Pesquisas Avançadas em Grafeno, Nanomateriais e Nanotecnologia, ou MackGrafe, ganhará sede própria.

Ele funciona desde 2011 espalhado por vários laboratórios da Universidade Presbiteriana Mackenzie e recebe empresas interessadas em parcerias de pesquisa e desenvolvimento de produtos baseados no grafeno, material obtido do grafite com propriedades físico-químicas que interessam potencialmente vários setores industriais, como os eletrônico, de comunicações, automobilístico e aeronáutico. O MackGrafe está pondo o Brasil na corrida mundial pelo grafeno; por meio da parceria com o centro de pesquisas de grafeno da National University of Singapore, dirigido desde 2010 pelo físico brasileiro Antonio Helio de Castro Neto, vem acompanhando o que há de mais avançado na área.

O grafeno ganhou impulso a partir de 2010, quando os físicos russos Andre Geim e Kostya Novoselov receberam o Prêmio Nobel de Física pelas pesquisas sobre o material, e boa parte do mundo disputa uma corrida para saber extraí-lo e

manipulá-lo, como a União Europeia, que, para isso, criou um consórcio de universidades, empresas e centros de pesquisa de 17 países –The Graphene Flagship–, com pelo menos 400 milhões de euros de orçamento até 2023.

O professor e físico Thoroh de Souza, coordenador do MackGrafe, explica que o centro vai da pesquisa básica à produção de protótipos, além de fazer a ponte entre as empresas interessadas em transformar tais protótipos em produtos e os mecanismos de financiamento existentes. Só um dos projetos tem R\$ 9,5 milhões de orçamento. “Nossos focos são fotônica, energia e compósito.” Segundo Souza, o maior desafio está na guerra dos países pelos cientistas, e o MackGrafe está recrutando-os homem a homem.

---

## O ELEMENTO

Nós já o conhecemos: milhões de camadas dele formam o grafite dos lápis e lapiseiras que usamos. Mas só recentemente ele virou uma promessa de revolução na fabricação de produtos de alta tecnologia. Tem um conjunto invejável de propriedades: é extremamente forte, leve, flexível, ótimo condutor de eletricidade e quase totalmente transparente.

Melhor: é uma das formas do carbono encontradas livremente na natureza, o que pode torná-lo muito barato, desde que os cientistas descubram como manipulá-lo e produzi-lo em escala industrial. Estudo da University of Manchester prevê que os primeiros produtos baseados no grafeno, como telas touch screen de celulares e tablets, devem chegar ao mercado em 2015. Seu futuro pode estar em celulares flexíveis, que poderão ser enrolados como folha de papel; baterias com duração muito superior à das atuais e recarregadas mais rapidamente; automóveis e aviões feitos de materiais mais seguros, resistentes, leves e econômicos. Seus limites ainda não são conhecidos.

---

# LIVROS BRASILEIROS LÁ FORA

COM POLÍTICAS FOCADAS E CAPACITAÇÃO DAS EDITORAS, O BRASIL FINALMENTE COMEÇA A CONQUISTAR LEITORES DE FICÇÃO MUNDO AFORA DE MODO SISTEMÁTICO

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

O impacto de histórias, reais ou ficcionais, na marca de países como EUA, Inglaterra, França e Itália, entre outros, já foi bastante estudado. É consenso que tanto os livros como o cinema abrem caminho para seus produtos no mundo inteiro.

O Brasil tem isso nas telenovelas, mas não no ramo dos livros. Nos últimos anos, contudo, o Brasil tem se tornado um vendedor de livros. Entre outras iniciativas, há o Programa de Bolsas para Traduções de autores brasileiros, da Fundação Biblioteca Nacional, que até 2020 financiará a versão de obras brasileiras para outras línguas, por editoras estrangeiras, e um trabalho coordenado da Câmara Brasileira do Livro (CBL) com a Apex-Brasil, no programa Brazilian Publishers, que priorizou mercados-alvo: EUA, México, Colômbia e Chile, nas Américas; Alemanha e França, na Europa; Angola, na África; e Coreia do Sul, na Ásia. Três movimentos sustentam o fenômeno em paralelo:

## 1 - Maior demanda.

Para Anna Luiza Cardoso, agente literária da VBM, que representa autores brasileiros no exterior, o mercado internacional agora procura novos autores que tenham um trabalho local de alcance global. Entre os nomes que se internacionalizam, Raphael Montes e seus livros policiais, representados pela VBM, já chegaram a quase dez países.

Outro exemplo é Edney Silvestre, romancista que recentemente chegou às livrarias da Inglaterra e conquistou várias resenhas positivas.

## **2 - Empreendedorismo de agentes literários e autores.**

Não apenas os agentes estão mais ativos, como os autores tomam a iniciativa. O escritor infanto juvenil Ilan Brenman cavou seu espaço indo aos principais eventos literários do mundo, como a Feira de Frankfurt e a de Bolonha, a maior do segmento infantil.

O autor do best-seller *Até as Princesas Soltam Pum* tem mais de 60 títulos publicados no Brasil e 11 no exterior, em países como Espanha, Itália, França, Suécia, Dinamarca e Coreia do Sul. Hoje, seu livro mais famoso já está na sétima edição na Espanha e virou até musical em Barcelona. Bernardo Kucinski, autor de *K.*, comovente romance sobre os desaparecidos da ditadura brasileira, é outro exemplo: o jornalista e professor aposentado da USP acionou sua rede de contatos da época em que era correspondente do jornal *The Guardian* e seu premiado livro já está publicado na Inglaterra, na Espanha (em espanhol e em catalão) e na Alemanha, e tem lançamento previsto em Israel, Itália, Japão e Argentina.

## **3 - Libertação pelo e-book.**

LIZANDRA MAGON DE  
ALMEIDA

A editora Sextante tentou vender o livro *Sonho Grande*, best-seller de Cristiane Correa sobre o trio de empresários da Ambev, para uma editora estrangeira, como conta seu sócio Marcos da Veiga Pereira, mas não conseguiu. O argumento: os protagonistas não eram conhecidos lá. Então, produziu um e-book para vender na Amazon. Os R\$ 40 mil investidos na versão para o inglês já se pagaram, em especial depois de o megainvestidor Warren Buffett recomendar o livro em um evento.

# O EMPREENDEDOR-USUÁRIO

## ANDRÉ GARCIA

O SITE ESTANTE VIRTUAL, MAIOR LIVRARIA EM LÍNGUA PORTUGUESA DO MUNDO, REÚNE MAIS DE 1 MILHÃO DE TÍTULOS E 135 MIL SEBOS DE TODO O BRASIL EM UMA ÚNICA PLATAFORMA ONLINE. NESTA ENTREVISTA EXCLUSIVA, SEU FUNDADOR E DIRETOR, ANDRÉ GARCIA, FALA SOBRE A FILOSOFIA SUBVERSIVA E INOVADORA DE SUA EMPRESA, EM QUE NINGUÉM TRABALHA MAIS DE SEIS HORAS POR DIA

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

**O** sonho de muitos empreendedores é vender o negócio e ficar rico. Você vai vender o Estante Virtual?

Já recebemos muitas propostas nesses nove anos de funcionamento, de grupos de investidores e de livrarias concorrentes. O que nos fez não aceitá-las até agora é que, quando montei a empresa, montei para que fosse diferente e não queremos que o diferencial se perca. Em primeiro lugar, aqui só se trabalham seis horas por dia; isso é uma premissa para os três sócios e os 39 funcionários. Não imagino que o grupo investidor vá entender isso, porque impera a lógica industrial de extrair o máximo das pessoas em detrimento da qualidade de vida. O segundo empecilho é a máxima dos investidores de pensar grande, tendo só o céu como limite, como um já me disse. Eu lhe respondi: “Pensar grande tudo bem, mas sem ser megalomaniaco”. Temos a filosofia de

inovar e crescer, mas nossas ambições têm o limite da qualidade de vida. E o terceiro fator é que nunca me vi como um cara com um cheque na mão; não posso dizer que tenho esse espírito. Gosto de trabalhar aqui. Quando tive a ideia do Estante Virtual, não imaginei que fosse ficar rico; pensei em resolver um problema que também era meu, de encontrar livros para minha dissertação.

**Você é um empreendedor-usuário, que, segundo estatísticas dos Estados Unidos, tende a ter muito sucesso. Você acha que o êxito de seu negócio tem a ver também com o momento, que pede uma visão sustentável?**

Temos compromisso com a sustentabilidade econômica, com a multiplicação das forças de pequenas e médias empresas em detrimento dos gigantes do mercado. Acho que o melhor paralelo de nosso modelo de negócio é o do Airbnb, uma rede de pequenos anfitriões; somos uma rede de pequenos vendedores de livros.

**Brasileiros leem pouco; para crescer, vocês pensam em vender outros produtos?**

Como não queremos dominar o mundo, manteremos o foco; queremos ser os melhores em livros. Diria que livros digitais estão em nossos planos.

**Será que o Estante Virtual aumentou a leitura no Brasil?**

Acredito que facilitamos, e muito, o acesso dos brasileiros aos livros. Alguns deles, especialmente os universitários, encontram um preço muito alto nas livrarias. E conseguimos proporcionar uma economia de até 94%. Já temos 2 milhões

de leitores cadastrados. Acredito também que o que fazemos é promover a diversidade. A maior livraria brasileira online tem no máximo 150 mil títulos em estoque, quando são lançados cerca de 60 livros por dia no Brasil. Mas nós temos 1 milhão de títulos cadastrados e estamos aperfeiçoando nossa ferramenta de indicações para sermos diferentes.

### **Diferentes como?**

As livrarias físicas têm aquela mesa dos mais vendidos; as livrarias online têm as recomendações do tipo “quem comprou isso também comprou aquilo”. Ambas trabalham com a curva de Pareto –20% dos produtos representam 80% das vendas– e insistem nessas listas. Já a gente consegue ajudar a pessoa a descobrir o próprio gosto, a escolher diante de uma oferta muito mais ampla. Ao contrário da frase que diz “ler para ser”, eu acredito que é preciso “ser para ler”. Fugimos do viés estritamente mercadológico.

### **O Estante Virtual provocou a ruptura de seu setor de atividade, em sua opinião?**

O mercado de sebos é unânime em dizer que o Estante Virtual é um divisor de águas. Também inovamos ao ter uma relação direta com nossos clientes, tanto vendedores como compradores. Se, em outros marketplaces, o cliente com problema só pode qualificar mal o vendedor, aqui ele pode contatar por telefone, porque nos posicionamos como corresponsáveis. Em casos extremos, reembolsamos o comprador e desqualificamos o vendedor.

### **É isso que explica o nível de satisfação altíssimo que vocês têm, raro no Brasil?**

Talvez seja por isso, sim, que o nível de satisfação de nossos clientes é tão alto. Nós treinamos muito os vendedores, ajudamos a profissionalizar o setor.

### **Que inovações nós podemos esperar?**

Estamos trabalhando para pessoas físicas venderem no site. Permitimos isso durante um tempo, mas era difícil de administrar, e fechamos as inscrições, limitando os cadastrados aos mil existentes; agora vamos reabri-las. Também estamos aprimorando o sistema para venda de acervos inteiros –nosso sistema é tão grande que nosso banco de dados fica na Lituânia. Como nosso objetivo é sempre melhorar a experiência do cliente final no site, estamos aperfeiçoando principalmente os métodos de pagamento e as indicações, como eu já disse. Graças a uma parceria com o Moip, do iG, desenvolvemos uma plataforma que permite que a pessoa compre de vários vendedores ao mesmo tempo, no mesmo carrinho, e que essa distribuição de valores seja feita da melhor forma. Em 2013, eu visitei vários sebos em dez cidades, pedindo sugestões de melhoria; voltei superanimado para pôr todas em prática. Estimamos que as melhorias podem aumentar as vendas em 30%. Mas precisamos financiar as melhorias, com aumento da taxa cobrada dos sebos –isso gerou algumas queixas, mas já está tudo bem.

**LIZANDRA MAGON DE  
ALMEIDA**

A entrevista é de Lizandra  
Magon de Almeida, editora-  
assistente de HSM  
Management.

# PARA MERGULHAR NO UNIVERSO “AGILE”

MÉTODOS DE GESTÃO ÁGIL, COMO O SCRUM,  
ESTÃO EM ALTA; CINCO LIVROS AJUDAM A  
COMPREENDÊ-LOS

POR RICARDO PETERS

**O** Project Management Institute, organização que atua internacionalmente pelo desenvolvimento do gerenciamento de projetos, revisou recentemente sua principal publicação, o PMBOK®,

e reconheceu “agile” (pronuncia-se “ajaiel”) como uma prática que conduz ao sucesso de projetos. Não apenas isso; criou uma certificação para orientar e educar os gerentes de projetos sobre como contribuir em contextos com essas características. O pensamento ágil ganha importância até mesmo nos círculos mais clássicos. Você sabe o que é isso?

O pensamento ágil envolve pressupostos como planejar somente sobre o que se pode ver com mais clareza, trabalhadores do conhecimento, eficiência na comunicação, trabalho colaborativo, adaptabilidade à mudança e ciclos de feedback curtos com o cliente. Outro modo de explicar o “agile” é mostrar o que ele não é. Esse pensamento não é “comando e controle”.

Em se tratando de comando, ele não tem hierarquias rígidas e inflexíveis nas quais um manda e outro obedece; reconhece-se que algumas pessoas em um time lideram melhor determinadas atividades, mas outras podem assumir o leme

dependendo de cada contexto. E, mais do que controle, profissionais com pensamento ágil preferem confiança. Parece interessante? Então, “agile” é, sobretudo, uma nova mentalidade, uma mudança de cultura. É passar a entregar valor de forma incremental, iterativa (no sentido de ser um processo com repetições) e contínua. É orientação a resultados e compromisso com o que se faz. E é desafiar paradigmas vigentes. A disseminação do pensamento ágil em uma organização não é algo trivial; requer paciência e, acima de tudo, conhecimento. Cinco livros me ajudaram a entender melhor o que é essa agilidade e os compartilho com o leitor. Aproveite!

**Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders** Pouca gente escreve sobre práticas de liderança em contextos ágeis como Jurgen Appelo. Entenda o que muda de maneira lúdica e prática, com um autor consagrado.

**Coaching Agile Teams: a Companion For Scrummasters, Agile Coaches, And Project Managers In Transition** O líder “agile” atua sendo coach para que as equipes possam alcançar todo o seu potencial. Esse livro mostra como fazer isso.

**Software In 30 Days: How Agile Managers Beat The Odds...** Como entregar valor ao cliente em 30 dias em um ambiente turbulento de negócios? Descubra o que o Scrum, um dos frameworks ágeis mais populares, tem a oferecer.

**Agile Retrospectives: Making Good Teams Great** Para aprendermos a cada erro e sermos mais e mais produtivos, precisamos refletir de tempos em tempos sobre o que está funcionando e o que não está. Há diferentes formas de fazer isso, descritas nessas páginas.

**Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software:** Nesse livro, os especialistas da comunidade ágil no Brasil falam sobre as várias faces da agilidade, de maneira simples, didática e direta. Colocam suas experiências em um livro atual e completo. Uma boa ideia é começar por aqui.

RICARDO PETERS

# QUANDO ELE DEVE SER UM LÍDER FEMININO...

... E ELA, UMA LÍDER MASCULINA. A CAPACIDADE DE COMPREENDER A DINÂMICA DO MASCULINO E FEMININO E UTILIZÁ-LA PARA CRIAR POLARIDADE NOS RELACIONAMENTOS, QUE, ASSIM, MELHORAM, COMEÇA A ENTRAR NA AGENDA DO RH

POR ROGÉRIO CHÉR

**C**riei intimidade com o tema do masculino-feminino em meio a um tumultuado momento de carreira. Era diretor corporativo de RH da Natura e algumas incertezas me angustiavam. Buscava compreender aquele contexto com leituras, terapia, conversas com amigos e mentores, além de uma frequente consulta a minha consciência. De repente, um insight emergiu: era preciso ampliar a identificação com meu polo masculino e com tudo inerente a ele, como autoconfiança, estabilidade, segurança, senso de direção e escolha. Precisava arrebatar minhas atribuições e responsabilidades. Minha atitude era a de alguém usurpando uma cadeira que não era sua, com receio de preencher o espaço com a força de seus talentos. Meu masculino precisava de reabilitação. Minhas características de liderança estavam claramente identificadas com o polo feminino.

Não tinha receio em expressar pensamentos e sentimentos, mesmo aqueles que expunham minha vulnerabilidade a colegas, pares ou membros da alta administração. Minha fala

era permeada pelo tema de crenças e valores –individuais e organizacionais– e minhas escolhas tinham a busca de sentido e significado como norte.

Meu desejo era por criatividade e mudança, mais do que por estabilidade e continuidade. Passei por aquele momento na Natura com olhos bem abertos para a beleza dessa polaridade. E acordei para a desafiadora realidade deste século: homens identificados com seu feminino, mulheres crescentemente identificadas com seu masculino, independentemente de sua orientação sexual. Não existe certo ou errado nesse assunto; apenas entendi a relevância da polaridade para nossas relações com o mundo a nossa volta. Assim como o negativo precisa do positivo e vice-versa, o masculino e o feminino se complementam.

Em outras palavras, em contextos inclinados ao masculino, devemos usar a sabedoria de nosso feminino em busca de bons resultados e, da mesma forma, situações femininas, difusas e subjetivas, demandam o foco e a concretude do polo masculino. Tanto homens como mulheres podem se valer desse uso. E não apenas no ambiente profissional; vale para as relações pessoais, com o cônjuge e os filhos também. O perigo reside na falta de consciência e, portanto, na incapacidade de estabelecer essa polaridade em nossas relações. Conscientes de como nos identificamos com ambos os polos, somos capazes de usar nosso masculino e nosso feminino intencionalmente, assegurando polaridade para os relacionamentos, que desse modo ficam mais completos e significativos. Inconscientes, não conseguimos fazer isso.

## **O CHORO DE THIAGO SILVA E OS ARQUÉTIPOS**

Compreender a dinâmica e a beleza dessa polaridade facilita o entendimento da atitude do capitão Thiago Silva quando, em meio à disputa de pênaltis com o Chile, pediu ao técnico Luiz

Felipe Scolari que fosse o último a cobrar, se necessário. Isolou-se então no gramado e não viu as cobranças dos colegas.

Thiago não hesitou em chorar e evidenciar quão vulnerável estava. Sua atitude acabou por engajar comissão técnica e jogadores em sua defesa. No jogo seguinte, contra a Colômbia, o capitão brasileiro foi destaque em campo e emplacou um gol. Ao longo da Copa do Mundo de 2014, Thiago revezou os arquétipos masculino e feminino. O masculino sempre está ligado ao senso de direção e propósito, à atitude de escolher e decidir. O feminino, por sua vez, está relacionado com o viver, com o despertar para a luz do dia e com a experiência de estar vivo. Força e segurança são temas masculinos, enquanto cuidar e nutrir são femininos.

O feminino experimenta prazer quando preenchido e nutrido, enquanto o masculino quer liberar sua energia, libertar seu poder, preencher o mundo com seu propósito. Estabilidade e continuidade são masculinos; criatividade e mudança, femininos. Se o masculino age ancorado na confiança em si, é ativador de seus recursos e os emprega deliberadamente para conquistar seus objetivos, o feminino espera seu destino, é receptivo aos resultados que virão e confia no fluxo da vida.

Por fim, o masculino é concreto, racional, analítico e objetivo, e o feminino mostra-se abstrato, intuitivo, difuso e subjetivo. Assim, o masculino quer se comprometer com metas e resultados, enquanto o feminino quer viver significado, sentido e experimentar seus valores mais profundos. Tanto homens como mulheres apresentam as características descritas e você certamente se viu em várias delas. Todos temos identificação com os dois comportamentos, porque em nossa alma somos energeticamente masculinos e femininos ao mesmo tempo, ainda que com ênfases e calibragens diferentes.

## ROGÉRIO CHÉR

Rogério Chér, consultor, palestrante e ex-executivo da Natura, escreveu este artigo com exclusividade para HSM Management, antecipando seu livro Engajamento, a ser lançado em novembro pela Alta Books.

Tomei consciência dessa polaridade justamente quando passei pela Natura. O fato é que os líderes conscientes da polaridade masculino-feminino tendem a ser mais bem-sucedidos na construção de vínculos, dentro e fora da empresa. Tornam-se mais aptos para as relações consigo, com os outros e com o mundo a seu redor, pois conseguem reconhecer o polo prevalente nos demais e agir de acordo. São aptos para lidar com os desafios mais objetivos, ligados à eficácia e à eficiência organizacionais, e, ao mesmo tempo, lidam bem com temas relacionados com a ética, com os valores da empresa, com a felicidade no trabalho e com o propósito da organização.

Da mesma forma que têm autoconfiança e escolhem com assertividade sua direção, são capazes de, no minuto seguinte, confiar no fluxo da vida, esperar que o destino aja com sua lógica e sabedoria. Propriedades masculinas e femininas, operando em harmonia, melhoram o futuro.

# A REVOLUÇÃO DOS RECURSOS

AVANÇOS TECNOLÓGICOS PODERÃO PROPICIAR AOS GESTORES ENFRENTAR OS DESAFIOS IMPOSTOS PELAS METAS ELEVADAS DE PRODUTIVIDADE E LIDERAR A PRÓXIMA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, AFIRMA ESTUDO MCKINSEY & CO.

POR STEFAN HECK E MATT ROGERS

**A** maior parte dos automóveis nos estados unidos é ineficiente: permanece 95% do tempo estacionada e, quando circula, leva menos de duas pessoas. As estradas desse país também são ineficientes: a maioria alcança o pico de uso (ou seja, mais carros por faixa por hora) apenas uma vez ao dia, em um único sentido. Quando o assunto são os serviços públicos, a ineficiência também é enorme.

A qualquer hora que se escolha medir, só 20% a 40% da capacidade de transmissão e distribuição de energia e 40% da capacidade das usinas geradoras estarão em uso nos EUA. Esses e outros casos de ineficiência crônica não têm as soluções comuns, como a engenharia financeira ou a contratação de mão de obra mais barata de outros países. É necessário produzir e usar os chamados “recursos” de uma sociedade –carros, estradas, energia etc.– de modo mais criativo e eficiente. Isso é tão urgente que a economia mundial pode estar prestes a ser revolucionada por uma série de negócios novos com potencial de trilhões de dólares em lucros.

A economia já assistiu a duas revoluções anteriores, industriais, uma voltada para o trabalho e a outra para o capital. Mas o terceiro fator sugerido por Adam Smith em *A Riqueza das Nações*, em 1776, “recursos” [o que no século 18 era “terra” para Smith expandiu-se para “recursos”], ainda está por liderar uma revolução. Advogamos que:

- É preciso incrementar substancialmente a produtividade, combinando tecnologia da informação (TI) com ciência de materiais em nanoescala, biologia e tecnologia industrial.
- Deve-se alcançar crescimento com alta produtividade no mundo em desenvolvimento, para apoiar os 2,5 bilhões de novos membros da classe média, o que é a maior oportunidade de criação de riqueza em cem anos.
- O aproveitamento dessa oportunidade requer novas abordagens de gestão, porque, em vez de buscar os tradicionais 2% de aumento anual em produtividade de recursos, os líderes terão de entregar ganhos de cerca de 50% a cada poucos anos [na figura abaixo, veja o aumento projetado já para o futuro próximo]. O eixo da terceira revolução industrial tende a ser o ganho de produtividade de recursos, e este artigo destaca modos de consegui-lo.



## **ABORDAGENS JÁ TESTADAS**

Empresas como Tesla Motors, Zipcar, C3 Energy, SolarCity, Creek Foods e Nest Labs, todas norte-americanas, já vêm lançando mão de diferentes abordagens voltadas para o aumento da produtividade dos recursos. Assim, aumentam seu potencial de derrubar concorrentes tradicionais e de criar modelos de negócio inimagináveis [veja quadro na página ao lado]. Exploramos, a seguir, três dessas abordagens: substituição, otimização e virtualização.

### **Substituição de recursos**

Nesse caso, materiais escassos, inadequados e caros são substituídos por outros mais baratos. O princípio básico aqui é analisar cada recurso utilizado pela empresa em seus produtos principais e cada recurso que os clientes usam ou consomem e, então, procurar materiais de melhor desempenho e mais baratos, menos arriscados ou menos escassos, que possam ser seus substitutos. E não basta que sejam mais baratos; devem proporcionar à empresa um desempenho superior como um todo. Por exemplo, as fibras de carbono não só são econômicas por serem mais leves, mas também viabilizam carros (ou aviões) mais silenciosos, eficientes, confortáveis e bonitos. Outro exemplo, mais novo, é o vidro que é programado para capturar a luz do sol no inverno e bloquear o sol em dias quentes, reduzindo a necessidade de usar aquecedor ou ar-condicionado em determinado ambiente.

### **Otimização de recursos**

Essa abordagem diz respeito a incorporar software em equipamentos de indústrias com uso intensivo de recursos para aperfeiçoar radicalmente o modo como produzem e fazem uso de recursos escassos. Além do software, a otimização pode vir com o fornecimento de equipamentos como serviços. A General Electric (GE) serve de ilustração dessa abordagem. Ela equipa seus motores com softwares avançados e sensores que fornecem dados em tempo real sobre a manutenção [veja reportagem na página 94]. Com tais motores, as aeronaves transmitem sua necessidade de peças e serviços antes mesmo que aterrissem. Como a GE cobra pela manutenção por hora de voo, antecipar e dinamizar as atividades de manutenção é crucial para a produtividade de um negócio. Por sua vez, a Komatsu, fabricante de máquinas industriais, permite que seus clientes as aluguem uns dos outros, evitando que fiquem ociosas.

E a UPS reduziu o consumo de combustível e aperfeiçoou a segurança e a velocidade ao reorganizar a rota de seus caminhões a fim de evitar conversões à esquerda. Para otimizar recursos, as perguntas-guia devem ser: que ativos caros podem incorporar softwares e sensores? Que peças são usadas apenas por uma pequena parcela do tempo? Qual equipamento que consome muita energia permanece ativo sem realizar função?

### **Virtualização de recursos**

Nessa abordagem, os processos saem do mundo físico –e alguns deixam de existir, pois são automatizados. Para as empresas, é duro adotar a virtualização, porque ela pode implicar menos vendas geradas. Por exemplo, as montadoras de automóveis não querem que as pessoas dirijam menos, mas é algo que está acontecendo no mundo desenvolvido. Um dos fatores que contribuem para tanto é o fato de as pessoas

estarem fazendo virtualmente coisas que antes exigiam locomoção, como compras. Também o trabalho está se tornando mais virtual; as pessoas usam mais os meios online para se conectar produtivamente, sem precisar de um escritório físico.

A Nest Labs, startup comprada pelo Google, dá uma pista do que é possível. Ela criou uma plataforma digital que fornece energia dinamicamente, conforme o consumo, assim como serviços de segurança (e, um dia, poderá fornecer entretenimento, serviços de saúde etc. da mesma forma). Anos atrás, um despertador virtual seria impensável. O que está por vir? Chaves e dinheiro desaparecerão também? Drones [como os que estão em teste pela Amazon] realizarão todas as entregas? O supercomputador Watson, da IBM, e outros sistemas especializados darão os alertas de manutenção dos ambientes industriais?

## **DIFICULDADE INICIAL E TRÊS INICIATIVAS PARA AS EMPRESAS**

Extrair o melhor de qualquer uma dessas abordagens representa enorme mudança na maneira de as companhias operarem. Para grande parte delas, a maior dificuldade inicial será integrar sistemas –como incorporar softwares em equipamentos industriais. A necessidade de integração de sistemas não é novidade, mas a maioria das empresas não é boa em gerir um ecossistema dinâmico. Há três iniciativas que as companhias podem tomar hoje e que aumentarão sua probabilidade de sucesso para elevar a produtividade dos recursos:

### **1. Reconhecer o escopo.**

Perceber que muitas variáveis interagem simultaneamente é uma vantagem inicial para qualquer empresa. O setor de distribuição de energia dos Estados Unidos é instrutivo. A matriz energética do país envelheceu –o circuito médio tem 40 anos– e tornou-se menos confiável e mais onerosa e arriscada. Será necessária uma adaptação ao panorama contemporâneo da energia, que prevê energia elétrica gerada em cada casa, em painéis solares colocados nos telhados, e as empresas precisam descobrir como integrar essa energia caseira ao sistema. A energia dos carros elétricos é outra variável importante. Em tempo real, terão de ser integradas não apenas as atividades da distribuidora de energia, mas também as dos postos de serviços relacionados. Isso requer lidar com uma massa muito maior de dados, o “big data”. A rede elétrica terá de ser recriada.

---

## **Negócios do AMANHÃ**

*Quem poderá entregar melhorias drásticas em produtividade de recursos?*

- **Extratora máxima de petróleo:** por meio de sensores, extrairá de 60% a 70% do petróleo em cada ponto, quando a marca tradicional é de 20% a 30%, utilizando redes de sensores e novas técnicas operacionais.
- **Produtora global de alimentos orgânicos:** uma organização global integrada produzirá alimentos de alta qualidade localmente, usando um décimo da água e energia dos métodos hoje disponíveis.
- **Plataforma de serviços aos cidadãos:** uma empresa oferecerá plataforma de tecnologia padronizada aos governos, que lhes permitirá entregar serviços personalizados a baixo custo, como emissão de documentos, apoio a planos de aposentadoria e até treinamentos.
- **Distribuidora de estrutura básica portátil:** com contêineres, fará chegar, a populações menos favorecidas, energia solar, telefonia, carregamento de bateria de telefones celulares, internet, purificação de água.

---

## **2. Ampliar a capacidade de análise da linha de frente.**

As pessoas da linha de frente das operações industriais precisarão aprender a usar grande volume de dados e adquirir competências do trabalhador do conhecimento. Para isso, terão de ser educadas. É o caso das equipes de detecção de vazamento de gás, que deverão tomar decisões sofisticadas

com base em análises avançadas, aproveitando a tecnologia para encontrar e consertar vazamentos, em vez de caminhar com uma varinha de localização de água.

### **3. Realizar modelagem e testes.**

Com sistemas tão complexos, os testes serão a única maneira de saber se um processo dá certo, mas podem ser realizados por meio de modelos. Quando a ATMI, empresa de tecnologia de materiais, procurava um modo melhor de extrair ouro do lixo de eletrônicos do que o método do banho de ácidos tóxicos, recorreu à modelagem para combinar químicos. O processo que disso resultou utiliza uma solução à base de água que é segura até para beber e muito mais barata do que métodos tradicionais.

**STEFAN HECK E  
MATT ROGERS**

O estudo é de Stefan Heck e Matt Rogers, respectivamente professor-consultor do Precourt Institute for Energy, da Stanford University, Estados Unidos, ex-membro do escritório da McKinsey de Stamford, e diretor do escritório de San Francisco da firma de consultoria. Ambos são autores de *Resource Revolution: How to Capture the Biggest Business Opportunity in a Century* (ed. New Harvest).

### **OPORTUNIDADE DO SÉCULO**

A revolução dos recursos representa a maior oportunidade de negócios que vemos em cem anos, mas realmente exige mudanças de gestão radicais. E tão grande quanto a oportunidade é o risco de não fazer nada: apegar-se aos habituais 2% de melhoria anual de produtividade logo tornará seu negócio obsoleto.

# “VAMOS FAZER O QUE NUNCA FIZERAM ANTES”

AL GORE, EX-VICE-PRESIDENTE DOS EUA QUE GANHOU O PRÊMIO NOBEL DA PAZ POR SEU ALERTA À CRISE CLIMÁTICA, VOLTA A CHAMAR A ATENÇÃO DO MUNDO PARA A NECESSIDADE DE PRESERVAR O FUTURO ATIVAMENTE; NESTA ENTREVISTA EXCLUSIVA, ELE AVISA QUE AS EMPRESAS TÊM PAPEL PROTAGONISTA NO ESFORÇO

POR ADRIANA SALLES GOMES

---

## **S**aiba mais sobre Al Gore

Carreira: Advogado, filantropo, político e empresário norte-americano, aluno de Harvard e combatente na Guerra do Vietnã, foi membro democrata do Congresso de seu país por 24 anos, além de vice-presidente de Bill Clinton, entre 1993 e 2001.

**Diferenciais:** Popularizou o aquecimento global com seu livro Uma Verdade Inconveniente, convertido em documentário, pelo qual recebeu o Prêmio Nobel da Paz. Seu novo livro, O Futuro, segue o mesmo caminho.

**No Brasil:** Al Gore estará na HSM ExpoManagement 2014, em novembro próximo, para falar do futuro.

---

Nos últimos sete anos, a Amazônia sofreu duas estiagens do tipo que só acontece a cada cem anos. Com a atual terceira onda de desmatamento e queimadas, promovida em nome de negócios da agricultura e da pecuária, a previsão dos cientistas é de que a maior floresta tropical do mundo se transforme, com o passar do tempo, em um vasto deserto. Esse é o tipo de alerta, absolutamente concreto, que Al Gore, ex-vice-presidente dos Estados Unidos, ganhador do Prêmio Nobel da Paz, político e empresário, faz em seu livro mais recente, O Futuro.

Aos que conseguem imaginar um deserto amazônico, a visão é tão assustadora quanto a dos monstros e robôs destruidores dos filmes de terror futuristas. Só que, no cinema, há sempre um herói para debelar a ameaça, ainda que o faça com imensa dificuldade. E na vida real? Ao que parece, é preciso responder a três perguntas-chave antes de obter uma resposta com algum sentido:

(1) “Qual é a fonte da ameaça?”,

(2) “Quem é o herói potencial?” e

(3) “Como o herói vence a imensa dificuldade existente?”.

Nesta entrevista exclusiva a HSM Management, Al Gore não se concentrou na ameaça específica à Amazônia, nem culpou apenas países emergentes como o Brasil; ele abordou o que seria um gigantesco risco à sobrevivência da espécie humana e definiu a responsabilidade pelo problema e pela solução como coletiva. Seu tom, na entrevista, foi mais otimista do que o percebido no livro. “Grandes desafios costumam trazer grandes oportunidades, além dos riscos, e temos as ferramentas para lidar com isso”, observou o político quando confrontado com a teoria da abundância de seu conterrâneo Peter Diamandis, empreendedor para quem os desafios do futuro serão vencidos com empreendedorismo.

Gore ofereceu o próprio exemplo de empreendedorismo para iniciar a conversa. “Até agora, registramos muito sucesso com o Climate Reality Project, organismo que fundei em 2006 para disseminar a verdade sobre a crise climática e despertar a capacidade de liderança em cidadãos do mundo inteiro em busca de uma solução”, afirmou ele, acrescentando que, no final de 2014, estará no Brasil para treinar novos líderes de toda a América do Sul no âmbito desse projeto.

Gore também vê razões para esperança na conscientização dos clientes empresariais de sua firma de consultoria, a Generation Investment Management, quanto ao imperativo de tomar decisões para o longo prazo. Como, a seu ver, empresas estão na raiz das ameaças ao futuro de nossa espécie, a mobilização delas lhe dá alento. “Vamos fazer o que nunca fizeram antes para preservar o futuro”, declarou ele, em meio às respostas para as três perguntas-chave. E avisou: líderes são cruciais.

## FONTES DA AMEAÇA

Gore indica que as empresas o são ao focar o curto prazo, seja quando investem em monoculturas comerciais, petróleo e tecnologias sem observar os riscos ao planeta, seja quando impõem seus interesses a governos e mídia. Tanto a crise climática como os seis desafios que dificultam seu enfrentamento [veja quadro ao lado] e ameaçam a sobrevivência de nossos descendentes são associados, no livro de Gore, à ação destrutiva das empresas, que ele trata como “Terra S.A.”, e seu foco no curto prazo.

Por exemplo, ao tratar do novo equilíbrio de poderes, Gore escreve que a democracia foi “hackeada”: “Há controle das elites sobre as decisões políticas, o que conduz à paralisia dos governos em relação a reformas necessárias e leva a crescentes desigualdades sociais”. É isso que explica por que

os EUA perderam sua condição de líderes, segundo ele –“o país já não tem a mesma autoridade moral para fazê-lo, uma vez que os valores expressos em sua Constituição hoje se perdem diante dos interesses das corporações”.

O fato de a mídia não ser mais vigilante e combativa em seu papel de quarto poder, segundo Gore, pode ser atribuído também à crescente influência das empresas –anunciantes– sobre seu conteúdo, tirando-lhes a independência e a integridade necessárias. Ainda no livro, outra crítica do ex-vice-presidente dos EUA às companhias e ao capitalismo atuais diz respeito ao que ele chama de “robosourcing”, a substituição que as empresas vêm fazendo da mão de obra humana por tecnologias que oferecem maior eficiência.

Gore ataca, por fim, a tendência de apresentar soluções simples para problemas complexos, própria do mundo dos negócios. Ele o faz, por exemplo, ao citar as propostas de geoengenharia para resolver a crise climática. Uma delas é a de instalar bilhões de pequenas tiras de papel-alumínio ao redor da Terra para aumentar a reflexão da luz solar e, assim, esfriar a temperatura do planeta, algo que não considera, entre outras coisas, o impacto do bloqueio parcial de luz na natureza.

## **6 DESAFIOS: AS RAZÕES DE TUDO MUDAR**

**Trabalho:** Terceirização e substituição de trabalhadores humanos por máquinas e robôs (robosourcing), o que ameaça empregos.

**Comunicação:** Internet e aparelhos cada vez mais inteligentes, capazes de conectar bilhões de pessoas e um crescente volume de dados (big data).

**Poder:** Novo equilíbrio de poder, em que a capacidade de influência flui de governos para empresas, do Ocidente para o Oriente, dos países maduros para os emergentes.

**Demografia:** Crescimento populacional rápido e destrutivo, por seu impacto ambiental, e concentração das pessoas em cidades.

**Biotecnologia:** Controle da evolução em mãos humanas – atributos físicos, forças e propriedades de plantas, animais e pessoas podendo ser alterados por conta da revolução nos estudos dos genomas e nas ciências da vida.

**Mudança climática:** O problema do aquecimento global, sua ameaça aos alimentos e à água, o desalojamento de pessoas.

## **HERÓI POTENCIAL**

Gore diz que líderes diversos são os agentes para enfrentar os desafios; a liderança precisa espalhar-se por todos os setores da sociedade e cantos do planeta. “As responsabilidades pelo futuro pertencem a todos os envolvidos.

Os desafios que nos esperam não podem ser enfrentados apenas pelos governos; empresas e pessoas têm de participar deles, no que eu chamo de diversidade de liderança”, afirmou Gore na entrevista à HSM Management. O político explicou que todas as mãos devem entrar em ação para administrar nossa nova realidade econômica. “O confronto desse tipo de desafio exige uma liderança consistente por parte dos cidadãos, das empresas e dos governos; caso contrário, não conseguiremos garantir que nossa civilização avance de maneira saudável e próspera.”

Confronto inclui um monitoramento e uma ação em detalhes da vida cotidiana que só uma liderança distribuída possibilita. Um exemplo é o dos limites que precisam ser impostos às

novas tecnologias. “O potencial para que a biotecnologia revolucione a saúde humana não tem limites, é claro, mas vários senões devem ser considerados”, lembrou Gore. Outro caso é o de tecnologias como veículos sem motorista ou jornais feitos com algoritmos –e o potencial desemprego que vão gerar. “As previsões de desemprego muitas vezes foram eclipsadas por um grau mais elevado de criatividade e descoberta”, ponderou. Mas houve liderança. Quando mencionou o envolvimento das empresas na tarefa, o ex-vice-presidente fez questão de se referir tanto às grandes como às pequenas e às organizações não governamentais (ONGs).

## **COMO VENCER A DIFICULDADE**

**Gore enfatiza a importância de agir como nunca se agiu antes, adotando estímulos novos a estratégias de longo prazo, e focando soluções nos centros urbanos.**

Para o político e ganhador do Prêmio Nobel da Paz, é absolutamente possível que os representantes da geração atual superem um desafio historicamente inconcebível, fazendo o que nunca fizeram antes. “Se, há 70 anos, por exemplo, milhões de pessoas em diferentes países uniram forças para defender a liberdade social das ameaças do fascismo, por que isso não pode acontecer agora?”, argumentou ele.

Gore mostrou-se preocupado com o excesso de confiança de alguns líderes, em especial os que explicam tudo pela religião e pela ciência, na própria capacidade de compreender a complexidade atual. “Alguns dos maiores líderes da história foram pessoas que conseguiram combinar de modo eficiente as informações de domínios diferentes, apesar da complexidade envolvida.” “Também precisamos de uma nova métrica capaz de aferir com precisão as externalidades mais variadas. No contexto do desenvolvimento econômico e das mudanças climáticas, temos de contabilizar, por exemplo, os

98 milhões de toneladas de detritos lançados na atmosfera a cada 24 horas”, afirmou Gore na entrevista, acrescentando não ser admissível que o negócio de petróleo gere impacto positivo no desempenho de um país, como ocorre com a métrica do PIB. “Devemos calcular também o esgotamento desmedido de recursos naturais, como água e solo, ou não estimularemos empresas e pessoas a adotar o que é melhor para o futuro do planeta”, disse ele a HSM Management.

A substituição do investimento de curto prazo e do capitalismo baseado em resultados trimestrais por estratégias de investimento sustentável em horizontes mais longos é outro dos mecanismos da virada que precisa ser dada. Gore acredita que a transição, embora ainda longe de ser completada, já se tornou irreversível. “Hoje, em 79 países, a energia solar tem custo igual ou menor ao das opções derivadas de petróleo e carvão; são países em desenvolvimento, em geral, que pularam as grandes redes de energia dependentes de usinas geradoras e foram diretamente para o modelo de geração distribuída, com energia eólica e sistemas de captação de energia solar, assim como pularam a adoção da telefonia fixa para ir diretamente aos telefones celulares.”

Como a lógica é que, quanto mais disseminado o uso de uma modalidade energética, mais seu preço cai, a tendência é isso gerar uma reação em cadeia mundial a favor das energias renováveis. E a insistência do Brasil em explorar a camada pré-sal de petróleo? Gore a critica, argumentando que investir em uma energia renovável capaz de garantir um futuro econômico sustentável é um negócio especialmente vantajoso para países ricos em recursos naturais. O ex-vice-presidente dos EUA mostra-se confiante no aumento gradual do número de empresas conscientes da mudança que deve ser feita.

A prova, segundo ele, é que mais de 750 companhias norte-americanas assinaram um documento que reivindica que os legisladores estaduais e federais comecem a considerar questões associadas ao clima. Outro motivo de ânimo de Gore vem, por incrível que pareça, da urbanização, uma das tendências demográficas que mais devem afetar o futuro. “Estima-se que, por volta de 2025, 37 cidades do mundo terão mais de 10 milhões de habitantes. Você imagina isso?”

No entanto, ele sabe que, se criam problemas, aglomerações urbanas podem ser concentradoras de soluções também. “Nos EUA, metrópoles como Nova York e Los Angeles vêm assumindo a dianteira no combate às mudanças climáticas”, garantiu o político norte-americano. “No ano passado, o prefeito de Los Angeles anunciou que, já em 2025, o consumo energético da cidade não mais utilizará carvão; Nova York está se empenhando para atingir uma redução de 30% nas emissões que contribuem para o aquecimento global também até 2025.”

---

## **EMPRESAS QUE JÁ ADMINISTRAM O LONGO PRAZO**

*Al Gore destaca o fato de a energia elétrica renovável ser adotada por mais e mais empresas*

Segundo Al Gore, desde 2004, tem havido uma mudança profunda das empresas em direção ao investimento sustentável. “Corporações de todo o mundo já compreendem que o uso insustentável e irresponsável dos recursos do planeta, entre eles a atmosfera, não só prejudica a relação com seus clientes, como também pode impactar os resultados de maneira negativa”, afirma o autor de O Futuro.

Na entrevista a HSM Management, ele ofereceu exemplos de conscientização corporativa, do Walmart, maior grupo supermercadista dos Estados Unidos, à Apple. “o Walmart pretende multiplicar seu uso de energia renovável em seis vezes até 2020; o Google investiu mais de US\$ 1 bilhão em projetos de energia limpa para abastecer seus data centers, que consomem imensa quantidade de energia; e a Apple, que já alimenta seus data centers com 100% de energia renovável, pretende usá-la em todas as suas instalações.” Gore complementa que outras empresas conhecidas, como Kohl’s, Staples e Whole foods, também se comprometeram a fazer com que a energia que consumirem seja renovável.

---

## **CONFIANÇA NA VIRADA**

A mobilização internacional tem o precedente da Segunda Guerra, relembra Gore. Apenas duas vezes na história o futuro da civilização esteve em risco, escreve Al Gore em O Futuro:

ADRIANA SALLES  
GOMES

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-chefe de HSM Management.

no início do período do Homo sapiens sobre a Terra, há 100 mil anos, quando a população teria se reduzido a menos de 10 mil pessoas, segundo os antropólogos, e sobrevivido não se sabe como, e no auge da Guerra Fria, quando os EUA e a ex-URSS chegaram perto de disparar seus arsenais nucleares, mas o evitaram. “Hoje, enfrentamos um desafio maior, de escalas sem precedentes e diferente de tudo o que já houve; por isso, precisamos fazer o que nunca fizeram antes. Seremos capazes? É claro que sim. A tarefa exigirá o melhor de nós, mas tenho certeza de que teremos sucesso.” Uma iniciativa de liderança bastante simples –o questionamento dos cidadãos, a candidatos em eleições, sobre a crise climática e os seis desafios– já pode fazer diferença.

# UMA GESTÃO INOVADORA E PÚBLICA

UMA ONDA DE INOVAÇÃO ATINGE A GESTÃO PÚBLICA EM VÁRIOS PAÍSES; NO BRASIL, APESAR DOS ENORMES DESAFIOS QUE O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA OFERECE, PROJETOS INOVADORES TÊM SURGIDO E IMPACTADO POSITIVAMENTE A MELHORIA DE QUALIDADE DE VIDA DOS CIDADÃOS E A ECONOMIA DO PAÍS

POR SÍLVIO ANAZ

**D**esde 2010, os detentos das penitenciárias federais podem receber visitas virtuais de seus parentes e amigos, por conta de um inovador programa baseado em tecnologias da informação e comunicação implantado pelo Departamento Penitenciário Nacional, do Ministério da Justiça, em parceria com a Defensoria Pública da União.

Se apenas metade dos detentos de presídios federais que recebem gente de todo o País, como os de Campo Grande (MS), Catanduvas (PR), Mossoró (RN) e Porto Velho (RO), era visitada, agora a prática se generalizou, o que, além de garantir o direito constitucional do preso, melhora seu comportamento, facilita sua ressocialização e reduz o constrangimento das visitas presenciais para parentes e amigos. Cada preso tem direito a uma visita semanal de 30 minutos, agendada previamente, durante a qual mantém

algemas nos tornozelos e é acompanhado de um agente penitenciário. Os visitantes ficam em uma unidade da Defensoria Pública da União.

A iniciativa, premiada na edição de 2013 do concurso “Inovação na Gestão Pública Federal”, inclui uma segunda inovação: a das audiências judiciais por videoconferência.

Como 40% dos detentos desses presídios ainda estão sendo julgados em seus estados, o sistema facilita as audiências, reduzindo custos de deslocamentos e riscos de fuga. A terceira inovação será conectar esse sistema com uma iniciativa de gestão pública inovadora na área de saúde, o Tele Minas Saúde.

O programa de consultas a distância, com auxílio da tecnologia, foi implementado, em 2005, pela Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais e mais cinco universidades, e será estendido às penitenciárias. Esse caso é um exemplo dos recentes esforços de inovação feitos no setor público brasileiro, pouco conhecidos do grande público, mas que seguem o que vem acontecendo em vários países. Inovar em gestão pública, seja para reduzir gastos, melhorar a qualidade do atendimento ou facilitar o acesso dos cidadãos às informações e aos serviços públicos, é o novo sinônimo de “governo competitivo”. Organismos internacionais como a União Europeia e a Organização dos Estados Americanos, entre outros, instituíram premiações para as melhores práticas e as difundem. Análise do Departamento de Assuntos Sociais e Econômicos da Organização das Nações Unidas (ONU) mostra que as melhores práticas de gestão pública seguem cinco princípios:

- Integração dos serviços.
- Descentralização do atendimento aos cidadãos.

- Estabelecimento de parcerias.
- Engajamento dos cidadãos.
- Uso intensivo das novas tecnologias da informação e comunicação.

Para serem consideradas eficazes, na visão da ONU, tais práticas devem gerar um impacto tangível na melhoria da qualidade de vida da população; acontecer por meio de uma efetiva parceria entre a administração pública, empresas privadas e sociedade civil; e mostrar-se ambiental, social e economicamente sustentáveis.

---

## **ACESSO AO BIG DATA MELHORA DESEMPENHO DA GESTÃO**

Parte dos polêmicos gastos públicos com a realização da copa do Mundo de 2014 no Brasil pôde ser fiscalizada pelos brasileiros graças ao Portal da transparência, plataforma da controladoria-Geral da União que mostra as despesas e receitas do poder executivo federal e que pode ser consultada por qualquer pessoa. Disponibilizar para os cidadãos o mar de informações produzidas e armazenadas pelos governos na internet tem sido uma das inovações gerenciais obrigatórias dos países nos últimos anos. o acesso a essas informações contribui para o empoderamento dos cidadãos, mas não só. Para Welerson cavalieri, sócio-diretor da Falconi consultores de Resultados, ele ajuda muito na melhoria do desempenho da gestão pública. “com o acesso às informações, o gestor de um hospital público no interior do País pode fazer benchmarking real, descobrindo que o medicamento que ele compra por um preço é adquirido por outros órgãos públicos por um valor menor; assim, ele pode renegociar as condições com o fornecedor, gerando economia de recursos.”

No exterior, o prêmio de inovação em gestão pública da organização dos Estados Americanos mantém uma categoria voltada para as iniciativas de acesso às informações e transparência governamentais. Em 2013, a União Europeia premiou o the helsinki Region infoshare Project, iniciativa da Grande helsinki, da Finlândia, que abriu e disponibilizou gratuitamente os dados produzidos para a população. Poder acessar os dados aumenta o entendimento dos cidadãos sobre o desenvolvimento da região onde vivem e facilita sua atuação. Além disso, essa disponibilização está criando novos serviços e negócios na região.

---

## **PRINCIPAIS DESAFIOS**

As inovações de gestão pública são especialmente desafiadoras em países como o Brasil. Elas têm de criar alternativas dentro de um sistema de gestão com sérios problemas conceituais e estruturais. Com um universo de atendimento e uma complexidade –administrativa, técnica e legal– muito maiores do que os da gestão privada, a administração pública brasileira lida com cinco desafios principais, segundo os especialistas ouvidos por HSM Management:

1. Institucionalizar a prática do planejamento de longo prazo.
2. Dar continuidade aos bons projetos, independentemente do governante da vez.
3. Governar com a sociedade.
4. Permitir que as pessoas acessem de maneira relativamente igualitária os serviços públicos.
5. Superar a cultura da desconfiança que permeia a administração pública e resulta em burocratização e custos altos.

---

## **RH                    SUPERQUALIFICADO                    GERA DESMOTIVAÇÃO**

Salário, qualidade de vida e estabilidade no emprego são fatores que têm tornado as vagas na administração pública atrativas para muitos profissionais das melhores universidades do Brasil.

Mas o que parece ser uma vantagem em termos de recursos humanos gera, na prática, um sério problema potencial: a desmotivação do profissional. Muito mais do que pela certeza da estabilidade no emprego, a desmotivação vem porque o quadro do funcionalismo muitas vezes tem pessoas superqualificadas em vagas que exigem menos qualificação, segundo Fernando Burgos, coordenador do centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getulio Vargas. “Mapear as competências dos funcionários para alocá-los em posições mais adequadas é uma tarefa estratégica fundamental para qualquer governo”, afirma ele.

Há outro agravante: o concurso avalia a capacidade cognitiva do profissional, mas não seu histórico de trabalho –às vezes, inexistente– ou seu perfil comportamental, itens que influem significativamente no desempenho. Assim, a pessoa errada pode acabar no lugar errado. o problema começa a ser compreendido e enfrentado, contudo. Por exemplo, entre 2009 e 2010, o tribunal superior Eleitoral (tsE) contratou a empresa Etalent para mapear talentos e desenhar os cargos de sua estrutura, o que gerou um processo de realocação dos funcionários por meio do cruzamento das necessidades dos cargos com as características pessoais de cada um. como explica Jorge Matos, da Etalent, isso leva à eficácia gerencial por duas razões: (1) é mais fácil

adquirir conhecimentos do que mudar comportamentos e (2) quando o profissional gosta do que faz ele tende a se dedicar mais. A troca de comando do tsE, no entanto, gerou descontinuidade no trabalho.

---

### **O planejamento de longo prazo (1)**

É um dos grandes desafios da gestão pública brasileira, na opinião de Ricardo Ribas, sócio da firma de consultoria PwC Brasil e especialista em governo e setor público. “Planejar, dar publicidade a esse planejamento e realizá-lo implica compromisso dos gestores públicos e não temos essa dinâmica instalada em nosso País, seja por uma questão cultural –que é a explicação mais fácil–, seja porque os dispositivos que envolvem a gestão pública brasileira, como suas organizações e leis, não estão voltados para isso.

Predomina o olhar de curto prazo ligado aos ciclos de mandato, quando há uma carência muito grande do olhar do estadista, de longo prazo”, diz Ribas. Caio Marini, professor da Fundação Dom Cabral especializado na área, vê na ausência de planejamento de longo prazo um dos pontos mais críticos da administração pública. “Para fazer uma boa gestão, é preciso desenvolver a capacidade de, adiante, formular um projeto de país.” E a implementação das estratégias de longo prazo é outro grande desafio, complementa. “A administração pública é muito voltada para o cumprimento da conformidade normativa e pouco para o fazer acontecer.

É preciso que ela abrace uma gestão mais profissional, orientada a resultados.” Segundo Marini, é necessário desenvolver capacidades técnicas, administrativas, de liderança e financeiras para fazer acontecer o que foi pensado.

## **A não continuidade na implementação de determinadas políticas e projetos (2)**

É uma das mais sérias ameaças a essa perspectiva de longo prazo. A solução contra a descontinuidade, conforme Marini, é fazer com que os projetos tenham âncoras na sociedade e transcendam os mandatos. “Quanto mais esses projetos representarem as expectativas da sociedade, maior será a chance de que eles tenham continuidade.”

Não é que a continuidade inexista no Brasil atual. É que ela geralmente se limita a políticas que repercutem muito e têm amplo apoio social. Por isso, são levadas adiante por funcionários de carreira, como lembra Fernando Burgos, coordenador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas.

O obstáculo à continuidade, segundo ele, está nos ataques que as iniciativas de gestão sofrem durante as disputas eleitorais. “O jogo eleitoral faz com que não se reconheça publicamente que o outro tem boas práticas, o que é muito ruim para o amadurecimento democrático.”

## **A governança compartilhada (3)**

É desafio de igual proporção, segundo Marini. “Governar com a sociedade” é um novo paradigma para a administração pública do mundo inteiro, associado à era das interações e das redes, e que substituiu o antigo paradigma de “governar a sociedade”, baseado no modelo hierárquico de comando e controle. “Um governo agora precisa ter capacidade de articulação com outros setores da sociedade, algo que muitas vezes ainda não foi desenvolvido”, afirma o professor.

## **A equidade no acesso aos serviços públicos (4)**

E não o planejamento de longo prazo, deveria ser o número um da lista de desafios da gestão governamental brasileira atual, na opinião de especialistas como Fernando Burgos, devido ao grau de injustiça social no Brasil. “A prioridade é permitir aos cidadãos acessar de maneira relativamente igualitária os serviços públicos, aproveitando que, enquanto a desigualdade social aumenta em vários países, ela vem diminuindo no Brasil, ainda que lentamente.”

Para Burgos, “o desafio-chave de nosso gestor público é pensar como fazer para que todos, principalmente aqueles com menos recursos, possam utilizar serviços como educação e saúde públicas”. A cultura da desconfiança exacerbada (5), que resulta em sistemas de controle e burocratização excessivos, é outro dos grandes desafios da gestão pública no Brasil, segundo Welerson Cavaleri, sócio-diretor da Falconi Consultores de Resultados.

“No Brasil, os governos lidam com seus interlocutores como se todos quisessem passá-los para trás, criando mecanismos de controle de toda ordem e em todos os níveis, tornando a gestão extremamente burocrática, lenta e onerosa.” Segundo o consultor, isso explica por que parte tão expressiva da máquina administrativa governamental dedica-se somente a atividades de controle que não agregam valor algum à sociedade.

Para superar essa cultura do controle historicamente construída, em função principalmente dos casos de desvios e corrupção no setor público, Cavaleri defende uma mudança de mentalidade radical. “Como acontece em outros países, a premissa deveria ser a de que todo mundo é honesto e correr o risco de a desonestidade acontecer; quando esta acontecer, no entanto, deve ser punida com todo o rigor da lei.”

## **PARCERIAS**

Já há consenso de que, para vencer tais desafios, a solução mais viável é o trabalho conjunto dos setores público e privado. Na opinião de Burgos, a parceria público-privada (PPP) é um caminho irreversível em sociedades como a brasileira, que apresentam enormes necessidades de infraestrutura. Ribas acrescenta que a tendência é mundial. “A parceria público-privada é um compartilhamento inteligente de capital e de interesses que podem coexistir e levar às melhores práticas em ambos os setores”, segundo ele.

Marini até entende as PPP como um exemplo de governança compartilhada. “A sociedade quer ser atendida pelo Estado, direta ou indiretamente, e as parcerias público-privadas são uma das maneiras de o Estado fazer isso com mais agilidade, seja com o setor privado, seja com o terceiro setor, seja com a academia, com os organismos internacionais.” A aproximação dos dois setores também é benéfica na troca de técnicas gerenciais. A gestão pública brasileira tem, por exemplo, incorporado ferramentas como o balanced scorecard, enquanto a adoção do orçamento base-zero na iniciativa privada deve sua origem à administração pública.

---

## Os tabus

A estabilidade no emprego e os cargos de confiança são dois dos aspectos mais criticados na gestão pública brasileira. contra a corrente, os especialistas entrevistados por HSM Management apoiam a fórmula da estabilidade adotada no País. “A estabilidade no emprego é fundamental para a boa gestão pública; ela só não pode significar a impossibilidade de demitir maus funcionários, e isso está previsto na lei brasileira, só não é muito utilizado”, segundo Fernando Burgos, coordenador do centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getulio Vargas.

Uma das explicações para isso é a lentidão do processo, por ser assegurado amplo direito de defesa ao demitido. Em relação aos cargos de confiança, os especialistas também concordam que é justo e recomendável que o governante leve pessoas de sua confiança para posições-chave na administração pública. o problema está na qualificação e na quantidade desses profissionais. caio Marini, professor da Fundação Dom Cabral, entende que a quantidade de cargos de confiança está superdimensionada e que é necessário estabelecer critérios de competência para ocupá-los.

“Não é incompatível o convívio da livre nomeação política com a meritocracia”, diz ele. “No Chile, por exemplo, as nomeações políticas passam por um crivo baseado em perfil de competência, e há avaliações e a atuação de headhunters do setor privado para encontrar os profissionais que atendam a esse perfil.” o excesso de cargos de confiança no Brasil também explica por que a continuidade de projetos é comprometida quando há alternância no governo: a substituição de pessoas nesses cargos pode ser fatal para a manutenção de certas

políticas públicas, diz Welerson cavalieri, sócio-diretor da Falconi consultores, para quem os cargos de carreira deveriam ir até os escalões mais altos, para evitar a descontinuidade.

---

## **DIFUSÃO**

A inovação no setor público é crescente para onde quer que se olhe, garante Paul Windrum, professor da escola de negócios da Nottingham University, da Inglaterra. O problema é que, excetuando-se talvez o caso da internet, criada pelo Exército norte-americano, a inovação em gestão pública é pouco difundida e estudada. Ele atribui isso à velha visão de que apenas o setor industrial é fonte de aumento de produtividade e de riqueza econômica. A explicação para a baixa difusão talvez esteja no fato de que o processo de inovação na gestão pública é bem mais complexo, como ressalta Burgos. “É difícil copiar soluções, devido às realidades diferentes dos municípios.” Algumas inovações são “copiadas”, no entanto, de soluções do setor privado, como o sistema de autoagendamento de viagens pelos funcionários, desenvolvido pelo governo do estado de São Paulo, associado a mecanismos como compliance e taxa fixa de remuneração das agências. O sistema fez com que a administração pública paulista diminuísse em 26% os custos com viagens de seus servidores em seis meses.

Difundir as melhores práticas de gestão pública tem sido a estratégia mais utilizada para incentivar a inovação na área, inclusive com premiações. No Brasil, há uma série de premiações estaduais e uma federal, da Escola Nacional de Administração Pública, realizada desde 1996. Outra forma de divulgação é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), plataforma do Ministério do

## SÍLVIO ANAZ

A reportagem é de Sílvio Anaz, colaborador de HSM Management.

Planejamento que, para Marini, criou um modo de mensurar e de motivar a inovação, além de consolidar uma rede de especialistas. É crucial que os gestores explorem melhor o GesPública, na opinião de Ribas, o que requer que eles sejam orientados e que a plataforma seja bem mais divulgada. Com um modelo, um diretor de escola sozinho talvez consiga inovar em gestão.

# SAÚDE PARA TODOS COM A AJUDA DA TECNOLOGIA

FALTAM 4 MILHÕES DE PROFISSIONAIS DE SAÚDE NO MUNDO E O DÉFICIT VEM SENDO ABORDADO DE MANEIRA INOVADORA EM ALGUNS PAÍSES EMERGENTES, CUJOS GOVERNOS APOIAM O DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE ATENDIMENTO BASEADOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

POR JOHN MACDONALD, ANITA MCGAHAN E WILL MITCHEL

**P**or várias gerações, o modelo de atendimento de saúde no mundo desenvolvido era bastante previsível: o paciente chegava a uma clínica, apresentava a identificação de segurado e esperava. Quando fosse possível, uma atendente o conduzia a um ambiente estéril, verificava a pressão e a temperatura e lhe entregava um traje hospitalar feito de papel TNT. Alguns minutos depois, chegava o médico de jaleco branco, que fazia algumas perguntas durante uns dez minutos, seguidas de um exame clínico rápido.

O doutor anunciava o diagnóstico, escrevia a receita e encaminhava para a farmácia mais próxima mais um paciente, dos cerca de 40 atendidos naquele dia. Nos países em desenvolvimento, esse roteiro era impensável. Segundo a Organização Mundial da Saúde, existe no planeta um déficit de 4 milhões de profissionais de saúde. Em 57 países, conforme as estatísticas da mesma instituição, esse déficit configura uma crise, uma vez que 30% da população mundial não tem acesso aos medicamentos básicos, as unidades de

atendimento em áreas rurais são raras e mal equipadas, e, para serem atendidos em clínicas com mais recursos, os pacientes precisam atravessar longas distâncias até um centro urbano relativamente grande.

Agora, porém, o desafio da saúde nos países emergentes está sendo abordado com o suporte de recursos tecnológicos [o que tem requerido a parceria da gestão pública com organizações não governamentais e o setor privado]. Surgem programas que utilizam celulares, computadores ligados à web e outras tecnologias da informação e comunicação (TICs) para complementar os serviços de atendimento presencial existentes ou para propor alternativas bastante inovadoras ao atendimento convencional. Essa nova fronteira apresenta cinco aspectos inovadores:

- **A reinterpretação radical do que significa “consultar um profissional de saúde”**
- **A redefinição das habilidades das linhas de frente do atendimento**
- **A ampliação da produtividade de todos os profissionais**
- **A expansão do alcance geográfico**
- **O foco nas necessidades do paciente**

Parece irreversível: a transformação do sistema de saúde com base em tecnologia começa a se disseminar pelo mundo, como provam os 1,2 mil programas de saúde, com e sem fins lucrativos, registrados no Center for Health Market Innovations (CHMI), instituição criada em 2010 que se tornou a central mundial de informações de inovação sobre saúde.

**INOVAÇÕES POR USUÁRIOS E USOS DE  
TECNOLOGIA**

Para entender o inovador universo do acesso à saúde com base nas TICs, é preciso guiar-se por duas linhas de raciocínio: a dos usuários dos sistemas e a dos usos da tecnologia. Isso nos faz enxergar quatro amplas categorias de inovação de atendimento à saúde baseado em tecnologia: orientação de pacientes, orientação de prestadores de serviços, empoderamento de pacientes e empoderamento de prestadores de serviços . Casos ilustrativos delas são relatados a seguir.

## **CINCO CASOS PROMISSORES**

**1. Orientação de pacientes.** A mDhil, startup fundada em 2009 com recursos de venture capital e sede em Bangalore, Índia, envia por SMS, a jovens adultos de Nova Déli e Mumbai, mensagens de saúde importantes pelo equivalente a US\$ 0,05 por dica ou US\$ 0,60 por um mês de assinatura. No primeiro ano de atividade, 150 mil assinantes pagaram para receber tais mensagens, e sua série de vídeos educativos no YouTube já foi visualizada mais de 10 milhões de vezes. Nos vídeos, por exemplo, personalidades respondem a perguntas sobre assuntos diversos –os mais acessados são os relacionados com a saúde sexual. A mDhil segue a linha da ONG Marie Stopes International (MSI), fundada em Londres há mais de 30 anos e que mantém centros de atendimento em 40 países.

**2. Orientação de prestadores de serviços.** A sede da Narayana Hrudayalaya, também em Bangalore, Índia, é um dos principais centros de tratamento cardíaco do mundo, famoso por oferecer cirurgias coronarianas de alta qualidade a preços acessíveis, equivalentes a US\$ 2 mil cada uma. Recentemente, no entanto, a instituição lançou uma iniciativa de educação médica continuada e telemedicina, por meio de uma parceria com a PAN African e-Network, que emprega

satélites e tecnologia de fibra óptica para levar a expertise indiana na educação e no atendimento de saúde a toda a África Subsaariana.

A Narayana, responsável pela parte do projeto relativa à saúde, hoje oferece serviços educacionais remotos a médicos de 16 países africanos.

**3. Empoderamento de pacientes 1.** O Rashtriya Swasthya Bima Yojana [Programa Nacional de Atendimento de Saúde], uma parceria público-privada liderada pelo governo indiano, utiliza dados biométricos e outros métodos para apoiar um plano de seguro de abrangência nacional. O governo da Índia entra com o pagamento, vários seguradores oferecem a cobertura de risco e administradores contratados se incumbem de gerenciar as inscrições e a utilização dos serviços (o governo federal responde por 75% do custo dos prêmios, enquanto 25% cabem aos governos estaduais).

Na adesão, cada família participante paga uma taxa única de 30 rúpias, o que equivale a cerca de US\$ 0,70. O chefe de cada domicílio e mais quatro integrantes registram suas impressões digitais e tiram uma foto em um terminal de computador, que envia os dados imediatamente para uma base central e gera um cartão com chip. Em seguida, todos podem usar o cartão para utilizar o equivalente a US\$ 600 em serviços médicos. Entre as explicações para não haver, nesse programa, os atrasos de atendimento tão comuns, está o fato de os processos de autenticação, pedidos e autorizações estarem registrados no cartão e dispensarem a emissão de papéis.

O plano também oferece preço pré-aprovado e fixo para 750 procedimentos e usos. Para participar, os hospitais precisam contar com uma confiável conexão com a internet e instalar um sistema de leitura de cartões e de impressões digitais. Os hospitais são acompanhados de perto para evitar fraudes e

quem descumpre o estabelecido é descredenciado. O programa já ajudou a levar atendimento acessível a mais de 34 milhões de famílias pobres.

FRAMEWORK DE USOS E USUÁRIOS			
Orientação de pacientes	Orientação de prestadores de serviços	Empoderamento de pacientes	Empoderamento de prestadores de serviços
<p><b>Exemplos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da plataforma móvel de SMS para compartilhar informações sobre como prevenir doenças sexualmente transmissíveis</li> <li>• Distribuição de informações de saúde preventiva por meio de vídeos no YouTube</li> </ul> <p><b>Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mDhil (Índia)</li> </ul> <p><b>Resultados</b></p> <p>Os pacientes aprendem como gerir de maneira proativa as questões de saúde próprias e as de seus familiares. Os serviços de saúde pública podem estender os programas de educação rapidamente e com eficiência de custos, mesmo em caso de epidemias.</p>	<p><b>Exemplos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrução de trabalhadores da saúde por meio de módulos de treinamento online ou offline</li> <li>• Oferta de serviços de atualização médica por satélite ou conexão por fibra óptica</li> </ul> <p><b>Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Narayana Hrudayalaya (Índia, África)</li> </ul> <p><b>Resultados</b></p> <p>Prestadores de serviços de saúde remotos recebem protocolos atualizados e oferecem atendimento com base em dados. Com tais dados, eles começam a pensar não só em termos do que podem oferecer, mas do que os pacientes necessitam.</p>	<p><b>Exemplos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de smart cards biométricos para identificar e registrar as famílias no sistema de saúde</li> <li>• Integração de aparelhos móveis no ponto de venda, com planos de microsseguro e health savings</li> </ul> <p><b>Programas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rashtriya Swasthya Bima Yojana (Índia)</li> <li>• Changamka Microhealth (Quênia)</li> </ul> <p><b>Resultados</b></p> <p>Os pacientes contratam seguros de saúde acessíveis e têm um atendimento eficiente. Os profissionais de saúde recebem pagamento adequado pelo atendimento.</p>	<p><b>Exemplos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise remota de exames</li> <li>• Serviços de telemedicina pelos quais pacientes e fornecedores contatam profissionais habilitados de forma remota por telefone ou videoconferência</li> </ul> <p><b>Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WHP (Índia)</li> </ul> <p><b>Resultados</b></p> <p>Fornecedores isolados podem acessar uma assistência especializada instantaneamente. Profissionais de saúde podem atender a distância um amplo número de pacientes a partir de um lugar específico. Os pacientes não precisam percorrer longas distâncias para serem atendidos.</p>

**4. Empoderamento de pacientes** 2. A seguradora Changamka Microhealth, de Nairóbi, capital do Quênia, em atividade desde 2008, atende pessoas que têm alguma renda, mas não conseguem manter uma conta poupança em uma instituição bancária convencional. Com o cartão inteligente da Changamka, os usuários podem consultar um médico ou comprar remédios em mais de 30 locais credenciados nas cidades de Nairóbi, Kikuyu, Mombasa e Naivasha – a seguradora negociou descontos com todos os fornecedores.

Os pacientes podem usar os cartões para pagar tratamentos e serviços de saúde diversos, incluindo maternidade. Os cartões estão à venda em supermercados e outros pontos de venda, podem ser carregados com créditos em terminais ou por telefone celular, e não expiram. A Changamka firmou uma parceria com a GA Insurance, empresa queniana que atua como garantidora e gestora de fundos da organização.

**5. Empoderamento de prestadores de serviços.** A World Health Partners (WHP), fundada em 2008 em Nova Déli, na Índia, oferece atendimento básico remoto. Ela recruta farmacêuticos, profissionais de saúde e outros fornecedores informais que não sejam médicos e os instala em clínicas franqueadas com sua marca que prestam sobretudo atendimento básico, mas incluem programas preventivos e tratamentos como o de tuberculose, entre outros.

Os pacientes consultam um franqueado da WHP, e ambos conversam por telefone ou videoconferência com um médico situado a distância sobre o caso, após a consulta. Este, se for o caso, envia uma receita para a clínica por SMS. Os pacientes pagam menos de US\$ 1 por consulta, dos quais 60% seguem para o franqueado e 40% para a WHP. A rede tem 250 centros de telemedicina, que já atenderam mais de 750 mil pessoas e atuam em 4 mil pequenas localidades do estado de Bihar. O sistema, que vem crescendo em um ritmo de 400 vilarejos por mês, tem o objetivo de chegar a 20 mil locais até 2015. A WHP mantém também laboratórios de análises clínicas, raios X e outros exames, além de farmácias da marca.

---

## **Programas do Brasil também inovam**

Todo mês, o Hospital das clínicas de São paulo fornece medicamentos para uma média de 110 mil receitas médicas, tanto para pacientes ambulatoriais como para pessoas em tratamento em suas unidades. como cerca de 50% desses pacientes têm mais de 60 anos de idade e condições sociais e de saúde precárias, eles têm dificuldades de locomoção para retirar os medicamentos no hospital, ligado à Faculdade de Medicina da Universidade de São paulo. Somando-se a isso, a central de medicamentos, que ocupa uma área de 1,2 mil metros quadrados, com 25 guichês e 423 lugares para espera, estava com sua capacidade de atendimento próxima ao limite, gerando um elevado tempo de espera para os pacientes.

O problema começou a ser solucionado de maneira gerencial, em setembro de 2012. Foi contratada uma operadora logística para entrega dos medicamentos nas casas dos pacientes, sem ônus para eles, e alterado o procedimento interno de emissão de receitas, adotando-se a prescrição eletrônica –a tecnologia entra também nesse caso. isso possibilitou que cerca de 60 mil receitas médicas passassem a ser entregues na residência dos pacientes e que o tempo médio de espera para retirada presencial dos medicamentos no Hospital caísse de 101 minutos em outubro de 2012 para 23 minutos em dezembro de 2013.

O custo do serviço de logística é de cerca de 3% do valor médio mensal gasto pelo hospital com os medicamentos distribuídos. Outra inovação recente em gestão pública de saúde que nasceu no Hospital das clínicas foi o mapeamento genético de colesterol elevado em famílias na grande São paulo, visando

**JOHN MACDONALD,  
ANITA MCGAHAN E  
WILL MITCHEL**

Este estudo foi realizado por John MacDonald, médico canadense, especialista em medicina da família pela University of Toronto; Anita McGahan, pesquisadora e professora da Rotman School of Management, escola de negócios da University of Toronto; e Will Mitchel, professor titular de novas tecnologias e negócios da Rotman School. Os autores trabalharam com parte da T-Hope, equipe de avaliação de desempenho de organizações de saúde da universidade canadense

aumentar a taxa atual de detecção disso no Brasil, que é de menos de 10% dos casos. A iniciativa está inserida no Sistema Único de Saúde (SUS) e tem reconhecimento internacional.

**Sílvia Anaz, com pesquisa na Escola Nacional de Administração Pública e nos projetos vencedores do Prêmio Mario Covas de inovação.**

---

## **MUDANÇA MENTAL**

Não há alternativa em um mundo com população crescente: inovar em saúde requer o fim da crença –ou do preconceito– de que o atendimento de alta qualidade exige presença física. As tecnologias da informação e comunicação precisam ser bem-vindas se quisermos realizar o sonho do atendimento de saúde para todos.

# EDUCAÇÃO PRECISA DE ENGAJAMENTO

A INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO TEM COMO DENOMINADOR COMUM A BUSCA DA MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS, O QUE TEM SIDO POSSÍVEL COM ESCOLAS DE TAMANHO MENOR OU QUE CRIAM COMPETIÇÕES

POR SÍLVIO ANAZ

**A** inovação em educação pública segue o caminho da customização da relação professor-aluno em um ambiente cada vez mais democrático e igualitário. Quem afirma isso é Eduardo Shimahara, cofundador do coletivo Educ-ação, que visitou 13 diferentes escolas inovadoras em nove países entre 2012 e 2013, para entender como a área pode ser melhorada, e lançou o livro *Volta ao Mundo em 13 Escolas*. Em regra, o que move essas iniciativas é a busca do engajamento do aluno no aprendizado e, na maioria dos casos, seus protagonistas são educadores que se dispõem a vencer as barreiras do sistema, o que, aliás, é facilitado no Brasil, porque nossa Lei de Diretrizes e Bases da Educação prevê autonomia.

## **ESCOLA: QUANTO MENOR, MELHOR**

Após a Segunda Guerra Mundial, a política educacional norte-americana apostou nas grandes escolas de ensino médio, com mais de 2 mil alunos, como o modelo mais vantajoso economicamente. Nos anos 1980, os defensores da ideia de

que escolas menores traziam vantagens dos pontos de vista social e educacional começaram a obter suas primeiras vitórias. Foi quando abriram 15 pequenas escolas públicas na cidade de Nova York. O movimento, que ganhou fôlego a partir de 2000, aposta que pequenas escolas possibilitam aos educadores criar um ambiente onde o estudante seja mais facilmente acompanhado e sinta-se mais seguro, o que aumenta sua motivação, sua participação e, conseqüentemente, seu desempenho acadêmico.

Notou-se que isso é especialmente benéfico para estudantes de baixa renda e oriundos de minorias. Não à toa, quando o Departamento de Educação de Nova York, em parceria com o Sindicato dos Professores e o Conselho dos Supervisores Escolares, lançou o programa “New Century High School Initiative”, propondo a escola do novo século, 70% das cerca de 150 novas pequenas escolas que começaram a funcionar em Nova York foram localizadas nos bairros do Bronx e do Brooklyn. Estudo sobre a experiência nova-iorquina feito pelo National Bureau of Economic Research encontrou evidências consistentes de que as pequenas escolas de ensino médio estimulam os estudantes a atingir melhoras significativas em seus processos de graduação, tanto nas notas alcançadas nos exames oficiais como nos créditos acumulados.

---

## **E no Brasil?**

Também aqui as práticas inovadoras de gestão na educação buscam o maior engajamento dos alunos. Em São Paulo, a Escola Municipal de Ensino Fundamental Desembargador Amorim Lima desenvolveu um modelo de tomada de decisão conjunta com os pais e subverteu o papel dos professores, que se tornaram tutores dos alunos, acompanhando-os por vários anos e construindo uma relação de proximidade, como conta o livro *Volta ao Mundo em 13 Escolas*, do coletivo Educ-Ação. Na mesma linha, escolas estaduais de Pernambuco, Rio de Janeiro, Acre e Sergipe engajaram seus alunos do 8º e 9º anos do ensino fundamental convidando-os a participar de uma olimpíada baseada na internet. Em equipes de seis a dez integrantes, eles enfrentam desafios, como games e enigmas, e só conseguem solucioná-los utilizando o conteúdo de todas as disciplinas estudadas.

A figura do “professor aliado”, essencial, envolveu o educador na jornada, e cada equipe escolheu ainda um capitão, responsável por ajudar na administração e integração do grupo. Assim, a olimpíada engajou pelo entretenimento, mas exigiu, no processo, além do domínio do conteúdo, capacidades como narrativa, pensamento crítico, estratégias, colaboração e liderança. Entre as escolas públicas com maior nota no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), métrica criada em 2007, a tônica também é o engajamento: em Foz do Iguaçu (PR), a escola Santa Rita de Cássia fortaleceu-se com melhoria de infraestrutura, maior participação dos professores na transformação (incluindo a preparação do material didático) e gestão democrática. Em Sobral (CE), onde várias escolas se

saem bem no Ideb, o foco está no conceito de rede entre escolas, na valorização do professor e em aulas em período integral.

---

## **REDE DE ESCOLAS**

Também vem dos Estados Unidos outra inovação significativa na área educacional. Trata-se da Leadership Public Schools (LPS), uma organização não governamental formada por quatro escolas públicas situadas na Bay Area, da Califórnia, que atendem cerca de 1,5 mil estudantes.

O principal objetivo da rede é preparar os alunos para que sejam bem-sucedidos no ingresso na universidade e transformá-los em líderes em suas comunidades com o uso mais intensivo de recursos educacionais. Estes são de uso livre, ou seja, têm licenças para ser compartilhados sem a necessidade de pagamento de direitos autorais. A medida é revolucionária, de três maneiras: reduz drasticamente os custos do material escolar, além de possibilitar sua permanente atualização e a customização do conteúdo para as necessidades de cada grupo de estudantes. As dificuldades para essas crianças chegarem à universidade são enormes.

Nas quatro escolas públicas que formam a LPS, 94% dos alunos são afro-americanos ou latinos, e mais de 62% deles pertencem a famílias de baixa renda. Conforme a escola, até 50% dos estudantes ingressam no primeiro ano do ensino médio com as habilidades de um aluno do 4º ano do ensino fundamental. Pois, na LPS, todos esses estudantes passam por um curso preparatório para ingresso no ensino superior e tem dado certo: 97% deles obtêm vaga em universidade e as escolas saltaram das faixas de notas mais baixas para as mais altas nos exames oficiais do estado.

A principal inovação da proposta da LPS é, na verdade, a construção de uma rede de pesquisa e desenvolvimento formada pelos professores das escolas envolvidas. A possibilidade de atualizar e customizar o material escolar tem feito com que os educadores se envolvam, eles mesmos, em um contínuo processo colaborativo de revisão dos conteúdos e produção de vários recursos sob medida, o que é estimulante e minimiza o impacto da alta taxa de rotatividade de professores.

Outro dos fundamentos diferenciados do projeto é que as escolas funcionem também como incubadoras de ideias inovadoras. A LPS distribui entre as escolas os desafios que surgem no processo educacional, e as soluções desenvolvidas são compartilhadas em rede. Isso faz com que a LPS tenha múltiplas inovações em diferentes estágios sendo desenvolvidas ao mesmo tempo. Cada ideia é elaborada, adotada ou adaptada por uma equipe de professores. Os protótipos são então distribuídos para um grupo maior de docentes, que vão interagindo em um processo colaborativo por meio de seminários na internet, até a ideia se concretizar.

## SÍLVIO ANAZ

A reportagem é de Sílvio Anaz, colaborador de HSM Management, com base em pesquisas em arquivos do Department of Education (New York City), National Bureau of Economic Research, Leadership Public Schools, European Prize for Innovation in Public Administration, Prêmio Mario Covas e Fundação para o Desenvolvimento da Educação.

## CORRER PARA INOVAR

Em Múrcia, na Espanha, o caminho escolhido para engajar os alunos de maior faixa etária foi a competição. Todos os anos, estudantes de universidades e escolas técnicas locais criam protótipos de carros movidos a energia solar para competir na Murcia Solar Race. A competição ocorre desde 2009 e vem engajando cada vez mais os estudantes, além de contaminá-los de espírito empreendedor.

# SEGURANÇA MELHORA COM GOVERNANÇA LOCAL

MUDANÇAS NO MODELO DE GESTÃO DAS OPERAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA, COM MAIOR APROXIMAÇÃO ENTRE A POLÍCIA E A COMUNIDADE, INTEGRAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS PÚBLICOS E ÊNFASE NA PREVENÇÃO, TÊM RESULTADO NA DIMINUIÇÃO DE DELITOS EM EXPERIÊNCIAS NO CHILE, NA COLÔMBIA E ATÉ NO BRASIL

POR SÍLVIO ANAZ

**A** segurança é um dos pontos mais sensíveis da gestão pública, por afetar diretamente a capacidade de sobrevivência de uma sociedade, de modo literal e do ponto de vista econômico. Em diversos países, o Brasil entre eles, esse assunto está na berlinda. Mesmo nessa complexa área, contudo, veem-se inovações em todo o mundo, apoiadas tanto no uso mais inteligente da tecnologia como no que se chama “governança local”.

## A UNIÃO PAULISTANA

O Largo da Matriz, no bairro da Freguesia do Ó, é um dos pontos de referência para o paulistano que busca alternativas aos badalados circuitos gastronômicos e culturais da cidade. Com visual de interior, ganhou fama nos últimos anos e atraiu muitos frequentadores, e também a criminalidade. Entre 2011

e 2012, uma série de episódios de violência e desordem pública começou a tornar a região inóspita para as famílias que a frequentavam e a ameaçar os negócios.

Em um primeiro momento, a Polícia Militar reagiu de forma-padrão, reforçando o policiamento ostensivo e as ações convencionais de segurança pública. No entanto, logo o comando percebeu que essas medidas não dariam conta do problema e surgiu a ideia de criar um modelo de gestão operacional que envolvesse outros órgãos públicos e moradores do bairro.

Com base no conceito de governança local, o batalhão da Polícia Militar responsável pelo bairro desenvolveu uma nova proposta de gestão por equipes multidisciplinares, que contam com a participação de cidadãos voluntários, para estudar, elaborar e implantar soluções amplas para os problemas de segurança, batizando-a de “Gestão de Ordem Pública Local” (GOPL). Na fase do estudo, o primeiro passo do processo, identificaram-se causas e responsabilidades da criminalidade na área, dimensionando efeitos e consequências, realizando audiências públicas.

Apontaram-se, então, soluções a ser aplicadas por três plataformas: serviço público, responsabilidade social e gestão governamental. Em seguida, foi nomeado um oficial da Polícia Militar como gestor da ordem pública local, para comandar a implementação das soluções. Na plataforma do serviço público, as medidas incluíram o trabalho de inteligência policial, a prioridade no atendimento ao disque-denúncia, a atualização das prioridades no patrulhamento e outras atividades saneadoras sob responsabilidade dos órgãos públicos, como nas áreas de trânsito e fiscalização do funcionamento de estabelecimentos comerciais e de lazer. Na plataforma da responsabilidade social, foram desenvolvidas

ações de promoção dos direitos humanos e da cultura de paz nas comunidades locais. Buscou-se desestimular ambientes e fatores causadores de perturbação e de conflitos sociais.

Também houve o incentivo à participação comunitária dos organismos sociais (família, escola, igrejas etc.). Na plataforma da gestão governamental, concentraram-se as medidas de promoção contínua e progressiva de diálogos entre as autoridades representantes das diversas esferas de governo, buscando o entrosamento das ações e planos nos níveis estratégico e político, por meio de comitês locais de trabalho integrado e audiências públicas. Em pouco tempo, a Freguesia do Ó voltou a sua qualidade de vida anterior, e a experiência do GOPL já está sendo replicada em outras comunidades.

Na visão da Polícia Militar, o sucesso desse modelo de gestão compartilhado deve-se ao fato de os cidadãos se sentirem fortalecidos quando se envolvem com as autoridades públicas e participam da solução dos problemas locais. Também os servidores públicos sentem-se prestigiados, por serem respeitados e compreendidos no exercício de suas tarefas, inclusive nas ações fiscalizadoras.

A adoção do GOPL na Freguesia do Ó ainda teve como efeitos colaterais o fim das aglomerações desordenadas de pessoas que consumiam álcool e drogas na região, a regularização da situação dos comércios locais e o estabelecimento de metas comuns e compartilhadas para o bem-estar do bairro. Agora, fora de um momento de crise, o desafio tem sido manter o processo, uma vez que os representantes da sociedade civil têm seus compromissos pessoais e não participam das reuniões com a mesma frequência que os representantes do poder público.

## **MODELO COLOMBIANO**

A aproximação entre a polícia e a comunidade também foi a solução encontrada pela Colômbia para enfrentar seus problemas de segurança pública. O país converteu uma posição tradicionalmente reativa à questão para uma preventiva, e o fez em escala nacional. A Colômbia vivenciou entre 2000 e 2009 uma mudança brusca na preocupação com a violência, que migrou da ameaça terrorista contra o Estado para questões de delinquência urbana contra os cidadãos.

Em 2010, o governo colombiano iniciou a implementação do Plano Nacional de Vigilância Comunitária por Quadrantes em oito regiões metropolitanas: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Bucaramanga e Pereira. Com o plano, a polícia nacional pôs em prática um novo modelo procedimental ao passar da tradicional ação reativa, com suas capacidades institucionais orientadas ao combate ao terrorismo e ao narcotráfico, para uma atitude preventiva, baseada na elaboração de diagnósticos dos delitos e contravenções praticados em cada comunidade. Com base nesse diagnóstico, que busca conhecer, identificar e analisar as dinâmicas dos crimes que afetam um território específico, traçam-se estratégias para solucionar as questões de segurança pública naquela comunidade.

O plano colombiano teve um longo processo de gestação. Em 1993, foi definida a vigilância comunitária como norte da política de segurança pública no país. Com isso, várias mudanças estruturais e culturais foram feitas na polícia nacional, entre elas a criação de programas de participação do cidadão nas decisões e de uma polícia comunitária, já com os esboços de um serviço de vigilância setorial, comunal e de bairro. Surgiram também as polícias de bairro, que realizam patrulhamento a pé ou de bicicleta.

Todas essas transformações se baseiam em uma metodologia de diagnóstico, formulação e cumprimento de planos de trabalho locais. O sucesso de tais experiências em algumas

comunidades –como a Polícia de Bairro em Barranquilla e a Vigilância por Quadrantes em Santiago de Cali– inspirou o governo colombiano a, em 2009, traçar um plano nacional.

Entre as características mais importantes dessas experiências bem-sucedidas estavam a designação de quadros permanentes de policiais para certos bairros ou comunidades, o que criou forte identificação da população com eles, e a melhoria da gestão dos serviços policiais em função da definição de uma área fixa e mais delimitada para ação e avaliação de determinada equipe.

O Plano Nacional de Vigilância Comunitária por Quadrantes já está implantado em 115 municípios, beneficiando cerca de 27 milhões de colombianos (60% da população do país). Os primeiros resultados nas oito regiões metropolitanas mostraram uma redução de 10% nas taxas de homicídio e uma diminuição em torno de 50% nos casos de furtos de veículos e agressões físicas.

O plano é regularmente avaliado: a mensuração de seu desempenho é feita por um organismo externo, a Fundação Ideias para a Paz. Pesquisas semestrais de opinião pública realizadas por institutos independentes como o Gallup ajudam a avaliar o trabalho da polícia. Os resultados animadores agora estão levando o governo colombiano a adaptar a experiência para a área da saúde.

---

## **O QUE É A GOVERNANÇA LOCAL**

forma de governar no nível mais próximo ao cidadão, a governança local inclui não apenas a máquina governamental tradicional, mas também a comunidade e suas interações com as autoridades. A tendência de governança local adotada mundialmente sustenta-se na descentralização do poder, que abre possibilidades para a ampla participação democrática das comunidades nas decisões dos governos, em diversas áreas, sendo as de segurança umas das principais. A experiência em diversos países mostra que, quando a efetiva descentralização e a governança local democrática avançam juntas, o governo local ganha autoridade, recursos e habilidades para fazer escolhas e agir de modo eficiente e responsável. Os especialistas em gestão pública explicam que avançar nessa direção demanda promover o desejo e a capacidade das organizações dos cidadãos de assumir responsabilidades por suas comunidades e monitorar tudo o que é feito.

---

## **A INSPIRAÇÃO CHILENA**

Inspirador do modelo colombiano, o Plano Quadrante de Segurança Preventiva da polícia metropolitana chilena –os carabineiros– começou a ser implementado em 1998. Ele traça uma estratégia operacional para ação dos carabineiros em cenários urbanos, com a finalidade de reduzir a criminalidade e a sensação de insegurança do cidadão por meio de uma atuação mais eficaz e eficiente da polícia. Um dos objetivos principais do plano chileno é também estreitar as relações entre os carabineiros e as comunidades onde atuam para que haja melhor intercâmbio de informações de interesse policial.

As autoridades utilizam os quadrantes –áreas com até 25 mil habitantes– como base para destinação dos recursos de segurança pública. São consideradas informações como a quantidade de pessoas que ali vivem e circulam, as taxas de delitos e a demanda de recursos policiais por quadrante. Uma das metas é oferecer um índice de cobertura policial similar em cada quadrante. A ação policial comunitária do plano foca quatro pontos: patrulhamento preventivo localizado, atenção imediata às solicitações da população, fiscalização de estabelecimentos e cumprimento de ordens judiciais. O plano chileno inspirou o colombiano, mas há diferenças expressivas entre as duas inovações.

## SÍLVIO ANAZ

A reportagem é de Sílvio Anaz, colaborador de HSM Management, com base em pesquisas nos arquivos do Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva (OEA), Prêmio Mario Covas e Dirección de Presupuestos/Gobierno de Chile.

Enquanto no Chile a estratégia enfatiza a relação direta cidadãos-policiais para o intercâmbio de informações de interesse policial e está implementada apenas em áreas com altas taxas de criminalidade, na Colômbia o plano já está implementado em todas as jurisdições das áreas metropolitanas do país e é voltado para a geração de uma atuação integral da polícia em cada quadrante. Ou seja, a inovação colombiana avançou sobre a chilena ao propor uma corresponsabilidade da sociedade civil e a estratégia participativa de fato.

# MOBILIDADE É MUDAR COMPORTAMENTOS

A CONSTRUÇÃO DE SUPERCICLOVIAS E DE MAIS ÁREAS PARA PEDESTRES TEM ESTADO ENTRE AS PRINCIPAIS SOLUÇÕES PARA MELHORAR A MOBILIDADE NOS GRANDES CENTROS, INDO ALÉM DA PRIORIZAÇÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO

POR SÍLVIO ANAZ

**A** inovação comportamental tem sido a tônica da inovação na gestão pública da mobilidade urbana no mundo inteiro. Iniciativas tão ousadas quanto a adoção de preferência aos ciclistas em detrimento dos motoristas e a priorização dos pedestres sobre todos os outros públicos mostram muitas maneiras novas de resolver problemas. Até a concessão de estações de metrô a empresas, para que estas se tornem charmosas aos olhos dos usuários, parece uma tentativa de mudar comportamentos dos cidadãos, no sentido de aproximá-los mais do transporte público. O próprio transporte de carga tem buscado soluções fora da caixa que combinem comportamentos diferentes e tecnologias avançadas.

**COPENHAGUE:  
PREFERENCIAIS - *ciclovias***

**SUPERCICLOVIAS**

Em Copenhague, capital da Dinamarca, 36% da população usa a bicicleta para se locomover entre a residência e o trabalho ou o local de estudo. É o meio de locomoção mais

popular na cidade, deixando para trás o transporte público e o automóvel, utilizados, respectivamente, por 33% e 25% dos moradores.

Só que isso é pouco para os gestores públicos locais. A meta ali e em mais 16 municípios de sua região metropolitana é que 50% da população utilize a bicicleta como principal meio de locomoção até 2025. E o poder público não pretende consegui-lo apenas com a educação dos cidadãos; está desenvolvendo uma rede de 28 superciclovias interligando todas as cidades da região. Qual a diferença em relação às ciclovias comuns? Elas reduzem os pontos de paradas obrigatórias dos ciclistas –mesmo nas horas de rush, por exemplo, sinais verdes favorecem quem pedala. As superciclovias fazem parte do Plano de Mobilidade Urbana Sustentável da região metropolitana de Copenhague, que começou a ser desenhado em 2009, quando as prefeituras concordaram em cooperar.

Logo surgiu a ideia das superciclovias, nas quais esse tipo de usuário teria alta prioridade e contaria com serviços rápidos, confortáveis e seguros, como espaços para encher e calibrar os pneus. Essas vias conectariam zonas residenciais a locais de concentração de escritórios, escolas e universidades, mas áreas onde domina o transporte público também foram integradas ao desenho dos trajetos.

A primeira superciclovias começou a funcionar em 2012 e interliga cinco municípios em 17 quilômetros. Desde sua inauguração, ela registrou aumento de 10% no número de usuários, a maior parte dos quais antigos usuários do transporte público ou de automóveis, o que mostra que o plano está dando certo. O financiamento das obras contou com verba do governo federal. A experiência dinamarquesa foi inspirada na superciclovias de Londres, Inglaterra. Os fatores que levaram a gestão pública da Grande Copenhague a optar por essa solução foram, principalmente, baixos custos

para sua implementação, quando comparados com os da adoção de um sistema de metrô ou de veículo de superfície, e os benefícios que a solução oferecia em termos de redução dos congestionamentos e melhoria da saúde.

### **NAMING RIGHTS RENDEM RECEITA AO METRÔ DE LISBOA - metrô**

A primeira organização a comprar os naming rights de uma estação de metrô lisboeta foi a Portugal Telecom, em 2011. Ela ganhou o direito de nomear a estação Baixa-Chiado, localizada na área central da cidade. Foi para conseguir aumentar sua receita e fazer os investimentos necessários que o Metropolitano de Lisboa começou a vender para as empresas o direito de nomear suas estações –a companhia está oferecendo a possibilidade de elas associarem suas marcas às estações mais icônicas e movimentadas de suas linhas. O projeto de venda de naming rights busca, além de obter receitas adicionais para a companhia, estimular a revitalização das estações. E uma agência de publicidade faz a intermediação entre o Metropolitano de Lisboa e a empresa interessada.

A estação da Portugal Telecom está na interconexão de duas das maiores linhas do metrô, utilizada por cerca de 13 milhões de pessoas anualmente. Por um período de cinco anos, a empresa de telecomunicações tem o direito exclusivo de promover sua imagem corporativa e suas marcas no interior da estação. Esse direito inclui também sua presença em todos os mapas da rede metroviária, site e apps. A Portugal Telecom ainda pode organizar eventos em seu interior e até fazer uma decoração customizada nela.

A estação não passou a se chamar Portugal Telecom, mas Baixa-Chiado PT Blue Station. As plataformas foram equipadas com um sistema interativo de luz azul (a cor da

empresa), que avisa sobre a chegada e partida dos trens, e a empresa oferece livre acesso ao Wi-Fi em todos os cantos lá dentro. As paredes e o teto são ilustrados com notícias e informações sobre a histórica vizinhança. Além disso, a agenda cultural ali tem vários eventos por dia. Para os cidadãos, a inovação do metrô de Lisboa cria mais atrações culturais e bem-estar e tira o peso dos custos dos cofres do governo.

### **PARA ANDAR A PÉ - pedestres**

Nos grandes centros urbanos, reduzir o uso do automóvel e privilegiar os pedestres traz inúmeras vantagens para a cidade e os cidadãos, como melhoria da qualidade do ar, economia de recursos, maior habitabilidade e mobilidade social, humanização do ambiente urbano e ganhos turísticos. Mas fazer isso sem prejudicar o funcionamento de uma grande cidade é um desafio. Não para a prefeitura madrilenha, na Espanha. Em 1997, a capital espanhola elaborou o Plano Geral sobre Planejamento Urbano de Madri.

Entre seus principais objetivos havia três voltados para pedestres: a construção e recuperação de calçadas na cidade –como o bulevar Paseo del Prado–, o estabelecimento de rotas para serem seguidas a pé (livres da circulação de automóveis) e a organização de espaços compartilhados entre automóveis e pedestres. O plano começou a ser implementado gradativamente e, a partir de 2006, com a adoção de medidas para a melhoria da qualidade do ar na cidade, avançou a ideia de criar áreas livres da circulação de automóveis interconectadas que funcionassem como uma rede.

O plano madrilenho é amplo e inclui políticas para incentivar o uso de tecnologias e combustíveis limpos, investimentos para tornar o transporte público mais eficiente e sustentável,

facilidades para meios alternativos de transporte, incentivo a operações sustentáveis de entrega de mercadorias e recursos para pesquisas sobre transporte e mobilidade sustentável.

Entre as medidas já executadas estão os calçadões e as ruas de coexistência, nas quais se definem os espaços para pedestres e para veículos. Também se estabeleceram regiões de baixa emissão de poluentes na cidade, áreas de estacionamento restrito (com tempo máximo permitido de uma hora e tarifas menores para carros que usam combustíveis limpos), zonas de prioridade residencial (onde só veículos dos moradores, dos serviços públicos e de emergência circulam). Segundo os levantamentos, a facilidade de andar a pé já aumentou o potencial comercial de vários pontos madrilenos.

---

## **Ônibus como metrô, o velho caso de Curitiba**

Se praticamente não tem casos recentes de inovação na gestão pública da mobilidade, o Brasil guarda um trunfo antigo que repercute até hoje mundo afora. Trata-se do modelo de mobilidade urbana sustentável de Curitiba, que virou referência na década de 1970. Em 1975, a Lei de Zoneamento da capital paranaense atrelou as diretrizes do uso do solo às concepções do sistema de transporte coletivo e dos eixos estruturais, o que deu origem a três tipos de vias urbanas:

(1) a central, de tráfego lento, onde fica o comércio local, e que coexiste com o corredor exclusivo para transporte público, o qual aproxima o ônibus do metrô de superfície; (2) a via externa, destinada ao tráfego rápido; e (3) o calçadão, na área central da cidade, possibilitando a circulação exclusiva de pedestres e o incremento das atividades de entretenimento e turismo. As mudanças no transporte coletivo começaram antes, em 1974.

O sistema passou a basear-se na prioridade absoluta do transporte coletivo sobre o individual, na ampla acessibilidade a ele com o pagamento de uma única tarifa, nos corredores de ônibus, na integração da rede (com terminais e estações que aceleram a transição do passageiro para outras linhas sem pagamento de nova tarifa, como se os ônibus fossem trens de metrô), na tipologia dos serviços definidos por ônibus com cores distintas, na existência de terminais de integração nos bairros, para ampliar o uso fora dos eixos estruturantes, e na abrangência a toda a região metropolitana.

O planejamento e a definição estratégica foram fundamentais para o sucesso dessa iniciativa de gestão pública, que coube ao governo do arquiteto Jaime

Lerner, mas igualmente crucial foi a continuidade que lhe foi dada pelas diferentes administrações municipais que se sucederam. Hoje, 75% das pessoas que vão trabalhar em Curitiba utilizam diariamente o sistema de ônibus, índice elevado não observado em nenhuma outra cidade brasileira. Mas reconhecem-se muitos desafios a enfrentar ainda, como a criação de pontos para ultrapassagem dos ônibus nos corredores e a convivência entre os ônibus e os usuários de bicicletas. E preocupa cada vez mais o crescente número de automóveis registrados em Curitiba nos últimos anos.

---

## **LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL NO TRANSPORTE DE CARGA** - *todo mundo junto*

Com a recorrente ocupação das áreas destinadas aos pedestres por veículos distribuidores de mercadorias nos horários de pico, a prefeitura de Liubliana, capital da Eslovênia, decidiu elaborar um plano de longo prazo. A meta era aumentar a consciência das empresas transportadoras, motoristas, donos de estabelecimentos, autoridades e cidadãos quanto à necessidade de uma logística sustentável de entrega das mercadorias.

O projeto foi denominado Civitas Elan e começou com um mapeamento do fluxo das entregas na cidade para determinar quais seriam as medidas mais apropriadas no estabelecimento de uma política para uma logística sustentável. Com base nisso, foi desenvolvido um modelo de simulação em computador de distribuição eficiente de mercadorias e construído um portal na internet para divulgar e apoiar essa proposta de logística. Criou-se também uma ferramenta online para encontrar as melhores rotas.

## SÍLVIO ANAZ

A reportagem é de Sílvia Anaz, colaborador de HSM Management, com base em pesquisas no Eltis – The Urban Mobility Portal.

O plano começou a ser posto em prática em 2009 com a coleta diária de dados sobre o fluxo de veículos de carga nas principais ruas da cidade, assim como o levantamento dos maiores problemas que eles causavam. Em 2012, após uma extensiva análise de informações (como a duração média dos desembarques e a capacidade de transporte dos veículos) e o estabelecimento de parâmetros para o planejamento do tráfego e a otimização das entregas, foi criado um portal para a promoção da logística sustentável de transporte de cargas, que permite ao motorista simular as melhores rotas para circular, entre outras coisas. Têm sido realizados cursos e palestras para divulgar o plano e o portal.

# FECHO DOSSIÊ: O PRÓXIMO PASSO

O QUE UM GESTOR PÚBLICO PODE FAZER IMEDIATAMENTE DEPOIS DE LER ESTE DOSSIÊ? SEGUNDO OS ESPECIALISTAS, A MUDANÇA DE MENTALIDADE É O PASSO CRUCIAL. ESSE GESTOR DEVE ABANDONAR A IDEIA DE QUE SUA MISSÃO É SOBRETUDO ENQUADRAR-SE ÀS REGRAS E PERSEGUIR DOIS OBJETIVOS DE IGUAL VALOR: O DE PRESTAR SERVIÇOS PÚBLICOS COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA E O DE PROVER AOS CIDADÃOS O MELHOR ACESSO A ESSES SERVIÇOS PÚBLICOS. TAMBÉM DEVE TOMAR A INICIATIVA.

POR

## LIVROS

Paul Windrum e Per Koch (Org.). **Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management**. Edward Elgar Pub, 2008. O livro apresenta os diferentes tipos de inovação vistos em serviços do setor público e investiga as características e os condutores do empreendedorismo ali. A pesquisa ainda mostra que organizações governamentais são inovadores importantes.

Robert Denhardt e Janet Denhardt. **Public Administration: An Action Orientation**. Cengage Learning, 2013. Os autores apresentam as teorias e a literatura acadêmica da área, além de ensinar os leitores a influenciar as operações em órgãos públicos, ajudando-os a se envolver e efetuar mudanças

positivas. O livro ajuda a aumentar as chances de efetividade, desenvolvendo habilidades práticas como gestão pessoal, comunicação, delegação, motivação e tomada de decisões.

André Gravatá, Camila Piza, Carla Mayumi e Eduardo Shimahara. Coletivo Educ-ação. **Volta ao Mundo em 13 Escolas – Sinais do Futuro no Presente** 🌐. O coletivo visitou 13 espaços de aprendizagem em nove países, à procura de histórias inspiradoras que revelassem novos olhares e iniciativas que estão revolucionando a educação contemporânea.

## ESTUDOS

**Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what Works.** 🌐 Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU, 2006. Aborda os desafios e oportunidades de inovação na administração pública, oferecendo ideias, exemplos e ferramentas úteis para adotar práticas inovadoras.

## ARTIGOS

Marcelo James Vasconcelos Coutinho. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.** 🌐 Levanta a literatura atual sobre a administração pública voltada para o cidadão, com princípios que visam melhorar os serviços públicos, tornando-os mais acessíveis.

Fernando Luiz Abrucio. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** 🌐 Reconstitui a trajetória da administração pública brasileira nos últimos 20 anos, analisando avanços, novidades, erros e problemas de gestão.

Vera Lúcia Peixoto Mendes. **Inovação gerencial na administração pública, cidadania e direitos dos brasileiros.**

🌐 Discute a inovação gerencial na administração pública e sua contribuição para os brasileiros entenderem seus direitos.

## **INTERNET**

**Revista de Administração Pública.** 🌐 Fundação Getúlio Vargas. Trata de assuntos relativos à efetividade e à equidade da ação pública e traz contribuições de diversas áreas do conhecimento.

**Casoteca de Gestão Pública.** 🌐 Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Acervo digital gratuito de estudos de caso focados em administração pública, com temas como ética, políticas públicas, diversidade, inovação e outros.

**The Public Sector Innovation Journal.** 🌐 Compartilha informações sobre inovação no setor público. O conteúdo, online, geralmente é escrito por acadêmicos, consultores e administradores de uma ampla gama de países e com perspectivas diferentes.

# GOVERNOS COMPETITIVOS

POR

**A** cidade de Barcelona, na Espanha, é um exemplo de gestão pública eficaz. Com uma estratégia implementada em quatro etapas (1984-1987, 1987-1991, 1992, 1994), focada no turismo, e continuada, o governo local diferenciou a cidade aos olhos do mundo. Sua prefeitura seguiu as melhores práticas, levando em conta os três eixos fundamentais da gestão –econômico, sociocultural e ambiental– e os clientes internos e externos. Os resultados econômicos foram expressivos: o número de turistas recebidos por ano subiu de 1,7 milhão em 1990 para 7,1 milhões em 2010, e Barcelona é marca forte global, atrás só de Paris e Londres na preferência dos viajantes na Europa. Além disso, 70% dos players locais reconhecem a boa estratégia. Barcelona é um governo competitivo. Mesmo assim, estudos identificam uma distorção no modelo adotado e exigem mudanças. Um deles, de Josep-Francesc Valls e outros autores, feito na University of Amsterdam, afirma que o preço pago pela cidade por isso foi alto demais e é insustentável.

Para Valls, Barcelona recebe um turismo de massa que não agrega valor, sua atividade econômica se concentra em certos bairros em detrimento de outros, falta transporte intermodal eficiente e os moradores precisam competir com os turistas por espaço. O estudo sugere um reposicionamento voltado para a economia criativa e os turistas de renda superior. O caso de Barcelona mostra quanto a gestão pública pode ser ingrata. O trabalho nunca termina, os stakeholders dificilmente concordam. E, se as pressões a gerenciar são altas

em uma cidade, aumentam bastante em um país –à exceção, talvez, de regimes não democráticos, como a China. Este Dossiê foca as boas práticas de gestão pública em democracias, buscando responder a uma pergunta: o que torna os governos competitivos? Casos mundiais de inovação são retratados nos campos-chave da saúde, da educação, da segurança e da mobilidade.

- Uma gestão inovadora e pública 🌐
- Saúde para todos com ajuda da tecnologia 🌐
- Educação precisa de engajamento 🌐
- Segurança melhora com governança local 🌐
- Mobilidade é mudar comportamentos 🌐

# O VALOR OCULTO DA SAÚDE ORGANIZACIONAL

ASSIM COMO O DESEMPENHO, A SAÚDE DE UMA ORGANIZAÇÃO PRECISA SER ATIVAMENTE GERENCIADA; É ISSO QUE LHE GARANTIRÁ RESULTADOS SUSTENTÁVEIS, COMO INDICAM OS AUTORES DO LIVRO BEYOND PERFORMANCE

POR AARON DE SMET, BILL SCHANINGER E MATTHEW SMITH

**F**az dez anos que pesquisamos sobre o abstrato conceito de “saúde organizacional”, mas, em pesquisa recente, realizada com mais de 800 organizações do mundo inteiro, fizemos descobertas-chave sobre a relação estreita entre a saúde da empresa e seu desempenho operacional e financeiro:

- **A ligação entre saúde organizacional e desempenho financeiro é bem maior do que pensávamos. De 2003 a 2011, as companhias consideradas saudáveis geraram retornos aos acionistas três vezes maiores do que as que não eram saudáveis e mais de 60% acima das companhias com saúde mediana.**
- **As empresas que repetidamente eram superiores aos concorrentes em operações geralmente seguiam de uma a quatro “receitas-padrão” de saúde organizacional.**
- **Observamos uma alternativa prática à abordagem comum de tentar aperfeiçoar a saúde organizacional fechando cada gap que houver em melhores práticas. Iniciativas que combinam esforços em eliminar práticas**

**inefícazes e construir forças específicas aumentam em cinco a dez vezes a probabilidade de uma empresa ser saudável.**

o que é mesmo saúde em uma organização? Trata-se do poder de alinhamento de pessoas em torno de uma visão, uma estratégia e uma cultura claras, e indica a capacidade de entregar, no longo prazo, de maneira sustentável, desempenhos financeiro e operacional superiores. Estamos convencidos de que a saúde organizacional é um dos ativos mais poderosos que uma companhia pode desenvolver. E, agora, ficou mais claro para nós o modo de atingir esse estado. É uma notícia especialmente boa para líderes preocupados com o longo prazo que se queixam da efemeridade dos benefícios das iniciativas de reorganização.

## **9 DIMENSÕES E 4 RECEITAS DE SAÚDE**

Ao longo de dez anos, acompanhamos a saúde organizacional de centenas de empresas pelo mundo com base em nove dimensões de saúde organizacional, às quais os colaboradores atribuíam pontos em uma escala ascendente:

1. Direção.
2. Accountability.
3. Coordenação e controle.
4. Orientação externa.
5. Liderança.
6. Inovação e aprendizado.
7. Capacidades.
8. Motivação.

## 9. Clima e cultura.

Indagamos com que frequência os colaboradores observavam quatro ou cinco práticas de gestão que levavam às nove dimensões. E, entre as 37 práticas levantadas, descobrimos quatro “receitas” de práticas de gestão que se repetiam regularmente nas empresas mais saudáveis. cada uma dessas quatro receitas [veja quadro da página anterior] abrange uma metodologia de gestão que inclui crenças fundamentais sobre criação de valor e os quatro condutores de sucesso listados a seguir:

**1. Líder.** nessa receita, a característica distintiva é a presença, em todos os níveis da organização, de líderes de alto potencial que têm liberdade para descobrir como entregar resultados e se responsabilizam por eles. são empresas de cultura aberta e de confiança, com estrutura descentralizada. privilegiam práticas de desenvolvimento de liderança.

**2. Foco no mercado.** As organizações aqui são voltadas mais para fora, tanto para clientes como para concorrentes, parceiros, legisladores e comunidade. Elas procuram ser inovadoras em produtos e liderar tendências, por meio de uma visão compartilhada que contribua para que os colaboradores aproveitem oportunidades de mercado. Também têm gestão financeira forte para que cada um se responsabilize por suas iniciativas e elas sejam rentáveis.

**3. Vantagem em execução.** O aperfeiçoamento da linha de frente é constante nessas empresas, promovendo qualidade e produtividade. elas colocam grande ênfase em compartilhar conhecimento entre as pessoas tanto para gerar inovações como para manter padrões.

**4. Núcleo de talentos e conhecimento.** típico de organizações que privilegiam a vantagem competitiva da reunião e gestão de uma base de conhecimento e talentos destacados, como

equipes esportivas, firmas de consultoria e empresas de entretenimento. Oferecem, às pessoas com bom desempenho, incentivos, financeiros ou não, para atraí-las e motivá-las.



## COMO SUA EMPRESA PODE SER SAUDÁVEL?

O que sua empresa pode tirar de lição das quatro receitas de saúde organizacional identificadas em nossa pesquisa? Certamente não é o caso de replicar receitas, mas elas devem ser consideradas arquétipos inspiradores. Você pode identificar que conjunto de práticas saudáveis mais se encaixa em sua estratégia e organização, e deve, principalmente, pensar sobre três fatores:

O imperativo do alinhamento entre estratégia e saúde as empresas bem-sucedidas combinam organização com aspiração.

Uma vez que tenha identificado a receita organizacional certa para a estratégia escolhida, a companhia tem de alinhar essa organização o máximo possível àquele conjunto de práticas.

Quando se muda a estratégia, é comum que ocorra o desalinhamento, como aconteceu a uma grande empresa de tecnologia, que mudou seu mix de produtos e serviços e acelerou sua estratégia de globalização. Então, percebeu que o que realmente precisava era de foco no desenvolvimento de líderes de alto potencial, que poderiam direcionar negócios futuros.

Seu foco anterior em execução já não constituía vantagem competitiva poderosa e, assim, ela buscava se aproximar da receita baseada no líder. A empresa desenvolveu o que denominou “caminhos críticos” de oportunidades para líderes de alto potencial. O caminho culminava, com frequência, em papéis importantes, como o de gerente-geral de uma grande região, e destacava líderes inspiradores.

Uma pesquisa realizada pela própria companhia apontou que o fator confiança respondia por 90% da percepção dos colaboradores sobre a efetividade de seus gestores. De acordo com isso, foram ajustados os esforços de desenvolvimento, e o “mal da comoditização”, que era tão temido, foi afastado. A empresa vem aumentando suas margens a cada ano, lidera o setor em segmentos que escolheu competir e é reconhecida como celeiro de talentos.

A importância da seleção o poder das quatro receitas de sucesso reside em indicar onde concentrar esforços de melhoria. Nossa pesquisa identificou que 73% das empresas que seguiam intensamente ou muito intensamente um dos quatro caminhos e não estavam no quartil inferior em qualquer das demais práticas (do total de 37) gozavam de saúde correspondente ao quartil superior. De outro lado, apenas 7% das companhias que estavam mal em pelo menos

uma das práticas e apresentavam adoção não intensa de qualquer das receitas situavam-se no quartil superior. Isso sugere que o caminho adequado é ajustar todas as práticas enfraquecidas, aperfeiçoando-as de tal modo que a empresa não fique no quartil inferior, e transformar as práticas-alvo em verdadeiras forças. Tentar superar o parâmetro médio em um grande número de práticas não funciona.

---

## **IMPLEMENTANDO UMA RECEITA DE SUCESSO – UM CASO REAL**

**Empresa/setor:** Indústria química.

**Contexto:** Custos de energia, concorrência e regulação crescentes; fechamento de uma unidade em função de exigências ambientais; necessidade de aumentar a produção e a produtividade; operação de minério empregava 450 pessoas distribuídas em extensa área (mais de cinco vezes o tamanho de Manhattan, nova York).

**Receita escolhida:** Vantagem em execução.

### **AÇÕES**

Workshop de construção de plano de ação; metas de desempenho combinadas com objetivos de saúde, reforçando-se mutuamente e aumentando a probabilidade de sucesso sustentável; estímulos às práticas mais importantes da receita escolhida (compartilhamento de conhecimento, envolvimento dos colaboradores, ambiente empreendedor); redefinição do papel do supervisor da linha de frente para engajar o pessoal e intensificar a comunicação entre os colaboradores.

### **RESULTADOS**

Mais envolvimento das pessoas em decisões e compartilhamento de conhecimento de baixo para cima; mineiros e supervisores com mais senso de propriedade pelo trabalho e aumento de 20% do engajamento de colaboradores; avanço de 22% para 45% do tempo de mão de obra aplicado em trabalhos de agregação de

valor; incremento de 50% em produtividade em dois anos; lucros adicionais de US\$ 350 milhões; economia de cerca de US\$ 180 milhões em um ano.

---

## **O PERIGO DOS ASSASSINOS DE RECEITA**

A pesquisa realizada também identificou “assassinos de receita”: da mesma forma que se concentrar em muitas práticas diminui a probabilidade de a organização alcan

çar saúde superior e sucesso, acrescentar práticas erradas a uma receita pode ser extremamente danoso. Um exemplo disso é a ênfase exagerada na liderança no estilo comando e controle nas empresas que tentam seguir a receita conduzida pela execução. As melhores organizações centradas em execução empregam a competição interna e a inovação de baixo para cima para dar poder à linha de frente, para que seja excelente. O uso excessivo de processos de cima para baixo mata essa dinâmica e, de fato, em nosso conjunto de dados, as organizações menos saudáveis na receita da execução eram aquelas que apresentavam liderança autoritária como uma das dez práticas principais.

**AARON DE SMET,  
BILL SCHANINGER E  
MATTHEW SMITH**

O artigo é de Aaron De Smet, Bill Schaninger e Matthew Smith, autores do livro *Beyond Performance* (ed. John Wiley) e diretores da firma de consultoria McKinsey & Co. nos EUA.

## **ESCOLHER A RECEITA É FUNDAMENTAL**

A saúde organizacional não é mais algo que os líderes possam ignorar, dado o ritmo acelerado de mudança por que passa a maioria dos setores. Todas as empresas podem ganhar saúde, e de muitas maneiras, ao menos as quatro discutidas aqui. É preciso, contudo, escolher a receita e os ingredientes com muito cuidado, já que uma combinação equivocada deles pode deixar um gosto amargo na boca dos colaboradores, executivos e investidores.

# MUITO ALÉM DAS BATALHAS MERITOCRÁTICAS

PARA VENCER AS DIFICULDADES DE FORMAR LÍDERES, AS EMPRESAS DEVEM RELEMBRAR O PAPEL E A FORÇA DOS RITOS TRIBAIS E INCORPORÁ-LOS, EM VEZ DE PROMOVER UMA GUERRA DE TODOS CONTRA TODOS

POR CARMEN MIGUELES

**J**á reparou que as dificuldades de formação de líderes sempre reaparecem nas empresas? Tanto o bom técnico promovido à gestão continua com dificuldades para assumir seu papel na relação com as pessoas como o gestor com experiência tem dificuldades de desenvolver, em seu novo time, uma coalizão orientada para a missão da organização. Ambas as dificuldades podem ser ainda maiores nos casos de fusões e aquisições, quando a empresa perde a identidade conforme perde o contato com a saga corporativa – suas histórias de lutas, superações e vitórias. Em companhias resultantes de fusões e aquisições, os registros históricos são de fluxos de capital que dão origem a alianças desprovidas de rostos e de lutas. Vínculos se constroem em batalha, pressupõem uma história comum, o compartilhamento de dores e alegrias, levam tempo, condições de que poucas corporações dispõem atualmente. O conceito de “cultura organizacional” pretende substituir essa cola, mas um excesso de racionalidade rouba-lhe a força. O fato é que, na formação de lideranças, esquecemo-nos dos ritos e de sua importância. Nas organizações humanas, ritos de passagem têm papel-chave na dissolução de identidades anteriores e na

consolidação de novas; proveem o suporte para que o indivíduo descubra como construir seu lugar nas relações sociais que se estabelecem. Em outras palavras, eles apoiam a construção do novo status e papel de um indivíduo e o ajudam a achar um novo lugar naquele mundo, além de atualizar a história do grupo. Pense no que acontece quando um indivíduo assume um novo papel na sociedade, como quando deixa de ser solteiro para casar-se. O rito do casamento se consolida após seis estágios prévios:

1. o cortejamento, em que a pessoa seduz outra;
2. o período de namorar, no qual se estuda se a escolha foi a mais adequada;
3. o período de afastar-se do estágio anterior –o noivado, quando não se é mais solteiro, nem se é casado, e há tempo para se preparar para as responsabilidades futuras;
4. a despedida de solteiro, na qual a ruptura com o estágio anterior se confirma;
5. o rito público em si –o “sim” e a festa, em que se aceita o novo status publicamente; e 6. a reintegração, em que se é recebido no grupo dos casados.

Na empresa, um rito de passagem para ser um novo líder requer seis estágios similares:

1. a luta para ser reconhecido como um talento;
2. a participação em processos de preparação para a sucessão, em que se avaliam o compartilhamento dos valores e a qualidade da relação;
3. a definição como sucessor de um líder;

4. a ruptura com a atividade e o grupo dos técnicos ou gestores anteriores;
5. o momento em que a responsabilidade por outras pessoas vira o foco de sua agenda; e
6. a aceitação de novas responsabilidades e a capacidade de sentar-se com outras pessoas (como antes sentavam-se em torno da fogueira) para deliberar sobre as formas de enfrentar os desafios.

## CARMEN MIGUELES

**Sócia-fundadora da Symballéin, especializada em gestão de ativos intangíveis, e coordenadora do núcleo de estudos de sustentabilidade em gestão da FGV.**

Sem ritos, os indivíduos que poderiam ser os novos líderes de uma organização ficam solitários, em uma guerra de todos contra todos, em batalhas “meritocráticas” desprovidas de sentido. Quem seria líder acaba por virar mercenário em busca de lucros rápidos e fáceis.

# EMPREENDEDORISMO EM SEMANAS IO

NESTA ENTREVISTA EXCLUSIVA, O CÉLEBRE PROFESSOR DE STANFORD STEVE BLANK CONTA QUE SEU MÉTODO DE ENSINO “LEAN STARTUP” ESTÁ LEVANDO CIENTISTAS DOS ESTADOS UNIDOS A RAPIDAMENTE TRANSFORMAR SUAS IDEIAS EM EMPRESAS PROMISSORAS E COMEÇA A CAUSAR UMA REVOLUÇÃO EM TODA A ECONOMIA, ATÉ NAS GRANDES COMPANHIAS ESTABELECIDAS

POR ADRIANA SALLES GOMES

---

## **S**aiba mais sobre **Steve Blank**

**Quem é:** Empreendedor serial na área de tecnologia e professor de empreendedorismo, ele criou o conceito de desenvolvimento de clientes, que lançou as bases para o movimento lean startup, do empreendedorismo enxuto.

**Seu curso:** criou o programa lean launchpad na Stanford University, para ensinar a montar um negócio com menor probabilidade de fracasso, e o adaptou para cientistas, sob o nome de icorps. também dá aulas na University of california em Berkeley, na columbia University e no caltech.

**Seus principais livros:** Do Sonho à Realização em 4 Passos e Startup: Manual do Empreendedor, escrito em parceria com Bob Dorf (ambos, ed. Alta Books).

---

“Aprender a empreender em livros e aulas é como aprender a fazer sexo em livros e aulas: não dá certo; nos dois casos, o aprendizado é essencialmente experiencial.” Com essa didática comparação, o mais célebre professor de empreendedorismo da atualidade, steve Blank, de stanford, sintetiza o que está por trás de seu aclamado e rápido programa de ensino. sob o nome de iCorps, o curso de Blank tem, em apenas dez semanas, transformado muitos cientistas norte-americanos em empreendedores.

Seus dois pilares são a experiência do contato semanal com os clientes potenciais (que, assim, vão desenvolvendo os produtos com os cientistas e também sendo desenvolvidos para consumi-los) e a de trabalhar em equipe (de três pessoas, nesse caso). Para Blank, os eUa deram-se conta de que inovar

é o modo mais eficaz de competir com uma economia como a chinesa. em entrevista à editora-chefe adriana salles Gomes, Blank comenta, entre outras coisas, que a onda empreendedora atual pode ser prenúncio da terceira revolução industrial e diz que o Brasil está no jogo.

---

### **Desenvolvimento de produtos x Design thinking**

Dois dos conceitos de gestão que mais repercutem no mundo dos negócios atual são “desenvolvimento de clientes” (“customer development”, em inglês) e “design thinking”. o primeiro é ligado ao empreendedorismo enxuto de Steve Blank e o segundo, adotado no idioma original mesmo no Brasil, é difundido por David Kelley e sua empresa de design IDEO. o que talvez os gestores não imaginem é que os dois conceitos são irmãos. como diz Blank, trata-se do mesmo processo nos dois casos e com os mesmos objetivos, só que, enquanto o desenvolvimento de clientes é adequado a empreendedores e startups, o design thinking serve a empresas estabelecidas. “As ferramentas e técnicas utilizadas em ambos são similares, apenas com diferentes ênfases; como os empreendedores têm um limite baixo para queimar seus recursos financeiros [burn rate], precisam testar seus produtos e serviços mais rapidamente com os potenciais clientes, e seus protótipos já funcionam como Mvps [produtos minimamente viáveis].”

---

**É consenso que há uma explosão empreendedora, mas, em um artigo, o sr. escreveu que isso vai além: estamos vendo o início de uma “nova economia empreendedora”. Por quê?**

Talvez estejamos vivendo o começo da terceira revolução industrial desde os anos 1980 e a ascensão do Vale do silício. Um fenômeno similar ao atual foi o que vimos na segunda revolução industrial, nos estados Unidos, na virada do século 19 para o 20: uma explosão empreendedora estimulada pela tecnologia. Foi quando inventamos setores inteiros, do tipo luz elétrica, fotografia, filmes, carros... Durou 40 anos, da década de 1890 até a Grande depressão, nos anos 1930.

### **Essa revolução também terá duração limitada?**

Bem, os economistas falam em ciclos, mas não compro muito isso. houve uma feliz coincidência de fatos no fim da década de 1970 no Vale do silício, que transformou o capital de risco, que era um hobby, em um grande negócio e em um grande motor de financiamento, algo que nunca existiu. Foi o que colocou a inovação tecnológica no ritmo atual, e não me parece que isso seja sujeito a ciclos.

### **E dessa vez a revolução é mundial para valer?**

Não tenho dúvida disso! em primeiro lugar, porque, no nível corporativo, países como o Brasil não são mais players isolados –toda grande empresa brasileira já tem um componente internacional importante, e não há mais recuo possível nisso. em segundo lugar, o conhecimento sobre empreendedorismo se espalhou com a internet; hoje, uma pessoa de manaus sabe mais sobre inovação e empreendedorismo do que alguém do Vale há 40 anos. a informação não está mais estocada em um lugar como o Vale do silício ou em harvard. todo mundo no Brasil pode saber tanto quanto nós.

---

## **Mudança na Academia**

Harvard ministrou sua primeira aula de gestão em 1908 e, durante cem anos, ela e outras escolas de negócios dos EUA, e depois da Europa e do Brasil, cultivaram o conhecimento de “como administrar uma empresa estabelecida”, transformando todos os alunos em gestores de negócios que já existiam. Um dos motivos para isso foi que os professores de escolas de negócios preferiam fazer suas pesquisas com 10 mil pessoas em poucas empresas bem estabelecidas a fazê-las com mil pessoas em muitas garagens.

E eles não entendiam que startups não podiam aproveitar o mesmo conhecimento destinado às grandes empresas; não entendiam que, enquanto as grandes corporações executavam modelos de negócio conhecidos, as novatas precisavam buscar um modelo de negócio novo.

Em meados da década de 1990, ofereci à academia uma reflexão distinta dessa, com minha bagagem de 21 anos empreendendo, assim como fizeram Clayton Christensen, com suas ideias sobre inovação de ruptura, e Alex Osterwalder, com seu Canvas gerador de modelos de negócio. Hoje, tentamos construir um corpo de conhecimento paralelo ao erigido nos primeiros cem anos do ensino da gestão, que diz respeito a como começar novos negócios dentro de empresas existentes e se baseia muito em experiência prática.

**por Steve Blank**

---

## **Ter informação sobre inovação basta para inovar, para empreender com impacto?**

Não. Basta para dar combustível ao fogo, mas alguém precisa começar o fogo localmente. tem de haver um clima econômico que gere uma cultura empreendedora e valorize quem assume risco em vez de trabalhar para uma grande empresa. Basicamente, deve haver uma cultura que permita a experimentação. a disseminação de informação acaba com a desculpa de que “nós não sabemos o que fazer”. essa frase tem de ser substituída por “é assim que faremos isso”.

## **Mas, além de informação, não é preciso conhecimento de universidades de ponta?**

Sim, obviamente é preciso haver universidades de tecnologia de nível internacional não só focadas na sala de aula e em pesquisa, mas conectadas a atividades comerciais da comunidade a sua volta. mas eu lhe digo que essas universidades já existem no Brasil –ao menos, eu as vejo hoje muito mais do que antes.

## **O fato de uma Tesla Motors abrir a patente de seu carro elétrico também facilita a globalização do empreendedorismo, não?**

Sim, e antes de Elon Musk houve o Github, plataforma em que os engenheiros de software abrem seu projeto, mesmo quando trabalham em empresas; quase todos já fazem isso. O Github permite que os engenheiros comecem um novo projeto a partir de um ponto, em vez de escrever do zero. O Git-hub é basicamente o início dessa revolução rumo à economia

empreendedora e não deveria passar despercebido pelas grandes empresas. a pergunta é: por que não temos um Github em todo setor?

### **Grandes empresas gostam do GitHub?**

Algumas talvez achem difícil ganhar dinheiro assim... isso é ignorância, coisa de gente ultrapassada. Pode acontecer de o modelo de negócio de uma empresa específica não permitir que ela ganhe dinheiro com um projeto aberto, mas nada impede que um concorrente faça isso. Fico louco quando as pessoas dizem que não se consegue ganhar dinheiro desse modo. elas só precisam ser um pouco mais criativas!

As pessoas que não se interessam em ser criativas se tornam o que chamamos em inglês de “rent-seekers”, que é a prática de tentar travar o mercado existente manipulando regulamentações, oferecendo propina etc. essas pessoas acabam sobretaxando o negócio de todos sem criar nada. na verdade, em países como o Brasil, talvez o rent-seeking seja a maior barreira à inovação e ao empreendedorismo. mas eu aviso: isso funciona só em um mundo fechado, e, atualmente, já contamos nos dedos os países em que isso é significativo.

### **Mas há rent-seekers até no Vale do Silício, fazendo lobby por mais regulamentação...**

Sim, grandes empresas agem como grandes empresas em todo lugar, ou seja, grandes empresas querem proteger o status quo. É a mesma lógica que faz as pessoas mais velhas ficarem mais conservadoras.

Em um mundo perfeito de Steve Blank, não haveria regulamentação nem rent-seeking; só haveria lean startups e grandes empresas que se reinventam continuamente com

empreendedorismo enxuto. na verdade, algumas poucas grandes empresas agem assim, como a intel, que reinventa a si e a seus produtos há 30 anos, ou a apple durante os 15 anos sob steve Jobs, que tornava seus produtos obsoletos muito rápido e inventava novos setores.

### **Esses modelos não dependem de um líder especial, como Andy Grove e Jobs?**

Em parte, são os indivíduos que fazem a diferença, mas, em outra parte, são as culturas e os métodos. O método lean startup possibilita que empresas inovem continuamente mesmo sem um líder como Jobs ou Andy Grove.

### **E, só para checar, é crucial inovar continuamente?**

É, o mundo está diante de uma distração contínua, e a única resposta para a distração contínua é a inovação contínua.

**Michael Porter, ao falar sobre a criação de valor compartilhado, diz que as empresas tentam vender para os mesmos consumidores e por isso têm de inovar tanto – esses consumidores seriam os distraídos, seguindo sua lógica. Bastaria ir buscar os consumidores de baixa renda...**

Esse discurso é um tipo de religião... deixe-me responder de outra forma: depende da visão de inovação. Por exemplo, a inovação de modelo de negócio é continuamente importante para o público de baixa renda. Grandes empresas têm de fazer três tipos de inovação continuamente: a de processos, a de modelos de negócio e a de produtos e serviços de ruptura. O motivo de uma empresa sair do mercado é por falhar em alguma dessas três opções. essa é a coisa mais difícil de os executivos entenderem, sabia?

**Já ouvi Clayton Christensen dizendo, quando Jobs ainda estava vivo, que até a Apple podia sair do mercado. O sr. concorda com isso?**

Concordo! sou do time do Clayton Christensen. acho que ele é o cara mais inteligente que fala sobre inovação atualmente.

**A desculpa dos executivos é a disciplina? Como lidar com isso diante da inovação contínua? Jim Collins, por exemplo, insiste nisso...**

A disciplina é básica. em uma grande empresa, você tem de lembrar que uma parte é o motor de execução, faz a mesma coisa todos os dias e paga as contas. e é bem fácil estragá-la se você não tomar cuidado. mas, como dizemos nos eUa, “você tem de conseguir andar e falar ao mesmo tempo”[walk and talk]. É isso. Quanto à desculpa, os executivos geralmente apresentam quatro objeções ao método da lean startup para inovar continuamente.

**Executivos devem ser empreendedores, como Jobs?**

Eu classificaria Jobs como um executivo ideal, não um empreendedor. na verdade, o Jobs empreendedor, inicial, era um idiota. e, embora continuasse sendo um idiota quando mais velho, ele aprendeu a funcionar no mundo de alto nível dos executivos operacionais; entendeu que precisava trabalhar com outras pessoas. O que ele aprendeu nos 15 anos no deserto entre sua primeira e sua segunda gestão na apple foi como construir um conjunto de executivos operacionais de nível internacional. se você analisar todos esses inovadores bem-sucedidos que dirigem empresas, eles não foram

empreendedores como CEOs, mas executivos ideais, que traduziram a visão para a execução do dia a dia com pessoas de alto nível abaixo deles que não aparecem na imprensa.

### **Mas empreendedores são úteis a grandes empresas?**

Depende do modelo da empresa. se for o de inovar de cima para baixo, como a apple, não; se for de baixo para cima, sim.

### **O sr. já disse que o paradigma da lean startup muda tudo, declaração forte. Então, uma corporação deve mesmo empreender como lean startup?**

Sim, mas o maior erro atual das grandes empresas é acharem que basta replicar as técnicas de lean startup; aí elas fazem o “teatro da inovação”.

O problema é que a inovação não acontece em surtos como o de “vamos agir como uma lean startup”; precisa haver uma ação transformadora no dna, de cima para baixo, em toda a empresa. Quer um exemplo? Quase todo mês, uma empresa japonesa pede minha ajuda para inovar e empreender de modo enxuto, e minha primeira pergunta a seus executivos é: “Vocês têm um laboratório avançado de P&d [pesquisa e desenvolvimento]?”. a resposta é: “Claro que sim!”. daí vou conversar com as pessoas do laboratório e pergunto: “Vocês conhecem os diretores?”. e elas: “não, nunca saímos daqui”. Grandes empresas constroem silos de inovação e isso não faz inovar.

Para a inovação realmente emplacar, você não pode só fazer o teatro de copiar algumas técnicas de lean startup; tem de mudar os processos do motor de execução. Fazer um teatrinho é rápido, mas um conselho e um CeO inteligentes percebem a diferença entre teatro e mudança. a encenação vai fazer você parecer legal até se aposentar, mas a mudança do DNA segundo o empreendedorismo enxuto é que manterá sua empresa viva nos próximos 30 anos.

**O sr. poderia apontar uma empresa estabelecida que não faça o teatro da inovação?**

Creio que o melhor exemplo atual é a Ge. Eu coordenei o primeiro grande programa da Ge, na divisão de locomotivas, há cerca de cinco anos, e ele vem se expandindo para outras áreas da empresa. Uma das mais novas divisões da Ge, a energy storage [armazenamento de energia], agiu como lean startup ao desenvolver uma nova tecnologia de bateria [que suporta condições extremas de temperatura], adotando técnicas como a do desenvolvimento de clientes.

**Entendo que o programa da GE é uma adaptação do curso que o sr. criou em Stanford, o Lean LaunchPad, que o sr. também está implementando com cientistas, sob o nome de iCorps. Pode nos contar como funciona?**

Nos EUA, gastamos cerca de Us\$ 120 bilhões por ano no financiamento federal de pesquisa, por meio de um conjunto de cinco grandes organizações de pesquisas. a maior delas é o national institute of health, com aproximadamente Us\$ 30 bilhões por ano em pesquisa, e a segunda, a national science Foundation, com US\$ 7 bilhões. acontece que, há uns 30 anos, os eUa aprovaram uma lei segundo a qual 3% de todo o financiamento de pesquisa tem de ser para cientistas que criem uma empresa com isso. e a maioria deles fracassa, porque não sabe empreender. três anos e meio atrás, os coordenadores desse programa dos 3% viram minha aula sobre lean startup em stanford e disseram: “estamos procurando você faz 30 anos!

Você inventou um jeito de ensinar cientistas a transformar suas invenções em empresas eficientes. Pode nos dar essa aula?”. então, eu criei para eles um programa de dez semanas,

ensinado em 30 universidades a 325 equipes de cientistas. Agora [em junho de 2014], a National Science Foundation me pediu a mesma coisa. Boa parte da ciência dos EUA já usa os princípios da lean startup para criar negócios.

---

## AS 4 OBJEÇÕES DAS GRANDES EMPRESAS

*Ou desculpas, para blank*

Quando leva o conceito de lean startup a grandes empresas, para ajudá-las a construir novos negócios, Steve Blank costuma ouvir quatro tipos de objeções:

1. Não temos pessoas de personalidade empreendedora aqui.
  2. Não conseguimos atuar com essa velocidade.
  3. o CEO não compra a ideia.
  4. Os departamentos não se dão suficientemente bem para colaborar.
- 

**Fico impressionada com os prazos: três anos e meio para transformar o DNA do National Institute of Health; dez semanas para transformar um cientista em empreendedor. É tão rápido que dá esperanças...**

Provavelmente, é a mais rápida adoção de qualquer coisa na área de empreendedorismo já feita. acho que nosso país decidiu que inovar é o modo mais eficaz de competir com os chineses. realmente encontramos o melhor formato de aula de empreendedorismo do mundo, tanto que já fazemos o

programa, de uma forma ou outra, em 150 universidades. Vou dar o exemplo do iCorps: os cientistas precisam sair do prédio toda semana e conversar com 10 a 15 clientes. nós os treinamos para conhecer o modelo de negócio, para fazer desenvolvimento de clientes, para construir o mVP [produto minimamente viável].

Seu objetivo é criar uma série de hipóteses sobre suas tecnologias, quem é o cliente, onde ele irá etc., e descobrir como construir um negócio com isso, em dez semanas. há duas grandes ideias por trás do programa. a primeira é que empreendedorismo é algo experiencial. Ler e ouvir sobre empreendedorismo é como ler e ouvir sobre sexo; você pode até ter uma ideia da coisa, mas toda a questão tem a ver com a prática.

Então, fazemos os alunos porem a mão na massa, saindo do prédio toda semana para falar com clientes potenciais. a segunda ideia é que você não empreende como indivíduo, mas como equipe. na universidade, são equipes de quatro pessoas; no iCorps, de três. também damos a estrutura para o aluno formular sua hipótese –o canvas de modelo de negócio– e o ensinamos a conversar com os clientes e a inovar rapidamente seu produto.

**ADRIANA SALLES  
GOMES**

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-chefe de HSM Management.

**Quando seu programa vem ao Brasil?**

[risos] assim que vocês me chamarem; estive aí há 30 anos.

[risos]

# ELAS SÃO PEQUENAS E CONSEGUIRAM SE INTERNACIONALIZAR

A ATUAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM OUTROS PAÍSES EMERGENTES REQUER A SUPERAÇÃO DE DOIS TIPOS DE DESAFIOS, SEGUNDO PESQUISA COM COMPANHIAS CANADENSES E BRITÂNICAS, MAS É POSSÍVEL TER SUCESSO COM BASE EM CINCO ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

POR REBECCA REUBER, CAROLE COUPER E DANIELLE GOLDFARB

**E**mpresas de pequeno e médio portes conseguem internacionalizar-se em mercados de rápido crescimento? no Canadá, são organizações menores que lideram esse avanço, em mercados como tailândia, Índia, singapura, Hong Kong e Vietnã. Fizemos pesquisa de ordem qualitativa com sete empresas –cinco canadenses e duas britânicas– bem-sucedidas na internacionalização em países emergentes: • Forrec ([www.forrec.com](http://www.forrec.com)): desenha ambientes de entretenimento de lazer. conseguiu atuar na Ásia nos anos 1980 e, mais recentemente, na América do Sul e no Oriente Médio. • Intelysis ([www.intelysis.com](http://www.intelysis.com)): é especializada em investigar fraudes e corrupções corporativas, fazer due diligence etc. Faz negócios no Caribe desde 2004 e no Brasil. • Novo Plastics ([www.novoplas.com](http://www.novoplas.com)): fabrica componentes de plástico para várias indústrias, como a automobilística, incluindo uma linha ecológica. atua na Índia desde 2009.

- Sandvine ([www.sandvine.com](http://www.sandvine.com)): fornece equipamentos de rede e soluções para provedores de serviços wireless. Atua em 85 países, incluindo o Brasil –iniciou na europa, oriente Médio e África em 2003.
- Trojan Technologies ([www.trojanuv.com](http://www.trojanuv.com)): fornece tratamento de água com raios ultravioleta ecologicamente corretos e serviços afins. Atua na América do sul e no oriente Médio.
- J&D Wilkie ([www.jdwilkie.co.uk](http://www.jdwilkie.co.uk)): faz tecidos para as áreas de defesa, médica e comercial. chegou à china em 2004.
- Mylnefield Research Services ([www.mrsltd.com](http://www.mrsltd.com)): realiza pesquisas em agronegócios e licencia variedades de plantas. começou a operar na china em 2006. a seguir, mapeamos os principais desafios que tiveram de superar e os cinco aspectos aos quais atribuem seu êxito.

---

## **CINCO DIFERENCIAIS-CHAVE PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

- Manter vantagem tecnológica
- Selecionar estrategicamente
- Desenvolver reputação global
- Entender de verdade os mercados locais
- Construir “pontes” locais

---

## **DESAFIOS SUPERADOS**

### **1. Político-econômicos**

Custo de fazer negócios – inclui o peso da burocracia e da papelada, em geral maior nos mercados emergentes.

Política, corrupção e relações com governo – isso pode trazer perdas e atrasos nos projetos. trabalhar com governos é um processo lento, o que impacta negativamente o fluxo de caixa.

Segurança (de propriedade intelectual, ativos e pessoas) – a aposta em patentes não tem a mesma validade em um mercado emergente (tende a ser mais difícil proteger a propriedade intelectual). Mesmo que uma empresa identifique um caso de cópia, a relação custo-benefício de localizar seu autor e entrar na Justiça contra ele pode não ser favorável. As companhias dependem de mecanismos informais de controle para se proteger contra as imitações (tais como premiar relações de longo prazo e a inovação). em regiões com alto índice de criminalidade, os gestores precisam estar particularmente atentos à segurança de seu pessoal e seus ativos.

Acesso a financiamento – Muitas pequenas empresas enfrentam problemas para conseguir financiamento internacional para expandir suas atividades para o exterior, especialmente quando querem entrar em mercados de rápido crescimento. Bancos e investidores costumam enxergar a atuação nessas economias como um risco.

## **2. Socioculturais**

Diferenças de língua e cultura, que podem travar os relacionamentos – Barreiras de idioma nunca devem ser minimizadas. traduzir materiais informativos e site em muitas línguas custa dinheiro e leva tempo. Mais importante, barreiras de língua inibem o estabelecimento de relações pessoais, o que é ruim, porque os laços mais efetivos são

criados entre pessoas. se ambas as partes dependem de intérpretes para dialogar, o contato harmonioso é ainda mais difícil.

Diferenças de práticas de negócio – isso pode afetar a formação e a gestão de parcerias.

Dificuldade para obter informações sobre oportunidades e condições de mercado – isso ocorre porque as melhores fontes de informação dependem das relações interpessoais.

Falta de credibilidade – a companhia tende a ser considerada “um risco” pelos potenciais parceiros e clientes em um novo mercado. se houver muitas empresas internacionais competindo ali, pode ser difícil fazer com que esses parceiros e clientes prestem atenção ao participante desconhecido.

---

## **PMES BRASILEIRAS EXPORTAM CADA VEZ MAIS, SEGUNDO A APEX-BRASIL**

*Entre 2012 e 2013, exportações das pequenas empresas para a china cresceram 70%*

há amplo consenso sobre a necessidade de o Brasil aumentar suas exportações. há também um claro entendimento de que, para isso, é preciso investir em inovação tecnológica, de maneira a garantir vantagens competitivas no inquieto cenário internacional, que se altera com rapidez e nem sempre de modo previsível. No entanto, a inovação está atrelada a aumento de custos, pois é preciso investir para alcançar resultados. Essa visão tem sido cada vez mais assimilada pelo pequeno empresário brasileiro. Vemos exemplos estimulantes de empresas que já nascem ancoradas na ambição de inovar.

Com a ajuda de programas organizados por entidades setoriais e órgãos como a Apex-Brasil, algumas se descobrem aptas a ocupar espaço em mercados vizinhos –que demonstram crescimento acentuado– e também nos distantes. A primeira notícia pode não ser muito boa: registra-se queda no número de pequenas empresas que exportam. Mas, entre 2011 e 2013, verifica-se aumento anual no valor exportado por empresas de pequeno porte.

E o destino não são apenas os países da América do Sul; nota-se expansão nas exportações para a Ásia, onde cresce a demanda por produtos diferenciados. No montante vendido à China por pequenas empresas brasileiras, por exemplo, observamos, entre 2012 e 2013, aumento de 70,66%. para hong kong, um “hub” do mercado asiático, esse percentual atinge 85%. Entre os países latinos, o único que mostra queda nas compras

de empresas brasileiras é a Argentina. Peru, que desperta cada vez mais interesse entre os empresários do Brasil, comprou, em valor, 54% a mais em 2013, comparativamente a 2012. A variedade de setores demonstra vigor nas vendas: calçados, confecções, instrumentos de óptica e precisão, móveis, geradores e transformadores, autopeças, leite e derivados, entre outros, estão sendo exportados.

## **AS MUDANÇAS**

Nos últimos anos, ocorreram grandes transformações no ambiente internacional de negócios. A globalização se intensificou, dando origem a mercados competitivos e interdependentes, que elegem novas tecnologias como fator político e econômico de desenvolvimento. É preciso ter consciência de que tais mudanças criam oportunidades e, igualmente, obstáculos. Assim, empresas de pequeno porte que buscam expandir-se além das fronteiras vão se confrontar com o incômodo de encarar situações adversas e complicadores para seu sucesso. Nossa experiência mostra, contudo, que, quanto mais dúvidas, maior a possibilidade de êxito –e não de desistência.

Desprezar informações ou desconsiderar riscos são as atitudes que podem levar ao retrocesso. Quanto ao investimento financeiro necessário, isso vai variar conforme o perfil da empresa, o produto, o mercado que vai prospectar, mas, em todos os casos, a empresa precisará se preparar para o mercado externo.

O ponto fundamental é que ela se dedique a planejamento, organização e tempo; a definição de uma proposta de valor clara, uma equipe preparada em todas

as áreas e o desenvolvimento de novas competências contribuem decisivamente para isso.

O acesso a informações qualificadas também é essencial para um resultado positivo. programas como o projeto Extensão industrial Exportadora (peiex) ajudam muito nesse processo: uma empresa atendida pelo programa consegue participar de várias ações de promoção, como missões empresariais e rodadas de negócios com compradores estrangeiros, com três a quatro anos de preparação. Os estudos de inteligência comercial que a Apex-Brasil e as entidades setoriais realizam, somados às ações de qualificação e, acima de tudo, às iniciativas de promoção comercial, como a primeira missão empresarial para pequenas empresas à Colômbia e ao Peru em maio passado, vêm suprindo demandas que o mercado internacional impõe. Aprender com desafios é fator essencial para a sustentabilidade, e o desafio da internacionalização é um ótimo mestre.

por Maurício Borges, presidente da Agência Brasileira de promoção de Exportações e investimentos (Apex-Brasil), órgão governamental voltado a internacionalizar a economia.

---

## **DIFERENCIAIS PERCEBIDOS**

### **1. Manter vantagem tecnológica**

As organizações com melhor desempenho nos mercados de rápido crescimento são aquelas que conseguem se manter inovadoras, com vantagem tecnológica sobre os concorrentes.

É mais difícil e mais custoso imitar pequenas e médias empresas que estão sempre oferecendo algo único ao mercado. a vantagem tecnológica também possibilita que a companhia pratique preços mais altos e aumente sua reputação, além de ter acesso a novos mercados. esses mercados se caracterizam por poucos grandes concorrentes e muitos participantes de menor porte. Como a demanda está crescendo em ritmo acelerado, mas de modo imprevisível, os varejistas são cautelosos em se comprometer com um esquema de preços variáveis. assim, as empresas têm encontrado vantagens em oferecer custos fixos e contratos de dois a três anos, permitindo que seus clientes calculem o custo de atender o consumidor final. no entanto, as pequenas e médias empresas precisam ser capazes de fazer estimativas de demanda relativamente precisas, para que esse esquema seja lucrativo.

## **2. Selecionar estrategicamente**

ser seletivo é particularmente importante nos estágios iniciais dos negócios em mercados de rápido crescimento, porque uma atuação abrangente, nas atividades ou na geografia, é desafiadora demais para uma empresa inexperiente. em primeiro lugar, deve-se decidir sobre o que manter no local de origem e o que transferir para o exterior. em segundo lugar, escolhe-se o lugar de destino, levando em conta a qualidade e a capacidade de resposta do governo local, aspectos que podem ter impacto significativo na transparência e na facilidade de fazer negócios ali. É importante, por exemplo, levantar que outras companhias estrangeiras operam em uma localidade antes de optar pelo destino. Em terceiro lugar, define-se a localização dentro do país de destino, uma vez que muitos países com economia em crescimento acelerado possuem grandes dimensões e uma rede de transporte ruim. o

timing é a quarta seleção a fazer. As condições são mais atraentes para entrar em um novo mercado em certos momentos que em outros.

---

### **Ser seletivo**

Isso é crucial nos estágios iniciais da internacionalização de uma empresa pequena, com a escolha do que transferir, do lugar, do momento

---

Pequenas e médias empresas também precisam prestar atenção ao passo a passo desse ingresso. embora isso possa acontecer de modo lento, com idas e vindas, aprender como fazer negócios em um cenário de rápido crescimento será valioso na investida em outros mercados semelhantes.

### **3. Desenvolver reputação global**

Isso pode ser conseguido, por exemplo, com a participação em eventos de escala mundial sobre o setor de atuação da empresa, onde há oportunidades de estabelecer contato com especialistas locais –essa participação, porém, tende a ter um custo alto. Vale lembrar que pequenas e médias empresas podem se valer muito da comunicação online. outro caminho é integrar missões comerciais de alto nível.

4. entender os mercados locais agências comerciais podem oferecer informações valiosas quando se trata de alcançar esse objetivo. Por exemplo, o china-Britain Business council (cbbc), uma organização comercial privada, possui muitos escritórios e possibilita que pequenas e médias empresas façam parte dele por um custo relativamente baixo.

REBECCA REUBER,  
CAROLE COUPER E  
DANIELLE GOLDFARB

O estudo é de Rebecca Reuber, Carole Couper e Danielle Goldfarb, respectivamente professora de gestão estratégica da Rotman School of Management, doutoranda da University of Glasgow e diretora-associada do Conference Board do Canadá.

## 5. Construir “pontes”

Mediadores podem ajudar no aprendizado sobre o novo mercado, além de contribuir para que o próprio mercado local saiba mais sobre a empresa que está chegando, reduzindo riscos. Um caminho comum é estabelecer uma parceria com um representante local, que não apenas dá uma “cara” para a empresa, como lhe fornece informações de valor incalculável. esse representante também pode ajudar na venda de projetos. Um segundo caminho é entrar no novo mercado por meio de um cliente atual ou outra parceria que a empresa eventualmente já tenha estabelecido no país de origem. Por fim, também é possível utilizar a ponte representada por acordos comerciais entre governos de dois países.

# 5 FORÇAS DAS MARCAS REGIONAIS

ELAS SÃO FORTES POR FATORES QUE VARIAM DA PROXIMIDADE E DA IDENTIDADE CULTURAL À FACILIDADE LOGÍSTICA E, SEGUNDO PESQUISA, CONTINUARÃO FORTES POR MUITO TEMPO, COMO PROVAM O CRESCIMENTO E A PENETRAÇÃO DE GIRAFFAS, AYMORÉ, BANORTE E BEACH PARK

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**S**egundo dados do instituto nielsen, 34% do faturamento das redes de varejo brasileiras provém de marcas regionais nas categorias de alimentos, limpeza, higiene e bazar. observadores sugerem que essa presença maciça está com os dias contados, devido à concorrência global cada vez mais acirrada e a limitações como ter de vender mais para o mesmo público e a dificuldade de atrair os maiores talentos de marketing. mas... será verdade mesmo? a resposta é não.

Se, em minas gerais, 99% dos lares têm algum produto da marca regional aymoré, segundo pesquisa do ibope, esse percentual seguirá alto. segundo estudo do grupo Troiano de Branding, as marcas regionais vão resistir aos gigantes do mercado, porque são fortes e continuarão a sê-lo por muito tempo. e as explicações para tal êxito são cinco.

**A primeira razão diz respeito às dimensões continentais do Brasil e a seus tão conhecidos gargalos logísticos.** a infraestrutura precária do País dificulta as operações de distribuição. “Uma marca produzida perto de onde será

comercializada tem uma virtude incontestável, pois, assim, ela opera com muito menos complexidade logística”, explica Jaime Troiano, presidente do grupo de branding que leva seu nome. e, mesmo quando houver um salto de qualidade em rodovias, portos e ferrovias, o tamanho do País ainda garantirá vantagem às regionais, ao menos em custos de transporte.

**A segunda razão tem a ver com a proximidade humana –a relação dos consumidores com pessoas envolvidas na produção da marca faz com que esta seja vista quase como uma companheira.** O exemplo da Vitarella, marca pernambucana de biscoitos e massas criada em 1993, hoje pertencente ao grupo cearense M. Dias Branco, ilustra bem isso.

De acordo com Troiano, ainda é difícil encontrar alguém em Recife que não tenha um conhecido trabalhando na fábrica da Vitarella em Jaboatão dos Guararapes, cidade vizinha à capital.

**A identidade cultural é o terceiro fator a justificar o fenômeno: ser algo “da terra” constitui um valor em si.** Troiano cita como exemplo a rede de farmácias PanVel, de Porto Alegre (rs), que, para um porto-alegrense, é quase sinônimo de farmácia. outras fortes nesse quesito são a mineira Santa Amália –de massas, com sede em Machado, fundada em 1954– e a cearense Água Indaiá –do grupo Edson Queiroz, existente desde 1967. não à toa, o orgulho cultural em torno da marca maranhense Guaraná Jesus atraiu a atenção da Coca-Cola, que a adquiriu há mais de dez anos. “o poeta Fernando Pessoa traduziu esse orgulho quando disse que ‘o Tejo é mais belo que o rio que corre pela minha aldeia, mas o Tejo não é mais belo que o rio que corre pela minha aldeia porque o Tejo não é o rio que corre pela minha aldeia’.”

**A quarta razão para a força dessas marcas vem de sua tradição e antiguidade; chegam a atravessar várias gerações.** Não há maranhense que não conheça a história do guaraná Jesus, porque ela é contada e recontada desde que, em 1927, o farmacêutico Jesus Norberto Gomes tentou fazer um remédio e não deu certo.

Seus netos beberam o líquido resultante, apreciaram e a tradição começou. Outros bons exemplos são a Fortaleza, de biscoitos e massas alimentícias do grupo M. Dias Branco, da década de 1950; o mineiro Leite Itambé, de 1940; e os biscoitos Cariocas Amoré, de 1922, e Globo, de 1953.

**A quinta explicação para a força sustentável é que o consumidor sente que pode quase tocar a marca.** “Trata-se de uma síntese dos outros quatro fatores, que o faz sentir-se tão perto da marca que poderia tocá-la. Em vez de ‘high tech’, como as grandes rivais, é ‘high touch’. Na verdade, as marcas regionais têm muito a ensinar às nacionais, que deveriam ter a humildade de estudá-las para incorporar características locais, buscando proximidade com o consumidor”, afirma Troiano, para quem a vaidade corporativa pode ser uma barreira nisso. A marca regional Indaiá tem 58% da preferência como marca idealizada em seu mercado de origem, ante 1% de competidores nacionais como a Água Schin e 2% da Crystal. Da mesma forma, a PanVel é a idealizada em 45% de seu mercado, onde a rede nacional Droga Raia obtém 1%. Esses dados aparecem na pesquisa do grupo Troiano.

## **QUATRO CASOS**

As marcas fortes regionais são uma ameaça às nacionais e globais? A resposta é novamente negativa, no sentido de que só 10% das marcas regionais planejam avançar para outros

mercados, sempre no Brasil. entre esses 10% estão as marcas giraffas, aymoré, Banorte e Beach Park, cujo sucesso regional permitiu a expansão.

### **Giraffas: identidade cultural**

Essa rede de fast-food nasceu no Distrito Federal em 1981 e, dez anos depois, cruzou as fronteiras. seu desenvolvimento foi impressionante. “carlos guerra, meu pai, transformou a pequena lanchonete de bairro de Brasília em uma multinacional brasileira, com 410 restaurantes, inclusive nos estados Unidos, oferecendo comida brasileira, caseira e criativa”, conta ricardo guerra, diretor de marketing do giraffas e um dos filhos do fundador. a adoção do sistema de franchising, em 1991, foi essencial para o fortalecimento e a expansão da marca, iniciativa que contou com o apoio de investidores locais. “carlos guerra morou nos Estados Unidos, em meados dos anos 1970, e ficou fascinado com o sistema de franquia”, comenta ricardo. assim veio a expansão para são Paulo, rio de Janeiro, minas gerais, Paraná, santa catarina, goiás, Paraíba, Bahia, sergipe, espírito santo, Paraná.

Hoje, a rede está presente em todos os estados do País, com 55 unidades próprias e 355 franquias, e estreou em 2011 nos estados Unidos, com 10 restaurantes próprios –a meta é inaugurar a primeira franquia naquele país em 2015. o giraffas tornou-se uma marca nacional, mas não perdeu o apego à identidade cultural característico de uma marca regional. e até combinou isso com a capacidade de inovação. “Temos uma equipe com 20 pessoas, de todas as áreas, desenvolvendo produtos e insumos em cima da nossa base de comida brasileira, caseira e criativa. Já somamos mais de mil receitas de feijão, arroz e farofa. Trocamos o cardápio constantemente; só na última alteração, mais de 15% do mix de vendas foi de novos itens”, pontua ricardo.



---

## A OPÇÃO

*Por que o grupo m. Dias Branco atua nacionalmente por meio de marcas regionais*

um dos casos mais diferenciados de marcas regionais é o da M. Dias Branco, fabricante de produtos alimentícios, nascida em Fortaleza. A empresa atua no Brasil inteiro, mas mantendo o foco regional. “Eles têm a preocupação de ser fortes regionalmente, estando próximos dos consumidores”, comenta Jaime Troiano. O que a empresa fez para isso, na prática, foi descentralizar-se, espalhando unidades de negócios por todo o País. A Basilar é líder de mercado no interior paulista, no sul de Minas Gerais, no Triângulo Mineiro e no norte do Paraná; a Isabela comercializa biscoitos e massas no Sul; a Pilar, fundada em 1875 em Recife, faz biscoitos e massas; a GMA tem várias marcas de margarinas e gorduras vegetais fabricadas no Ceará; a Estrela produz massas, biscoitos, snacks e bolos no Norte e Nordeste; e ainda há vitarella, Fortaleza, Zabet e Adria –esta, de alcance nacional.

O especialista em marketing Philip Kotler possivelmente valorizaria a estratégia da M. Dias Branco. Ele saúda a proximidade entre marcas e consumidores, argumentando que as qualidades de uma marca forte, capaz de despertar lealdade nos consumidores, dependem muito dessa proximidade. “Quando é realmente forte, uma marca mexe com os olhos e com o coração dos consumidores, trazendo-lhes, quase imediatamente, tanto imagens da memória como sentimentos. A proximidade leva naturalmente a isso”, afirma o especialista. A convite da HSM, Kotler tem lotado auditórios em várias cidades do Brasil para, entre

outras coisas, compartilhar o melhor do conhecimento sobre branding, comprovando o interesse das marcas regionais no tema.

---

### **Aymoré: antiguidade e tradição**

A aymoré está comemorando, em 2014, 90 anos de história. o fato de ter passado por vários donos –hoje pertence à arcor Brasil– sem perder a tradição regional é particularmente impressionante e confirmado por sua liderança no mercado mineiro, com 27% de market share no estado e 41% na grande Belo Horizonte. eduardo rizzo, gerente de marketing de biscoitos da arcor Brasil, conta que a marca foi idealizada em 1922, na fábrica moinho inglês, no rio de Janeiro, para ser comercializada a partir de 1924; em 1930, inaugurava uma fábrica de massas em Belo Horizonte.

Dez anos depois, a paulista Refinações de Milho Brasil a adquiriu e, em 1975, caiu nas mãos da Produtos alimentícios cardoso, de contagem (mg). “a cardoso começou a vender todos os seus produtos com a tradicional marca aymoré, até que, em 1996, associou-se com a Danone. em 2005, com a aliança entre Danone e arcor, a arcor Brasil tornou-se a responsável pela aymoré.” a fábrica e o centro de distribuição da aymoré continuam na cidade de contagem, com 600 colaboradores. “a marca está presente em 96% dos lares de minas, e as pesquisas mostram que os mineiros têm conhecimento sobre sua trajetória de mercado e uma relação de carinho e gratidão com a marca”, informa rizzo.

Por passar de geração para geração, a aymoré se posiciona como marca parceira e transmite tradição, valor e confiança. Hoje, ela tem um largo portfólio e se atualiza com uma linha como a grãos da Terra, lançada em 2012, fruto de pesquisa e desenvolvimento de produto. “entramos com a marca no

mercado de saudabilidade, renovamos as embalagens, investimos em mídia e promoção”, diz o gestor. a aymoré também está presente na região centro-oeste e no rio.

### **Banorte: logística**

O Banco nacional do norte s.a. (Banorte) foi fundado em 1942 pelo industrial e médico Manoel Mendes Baptista da Silva, sócio e diretor da empresa Mendes Lima, com outros empresários, para financiar safras agrícolas em Pernambuco. A primeira agência remonta a 1952, na capital, Recife, e o slogan “Um amigo na praça” foi usado até a marca ser descontinuada, em 1996.

Só que, em 2009, também em Pernambuco, nasceu o Banco Gerador, com o objetivo de atender a uma demanda reprimida de crédito nas regiões norte e nordeste, por uma questão logística – a oferta de crédito estava no sul, não lá. Metade dos municípios do norte e nordeste não tinha acesso a nenhuma agência bancária e, enquanto o valor médio de crédito tomado por habitante no Brasil situava-se pouco acima de R\$ 4,5 mil, ali era inferior a R\$ 1 mil. Além de oferecer crédito consignado, sobretudo para o público ainda não bancarizado – as classes D e E –, o Banco Gerador se propôs fomentar empresas com faturamento entre R\$ 50 milhões e R\$ 250 milhões.

Só lhe faltava uma marca forte. Então, os sócios do Gerador – Paulo Dalla Nora, Severino José Carneiro de Mendonça, Antonio Lavareda e Paulo Sérgio Freire Macedo – adquiriram, em 2011, a marca Banorte, que estava em poder do Itaú. Foi sábia a jogada do Gerador de adquirir uma marca com tanto recall na região apesar de desativada havia 15 anos, como analisa Ademir Cossello, presidente do Banco Gerador e ex-diretor do Bradesco, e, assim, seu avanço em três anos foi extraordinário. “Com o nome Banorte e o atendimento a uma

demanda que estava órfã, nosso crescimento foi rápido. iniciou-se em Pernambuco e agora está presente também na Paraíba e em alagoas, além das três lojas que estão sendo inauguradas na Bahia.

Logo, parceiros em estados como amapá, mato grosso e amazonas devem virar franqueados Banorte”, avisa ele. esse esquema de crescer por franquias, em sua opinião, deve ser feito loja a loja, para que o franqueado tenha todo o suporte do gerador, que repassa o know-how. Hoje, o Banorte atende cerca de 1,1 milhão de pessoas por mês. o sucesso resulta de uma questão logística, por conta da presença nas periferias das grandes cidades e nos pequenos municípios do interior, e com acesso fácil: inexistem portas giratórias em suas lojas e o horário de funcionamento é ampliado, de segunda a sábado.

### **Beach Park: proximidade**

Na década de 1980, era difícil imaginar que a instalação de um parque aquático em um local à beira-mar poderia dar certo. “Foi um projeto ousado”, reconhece murilo Pascoal, diretor-geral do Beach Park. mas, inicialmente visto como uma estrutura que era parte de um empreendimento imobiliário da família gentil, ele surgiu em 1987 e foi sendo expandido em área e atrações até chegar ao complexo aquático atual, consagrado em 2014 como o segundo melhor do mundo pelo site TripAdvisor, atrás somente do espanhol siam Park, de Tenerife, nas ilhas canárias. atualmente, o Beach Park é uma marca conhecida em todo o Brasil e um complexo que possui 18 atrações, por onde correm 7,79 mil litros de água, e quatro resorts, reunindo 2,5 mil colaboradores na alta temporada.

Um ponto forte da marca é sua relação próxima com os cearenses, por conta da geração de empregos e também pelo respeito ao meio ambiente –o parque é autossustentável,

incluindo estação de tratamento de esgoto própria, cuja água tratada serve para a irrigação dos canteiros paisagísticos, e reciclagem de lixo, pilhas e lâmpadas. na visão de Pascoal, contudo, a força da marca se deve a uma somatória de fatores. se precisasse destacar somente um, o executivo apontaria a qualidade nos serviços prestados, incluindo aí as atrações, atendimento, segurança e alimentação.

Para ele, a qualidade do serviço traz alto nível de satisfação dos clientes, que gira em torno de 90% a 95%, segundo pesquisa realizada pela empresa. “a decorrência disso é a propaganda boca a boca, que é fundamental para uma marca”, diz. outras alavancas importantes, contudo, foram o fato de o parque ter sido cenário da novela Tropicaliente, em 1994, e o investimento na atração insano –toboágua com extensão de 41 metros, que são percorridos em 5 segundos em queda livre, atingindo 105 km/h. “o insano ajudou a divulgar a marca em todo o Brasil e também no exterior”, conta o diretor-geral. o branding do Beach Park também se ancorou em forte presença na mídia, com destaque para TV paga, e ações de relações públicas com celebridades que visitam o parque, gerando mídia espontânea.

Colecionador de prêmios, como o impact award 2011, da international association of amusement Parks and attractions pelo playground acqua circo, o Beach Park fez recentemente um grande investimento em rebranding, com um escritório de lisboa. “Queríamos comunicar que éramos mais do que um parque e que tínhamos resorts, o que fizemos em 2013”, diz Pascoal.

---

## **BEACH PARK, ORGULHO CEARENSE**

**Ano em que nasceu:** 1985

**Cidade de origem e Presença Atual:** Aquiraz (CE)

**Orçamento de marketing anual:** não informado

**Faturamento Anual:** não informado

---

### **ESFORÇO LOCAL**

A maioria das empresas regionais não faz branding ativo como o do Beach Park. seus principais investimentos costumam ser em apoios e patrocínios de eventos locais. “o próprio fundador presente nas atividades locais promove a marca”, resume andréa russo, diretora do grupo Troiano de Branding.

SANDRA REGINA DA  
SILVA

A reportagem é de Sandra  
Regina da Silva,  
colaboradora de HSM  
Management.

# O QUE QUEREM OS INSATISFEITOS?

SEGUNDO ESTATÍSTICAS NORTE-AMERICANAS, SÓ UM QUINTO DOS CLIENTES CONSEGUE RESOLVER SEUS PROBLEMAS COM EMPRESAS NO PRIMEIRO CONTATO; A MAIORIA PRECISA DE QUATRO OU CINCO CONTATOS PARA FAZÊ-LO, E O PROBLEMA PODE SER MAIOR NO BRASIL. O RISCO, DA PERDA DA LEALDADE À MARCA, PODE SER REVERTIDO POR UMA NOVA ABORDAGEM

POR MARC GRAINER, SCOTT BROETZMANN, CHARLES H. NOBLE E MARY JO BITNER

**E**m 1976, o U.S. Office of Consumer Affairs [Escritório de Relações com o Consumidor do governo dos Estados Unidos] encomendou o que muitos consideram a primeira pesquisa nacional realizada com os consumidores. Quase 40 anos depois, em 2013, o levantamento National Customer Rage seguiu a mesma metodologia dessa pesquisa e descobriu que:

- aumentaram os consumidores que relatam enfrentar problemas com produtos ou serviços no ano anterior ao do levantamento: de 32% em 1976 para 50% em 2013;
- diminuíram os níveis de satisfação dos clientes que registram reclamações, ou seja, há evidências de que as empresas não têm conseguido oferecer soluções definitivas a esses clientes insatisfeitos.

De fato, em 2013, apenas 21% das pessoas que haviam registrado queixas disseram que seu problema foi resolvido no primeiro contato com a empresa; a maioria precisou de quatro ou mais contatos para chegar a um desfecho satisfatório. Muitas empresas nem conseguem entender o que dá errado em seus serviços de atendimento ao cliente, os SACs; outras se veem pressionadas pela busca de maior produtividade. O que os gestores podem fazer para aumentar o nível de satisfação dos clientes em situações de reclamação?

## **CINCO MEDIDAS PRÁTICAS**

Em quase 40 anos de pesquisas, identificamos cinco áreas em que as organizações devem se concentrar para transformar esse quadro:

### **1. Estimular os clientes insatisfeitos a reclamar (mas garanta estar preparado para resolver os problemas apontados).**

As primeiras pesquisas de satisfação de consumidores mostraram que o simples ato de reclamar já tinha um efeito positivo sobre os clientes e parecia ser suficiente para melhorar a lealdade à marca, independentemente do resultado final. No levantamento original de 1976, clientes com problemas que haviam reclamado, mas ficaram descontentes com a resposta da empresa, reportaram uma lealdade à marca nove pontos percentuais superior à dos clientes com problemas que não reclamaram. Essa conclusão levou muitas empresas a estimular as reclamações, com a expansão significativa dos programas corporativos criados para lidar com elas nas últimas décadas. No entanto, tudo indica que se tornou mais difícil manter a lealdade de clientes que reclamam.

Atualmente, situações em que as empresas não conseguem lidar com esse tipo de experiência levam à redução da lealdade à marca. Ou seja, quando a empresa não é capaz de resolver o problema que gerou a reclamação, a lealdade cai. Essa queda reflete a expectativa crescente que os consumidores hoje têm de que as organizações lidarão com as reclamações. Na década de 1970, quando muitas companhias faziam com que fosse difícil registrar uma queixa, o simples fato de reconhecer esse ato como legítimo era suficiente para superar as expectativas dos clientes. Agora o que se quer é que as empresas façam “a coisa certa”, que gerenciem os serviços ao consumidor sem falhas –mesmo terceirizados– e que levem em consideração cada um dos muitos aspectos envolvidos na experiência de consumo. Simplesmente contar com um departamento para acolher as reclamações ou fornecer um endereço de e-mail, sem dar sequência ao atendimento, com um encaminhamento de alta qualidade, pode fazer mais mal do que bem.

## **2. Compreender que resultados seus investimentos em serviços ao cliente produzirão.**

Desde os anos 1970, as empresas têm investido bilhões de dólares para aprimorar suas práticas corporativas que dizem respeito ao atendimento das queixas dos clientes. A execução precária dessas práticas, entretanto, muitas vezes dilui o impacto positivo de tais investimentos. Por exemplo: implementar call centers em que os operadores não possuem a autonomia necessária para resolver as questões, em que os clientes esperam muito tempo para ser atendidos ou em que eles se veem diante de respostas automáticas do sistema raramente resulta no retorno desejado, ou seja, no aumento da satisfação. Nos Estados Unidos, somente 20% dos clientes que apresentaram reclamações ficaram satisfeitos com os resultados de sua experiência; em 1976, esse índice era de

23%. No levantamento de 2013, 56% dos clientes relataram que obtiveram “nada” em resposta a sua reclamação sobre produtos ou serviços (fossem compensações financeiras ou não). Esse baixo nível de satisfação é especialmente significativo diante do fato de que atualmente práticas precárias de resolução de queixas têm um efeito negativo sobre a lealdade à marca.

### **3. Reconhecer que a tecnologia tem limites e que alguns clientes querem interagir com pessoas.**

Diante da explosão do e-commerce e das mídias sociais, as empresas muitas vezes partem do pressuposto de que as reclamações devem ser gerenciadas por sistemas online. De fato, a maioria das pessoas (66% em 2013) utiliza o telefone para registrar suas queixas. Apenas 6% dos que reclamam atualmente têm a internet como seu canal primordial. Esses dados sugerem que os sistemas de reclamação exclusivamente pela internet são insuficientes e que os consumidores frequentemente desejam opções mais pessoais, de contato com outras pessoas. Na verdade, a pesquisa indica que os canais de comunicação online podem ser usados de maneira mais eficaz, conduzindo os clientes até atendentes, em vez de serem apenas parte de uma solução totalmente automatizada. É claro que geralmente a realidade se mostra mais complexa, com diferentes tipos de consumidor que desejam ter acesso a diferentes tipos de canal para encaminhar seu problema, que também pode variar quanto a sua natureza.

### **4. Lembrar que os clientes podem ser ainda mais influenciados pelo boca a boca online positivo do que pelo boca a boca negativo.**

Muitos executivos partem do pressuposto de que clientes insatisfeitos têm mais poder de voz do que os satisfeitos e que eles provocam mais danos do que os satisfeitos conseguem fazer o bem. O senso comum diz que clientes insatisfeitos vão contar suas experiências a um número maior de pessoas do que os satisfeitos. É claro que o potencial viral das mídias sociais aumentou a força desses comentários. No entanto, o Customer Rage de 2011 trouxe algumas surpresas.

Diferentemente da sabedoria popular, o levantamento mostrou que os comentários positivos nas redes sociais, de fato, têm muito maior influência sobre a decisão de outras pessoas do que os comentários negativos. Com uma diferença de 46% a 19%, potenciais compradores mencionaram posts positivos com mais frequência do que comentários negativos, quando perguntados sobre o que os influenciaria mais em suas futuras compras. Além disso, com uma diferença de 54% a 33%, os usuários de redes sociais tendiam mais a publicar informações sobre suas boas experiências do que sobre as situações ruins. Essas conclusões sugerem que as companhias devem estar tão interessadas em desenvolver canais em que os consumidores possam divulgar suas experiências positivas como elas estão em retirar comentários negativos da internet.

---

## RESOLVEDORES DE PROBLEMAS + CONSULTORES DE TECNOLOGIA

Embora todas as empresas tenham o atendimento ao cliente como desafio, as fabricantes de equipamentos tecnológicos tendem a tê-lo em dose redobrada. Essas organizações precisam atender a altas expectativas dos consumidores em várias áreas ao mesmo tempo: design, engenharia e até embalagem. Para isso, têm de pensar em duas categorias de profissionais para atuar nos serviços de atendimento ao cliente: os tradicionais “resolvedores de problemas”, que lidam com defeitos e equipamentos com peças faltando, e os “consultores de tecnologia”, capazes de instruir os consumidores sobre as técnicas mais apropriadas para o uso dos equipamentos. Essa separação deve contribuir para oferecer um serviço de mais alto nível. A Apple é um ótimo exemplo do que pode ser feito. A empresa se destaca por oferecer produtos atraentes e inovadores do ponto de vista tecnológico, mas também utiliza interfaces que permitem que muitos clientes utilizem os produtos sem precisar consultar os manuais. Quando um problema ocorre, os profissionais das lojas Apple providenciam orientação especializada, de maneira eficaz e que agrada aos clientes –e, importante, sem custo.

---

### **5. Ter em mente que, para a maioria dos consumidores, a insatisfação vai além do dinheiro.**

Nas décadas de 1970 e 1980, o foco de muitas empresas era a contenção de custos, ou seja, manter o total gasto na resolução das reclamações dos clientes no menor nível possível. Embora isso tenha mudado, ainda hoje há, entre alguns executivos, a

crença de que muitos clientes que reclamam estão na verdade de olho em ganhar algumas pequenas vantagens, como produtos ou serviços de graça. Será? Os resultados do levantamento vão em outro sentido:

- 26% dos respondentes queriam compensações financeiras pelo tempo que perderam, pela inconveniência ou pelo dano.
- 92% desejavam ser tratados com dignidade.
- 76% buscavam garantia de que o problema não se repetiria.
- 74% buscavam uma explicação.
- 72% esperavam um agradecimento pelo alerta sobre o problema.
- 63% queriam uma oportunidade de ser ouvidos.
- 62% esperavam um pedido de desculpas.

Descobriu-se que os clientes que reclamaram e receberam compensações não financeiras, juntamente com algum retorno em dinheiro, ficaram duas vezes mais satisfeitos com a atitude tomada para lidar com seu problema do que os que receberam somente o retorno em dinheiro. Essa conclusão sugere que apenas a solução financeira não é suficiente. Uma abordagem mais eficaz inclui uma combinação de ações, como contratar profissionais mais bem preparados para essa área, oferecer o treinamento adequado e lançar mão de habilidades como linguagem flexível (não de script), empatia e respostas que se adaptam ao reclamante.

---

## **BAIXA SATISFAÇÃO BRASILEIRA MOSTRADA EM PESQUISA SOBRE SACS É A PONTA DO ICEBERG**

O Zendesk Benchmark, criado em 2012 por uma fornecedora de plataformas de serviços ao cliente sediada nos EUA, compara trimestralmente a satisfação proporcionada pelos serviços de atendimento ao cliente (SACs) de 25 mil empresas em 140 países. Na edição do segundo trimestre de 2014, o ranking indicou que a satisfação mundial média é de 83%. Os países líderes, Nova Zelândia, Canadá e Noruega, registram índices de satisfação, respectivamente, de 93%, 92% e 92%. Os piores colocados, Colômbia, Turquia e Índia, mostram 71%, 68% e 58% de satisfação. O Brasil ocupa a 20ª posição do ranking, com um índice de satisfação de 83%, estando na média mundial, o que revela muito espaço de melhoria. No País, a relação entre clientes e empresas ainda requer muita mediação para que os problemas sejam resolvidos, seja de ONGs, de instituições governamentais, de sites de reclamações ou de jornais. Sinal disso é que recentemente foi criado o serviço público [www.consumidor.gov.br](http://www.consumidor.gov.br), pela Secretaria Nacional do Consumidor, do Ministério da Justiça. Já se sabe, contudo, que empresas se esforçam mais no atendimento ao cliente, conforme o ranking elaborado pela revista Exame e pelo Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC). Em 2014, ele aponta nos primeiros lugares American Express, Natura, O Boticário, Coca-Cola e o e-commerce Netshoes.

### **SETORES**

O Zendesk Benchmark mostra ainda os índices de satisfação do cliente por setor de atividade. Serviços de tecnologia de informação e consultoria, educação e,

surpreendentemente, governo e organizações sem fins lucrativos lideram a satisfação, respectivamente com 94%, 93% e 93%. Os setores de pior avaliação são viagens, hospedagem e turismo (82%), mídias sociais (78%) e entretenimento e games (75%).

5	+	5
MEDIDAS PARA REDUZIR A INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES		EXPECTATIVAS DOS CLIENTES QUE DEVEM SER ATENDIDAS
Estimular os clientes insatisfeitos a reclamar, mas preparar realmente a equipe para resolver rapidamente os problemas apontados.	1	Buscar soluções rápidas e eficientes para problemas práticos.
Compreender com clareza que resultados seus investimentos em serviços ao cliente vão produzir.	2	Ser tratados de forma digna quando enfrentam problemas com produtos com defeito ou serviços que não funcionam – com linguagem flexível, não script.
Admitir que a tecnologia tem limites e que muitos clientes querem interagir diretamente com uma pessoa.	3	Ter sua queixa reconhecida como legítima.
Entender que os clientes podem ser ainda mais influenciados pelo boca a boca online positivo do que pelo boca a boca negativo – e utilizar isso.	4	Ter a oportunidade de serem ouvidos pela empresa.
Reconhecer que a maioria dos consumidores não está fazendo uma “chantagem” comercial, esperando uma compensação em dinheiro.	5	Ter contato com um representante da empresa que tenha algum poder e que, ao mesmo tempo, mostre empatia em relação ao problema.

edição de IHSManagement BR

## UMA ABORDAGEM DIFERENTE

Hoje, os consumidores vivem a pressão do tempo muito mais do que gerações anteriores e têm de fazer sacrifícios pessoais para registrar uma reclamação. Ainda assim, muitas empresas ficam jogando o reclamante de um profissional para outro. O que seria correto fazer? Dar aos colaboradores da linha de frente do serviço ao cliente autonomia para oferecer soluções eficientes e definitivas para os problemas que motivam as queixas. A sensibilidade em relação ao tempo do cliente deve estar no centro da política sobre como lidar com as reclamações. Muitos clientes calculam o tempo de duas maneiras: o tempo que gastam ao telefone no contato com o call center e o tempo total que levam até a solução do problema. Ao estabelecerem seu processo, as empresas precisam buscar formas de reduzir esses dois prazos. Como o SAC pode conseguir fazer isso?

Em primeiro lugar, deve entender que não lida mais com consumidores individuais, em relações privadas; cada interação com um cliente deve ser tratada como se estivesse em uma página do Facebook ou em um vídeo do YouTube, dada a possibilidade de que detalhes do problema em questão venham a ser compartilhados na internet. Em outras palavras, a abordagem para lidar com clientes queixosos deve levar em conta o valor da resolução de problemas para uma comunidade de consumidores e sua capacidade de afetar compras futuras. Entre os desafios dessa mudança de mentalidade, dois saltam aos olhos:

MARC GRAINER,  
SCOTT BROETZMANN,  
CHARLES H. NOBLE  
E MARY JO BITNER

O artigo é de Marc Grainer, Scott Broetzmann, Charles H. Noble e Mary Jo Bitner. Grainer e Broetzmann são líderes da Customer Care Measurement & Consulting, empresa de pesquisa e consultoria da Virgínia, EUA; Noble é professor de marketing da University of Tennessee; Bitner é diretora-executiva do Center for Services Leadership, ligado à escola de negócios da University of Arizona.

(1) Deve haver orientações mais flexíveis para os profissionais do serviço ao cliente, em vez dos famosos scripts. (2) As empresas têm de oferecer seu melhor tratamento para todos os clientes, porque oferecer um serviço extraordinário para uns e não para outros é algo que não ficará em segredo por muito tempo, e o resultado será o “massacre”.

Nossas pesquisas mostram que os consumidores insatisfeitos perseguem principalmente cinco objetivos: buscar soluções rápidas e eficientes para problemas práticos; ser tratados de forma digna; ter sua queixa reconhecida como legítima; ter a oportunidade de serem ouvidos; e ter contato com um representante da empresa que tenha algum poder e mostre empatia em relação ao problema. Criar experiências que ofereçam esses benefícios emocionais pode ser poderoso.

# A BLITZ CULTURAL

COM OLHAR DIFERENCIADO, CONSULTORES PROPÕEM TROCAR OS PROGRAMAS DE GESTÃO DA MUDANÇA ABRANGENTES E MONOLÍTICOS POR APRENDIZADO POR MEIO DE TRÊS ELEMENTOS DA CULTURA CORPORATIVA

POR JON KATZENBACH, RUTGER VON POST E JAMES THOMAS

**A**s vezes, a cultura corporativa se manifesta em uma festinha no próprio escritório. Ou quando executivos pegam pincéis e pintam de azul paredes antes brancas. Esses são exemplos do programa “blitz cultural”, da Southwest Airlines, companhia aérea cuja cultura de mais de 40 anos continua firme e forte e se renova com a participação de grupos de clientes que se voluntariam todo ano para visitar e ajudar os colaboradores e demonstrar seu apreço.

Para obter as vantagens de uma cultura forte, a Southwest e empresas similares gerenciam e destacam ativamente os comportamentos que consideram importantes. Seus gestores procuram e reforçam continuamente o que Charles Duhigg, autor de *O Poder do Hábito*, chama de hábitos angulares – “que têm o poder de iniciar uma reação em cadeia, mudando outros hábitos conforme se espalham”. Empresas que reconhecem e encorajam tais hábitos constroem culturas influentes, que vão além de envolver os colaboradores.

Ainda são pouquíssimos os líderes empresariais que reconhecem a influência descomunal desses comportamentos para fazer mudanças; a maioria não resiste à tentação de empilhar diretrizes, uma em cima da outra. Além disso, quando seus esforços se concentram em mudanças de cultura,

tendem a ser muito programáticos, abrangentes e urgentes. Os líderes falham em entender quanto a cultura pode estar arraigada a crenças e hábitos das pessoas e quão difícil é mudar comportamentos de modo duradouro. Descobrimos, por meio de intervenções culturais em diversas organizações, de HP e Bell Canada a grandes companhias da Índia, da Austrália e do Oriente Médio, que têm mais sucesso as empresas que se esquivam de mudanças culturais abrangentes e focam apenas três pequenos elementos –comportamentos-chave, traços culturais e líderes informais.

---

### **Três elementos**

A empresa que se concentra em intervenções culturais ligadas a três elementos principais, em vez de propor programas abrangentes de mudança cultural, costuma registrar mais sucesso

---

**Comportamentos-chave.** traduzem as maneiras de fazer as coisas na operação existente, que podem ser transmitidas de um colaborador para outro com facilidade. Eles têm o potencial de gerar impacto real, especialmente quando se tornam habituais e difundidos.

**Traços culturais.** referem-se a três ou quatro elementos emocionais bem claros, sabiamente profundos, emocionalmente poderosos e amplamente reconhecidos da cultura existente; juntos, esses traços são a manifestação da identidade da organização. Eles desempenham um papel de destaque ao reforçar os comportamentos mais importantes.

São aqueles poucos indivíduos autênticos que motivam os outros pelo que eles fazem e como fazem. São reconhecidos por seus colegas como críveis, confiáveis e eficientes –e sabem influenciar comportamentos.

Em nossa experiência, o foco nesses três aspectos fundamentais reduz a complexidade da mudança e gera um impacto cultural mais positivo, informal e duradouro no desempenho –e com mais rapidez do que as mensagens de cima para baixo e os programas formais. O que essa abordagem leva em consideração é a dimensão emocional do comportamento humano. Como as pessoas resistem à mudança, especialmente quando estão sob pressão –porque agir diferente é complicado e desconfortável–, mensagens de cima para baixo quase não produzem efeitos duradouros em como nos sentimos sobre o que fazemos. Nós somos, ao mesmo tempo, emocionais e racionais, o que faz com que a forma como nos sentimos em relação a alguma coisa atrapalhe nosso modo de pensar. Isso também acontece quando nos vemos diante da complexidade; se temos de mudar algo importante, procuramos a simplicidade.

## **IDENTIFICANDO OS COMPORTAMENTOS-CHAVE**

Identificar comportamentos-chave é a prioridade número um de uma blitz cultural. Assim que os comportamentos que representam as prioridades culturais de uma companhia são identificados, esclarecidos e recebem o apoio de todos, é possível aproveitá-los para fortalecer e modificar a cultura existente. No entanto, esses comportamentos às vezes estão entrelaçados com elementos não positivos. Ao tentar identificar esses elementos, pode ser tentador acusar quem estiver pela frente, como se houvesse um elefante na sala e alguém fosse culpado por isso. Não vá por esse caminho. Ao contrário, faça uma lista dos aspectos positivos da cultura existente e destaque os elementos que poderiam ser aproveitados para orientar os comportamentos-chave. Em paralelo, pergunte-se:

- Quão visíveis estariam esses comportamentos se um executivo experiente ou um líder informal autêntico começasse a demonstrá-los? (Outras pessoas da organização veriam e reconheceriam a mudança?)
- Esses comportamentos são contagiosos o bastante para disseminar-se pelas redes sociais e de relacionamentos entre colegas? (Pessoas importantes vão querer copiá-los?)
- Qual o potencial dos comportamentos para criar impacto real, mensurável, sobre os negócios? (É possível medir e localizar o impacto previamente?)

Dar forma à cultura corporativa é bem mais fácil quando uma empresa começa pequena, como quando o fundador Herb Kelleher lançou a base cultural da Southwest. Entretanto, não importa o tamanho da organização ou seu nível de maturidade, desenvolver a cultura é possível.

Demanda percepção, persistência e coragem dos líderes em vários níveis. Optar por aspectos simples também ajuda: contrate pessoas naturalmente amigáveis e divertidas, tenha certeza de que aprenderão a se conectar positivamente com os clientes e discipline-as a ser insistentemente frugais. Na Southwest Airlines, esses têm sido os comportamentos que fazem a diferença, produzindo as menores tarifas e os mais satisfeitos e leais clientes da indústria de aviação por quase 40 anos, e são chave em muitos casos.

---

## QUATRO SINAIS DE QUE UMA BLITZ ESTÁ FUNCIONANDO

*Para manter uma verdadeira vantagem competitiva, sua cultura deve melhorar o desempenho de seus negócios;*

Esse é o objetivo final dos poucos que fazem a diferença. Quatro indicadores podem revelar que sua cultura está impulsionando os negócios:

**1 - Sua cultura libera as reservas de energia de muitas pessoas.** Se você tem uma cultura focada em certo conjunto de resultados de desempenho, os colaboradores aderem a ela e começam a reforçar uns aos outros informalmente. o resultado é um nível maior de comprometimento emocional ao que importa mais.

**2 - Sua cultura orienta a tomada de decisões nos níveis mais baixos.** Se você tem uma cultura forte, não precisa ter políticas exatas para cada mudança de situação. os colaboradores podem confiar nas influências culturais para saber o que fazer – eles agirão com rapidez e tomarão iniciativas.

**3 - Sua cultura constrói uma capacidade de execução duradoura.** Com o passar do tempo, os comportamentos-chave se repetem; ao se transformarem em hábitos, as pessoas se tornam mais rápidas e melhores. É possível ver uma lealdade maior dos clientes e níveis mais altos dos tipos de envolvimento dos colaboradores que mais importam para melhorar o desempenho.

**4 - Comportamentos em tempos normais emulam comportamentos positivos em situações de crise.** Frequentemente escutamos executivos elogiarem os comportamentos colaborativos, altruístas e ativos das

pessoas durante uma crise –e lamentarem o fato de não verem mais esse tipo de interação em tempos normais. Quando a empresa se concentra em ativar essas forças o tempo todo, há aquele nível “especial” de desempenho o tempo todo.

---

## **HONRANDO OS TRAÇOS CULTURAIS**

Sua organização pode ter traços culturais admiráveis, mas você precisa focar os três ou quatro mais evidentes, sabiamente profundos, emocionalmente poderosos e amplamente reconhecidos. Não vá atrás de mais do que isso; o processo tende a perder credibilidade. É responsabilidade do líder determinar os traços culturais existentes que a organização vai preservar e que vão embasar os demais.

O CEO pode designar uma equipe sênior de cultura para ajudá-lo a catalisar traços-chave. Quase toda organização tem traços culturais positivos que a distinguem, como velocidade, sensatez em correr riscos, responsabilidade, foco no consumidor.

Não importa se são exibidos em pôsteres nos corredores ou gravados em enfeites de mesa –talvez nem fiquem expostos–, mas devem ser apropriadamente reconhecidos e acionados. Depois de declará-los, não espere que esses traços prioritários imediatamente inspirem o comportamento certo, do jeito certo, na hora certa. Quando cada colaborador ouvir sobre esses traços, precisa reconhecê-lo e personalizá-lo em si mesmo. E os traços têm de ser sentidos como específicos do mundo real em que ele trabalha.

Para chegar lá, comece a priorizar os traços culturais destacados com base em relevância, importância e urgência. Além disso, é essencial dar-lhes forma, validá-los e refiná-los, com reflexões de líderes informais em grupos importantes. Quem são esses líderes informais? indivíduos encontrados na linha de frente ou perto dela e com ligações fortes e genuínas com outros colaboradores, confiáveis para eles, tendo uma combinação de liderança e sabedoria. consulte esses líderes sobre a mudança, inclusive.

---

## **LÍDERES COMO GUARDIÕES DA CULTURA E MESTRES**

Uma cultura corporativa pode ser entendida como a “cola” que mantém a unidade da organização. Suas estruturas estão alicerçadas em alguns componentes essenciais: crenças e valores, o conhecimento explícito e formal do negócio da empresa e a visão de futuro. A esse conjunto (valores e crenças + negócio + visão) chamamos de identidade organizacional.

De modo geral, esse trinômio responde às questões: o que a organização valoriza? O que faz? para onde vai? Faz todo o sentido, portanto, que a cultura organizacional seja considerada uma plataforma para a educação de seus colaboradores para realizar mudanças. Afinal, a cultura está relacionada com o modo em que a empresa se organiza e como interage com o meio externo. Mais importante, talvez, é ter em mente que falar da cultura de uma organização e de sua importância para o aprendizado é falar da ação de seus líderes e do papel deles como mestres.

Cabe aos líderes determinar e modelar os traços culturais da empresa, e fazê-lo de maneira permanente. Como guardiões da cultura e mestres do aprendizado, esses líderes têm de assegurar a evolução da organização rumo aos objetivos desejados por toda a comunidade empresarial.

Se, conforme os autores deste artigo, a primeira ação a tomar é identificar e priorizar os traços culturais existentes, definindo sua relevância, importância e urgência, essa é uma ação que deve constar das agendas dos líderes como prioritária.

No Brasil A pergunta a que resta responder é: as empresas e os líderes brasileiros lidam com a cultura organizacional no espírito dessa blitz da norte-americana Southwest Airlines, a fim de facilitar o aprendizado dos colaboradores e as mudanças necessárias? Elas veem a cultura também como um vetor de educação de executivos? A maioria delas ainda não. No entanto, as que o veem (e elas existem!) já conseguem obter vantagens competitivas relevantes, assim como a Southwest.

por Angela Maciel, diretora de soluções educacionais in company da HSM, especialista em construção de metodologias de aprendizagem virtual, elaboração e execução de programas de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento interpessoal e desenvolvimento de equipes. É psicóloga formada pela PUC Minas e mestre em educação a distância.

---

## **FOCANDO OS LÍDERES INFORMAIS**

Depois de selecionar os comportamentos que precisa modificar ou estimular, e de entender os traços de sua cultura que podem ajudar a disseminar os novos comportamentos buscados, é hora de concentrar esforços nos líderes informais. Como a mudança nunca é rápida, em vez de tentar começar com os que discordam fervorosamente do que se está tentando alcançar, escolha quem tem vontade de aderir à cultura.

Os líderes informais personificam um ou mais comportamentos-chave. Eles já decifraram o código –sabem traduzir efetivamente seus comportamentos em ações específicas na cultura atual e no modelo operacional da companhia. Em alguns casos, são motivadores instintivos (nós os chamamos de “construtores de orgulho”); em outros, são os centros de redes informais e conectores naturais. Veja bem:

**JON KATZENBACH,  
RUTGER VON POST E  
JAMES THOMAS**

O artigo é de Jon

**Katzenbach e Rutger von Post, respectivamente consultor sênior e sócio da firma de consultoria Strategy& (ex-Booz & Co.), sediados em Nova York (EUA), e de James Thomas, diretor da firma em Dubai.**

eles não são embaixadores ou agentes de mudança que treinam outros em programas planejados ou transmitem os marcos de implementação; você é que vai aprender com eles e seguir seus passos. Para mudar, resista às armadilhas racionais; concentre-se nos três elementos culturais que levarão o negócio adiante.

# POR DENTRO DA INTERNET INDUSTRIAL DA GE

EM VEZ DE FORNECER MÁQUINAS, FORTALECER O NEGÓCIO DE SERVIÇOS DE RECEITA RECORRENTE TORNANDO-AS CONFIÁVEIS; É ASSIM QUE A FABRICANTE SE REINVENTA E PODE REINVENTAR TODO O SEU SETOR

POR JON GERTNER

**T**odos os dias, as maiores empresas ferroviárias dos estados Unidos, como Union Pacific, Norfolk Southern e BNSF, movimentam cerca de 24 mil locomotivas e 365 mil vagões por uma rede de mais de 220 mil quilômetros. A General Electric (GE) pretende melhorar a eficiência desse sistema.

Com as locomotivas GE Evolution e seu conjunto de ferramentas de internet, ela estima proporcionar 1% de ganho em eficiência para as operadoras, o que significará US\$ 2,8 bilhões. Ainda que pareça um veículo gigantesco e ultrapassado [veja foto acima], a GE Evolution é um computador cujos sensores e dispositivos de coleta de dados dão a seu grande volume uma cada vez mais impressionante agilidade digital. Conhecida fabricante de grandes máquinas para grandes empresas, a GE talvez esteja reinventando um setor. Em 2012, em uma conferência intitulada “Mentes e Máquinas”, realizada na Califórnia, seu CEO, Jeff Immelt, subiu ao palco para falar sobre gigantes como a Evolution. A expressão que ele então usou, “internet industrial”, já está

virando lugar-comum nos círculos de tecnologia. Para a GE, não se trata da internet das coisas, que também ganhou fama; é a inteligência das máquinas que coletam e analisam dados.

Como prevê Immelt, o casamento da análise de grandes massas de dados (big data) com a engenharia industrial promete aumentos de desempenho quase inimagináveis. Por exemplo, um motor a jato com uma série de sensores poderia fornecer uma quantidade surpreendente de informações à GE, que, em troca, projetaria necessidades de reparo no motor para a companhia aérea. Immelt sabia desde o início que o projeto da internet industrial era algo que poderia levar uma década para ser implementado, mas, sendo alguém que exerce também o papel de vendedor, não viu alternativa possível. “No futuro dos dispositivos inteligentes, não é que você precisará ter muitas ideias maravilhosas, ou dar um show, ou ser um vendedor excepcional. Você apenas fornecerá às pessoas as respostas que elas buscam há muito tempo. No mundo em que vivo, da manufatura, as pessoas consideram que usar análises é algo bonito, desejável e merecedor de investimentos.

Elas compreendem as vantagens da internet industrial de imediato”, explicou o CEO. Um exemplo da inteligência envolvida na internet industrial da GE é o Trip Optimizer, um tipo de controle de velocidade hiperinteligente. Levando em conta a localização geográfica, o peso, o consumo de combustível e o terreno, o otimizador de viagem pode calcular qual a velocidade apropriada para o trem em dado momento. Pode lembrar o maquinista, por exemplo, de reduzir a aceleração a certa distância da subida e deixar que o impulso o leve para cima, em vez de forçar o motor na subida acentuada. Isso significa dezenas de milhões de dólares em diesel.

O Trip Optimizer já está sendo implantado por empresas ferroviárias como BNSF e Norfolk Southern, mas ele é apenas uma das novidades. Nos próximos dez anos, a internet industrial permitirá à GE saber onde qualquer locomotiva está, que problemas tem, quais terá, que tipo de clima enfrenta, se está desperdiçando combustível e uma série de outros dados. Se, hoje, uma locomotiva conta com quase 11 quilômetros de cabos e 250 sensores que geram 9 milhões de pontos de dados por hora, nos próximos anos, esse volume de dados aumentará muito. Seus trens em breve conversarão uns com os outros também. “Em cinco anos, enxergaremos o potencial das ferrovias na América do Norte de modo diferente”, afirma Sham Chotai, diretor de tecnologia da divisão de transportes da GE.

## **NEM SÓ LOCOMOTIVAS**

As locomotivas são apenas um exemplo da internet industrial da GE [e talvez não chamem a atenção de países em que o sistema ferroviário é menos relevante do que nos EUA]. Motores a jato, turbinas a gás, bombas de água e equipamentos para extração de petróleo e água são outros produtos que estão no mesmo compasso. Por exemplo, na nova turbina eólica, que coleta dados sobre velocidade e direção do vento e sobre pressão atmosférica, o algoritmo de um programa determina que uma das pás da turbina altere seu modo de trabalhar para melhorar seu resultado. Em alguns casos, essa turbina transmite para outras a nova orientação, de maneira que todas são otimizadas de maneira sincronizada.

O objetivo da empresa é proporcionar aos clientes economias maciças em cada produto por meio de pequenos aperfeiçoamentos constantes, em um negócio de serviços. Mesmo antes da internet industrial, a GE não fazia dinheiro

somente vendendo máquinas. Ela vende o mesmo montante em serviços para essas máquinas, ou até mais, em contratos que somam cerca de US\$ 180 bilhões e se estendem por 20 anos após a venda da máquina. Só que monitorar os produtos por meio da internet industrial fortalecerá isso –e expressivamente.

---

### **A Herança de Immelt não é tão verde**

Até recentemente, a conquista que definia Jeff Immelt, CEO da GE na era pós-Jack Welch, eram seus esforços em tornar a empresa mais verde. Sob seu comando, a GE ergueu um grande negócio de energia eólica e empreendeu outras ações voltadas para o meio ambiente. No entanto, a companhia é verde só até certo ponto. Como ela existe para construir ou aperfeiçoar infraestrutura para o mundo contemporâneo, seja ele dependente de energia limpa ou de petróleo, também aproveitou o boom em equipamentos para extração de petróleo e gás e vem lucrando com a forte demanda por locomotivas a diesel para clientes que precisam levar carvão pelos Estados Unidos. Ainda que tenha o mérito de ter desenvolvido locomotivas híbridas e movidas a gás natural, mais limpas, a GE não pode ser um sinônimo do que é ambientalmente correto. Em vez de um legado verde, Immelt provavelmente deixará os benefícios da internet industrial –que até poderão ser ecológicos, dependendo do uso, mas não necessariamente.

---

### **O PASSADO RECENTE**

“A empresa vinha se concentrando em menos negócios, de mais alta tecnologia e mais industriais; a palavra ‘industrial’ passou a defini-la”, afirma Beth Comstock, diretora de marketing da GE. Por esse motivo, vendeu sua parcela na NBC/Universal para a Comcast e encolheu radicalmente seu braço de serviços financeiros. Os negócios-chave da GE são, do maior para o menor: energia e água, aviação, saúde, petróleo e gás, transportes. Todos são industriais. O negócio de utilidades domésticas, que ela não conse

guiu vender em 2008, responde por pequena parte do resultado da empresa, e o mesmo vale para iluminação. Seus principais clientes são grandes organizações, operadoras de serviços públicos, governos e hospitais, distribuídos em 170 países. Com essa manobra, Immelt queria fazer subir o preço da ação da empresa, que despencou desde que ele assumiu, nas vésperas do atentado de 11 de setembro de 2001. O plano funcionou em certa medida, porque o preço da ação avançou constantemente nos últimos cinco anos, mas ainda está bem abaixo do que costumava ser na época do antecessor de Immelt, Jack Welch.

---

## **A GE no Brasil**

Nos anos 1980, as locomotivas para carajás produzidas pela GE em Campinas (SP) já contavam com inovações que permitiam ao maquinista trocar cartões de circuito impresso em plena selva para manter o transporte de carga. O CEO Jack Welch inovava então, dando à empresa a vontade de ser “a melhor entre as melhores nas décadas seguintes”. Seu sucessor, Jeff Immelt, segue a trilha. Agora, aposta na estratégia de monetização da empresa com a Internet Industrial, oferecendo um serviço que gera receita recorrente baseado em inteligência analítica para autodiagnóstico e autocorreção. Só em suas turbinas de avião, isso eliminou um desperdício anual de US\$ 284 bilhões causado por ineficiência de combustível, manutenção não programada e atrasos em voos.

Nosso país será beneficiado pela era da Internet Industrial que a GE inicia. Talvez demorem mais tempo até ajustarmos nossa realidade econômica e cultural a essa nova produtividade, mas é bom sinal que sediemos um dos cinco centros de inovação da empresa no mundo, na ilha do Fundão (RJ), com investimentos previstos em R\$ 500 milhões entre 2011 e 2014, em bioenergia, integração de sistemas, sistemas inteligentes e submarinos.

Por Claudiney Fullmann, professor da HSM, consultor e sócio-fundador da Educador. Foi VP e gerente-geral da GE no Brasil, divisão de equipamentos pesados, e um dos 400 homens da equipe mundial de Jack Welch.

---

## **O FUTURO DA TERCEIRA ONDA**

Para a ação voltar a valorizar-se, a grande aposta é levar as máquinas à era do big data por meio da internet industrial, o que é reforçado pelo desenvolvimento de um relacionamento bem mais próximo com os clientes. Segundo a diretora Comstock, a primeira fase dessa relação foi “Se quebrou, nós consertamos”, nos anos 1960 e 1970. A segunda foi marcada pelos contratos de serviços, nas décadas de 1980 e 1990, que incluíam manutenção e um nível pré-acordado de desempenho.

E a terceira onda, que se aproxima viabilizada pelos dados e análises, faz algo novo: gera acordos entre a GE e os clientes por tipo de resultado, em vez de por tipo de funcionalidade. O que significa isso? Não se trata de medir se um motor está trabalhando dentro das especificações, mas de entregar a quantidade combinada de tempo operacional máximo. “Estamos chegando ao ponto de vender confiança, e não motores”, diz Brad Surak, gerente de software da GE. “Significa que vendemos locomoção, não locomotivas, e que garantimos isso ao cliente. Se um motor a jato falhar e for preciso esvaziar a aeronave e alterar a rota do voo, pagamos multas por isso”, completa.

## **O MERCADO DA CONFIANÇA**

Vender confiança é a melhor justificativa para a internet industrial da GE. A empresa não poderia oferecer tal garantia sem uma abordagem que ajudasse a entender padrões de desempenho capazes de evitar, por exemplo, o cancelamento de um voo de uma companhia aérea cliente. No melhor cenário, dados preditivos se traduzem em melhores produtos, maiores vendas, clientes mais felizes, melhores acordos de serviços, maiores lucros e relacionamentos longos gerando receita. Há, contudo, um pior cenário: se outra empresa, talvez

JON GERTNER

A reportagem é de Jon Gertner, editor da revista Fast Company.

uma startup, descobrir como fazer as análises sobre os equipamentos industriais da GE antes dela, essa gigante talvez constate que seu negócio de serviços pode ser ameaçado.

# CARROS ELÉTRICOS TÊM CÓDIGO ABERTO – E AGORA?

NO ESPÍRITO DO MOVIMENTO DO SOFTWARE OPEN SOURCE, A INOVADORA MONTADORA DE CARROS ELÉTRICOS TESLA MOTORS, DO BILIONÁRIO ELON MUSK, ANUNCIOU QUE COLOCARÁ SUAS PATENTES À DISPOSIÇÃO DE TODOS. ISSO PODE ACELERAR A INOVAÇÃO E A ADOÇÃO DO VEÍCULO MAIS SUSTENTÁVEL, MAS A OFERTA É MENOS GENEROSA DO QUE PARECE, SEGUNDO ANÁLISE DE ESPECIALISTAS

POR KNOWLEDGE@WHARTON

**S**erá que um carro pode ser tratado como um software? Isso é essencialmente o que Elon Musk, fundador e CEO da Tesla Motors, tem feito. O bilionário, que fez fortuna com a venda de seu site de pagamentos PayPal, recentemente soltou uma bomba na indústria automobilística: no espírito do movimento de código aberto, ele anunciou que a Tesla compartilhará gratuitamente patentes de seus veículos elétricos revolucionários. “A Tesla Motors foi criada para acelerar o advento do transporte sustentável”, escreveu Musk em um post de seu blog, em 12 de junho, intitulado “todas as nossas patentes pertencem a você”. “Se abrirmos o caminho para a criação de veículos elétricos convincentes, mas depois colocarmos minas terrestres de propriedade intelectual atrás de nós para inibir os outros, estaremos agindo de forma contrária à meta.” O importante, disse, é que utilizem as patentes “de boa-fé”.

O movimento é significativo. os veículos da tesla são conhecidos por andar três vezes mais longe com uma única carga de bateria e pelos sistemas de segurança, durabilidade ambiental, design de motor e software. No final de 2013, a Tesla depositou 203 patentes e tinha mais de 280 pendentes no mundo inteiro, segundo relatório da U.S. Securities and exchange commission (Sec). bmW, Nissan e mahindra supostamente estão dando uma olhada nas patentes da empresa de veículos do Vale do Silício. a decisão da tesla de compartilhar suas joias da coroa vai dar a partida ao mercado de veículos elétricos ou acabará prejudicando a companhia ao apressar a inovação em rivais? Professores da Wharton e outros especialistas dão as boas-vindas ao desejo da tesla de encorajar a inovação, mas observam que a oferta de musk é menos generosa do que parece. “eu cumprimento a tesla por sua ação; em muitas áreas, o sistema de patentes é um empecilho à inovação”, diz Karl Ulrich, vice-reitor de inovação da Wharton e professor de operações e gestão da informação. “mas não acredito que a tesla esteja abrindo mão de algo tão substancial”, observa ele. “É provável que essas patentes realmente não protejam contra a criação de veículos similares por outras empresas.” Quando se trata de engenharia, diz Ulrich, as patentes raramente protegem a propriedade intelectual, já que os concorrentes encontram maneiras de contorná-las. em vez disso, as patentes se tornam “munição no arsenal das grandes companhias, podendo ser usadas para incomodar empresas menores com ameaças de processo”, acrescenta. “com raras exceções, grandes companhias baseadas em tecnologia reúnem portfólios de patentes como forma estratégica de dissuadir seus rivais contra alegações de violação. Na essência, a tesla está decidindo que não quer gastar dinheiro com processos sobre patentes, o que é ótimo para seus acionistas e para a sociedade.” a iniciativa da tesla também não é tecnicamente de código aberto, observa Ulrich. “Se a tesla realmente fosse partir para o código aberto, publicaria os projetos de

engenharia de seus veículos. isso revelaria muito mais.” a tesla apenas está fornecendo uma licença grátis para o uso de suas patentes. “É intrínseca ao sistema de patentes a ideia de que a patente deve ensinar a invenção para o resto do mundo. essa informação já estava disponível”, diz Ulrich.

---

## **Efeito Setorial**

*três razões pelas quais a iniciativa da tesla é muito bem-vinda*

a abertura a todos de uma tecnologia sustentável que pode ajudar a diminuir as emissões de gases em centros urbanos é uma das razões que tornam importante a iniciativa de Elon Musk. Mas há outros dois motivos pelos quais sua decisão é crucial; ele acertou em cheio dois problemas que hoje emperram o desenvolvimento de automóveis inovadores. um desses problemas que Musk expôs é o sistema de patentes mais do que arcaico, penalizador de empresas, de inventores e da população que se beneficiaria da inovação. os inventores têm uma ideia romântica de que uma patente, registrada em um livro a nanquim, resolve seu problema por 30 anos. Mas não é assim. Ela tem de ser mantida mediante taxas anuais pesadas para inventores, pesquisadores e universidades. E a adaptação da invenção para fabricação e comercialização custa caro também e depende de empresas, que estão preferindo entrar em parceria com universidades e centros de pesquisa antes do patenteamento. a distância entre a invenção patenteada e o produto fabricado e comercializado é tanta que Henry Ford conseguiu derrubar a patente Seldon de motores a gasolina apenas comparando o motor “real” com o projeto no papel. o outro problema golpeado pela Tesla diz respeito ao hábito da introdução de diversos padrões tecnológicos no mercado. Por exemplo, na Dinamarca, onde a tecnologia do carro elétrico já é de uso corrente, duas montadoras francesas, Renault e Peugeot, têm postes de recarregamento diferentes lado a lado na calçada, com cabos, soquetes

etc. próprios. Faz sentido? a lição do Betamax e do vHS nunca deveria ser esquecida no mundo do Blue-Ray, e Elon Musk mostra que ele não a esqueceu.

por Marcos Amatucci, pró-reitor de pesquisa e pós-graduação stricto sensu da ESPM.

---

## **O dilema**

O primeiro veículo da tesla, o tesla roadster, surgiu em 2008 e ridicularizou os estereótipos de como seriam a aparência e o desempenho de um carro totalmente elétrico. o conversível de dois lugares ia de 0 a 90 quilômetros por hora em 3,7 segundos e andava a mais de 190 quilômetros por hora. Percorria até 400 quilômetros com uma única carga, segundo o relatório da comissão de valores mobiliários norte-americana sobre a empresa. o mais recente, o sedã de luxo de quatro portas Model S, chegou ao mercado em 2012. Ele vai de 0 a 90 quilômetros por hora em

4,2 segundos e percorre até 425 quilômetros por carga. em contraste, o Nissan leaf, o carro elétrico mais popular dos EUA, faz 135 quilômetros; o Mitsubishi i-MiEV bate em 100; e o Ford Focus Electric chega a 120, segundo o U.S. energy department. “a tesla embasou sua retórica ambiciosa com produtos que se provaram realmente excelentes”, diz John Paul MacDuffie, professor de gestão da Wharton. No entanto, a singularidade da tesla vai além da performance da bateria e da velocidade. a empresa é tão meticulosa que chega a ser obcecada até pela pintura de cada veículo.

O Model S é um refinamento do Roadster. Em 2013, foi eleito o carro do ano pela revista Motor Trend e também colecionou a mais alta avaliação de todos os tempos do Consumer Reports, com 99 de 100 pontos. MacDuffie diz que nunca tinha visto notas tão altas. “o model S teve realmente

comentários sensacionais.” A Tesla produziu 2,5 mil Roadsters em 2012, quando interrompeu sua produção; a meta agora é entregar 35 mil Model S este ano, segundo o relatório da Sec. contudo, por mais que os veículos da tesla sobrepujem seus rivais, eles são caros. o model S custa de US\$ 62,4 mil a US\$ 72,4 mil, incluindo o crédito de imposto federal de US\$ 7,5 mil.

Se comparado com os carros da tesla, o Nissan Leaf é muito mais acessível, de US\$ 29 mil a US\$ 35 mil, sem o crédito. a tesla também está preparando o terreno para várias “gigafábricas”, que vão produzir baterias de íon de lítio em escala e diminuir os custos. a bateria da tesla é uma compilação dessas baterias conectadas, com um software que gerencia o calor resultante e outros aspectos. o que a maioria dos concorrentes faz são baterias muito maiores com propriedades químicas ligeiramente diferentes, explica MacDuffie. o investimento alto da tesla talvez também dificulte o barateamento do carro tão cedo. ela está construindo uma rede de estações de super-recarga, principalmente nos eUa e na europa. Nestas, em uma hora, será possível fazer o carregamento completo da bateria; meia carga levará 20 minutos –as baterias de carros elétricos costumam levar 10 horas para serem recarregadas. e a empresa vem oferecendo cargas gratuitas aos compradores de seus veículos.

## **CONCORRENTES**

A concorrência também se acirra no setor. a electric drive transportation association relata que atualmente são oferecidos 19 modelos de célula elétrica de combustível e outros 17 virão até 2016. A Tesla diz que várias montadoras, estabelecidas e novas, entraram ou planejam entrar no mercado de veículos movidos a combustível alternativo. entre

elas estão bmW, lexus, mercedes, mitsubishi, Nissan, Ford, renault, Fiat, Volkswagen, general motors, toyota e audi. Há também fabricantes de carros elétricos na china e em outros países. Só que o mercado de carros elétricos continua minúsculo –cerca de 47,7 mil veículos foram vendidos nos EUA em 2013. Mas isso pode significar grande potencial de crescimento.

## **RISCOS**

Os riscos da tesla ao compartilhar as patentes são de curto prazo. “o óbvio risco potencial é que você permite a um concorrente se aproximar rapidamente em uma área em que você tem alguma vantagem”, observa MacDuffie. No entanto, outras vantagens, como a melhoria da marca e da reputação da tesla, sobrepujariam os riscos potenciais à companhia, acrescenta. tyler Wry, professor de gestão da Wharton, diz que a marca tesla ganha porque compartilhar suas patentes dá a ela “uma agradável declaração de autenticidade”.

A iniciativa de musk também pode motivar fabricantes rivais a inovar mais rápido, o que é bom para todo o setor, observa o professor-adjunto da Wharton martin ihrig, que ministra um curso de gestão estratégica de ativos do conhecimento na área de educação executiva da instituição. “musk compartilhou parte da propriedade intelectual da tesla para motivar a inovação”, diz. “ele está seguindo uma estratégia baseada em conhecimento.” Para ihrig, o movimento maior de musk é para atrair talentos e forçar a indústria a desenvolver inovação mais rapidamente. talvez os melhores engenheiros do mercado possam migrar para a tesla a partir de agora. mesmo compartilhando sua tecnologia protegida por patentes, observa ihrig, a tesla mantém o know-how de seus colaboradores, o que no longo prazo é a melhor estratégia, porque fortalece a competência-chave da companhia.

Ihrig pondera que os engenheiros da tesla já podem estar no caminho de desenvolver tecnologia até mais avançada, enquanto empresas automobilísticas rivais ainda estariam tentando absorver suas patentes compartilhadas. como todas as grandes montadoras dos eUa estão explorando e patenteando tecnologia de veículos e baterias há muito tempo, a oferta da tesla pode ser mais atraente para empresas de países em desenvolvimento, que não entraram no mercado e agora veem uma forma mais rápida de fazê-lo, segundo MacDuffie.

ainda assim, bons acordos de parceria com fabricantes de automóveis bem estabelecidas, como bmW e Nissan, só podem ajudar a tesla. “elas têm influência e acesso ao capital e a subsídios públicos”, observa Mac Duffie. “Seja um licenciamento em si, seja uma parceria, as duas formas funcionam bem.” Não que a tesla esteja indo mal. Em 2013, as vendas chegaram a US\$ 2 bilhões, quase quintuplicando as do ano anterior, segundo o relatório da SEC. Ela colocou um fluxo de caixa positivo de operações em 2013 e seu prejuízo líquido diminuiu ao longo dos anos: a empresa perdeu US\$ 74 milhões em 2013, em comparação a um prejuízo de US\$ 396,2 milhões em 2012.

## **POPULAR, ENFIM**

A Tesla afirmou que, uma vez que seja capaz de produzir baterias em grande escala, os custos tendem a cair mais de 30%. Isso levaria a uma queda dos preços dos carros elétricos e, conseqüentemente, a sua popularização. os veículos da tesla têm muitos fãs, mas são um sonho proibido. Se seu sedã esportivo cair para US\$ 35 mil, e outras montadoras, como gm e Ford, conseguirem criar uma família de carros elétricos a US\$ 25 mil ou menos, a história do setor será reescrita.

**KNOWLEDGE@WHARTON**

A reportagem é da equipe  
da Knowledge@Wharton.

# A VEZ DOS VETERANOS ESTÁ CHEGANDO?

ENQUANTO O MERCADO DE TRABALHO CONTINUA REFRATÁRIO A PROFISSIONAIS MAIS VELHOS, ALGUMAS EMPRESAS DESCOBREM A EFICÁCIA DE EQUIPES QUE MISTURAM FAIXAS ETÁRIAS E INVESTEM EM ADAPTAÇÕES GERENCIAIS

POR SÍLVIO ANAZ

**A** Marks & spencer é um dos maiores grupos mundiais de lojas de departamentos e supermercados, com faturamento anual de Us\$ 18 bilhões e cerca de 86 mil colaboradores, espalhados em mais de 1.250 lojas pelo mundo. Um dos números mais incríveis do grupo, porém, é o de profissionais com mais de 50 anos de idade que ali trabalham: em torno de 28 mil, um terço do quadro funcional total. o reconhecimento do valor dos profissionais mais velhos pela empresa ganhou impulso quando, em 2001, foi abolida a política de aposentadoria compulsória de quem atingisse 65 anos de idade.

Depois, em 2006, foi implantado um programa de aposentadoria flexível, pelo qual colaboradores que completam 55 anos podem optar por começar a receber parte de sua pensão e reduzir sua jornada de trabalho. na análise da companhia, a adoção dessas políticas resultou na retenção dos profissionais mais eficientes, no aumento da lealdade dos colaboradores e em uma das mais baixas taxas de rotatividade na área varejista do reino Unido.

A ideia de valorizar os profissionais veteranos, em idade de aposentadoria, começa a ganhar relevância à medida que em vários países o envelhecimento populacional –resultado do aumento da expectativa de vida e da queda da taxa de natalidade– já é uma realidade ou uma perspectiva de curto e médio prazos. apesar disso, a prática de contratar e reter os profissionais mais velhos ainda é escassa entre as organizações. as principais razões são o preconceito contra os veteranos e o fato de muitas empresas ainda não se terem dado conta de que os veteranos são uma alternativa para a falta de trabalhadores qualificados. no Brasil, apenas 12% das empresas têm práticas de recrutamento e seleção voltadas para a atração de profissionais maduros, segundo pesquisa realizada em 2013 pela Fundação Getulio vargas (FGV) e pela firma de consultoria PwC Brasil com 108 organizações no País.

Ao contrário do que faz a Marks & spencer, 73% das empresas pesquisadas no Brasil não oferecem oportunidades de carreira a quem está próximo da idade de se aposentar e também não dispõem de práticas que incentivem a permanência dos profissionais experientes, como a flexibilidade de horário e o home office. O pior é que deixam ir embora um profissional que elas mesmas reconhecem como altamente valioso. Cerca de 90% das organizações no País acreditam que os “veteranos” possuem mais capacidade de fazer diagnóstico e resolver problemas do que os outros, além de maior equilíbrio emocional. “As empresas deveriam estar contratando mais profissionais veteranos, porque seu desempenho no trabalho é melhor do que o dos trabalhadores mais jovens em praticamente todas as dimensões”, observa Peter Cappelli, professor da Wharton school, em entrevista a HSM Management. autor do livro *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*, Cappelli sugere que o preconceito contra os veteranos, que ele

vê nos estados Unidos, está baseado em percepções equivocadas que as empresas, sobretudo ocidentais, têm deles.

“As companhias estão se tornando menos amigáveis a eles, o que é um erro.” o professor da Wharton ressalta que o fenômeno varia de cultura para cultura, pois, em países asiáticos, como o Japão, não parece existir esse tipo de atitude. na europa, lentamente as empresas estão mudando suas atitudes e políticas de recursos humanos em relação aos veteranos, segundo Harry van Dalen, professor da tilburg University, da Holanda, “em especial os empregadores que já sentem na pele a escassez de profissionais qualificados”. entre as mudanças, há a decisão de tomar medidas que afetem igualmente todos os grupos etários. “Dar um curso sobre um novo software cuja participação seja obrigatória para todos, por exemplo, evita que esses profissionais sejam estigmatizados”, diz Dalen.

## **CUSTOS x BENEFÍCIOS**

Empregadores, gestores e líderes podem ter boas razões para tomar decisões que aparentemente atinjam negativamente os profissionais mais velhos? Às vezes, sim, pondera Dalen, se os veteranos representarem custos mais elevados. no Brasil, 70% das empresas pensam dessa maneira, conforme dados da pesquisa da FGV e PwC. Porém essa é uma percepção falsa, segundo Cappelli. “Os salários são mais altos em função da experiência, o que reflete vantagens de produtividade”, justifica. Além disso, os profissionais mais velhos

tumam apresentar resultados melhores em termos de ética, absenteísmo e rotatividade. “Ao contrário do que se pensa, os veteranos se ausentam muito pouco do trabalho e, apesar de usarem mais o plano de saúde da empresa, geram menos despesas nesse item para a organização, pois já não têm bebês

ou filhos como dependentes.” em suas pesquisas no mercado de trabalho europeu, Dalen ainda identificou que, na visão dos empregadores, os veteranos são mais leais, precisos, orientados para os clientes e comprometidos do que os mais jovens. “O problema é que essas vantagens que os profissionais mais velhos apresentam são em capacidades e habilidades difíceis de mensurar”, observa. Dalen dá a produtividade dos veteranos quase como garantida, uma vez que ao longo da carreira esses profissionais desenvolvem habilidades e capacidades que não perdem valor com o tempo.

## **MOTIVAÇÃO**

Um dos diversos mitos que prejudicam os profissionais mais velhos no mercado de trabalho é o de que eles se desmotivam e perdem o comprometimento quando já podem se aposentar. essa percepção aparece na pesquisa da FGV e PwC feita no Brasil, em que 63% das empresas declararam acreditar que os mais velhos estão acomodados por causa da proximidade da aposentadoria.

Já estudo realizado nos estados Unidos pela AARP, organização sem fins lucrativos voltada para a melhoria da qualidade de vida dos idosos, mostra o contrário: os profissionais com idade entre 50 e 70 anos são bem motivados, e suas principais motivações para continuar trabalhando são o desejo de sentir-se úteis e produtivos e a vontade de manter-se ativos mental e fisicamente. a necessidade de ter uma fonte de renda fica, inclusive, em segundo plano. Cappelli observa que, às vezes, não é desinteresse o que acontece com os veteranos, e sim uma mudança em seus objetivos de vida. Muitos querem experimentar novas carreiras ou iniciar o próprio negócio, fazer coisas que realmente tenham significado, além de dedicar mais tempo à família.

---

## **A idade dos Veteranos**

Geralmente, as pesquisas classificam como “veteranos” os profissionais acima de 50 anos, mas, para Harry van Dalen, professor da Tilburg University, deve-se ter muito cuidado para não cair na armadilha dos estereótipos. Peter Cappelli, professor da Wharton School, entende que o critério pode ser aplicado tendo como referência a idade mínima estabelecida para a aposentadoria em cada país ou a expectativa de vida ali verificada. O profissional poderia ser considerado veterano, segundo Cappelli, quando está a dez anos de uma dessas referências. Assim, no Brasil, um profissional do sexo masculino seria considerado veterano a partir dos 55 anos de idade, levando em conta a idade mínima para aposentadoria, ou a partir dos 61, tendo como referência a expectativa de vida atual para os homens no país. Já as mulheres entrariam na faixa das profissionais veteranas a partir dos 50 anos, considerando a idade mínima para aposentadoria, ou a partir dos 67, levando em conta sua expectativa de vida.

---

## **CLIENTES E INOVAÇÃO**

O fato é que empresas que estão reunindo os veteranos vêm registrando resultados que elas mesmas não esperavam. Um exemplo é o da rede de restaurantes fast-food McDonald's, conhecida pela força de trabalho majoritariamente jovem. Em 2011, o McDonald's britânico implantou o programa “The Family and Friends Contract”, permitindo que uma família inteira e os amigos dela trabalhem juntos em uma mesma loja,

em um esquema flexível de horários e funções que beneficie quem está estudando, mães que têm de cuidar dos filhos pequenos e os mais velhos.

O esquema possibilita que eles trabalhem quanto desejam ou podem, dependendo de suas necessidades individuais. Segundo o McDonald's, vários profissionais mais velhos têm buscado essa oportunidade por ela permitir que passem mais tempo com netos, cônjuges e amigos, e o esquema rendeu frutos para os negócios. Estudo da Lancaster University Management School, que examinou o desempenho de mais de 400 lojas da rede no Reino Unido, mostrou que aquelas que têm profissionais com mais de 60 anos apresentam um nível de satisfação do cliente 20% mais alto do que as outras. Outro mito que afasta os empregadores da contratação de trabalhadores maduros diz respeito à capacidade de inovação; eles acreditam que os jovens inovam bem mais. "Para os profissionais mais velhos, é mais fácil inovar, porque têm mais repertório e já vivenciaram várias mudanças ao longo da carreira", discorda Cappelli.

As empresas teriam essa percepção, de acordo com o especialista da Wharton, por conta das novas tecnologias e do sucesso de jovens empreendedores. "É preciso ressaltar que isso tem a ver com a atenção da mídia; nossa era não é especialmente orientada pelas novas tecnologias e o número de empreendedores jovens bem-sucedidos é pequeno." A riqueza de trabalhar em um ambiente diverso já foi comprovada em vários estudos, segundo Marie-Françoise Winandy, diretora da Acalântis executive search, especialmente no que diz respeito à inovação. e isso vale para a diversidade etária.

O mix de profissionais jovens e experientes nas equipes é a melhor solução para a inovação também na opinião de Dalen. "A visão dos mais velhos como menos inovadores é um estereótipo que precisa ser ajustado." Para ele, os

profissionais jovens têm a vantagem de não ter ideias preconcebidas sobre como administrar uma empresa ou criar produtos, mas o número de erros que cometem é bem mais alto e, nesse aspecto, a experiência dos veteranos aparece. o trabalho conjunto de ambos os times é excelente para a inovação.

---

## O ETARISMO NO CENÁRIO CORPORATIVO

São poucas as pesquisas e estudos sobre a situação dos profissionais mais velhos no mundo corporativo brasileiro. Autora de um deles, Marie-Françoise Winandy, diretora da Acalântis Executive search, entende que a distribuição etária de uma organização influencia as percepções de seus colaboradores e pode levar ao etarismo – termo que vem do inglês “ageism”, cunhado pelo gerontologista Robert Butler (1969) para definir uma forma de intolerância relacionada com a idade, com conotações semelhantes ao “racismo” e ao “sexismo”. Segundo Winandy, etaristas se acostumam com determinado parâmetro, como o de os gerentes no Brasil terem em torno de 40 anos. “Um profissional com 30, por mais preparado que esteja, dificilmente é cogitado para uma promoção, simplesmente por estar fora dos padrões de idade predeterminados para esse cargo, aspecto que dificilmente é questionado ou contestado dentro de uma organização, e, da mesma forma, uma candidata com 50 anos não é sequer entrevistada para a função – isso é etarismo.”

O fenômeno não ocorre somente nas etapas de promoção ou de contratação; está presente em todo o cotidiano das empresas. Winandy observa isso quando, por exemplo, determinados profissionais não são convidados a participar de cursos na organização por serem considerados velhos demais para serem alvo desse tipo de investimento ou por supor-se que não necessitem deles. “Entrevistei um gestor que não fazia reciclagem havia mais de 20 anos e, ainda assim, era convidado a ministrar programas de formação de trainees todos os anos na empresa, fato que ele mesmo achava espantoso”, afirma. Para os veteranos brasileiros, o caminho mais fácil ainda é o empreendimento próprio.

Um exemplo é Luiz Cruz, ex-presidente da Sika Brasil, multinacional que fornece insumos variados para a indústria, que montou um bem-sucedido negócio de vinhos.

---

## **RETENÇÃO (DE JOVENS) MAIS FÁCIL**

Um desafio particular para uma organização que queira ter profissionais maduros é a convivência entre gerações diversas, que requer tolerância e maturidade de todos os envolvidos. “Vemos esforços individuais de alguns gestores de RH para que isso aconteça, mas poucas iniciativas institucionais. Faltam incentivos para que a diversidade etária ocorra”, diz Winandy. De outro lado, com os veteranos na empresa, reter e contratar pessoas, jovens inclusive, deixa de ser um desafio tão angustiante, segundo Cappelli.

A explicação? Veteranos têm mais condição e disposição para ser mentores dos jovens, algo de que estes precisam, e repassam conhecimento tácito, do tipo que não é possível encontrar em livros. Isso as organizações já entenderam, mas a maioria não o aproveita. No Brasil, 94% das empresas acreditam que o principal benefício de ter profissionais mais velhos está relacionado com os conhecimentos que podem transmitir, segundo dados da pesquisa da FGV e PwC, mas menos de um quarto delas os envolve em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens, e apenas 20% promovem atividades de gestão do conhecimento com os mais velhos.

## **ADAPTAÇÕES**

Como as empresas podem incorporar veteranos em seu dia a dia? Dúvidas não faltam: eles aguentam cargas de trabalho mais puxadas, quando necessário? submetem-se à liderança de alguém mais jovem? O conflito intergeracional é, de fato, agudizado quando mais velhos são supervisionados por mais jovens. a solução realista, segundo Cappelli, está em mudar a maneira como os jovens supervisores lideram e gerenciam times que tenham profissionais mais velhos. Autoridades formais e expertises não podem ser a fonte de poder nesse caso, assim como não funcionam ameaças do tipo “faça isso ou está demitido”. Para Cappelli, os supervisores devem gerenciar de maneira “empoderadora”. isso significa colocar a tarefa na mesa e pedir aos veteranos suas ideias e contribuições sobre o melhor modo de realizar o trabalho.

A desistência do líder jovem em relação ao subordinado veterano, fato observado frequentemente nas organizações, também não pode acontecer, o que requer treinamento especial. a importância de reter os profissionais mais experientes tem feito as empresas inovarem em seus modelos de funcionamento e gestão. o grupo norte-americano CVS Caremark, proprietário de uma rede de 7,3 mil farmácias nos estados Unidos, criou um programa em que centenas de farmacêuticos e outros colaboradores são transferidos, durante o inverno, dos estados frios do norte para a ensolarada Flórida.

Muitos dos profissionais que atualmente estariam aposentados e optaram por continuar na ativa na CVS graças a esse esquema estão treinando novos colaboradores e participando dos programas de mentoria do grupo. A CVS ainda oferece horários flexíveis para que eles possam acomodar outros interesses em sua rotina, como dedicar-se a um hobby e passar mais tempo com a família. no grupo italiano ermenegildo Zegna, uma das políticas de recursos humanos é um processo de aposentadoria paulatino, segundo o qual pessoas às

vésperas da aposentadoria passam um tempo trabalhando meio período para transmitir as rotinas de trabalho aos mais jovens –e, se quiserem, elas podem continuar a fazê-lo.

## **DEMANDA À VISTA**

Não é só o envelhecimento da população no Brasil e no mundo que empurra as empresas para os profissionais mais velhos. a carência de mão de obra especializada também as obriga a rever seus padrões etários e adaptar-se aos veteranos. “singapura é um exemplo de nação que sofreu com o déficit de oferta de profissionais e conseguiu minimizá-lo com os veteranos em uma ação conjunta da sociedade, empresas e governo; o Brasil também caminha para isso”, observa Winandy. o caminho de fato começa a ser trilhado, ainda que lentamente.

As experiências de contratação e retenção de pessoas mais velhas têm sido mais frequentes no comércio varejista. Desde os anos 1990, o Pão de Açúcar e o Walmart, por exemplo, mantêm programas de contratação de pessoas acima dos 60 anos. em tempos recentes, organizações de outros setores, como a rede de fast-food Pizza Hut e a empresa de telemarketing atento, já mencionadas, e a operadora de estradas ecorodovias, também estão buscando profissionais veteranos no mercado. Mais iniciativas são vistas na indústria de petróleo e em certos ramos de engenharia e de tecnologia da informação (ti), em especial nos casos que ainda trabalham com sistemas antigos, como a linguagem Cobol. na percepção de Karin Parodi, diretora da Career Center, firma de consultoria especializada em gestão estratégica de recursos humanos e outplacement, as empresas brasileiras estão começando a mudar sua atitude em relação à retenção e à contratação de profissionais mais velhos. “Organizações de alguns setores começam a ver a importância da experiência e

da maturidade, percebendo a grande vantagem que é ter alguém com essas qualidades para tomar decisões difíceis.” segundo ela, a vivência e a experiência acumuladas são uma vantagem competitiva inegável desses profissionais. Parodi nota, ainda, que algumas empresas do País vêm buscando maneiras de minimizar conflitos intergeracionais com programas de desenvolvimento que envolvam profissionais tanto jovens como mais velhos, para que o bom convívio permita à organização tirar vantagem das diferenças. o veterano que busca uma recolocação precisa ter clareza quanto a seus diferenciais competitivos e usá-los, na visão de Parodi. “Por isso, muitos passam a ‘vender conhecimento’, como consultores, palestrantes ou empreendedores, ganhando até mais do que antes.” o holandês Dalen entende que empresas de todo o mundo terão, mais cedo ou mais tarde, de mudar suas atitudes em relação à contratação e retenção dos trabalhadores maduros, extinguindo políticas como a da aposentadoria compulsória, se quiserem as melhores pessoas para suas vagas.

## QUEM É RESPONSÁVEL?

Para alguns especialistas, talvez não sejam as empresas as maiores culpadas por afastar os veteranos de suas fileiras. “A segunda carreira é e será sempre responsabilidade de cada pessoa”, afirma o consultor Julio Sergio Cardozo, que faz planejamento de carreira e requalificação de executivos. “O fato é que, no Brasil, muitos gestores ainda não admitem a necessidade de requalificar-se, crendo saber tudo, mas as competências valorizadas pelo mercado mudam bastante”, diz Cardozo, cujos planejamentos levam em conta o passado do gestor, mas miram o futuro.

**SÍLVIO ANAZ**

A reportagem é de Sílvio Anaz, colaborador de HSM Management

# CONTRA A SOLIDÃO DO PODER

AUMENTAM NO BRASIL OS GRUPOS NÃO POLÍTICOS DE LÍDERES EMPRESARIAIS, COMO O GAÚCHO CONSELHO DE PRESIDENTES; O OBJETIVO É PROMOVER O APRENDIZADO ENTRE PARES

POR JANES ROCHA

**S**empre que perguntava a seus gestores de recursos humanos (rH) se estava tudo bem, David Abramo Randon, diretor-presidente do grupo Randon, de implementos para transporte rodoviário, ouvia um “sim”, apesar de empregar 12 mil pessoas. O que os executivos não relatavam era que a entrada das gerações Y e Z no quadro de colaboradores estava revolucionando as empresas.

Esses nascidos a partir dos anos 1980, altamente conectados, com elevado preparo e muitas exigências, eram bem mais questionadores que a média, queriam um plano de carreira claro e faltava-lhes paciência para esperar muito a promoção. Como lidar com eles? Em janeiro último, David Randon compartilhou o desafio representado pelas gerações Y e Z com uma pequena roda de líderes empresariais como ele, em uma reunião do Conselho de presidentes (Cp). Trata-se de uma organização informal criada há quatro anos no Rio Grande do Sul como um espaço em que empresários da região Sul discutam preocupações de gestão e voltem para suas

empresas com subsídios para novas estratégias. participam dela os principais executivos de gigantes como randon, renner, Todeschini, Marcopolo e ThyssenKrupp.

## **CONTRA O FILTRO DE MÁS NOTÍCIAS**

O Conselho de presidentes foi fundado há quatro anos pelo consultor dernizo pagnoncelli, da pagnoncelli & Associados, com a missão de promover o aconselhamento mútuo dos líderes visando o futuro dos negócios. “O presidente é solitário”, afirma o economista, também gaúcho, que trabalha com consultoria em planejamento estratégico e foi consultor de quase todas as empresas que hoje têm representantes no Cp. “Ao longo de 40 anos, observei que o presidente de uma empresa é um ser solitário na hora de tomar decisões. A quem ele recorre? ou contrata um consultor, para ouvir uma opinião paga, ou ouve seus subordinados.” para pagnoncelli, opiniões pagas e de subordinados ajudam, mas não resolvem na hora H, em que o presidente tem de tomar uma decisão e abraçar todos os riscos que ela acarreta. e os subordinados tendem a filtrar as más notícias e as divergências dentro da empresa, como observa, por exemplo, Maribel Carvalho Suarez, professora do Coppead, a escola de negócios da Universidade Federal do rio de Janeiro, para quem grupos como o Cp são cada vez mais importantes para desafiar os líderes a encontrar soluções criativas para seus negócios e o futuro.

Pagnoncelli cita ram Charan, célebre conselheiro de Jack Welch e de vários Ceos de multinacionais, para ressaltar a importância do futuro. Charan costuma fazer um alerta quanto ao “atoleiro de revisões de números financeiros trimestrais” em que os executivos se colocam, quando concentram tempo e atenção em decisões já tomadas, resultados já obtidos e decisões a serem tomadas no curto prazo –ou seja, no passado e no presente, raramente no futuro.

A tese de Pagnoncelli que conquistou corações e mentes dos empresários é que cabe a eles pensar estrategicamente e antever cenários futuros, e que, para isso, o ideal é que possam compartilhar tal angústia com os pares. Eles o fazem nas reuniões e sempre se surpreendem com a quantidade de questões e desafios comuns, inclusive em setores completamente diferentes. “eu já vi gente encontrar parâmetro de atendimento não em uma empresa de seu setor industrial, mas em uma de entretenimento”, afirma o consultor. O futuro não deveria ser da seara do conselho de administração de cada empresa? Também, mas as formalidades requeridas em um board inibem a liberdade de pensamento, segundo Pagnoncelli, que destaca a informalidade como uma das vantagens do Cp .

---

## **Ypo forma líderes pela educação**

*Cursos e palestras são a base da instituição para jovens ceos fundada em 1950 nos eua*

O Young Presidents' Organization, conhecido como YPO, foi fundado em Nova York, Estados Unidos, em 1950, por um jovem presidente de empresa, Ray Hickok. Ele queria encontrar seus pares jovens para dividir os dilemas e desafios que ele mesmo enfrentava. Hoje o grupo tem 20 mil executivos associados em mais de 120 países. A organização fundada por Hickok chegou ao Brasil há 35 anos pelas mãos de Paulo Villares, herdeiro do grupo siderúrgico Villares, que, na época, reuniu dez jovens empresários como ele para formar a primeira seção em São Paulo. Hoje o YPO tem 535 membros no País, divididos em dois grupos: até 50 anos de idade (375 membros) e acima de 50 anos (o restante). Há três categorias de membros –executivos (principais ou presidentes), empreendedores e acionistas principais–, espalhados por onze “capítulos” regionais: três em São Paulo; dois no Rio de Janeiro; dois em Porto Alegre; dois no Recife; um em Curitiba; um em Belo Horizonte. Um novo capítulo está em formação em Campinas, interior de São Paulo, onde também está se instalando o Conselho de Presidentes.

O objetivo é chegar a mil membros em 2017. A missão do YPO é “formar os melhores líderes pela troca de ideias”, constituindo-se em um fórum que os membros frequentam não só para aprender, mas também para ensinar, como explica Daniel McQuoid, representante do YPO no Brasil. A ideia é dar e receber orientação, trocar informações e experiências sobre qualquer tema que afeta a estratégia das empresas. “Da escassez de água em São Paulo aos riscos energéticos, política

econômica e legislação, tudo se discute, às vezes com palestra de visitantes internacionais ou locais”, relata McQuoid. Presidente da TreeCorp Investimentos, gestora de fundos de investimento com foco em companhias emergentes de médio porte, McQuoid diz que a importância de participar do YPO para ele é justamente o contato com outras empresas. Financiado por mensalidades pagas pelos sócios, que variam de acordo com o nível de participação e o local, o YPO oferece educação e formação a seus membros, mantendo acordos e parcerias com universidades, tanto no Brasil como no exterior.

Fundação Getulio Vargas, Harvard e Stanford são algumas das instituições que anualmente recebem alunos ligados ao YPO para cursos de curta ou média duração. Programas sobre negócios, administração, inovação e empreendedorismo são os preferidos. McQuoid, por exemplo, participou de um curso de uma semana em Harvard durante o qual foram analisados casos de empresas na Europa e em países emergentes. Além dos cursos, há jantares, palestras e encontros ao longo do ano todo.

---

## **INFORMAL COMO TOMAR UM CHOPE**

O Conselho de presidentes é um grupo informal, que busca ser “como amigos que se sentam para tomar um chope”, na definição de Pagnoncelli, mas tem sua organização. É feita pela dp2 Consultoria, empresa criada por ele especificamente para essa atividade, com apenas dois colaboradores. ela recebe as mensalidades dos associados e faz os pagamentos –

aluguel de auditórios e salas de reuniões, restaurantes, passagens aéreas, hotéis, contratação de palestrantes externos. Os participantes são convidados a entrar no grupo e também podem pedir para fazê-lo, mas só se vierem de empresas representativas de seu setor –em geral, de grande porte e líderes do segmento– e com proximidade geográfica. Eles não podem ser do mesmo setor ou concorrentes, em razão da troca de informações estratégicas. A inclusão de líderes de médias empresas e de organizações com outros perfis é bem-vinda desde que tenham algo a acrescentar, como no caso de um dos integrantes, que é presidente de um sindicato de médicos. Embora o Cp tenha 24 membros, cada reunião tem no máximo 12, “para não virar reunião de condomínio”, como diz Pagnoncelli. Como organizador, o consultor marca as reuniões, escolhe a pauta e contrata eventuais palestrantes, de acordo com a demanda e a conveniência do grupo.

O CP tem também uma página na internet, fechada com senha para os participantes, onde são divulgados artigos e comunicados e trocadas informações. Cada membro também ganha um e-mail exclusivo, e não há nada de redes sociais. Uma vez por ano, os participantes recebem um livro que reúne reflexões valiosas de grandes “gurus” da gestão, como Ram Charan, já mencionado. Ao fazer parte do Conselho de presidentes, cada membro se compromete com a frequência às reuniões e a confidencialidade do conteúdo discutido. Os encontros são mensais e duram no máximo três horas, mas continuam, virtualmente, pela internet.

## **E AS GERAÇÕES Y E Z?**

Quando Randon levou o tema das gerações Y e Z ao Cp, todos puderam discutir a importância de, além de dispensar tratamento igualitário aos colaboradores, dar-lhes mais oportunidades de diálogo, de modo franco e aberto, prevendo

até uma interação periódica com executivos seniores. Mauro Bellini, presidente do conselho de administração da Marcopolo, a maior fabricante de carrocerias para ônibus do país, conta que a conversa franca no âmbito do Cp sobre a questão das gerações Y e Z ajudou muito o debate sobre o tema em sua empresa.

“As novas gerações estão chegando ao mercado de trabalho e integrá-las na organização é, de fato, um desafio”, diz ele, reiterando que esse é o tipo de questionamento que dificilmente chega a um presidente no dia a dia. Segundo Bellini, na primeira oportunidade depois da palestra no Cp, o tema foi adicionado à pauta de seu conselho de administração. “eu já tinha conversado com nosso conselho, mas o debate [no Cp] enriqueceu”, afirma. “Tive uma visão de outras dez empresas e a experiência delas foi se agregando ao meu pensamento.” não houve nenhuma mudança radical na política de rH da Marcopolo, porém o assunto passou a ganhar atenção especial. recursos humanos são um tema que remete a futuro, mas o cardápio do Cp é extenso, como afirma Arthur Motta, também membro do grupo, diretor e sócio da d’or Soluções Corporativas, organização associada à rede d’or de hospitais do rio de Janeiro. os temas preferidos de Motta nas reuniões do Cp, por exemplo, são empreendedorismo e produtividade no trabalho.

“A boa produtividade é uma questão-chave para todos nós”, avalia ele, para quem um dos maiores diferenciais do grupo é fazer chegar aos empresários questões que raramente vão a seu conhecimento. o próprio Motta conduziu uma reunião assim em março de 2014, sobre práticas bem-sucedidas em situações de crise e uma visão inovadora para a “blindagem” das empresas.

## **CONCORRÊNCIA**

Entidades como o Cp, com fins de aprendizado e não de articulação política, crescem no Brasil, mas existem há muitos anos nos eUA, que batizou a atividade de “business therapy”. duas delas, o Ypo e a renaissance executive Forums, viraram franquias internacionais e estão no Brasil, cada qual com suas peculiaridades. Foi em 2000 que André Kauffman, engenheiro e sócio de uma indústria de refratários, adquiriu a licença da renaissance executive Forums para o Brasil. Hoje a entidade tem 11 grupos, em um total de 100 membros divididos entre São paulo, rio de Janeiro, Curitiba e Joinville –metade deles são donos de empresas, metade Ceos. os participantes pagam r\$ 40 mil por ano, preço de um MBA, o que inclui quatro sessões individuais. diferentemente do Cp, o tamanho da empresa tem pouca relevância na renaissance, segundo Kauffman. Como o sucesso da organização depende da troca de experiências dos executivos, quanto mais diferentes eles forem, melhor.

## JANES ROCHA

A reportagem é de Janes Rocha, colaboradora de HSM Management.

# ORGANIZAÇÕES COMO REDES DE STARTUPS

CADA VEZ MAIS, A COMPLEXIDADE DA DEMANDA DOS CLIENTES PRECISARÁ SER ATENDIDA PELA SIMPLICIDADE NA OFERTA, O QUE VAI REQUERER QUE TODA EMPRESA SE ORGANIZE EM REDES DE NEGÓCIOS EMERGENTES

POR SILVIO MEIRA

**P**or que o movimento empreendedor virou uma estrela do noticiário mundial, você sabe? Várias razões o justificam, mas desconfio que a principal tem relação direta com os agentes mais do que especiais das comunidades de negócios –os clientes. Estes passaram a exigir, cada vez mais, que a complexidade de suas demandas seja atendida de maneira cada vez mais simples por quem faz a oferta; em outras palavras, a complexidade da oferta deve estar embutida e escondida. O que muitos não entenderam ainda é que, em médio e longo prazos, essa exigência tende a ter um efeito devastador sobre as organizações: os problemas dos clientes não poderão mais ser tratados por um mecanismo de atendimento qualquer, como um call center. Tampouco darão conta do recado grupos de pessoas (mesmo que coordenadas), departamentos ou divisões responsáveis por produtos ou serviços. Os problemas precisarão ser tratados por... startups. É isso mesmo que você leu: eu me refiro a empreendimentos dentro de uma empresa.

Uma startup é um time coeso resolvendo problemas. Diante de problemas e de perguntas, as pessoas de uma startup têm uma postura distinta da de todas as outras: elas os acham muito mais interessantes e relevantes do que respostas convertidas em commodities na era da internet. enxergam problemas, e perguntas, como potencial de novos negócios, não como um aborrecimento a mais.

## **TIME COESO, 4 PAPÉIS**

Você está em dúvida sobre o que é um “time coeso resolvendo problemas”? Para uma boa definição, pensemos no que ele não é. Basta nos lembrarmos da seleção brasileira em todo início de competição –às vezes, no fim também: ela jamais é um time coeso, uma startup. Trata-se apenas de um grupo de indivíduos –muito competentes, cada um em seu clube. Já o clube é mais próximo do conceito de startup, porque deixa de ser um “grupo de competências individuais”, como a seleção, para tornar-se um time objetivo, focado, competitivo. Essas startups que converterão a complexidade em simplicidade para os clientes cumprem quatro papéis. O primeiro é o de esclarecer o que tem de ser feito: qual é o problema, por que é um problema em algum contexto ou em todos eles, quais são as consequências de não resolvê-lo, o que se ganha por resolvê-lo, e por aí vai.

O segundo papel consiste em idealizar as possíveis soluções, que dependem bastante dos criativos, dos inventores, das pessoas que têm as ideias para fazer coisas novas, porque pensam fora e muito além de suas caixas. O terceiro papel é o de desenvolver a solução no mundo real. Não estamos falando do desenvolvimento de uma solução qualquer, mas de todo o processo envolvido em criar as condições para que determinado produto e/ou serviço simplificador da complexidade de uma demanda exista. O quarto papel é o de

**seu cientista-chefe por 12 anos, preside o conselho de administração do Porto Digital, é sócio da empresa de investimentos Ikewai, participa de várias startups inovadoras e é professor de inovação da FGV-Rio.**

implementar a solução de fato. É por isso que os clientes precisarão ser atendidos por startups dentro de grandes organizações. O processo de negócio terá de ser completo a cada demanda que surgir e grupos de pessoas preocupadas com os transtornos causados pelos problemas, perguntas e suas consequências certamente não darão conta de conduzi-lo.

# RECRUTAMENTO IN-HOUSE GANHA MAIS ADEPTOS

REDES SOCIAIS PROFISSIONAIS, COMO O LINKEDIN, ESTÃO LEVANDO GRANDES EMPRESAS A TROCAR A VELHA PRÁTICA DO HEADHUNTING POR UM PROCESSO INTERNO DE AQUISIÇÃO DE TALENTOS

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**A**pós décadas de terceirização de recrutamento e seleção de executivos, algumas empresas de grande porte voltam a internalizar a atividade. O elemento novo que puxa a tendência, observada tanto no Brasil como no exterior, são as redes sociais, que facilitam bastante a busca de talentos, em especial o LinkedIn, cujo enfoque é profissional. Segundo Rogério Sepa, consultor de carreira da firma de consultoria global Lhh|dBm, os objetivos das companhias com essa mudança são quatro: ganhar agilidade no processo de contratação, aumentar o índice de retenção de talentos, reduzir os custos do processo e fortalecer a implementação estratégica. Para ele, a mudança é bem-vinda. “Em primeiro lugar, a internalização do processo de seleção aproxima a empresa dos candidatos ao cargo em aberto, e isso torna a escolha final mais ágil e eficaz”, comenta.

O especialista da Lhh|dBm também acredita que, ao internalizar tais processos, as organizações fortalecem sua marca como empregadoras – o que aumenta a probabilidade de retenção – e obtêm maior controle sobre a gestão de custos da área no curto e no longo prazos. Isso é mais importante do

que tudo isso, conforme sepa, é o fortalecimento da capacidade de implementar a estratégia que pode derivar da internalização. “a aquisição de talentos in-house é particularmente eficaz em empresas que fazem planejamento de longo prazo, porque sabe de antemão que competências precisarão desenvolver ou adquirir do mercado. Assim, ela consegue identificar e monitorar talentos que talvez não sejam necessários hoje, mas serão no futuro”, detalha o especialista. outra vantagem é deduzida da uma pesquisa recente da Lhh|dBm no Brasil, segundo a qual 88% dos recrutadores consideram as recomendações de pares a forma mais efetiva de contratação de executivos. na visão dos headhunters, contudo, a internalização também tem desvantagens evidentes, entre elas a perda da visão externa e não viciada para garantir a qualidade do processo e a impossibilidade da confidencialidade, a qual, às vezes, é necessária [veja quadro na próxima página]. grandes empresas multinacionais, como a farmacêutica Pfizer e as tecnológicas Microsoft e Dell, confirmam a tendência de internalizar recrutamento e seleção de gestores.

## **O CASO PFIZER**

Foi em 2011 que a Pfizer adotou uma estratégia de internalização, desenvolvida pela matriz em nova York, estados Unidos. “montamos uma consultoria interna para recrutamento de pessoas, a internal headhunting powerhouse”, conta daniela dall acqua, líder de aquisição de talentos da Pfizer para o Brasil, Região andina e Venezuela. Ela confirma que isso foi possível pela popularização das redes sociais, mas pondera que não funcionaria se a empresa não tivesse construído uma boa imagem como empregadora. na política global de recrutamento da Pfizer, destacam-se dois pontos:

**1. Os gerentes de área são treinados pelo RH para recrutar e estão sempre envolvidos nos recrutamentos. Eles são corresponsabilizados por levar bons profissionais para a organização.**

**2. A transparência interna é crucial –todas as vagas são comunicadas para os colaboradores, que podem tanto candidatar-se a elas como indicar talentos externos.**

Basicamente, a Pfizer é grande usuária global da ferramenta de recrutamento do LinkedIn, o LinkedIn Recruiter, e divulga vagas no twitter, direcionando os interessados para um site próprio para captação de currículos e divulgação de vagas e da cultura corporativa.

a maior proximidade dos recrutadores com os clientes internos, como são chamados os gestores com cargos em aberto em sua equipe, é a chave do sucesso do recrutamento internalizado, na visão de dall acqua. “esse envolvimento dos gestores resulta em maior grau de assertividade, o processo de contratação é mais curto e percebemos que os candidatos se sentem mais seguros em conversar conosco”, explica a executiva da Pfizer.

---

### **Quem indicou**

As indicações de colaboradores têm elevado peso no preenchimento de vagas na Microsoft do Brasil; no último ano, responderam por 30% dos casos

---

---

## O OUTRO LADO

“Em um mundo perfeito, headhunter não deveria existir”, afirma o headhunter Arthur Vasconcellos, sócio da firma de executive search ct partners. no entanto, segundo ele, a tendência é que esse profissional não apenas continue a existir, como também seja cada vez mais demandado, em consequência das atuais características das gerações X e Y, que demonstram pouca lealdade a seus empregadores –diferentemente do que acontecia nas décadas de 1970 e 1980, em que as companhias só precisavam contratar estagiários e estes faziam toda a carreira ali.

As próprias organizações têm fidelidade menor, como acrescenta Vasconcellos. “Antigamente, os CEOs permaneciam anos no cargo e havia paciência em esperar que apresentassem resultados. hoje, eles são como técnicos de futebol: ou são bons todo dia, ou estão fora.” Vasconcellos, assim como outros headhunters, crê que a principal motivação das empresas para internalizar o recrutamento e a seleção é a redução de custos. “Acho que a internalização é uma estratégia legítima, do ponto de vista da redução de custos.”

Quanto à agilidade e outras justificativas de ordem mais “filosófica”, como ele as denomina, são incoerentes com o que costuma acontecer aos primeiros sinais de crise, quando há ondas de demissão. “se essas justificativas fossem verdadeiras, não se demitiriam equipes tão facilmente.” como as empresas não têm estruturas de pesquisa do mercado de trabalho, já que esse não é seu core business, Vasconcellos crê que o recrutamento interno é limitado ao campo de visão dos responsáveis internos pela aquisição de talentos, o que é um problema. “A maioria usa lotes de currículos e o

LinkedIn, ferramenta que eu mesmo utilizo como assinante de um pacote diferenciado em nível global, no caso de companhias de menor porte ou maior nível de retenção, onde as contratações são mais esporádicas, o serviço de recrutamento e seleção terceirizado é mais competitivo em custos.

Rotatividade e discricão o modelo mais eficaz do processo de recrutamento e seleção de executivos ainda está por ser definido, na visão dos headhunters. por exemplo, processos internos em uma área de alta rotatividade da empresa,

como uma fábrica e seus operários, não devem ser terceirizados, porque acabam fazendo parte do dia a dia. no entanto, do nível gerencial júnior para cima, não costuma haver alta rotatividade, na visão de vasconcellos. Quando as firmas de executive search, externas, costumam ser mais úteis às empresas, em detrimento de uma equipe interna? vasconcellos elenca ao menos quatro situações:

1. Quando se trata de uma contratação confidencial, como no caso de um executivo que não tem desempenho adequado e a empresa precisa de um substituto antes da demissão. “uma informação assim não pode vazar e, internamente, vazaria”, explica o especialista.
2. Quando a decisão é tomada a distância. esse é o caso da subsidiária da multinacional que tem um alto cargo vago e a matriz quer bater o martelo a respeito dele. “Quem escolhe está longe e prefere contratar uma empresa externa para fazer o trabalho.”
3. Quando a companhia não quer deixar a decisão sobre o principal executivo a cargo do conselho de administração. “Isso ocorre em empresas familiares brasileiras, especialmente quando há duas ou três

famílias no controle, porque a chance de haver discordâncias é grande”, observa Vasconcellos. Um exemplo disso foi a atuação dele, conhecida no mercado, na troca de comando da Vale, em que Roger Agnelli foi substituído pelo atual CEO, Murilo Ferreira.

4. Quando os candidatos para a posição são “elefantes brancos”, ou seja, a posição conta com pouquíssimos candidatos naturais. “no ano passado, tive um caso desses, em que apenas seis pessoas em todo o Brasil cabiam na cadeira e trabalhavam para concorrentes; fica indelicado a empresa abordar alguém da concorrência.”

---

## **O CASO MICROSOFT**

A Microsoft do Brasil optou por adotar um mix de processos internos e externos para recrutamento e seleção, de acordo com Daniela Sicoli, gerente de RH da empresa no Brasil. A maioria dos processos é internalizada, mas o recrutamento externo é feito em algumas posições mais estratégicas ou quando se trata de um segmento de atuação novo para a companhia. A Microsoft sempre manteve internamente alguma estrutura de busca de executivos, mas passou a enfatizar essa equipe interna apenas em 2008.

Segundo a gerente de RH, a empresa o fez por desejar maior autonomia no processo, o que entende só ser possível com um investimento mais duradouro em um time próprio, para que este consiga, além de ser especialista na cultura interna, conhecer o mercado local, atuando com agilidade e efetividade no processo seletivo. “Assim, aproveitamos melhor o que temos: sempre há muitos talentos interessados em trabalhar aqui”, explica Sicoli. A Microsoft também aproveita o

dynamics, seu programa de gestão de relacionamento com os clientes, que permite acessar e monitorar os processos mundiais de recrutamento e seleção.

O investimento duradouro tem sido realizado: a equipe interna de recrutamento e seleção da microsoft do Brasil é capacitada constantemente, buscando práticas no mercado local e atualizando-se com outras filiais da multinacional mundo afora. no entanto, a gerente rejeita a ideia de abrir mão dos serviços de recrutamento externos. “de forma geral, planos mais agressivos de atração de talentos podem ser muito beneficiados pela expertise e pelos relacionamentos das search firms”, reconhece.

E ela acrescenta que só com busca interna talvez não conseguisse estabelecer um ritmo tão bom de trabalho; o headhunter, como base de comparação, impõe a boa cadência. na microsoft, qualquer busca só é iniciada após um detalhamento da vaga, que permite vislumbrar o profissional almejado e define tanto o cenário ideal como a busca realista.

as indicações têm forte peso na microsoft do Brasil –no último ano fiscal, 30% das vagas foram preenchidas dessa maneira. “e as movimentações internas também são valorizadas e acontecem frequentemente”, diz sicoli. a companhia tem o programa de candidatura interna, pelo qual os colaboradores manifestam seu interesse em determinada posição ao conversar sobre as aspirações de carreira com seu gestor.

## **O CASO DELL**

Na Dell Brasil, o processo de recrutamento e seleção é inteiramente internalizado, e 51% das vagas são preenchidas por indicações dos próprios colaboradores. “a dell possui um programa de referência que visa encorajar os membros da equipe a indicar seus contatos de negócios, amigos e familiares qualificados para atuar na empresa. Acreditamos que isso oferece enormes retornos para a organização”, afirma Alexandre Tran, diretor de aquisição de talentos da dell américa Latina. tais retornos incluem não apenas ter os candidatos mais qualificados para as posições, mas o aumento do banco de currículos e um auxílio na captação de candidatos para posições mais complexas. para incentivar as recomendações, a dell recompensa quem indica um candidato que for contratado, até com um bônus, dependendo da posição. o objetivo da dell com a internalização também é proporcionar uma experiência melhor ao candidato. “A Dell quer atrair candidatos que conheçam nossa atuação e nossa cultura e que se identifiquem com elas”, afirma Tran. A equipe faz um mapeamento constante de talentos e, assim que encontra um profissional com perfil alinhado às estratégias da companhia, procura estabelecer um relacionamento de longo prazo.

Esse trabalho é feito em algumas frentes. além do programa de indicações, há forte presença da empresa nas redes sociais e parcerias com universidades, centros de pesquisa, associações e incubadoras de ideias, e presença constante em fóruns de discussão dos mais diversos tópicos. “Hoje, a página de carreiras da Dell no LinkedIn é uma das mais visitadas no globo”, garante tran. além dessa rede, a captação de talentos e a divulgação de vagas ocorrem no canal do Twitter e na página do Facebook, sempre com conteúdos adicionais.

“É claro que a dell mantém sua relação com empresas de busca para eventuais demandas que não possam ser supridas pelos recursos internos”, observa, contudo, o diretor. Uma

iniciativa particularmente interessante da dell é que seus profissionais recebem treinamento sobre como lidar com as mídias sociais. “em 2013, implementamos uma iniciativa, batizada de ‘pimp Your Profile’, na qual todos os líderes da dell Brasil foram incentivados a melhorar seu perfil no LinkedIn. Trata-se de uma ação global da companhia para atrair talentos por meio dos perfis dos colaboradores existentes nas redes sociais”, conta o executivo da área de talentos. a ideia é que as pessoas vejam o perfil de quem trabalha na dell e tenham vontade de trabalhar na empresa também –o que acontece quando percebem as oportunidades de ascensão profissional, por exemplo, ou quando a reconhecem como marca que emprega pessoas.

## **E OS HEADHUNTERS?**

Será que a tendência de internalizar o recrutamento significa que estão com os dias contados os profissionais que fazem a busca de executivos para uma empresa de maneira terceirizada? não. É consenso que esses intermediários continuam sendo cruciais. sepa explica: “os headhunters oferecerão como diferencial a compreensão do mercado como um todo, podendo trazer competências novas a uma empresa quando ela entrar em segmentos que não conhece, por exemplo”. em outras palavras, se uma área interna de aquisição de talentos age bem quando se trata de profissionais com as competências necessárias hoje, o headhunter agirá melhor quando o contexto pedir novas competências de negócios. E há ainda outro horizonte para os headhunters experientes; eles também estão sendo internalizados pelas empresas.

**SANDRA REGINA DA  
SILVA**

A reportagem é de Sandra  
Regina da Silva,  
colaboradora de HSM  
Management.

# LIDERAR SIGNIFICA SUPERAR-SE SEMPRE

COMO FOCAR A FACE DE LIDERANÇA DO EXECUTIVO SEM PERDER DE VISTA SUA FACE DE GESTÃO? UM CERTO CEO “FRANCISCO” AJUDA A ILUSTRAR ISSO, APONTANDO A ARMADILHA MAIS COMUM NESSES CASOS E COMO EVITÁ-LA

POR BETANIA TANURE

**P**ense no executivo nota 10. Falo daquele que integra as competências racionais típicas do gestor, apresentadas por 68% dos executivos brasileiros, às competências emocionais e subjetivas relacionadas com pessoas e cultura, próprias do verdadeiro líder. Francisco reúne os dois grupos de competências, fazendo parte do seleto grupo de 8% de gestores que eu costumo chamar de “dirigentes”.

É um líder realmente diferenciado. Francisco está na empresa há muitos anos, onde entrou como gerente e fez carreira até ser um bem-sucedido CEO. Todos reconhecem sua extraordinária competência, apreciam-no e aprendem muito com ele. Quando a empresa viveu um processo de mudança, com situações difíceis que geravam dor, Francisco soube inspirar confiança em todos e praticar a liderança “agridoce”. E, assim, reconduziu o negócio ao desempenho desejado.

O sucesso da jornada de Francisco é reconhecido, trazendo visibilidade à empresa e a seu presidente, apresentados na mídia como exemplos. Francisco vem recebendo um belo bônus anual. Até que, certo dia, surge uma encruzilhada em

seu caminho. Foi Francisco que a colocou lá, gradativa e sorrateiramente. As opções são reaprender e reinventar-se ou permanecer na confortável condição de “craque”, devido ao sucesso recorrente. Como não identifica a armadilha como tal, Francisco escolhe o segundo caminho e se torna prisioneiro do próprio sucesso. Aos poucos, seus subordinados percebem que já não aprendem tanto com ele. Ficam inquietos, não se sentem à vontade para falar do assunto com o chefe. A empresa se ressentida da situação; seu desempenho é ameaçado. O que será que aconteceu com Francisco?

## **A PERDA**

O acontecido pode ser resumido em poucas palavras: Francisco foi perdendo aos poucos a capacidade de se autossuperar. Assim, perdeu a capacidade de liderar. pense nos líderes das empresas que você conhece. nunca, talvez, o ambiente corporativo foi tão competitivo e, por que não dizer, desorganizado.

É contínuo o fluxo de conhecimento dentro e fora da empresa, intensificando a necessidade de desenvolvimento constante; parar de aprender e de autossuperar-se é proibido. A capacidade de aprendizado e de autossuperação só constitui um processo sistemático quando é também uma qualidade intrínseca do executivo.

Ele deve ser lúcido e corajoso, questionar-se sempre, e sem medo, e ter a gana de saber mais, fazer sempre mais e melhor. Deve reconhecer que a própria excelência é um alvo móvel e que ele nunca a atingirá. Você não tem de competir com os outros para ser melhor; deve competir consigo mesmo, enxergando seus pontos fracos, conhecendo seus limites, expandindo-os e superando-se. Francisco, assim como tantas outras pessoas bem-sucedidas, não soube competir consigo. Ele caiu na armadilha.

### **BETANIA TANURE**

**Professora da PUC Minas  
Geraias e do Insead, da  
França, consultora da  
Betania Tanure Associados  
e coautora de Estratégia e  
Gestão Empresarial, com  
Sumantra Ghoshal, entre**

**outros.**

# QUANDO A PRODUTIVIDADE É INDEFENSÁVEL

AO CONTRÁRIO DO QUE PREGA O PENSAMENTO DOMINANTE DA DÉCADA DE 1970 PARA CÁ, A ESTRATÉGIA DE PRODUTIVIDADE MÁXIMA NÃO SE APLICA A TODAS AS EMPRESAS DE SERVIÇOS; ELA DEPENDE DE TECNOLOGIA E DA IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

POR

**M**uitas empresas sonham em aumentar a produtividade, mantendo qualidade e quantidade de produção com custos cada vez menores, para aumentar os lucros. em um momento em que as economias mais maduras se voltam para o setor de serviços, muitos gestores buscam converter tal sonho em realidade desenvolvendo processos automatizados que reduzam o recurso mais caro: as pessoas.

Às vezes, funciona. em 2007, a companhia aérea Alaska Airlines implantou um sistema de check-in no aeroporto internacional de Anchorage: a meta era que, até o ano seguinte, 73% dos passageiros com partida ali fizessem o check-in em totens ou pela internet, ante a média setorial de 50%. A medida representava uma substancial economia e a produtividade da empresa subiu 18%. entre 2007 e 2009, a Alaska Airlines cortou a força de trabalho em 10% e aumentou o lucro líquido em 25%. no entanto, em outros casos, as vantagens de buscar maior produtividade em uma empresa de serviços não são tão palpáveis assim.

A Comcast, do setor de comunicações, aumentou sua produtividade em 11,4% de 2006 para 2007 e em 10,9% de 2007 para 2008. Porém, entre 2006 e 2008, a aprovação dos consumidores à Comcast caiu significativamente, de acordo com o American Customer satisfaction Index, ficando abaixo da média do setor. O exemplo da Comcast sugere que, nos casos de empresas de serviços, não é fácil obter ganhos de produtividade sem arranhar a percepção de qualidade; nessas organizações, tal percepção tende a se correlacionar com o investimento em recursos humanos.

Assim, ao contrário do que ocorre em uma linha de montagem, o aumento da produtividade em serviços nem sempre eleva a rentabilidade. em outras palavras, se, em termos de macroeconomia, mais produtividade significa mais lucro e, portanto, mais riqueza, no nível microeconômico, a dinâmica pode ser diferente, obrigando os gestores a pensar em produtividade não como algo a ser eternamente ampliado.

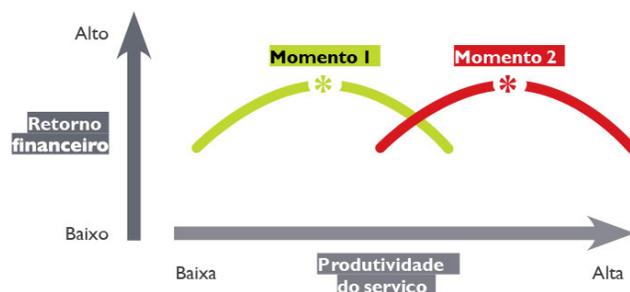
## **DOIS FATORES PESAM**

Fizemos um estudo em grande escala com centenas de empresas norte-americanas para entender como funciona a produtividade no setor de serviços. O modelo permitiu testar o efeito de diversas variáveis na otimização da produtividade e mostrou que, para determinado nível de tecnologia, existe uma relação em forma de U invertido entre produtividade e retorno financeiro, o que revela que há um nível de produtividade que não deve ser ultrapassado. Conforme o avanço da tecnologia, contudo, esse nível avança ao longo do tempo. Em nosso estudo, notamos que o nível de produtividade ideal aumentou em média cerca de 20% entre 2002 e 2007, como exemplifica a evolução dos sistemas de reserva de viagens online. A agência de viagens virtual expedia elevou sua produtividade em 15% entre 2005 e 2010

sem comprometer a satisfação do cliente. A possibilidade de rastreamento pela internet gerou aumento de produtividade para a United Parcel service (UPs) e para a fedex também sem afetar a qualidade.

Em geral, as empresas de serviços tornam-se menos rentáveis tanto se forem produtivas demais como insuficientemente produtivas. O nível de produtividade ideal, portanto, não é um marco rígido. nosso estudo sugere que, em vez de considerarem a produtividade um resultado a ser maximizado, as empresas devem tratá-la como uma variável de decisão estratégica que depende do negócio e da tecnologia. e, para maximizar a rentabilidade, é essencial definir o nível certo de produtividade [veja quadro na próxima página]. A chave para decidir sobre a produtividade envolve dois fatores –tecnologia e importância relativa da satisfação do cliente–, e o segundo deles muitas vezes é subestimado.

Quando a satisfação é mais importante que a eficiência, o nível de produtividade ideal tende a ser comparativamente mais baixo. no setor de serviços, satisfação depende de recursos humanos, porque envolve antecipar necessidades, e, quanto maior o número de pessoas alocadas para isso, maior a aprovação dos clientes.



## **MAIS SATISFAÇÃO**

Então, quando a satisfação do cliente deve ter mais peso do que a eficiência? Quando as margens de lucro do negócio forem mais elevadas. A Kroger e o Whole foods Market são cadeias de supermercados com sede nos estados Unidos, mas o Whole foods, rede varejista luxuosa sediada em Austin, no Texas, tende a usar mais pessoas no atendimento aos clientes. Os fatores que incentivam a prestação de serviço melhor também contribuem para uma produtividade menor.

## **MAIS TECNOLOGIA**

Quando a eficiência é mais importante do que a satisfação do cliente? Em primeiro lugar, quando se trata de um setor com pouca concorrência, em que os clientes têm menos opções e o atendimento tende a ser tratado como menos prioritário. Com menor necessidade de competir, a produtividade pode ser maior, com aposta na automação, ou seja, “empurrando” os clientes para o autosserviço. Em segundo lugar, a eficiência pesa mais em negócios em que os salários são particularmente elevados, porque neles a satisfação sai muito caro. Talvez haja perda de receita, mas a redução de custos pode compensar.

## **COMPARAÇÃO E INTUIÇÃO**

Descobrir qual o nível de produtividade ideal para sua organização é uma tarefa que pode ser facilitada pela comparação com os concorrentes. seus preços e/ou margens são mais elevados do que os da concorrência? Em caso positivo, você provavelmente deveria ter um nível de produtividade mais baixo do que o deles. e a comparação vale para os salários dos colaboradores: se uma empresa japonesa compete com uma chinesa, por exemplo, precisará ter um

nível de produtividade mais alto. Também é possível ter uma noção intuitiva de como gerenciar a produtividade do serviço com a avaliação de períodos de alta e de baixa produtividade. vejamos o caso de um restaurante fast-food de santa Bárbara, na Califórnia.

Trata-se de um negócio de baixos preços e baixas margens em uma cidade rica, onde os salários são altos, e as restrições de zoneamento podem limitar o número de estabelecimentos, resultando em baixa concorrência. nesse cenário, o restaurante deve minimizar o uso de mão de obra e automatizar o máximo possível. no outro extremo está um caro restaurante francês em Xangai, na China, onde os preços e as margens são altos. Ao mesmo tempo, os salários são relativamente baixos e há muitos concorrentes, e nesse caso convém empregar o número de profissionais necessário para satisfazer o cliente.

## **A NOVA GESTÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS**

Atualmente existe um grande movimento com o objetivo de repensar a ciência da gestão criada em um mundo dominado pela produção em massa. na economia de meio século atrás, dominada pela manufatura, tudo se resumia a produção e comercialização em massa, e qualidade era sinônimo de padronização.

Só que as coisas mudaram muito. nos países desenvolvidos, já predominam os serviços, responsáveis por 80% da economia norte-americana, por exemplo. As tecnologias da informação e da comunicação também tornaram possível o desenvolvimento de relações mais estreitas com os clientes sem grande aumento no quadro de colaboradores. e as mesmas forças que impulsionam a expansão do setor de serviços também estão ampliando a presença dos serviços na economia de produtos.

Cada vez mais, bens tornam-se commodities e grande parte da economia de produtos é transferida para países com mão de obra barata. Para acompanhar essa tendência, companhias como a IBM deixaram de ser fabricantes para atuar como fornecedoras de serviços, exemplo seguido por grande número de empresas de serviços de informação. sob a liderança da IBM e de outros gigantes da tecnologia, surgiu um movimento chamado “ciência do serviço”. no mundo acadêmico, a nova tendência é combinada com o pensamento mais antigo, surgido na década de 1970, e a conclusão é quase unânime: a mudança rumo a uma economia de serviços transformou a maneira como as empresas devem ser administradas. e a segunda conclusão é: a visão tradicional baseada na fabricação de produtos não funciona mais, sobretudo no que diz respeito à produtividade.

O ponto de partida de qualquer mudança é o de que toda empresa tem grande chance de ser, pelo menos em parte, uma prestadora de serviços, mesmo que fabrique produtos. Por isso, deve reexaminar os pressupostos sobre produtividade incorporados na formação de gestores e nos sistemas de remuneração, já que, em muitos aspectos, criam-se incentivos para que os gestores elevem a produtividade, ainda que à custa das receitas e do lucro. se um gestor acredita que ganhará mais com o aumento da produtividade no curto prazo do que com a construção de lucros no longo prazo, a empresa pode sofrer. se você é um executivo, tem de adequar suas políticas para permitir a tomada de decisões comprometidas com retornos maiores no longo prazo. O mercado financeiro costuma pressionar as empresas de capital aberto a elevar seus lucros a cada trimestre, mas uma prestadora de serviços precisa de tempo para aferir o retorno em termos de satisfação dos clientes, seja por meio de reincidência na compra, seja pela recomendação boca a boca.

## **RESISTINDO À TENTAÇÃO (E AO HÁBITO)**

Obter aumento de produtividade rapidamente é fácil; basta diminuir custos, reduzindo o quadro de colaboradores. Isso constitui uma enorme tentação (e um hábito, talvez) para os gestores, sobretudo os que atuam em grandes empresas, nas quais a economia de escala sempre parece deixar a automação ainda mais atraente. Essas organizações em geral também têm escala para investir em pesquisa e desenvolvimento, o que incentiva seus gestores a fazer a implementação mais rápida das tecnologias de autoatendimento.

Mas é possível que eles tenham de tomar a dura decisão inversa, de reduzir a produtividade. O leitor se imagina nessa situação? Isso é ilustrado, por exemplo, pela tentativa de instalar caixas auto-operadas nos supermercados dos Estados Unidos, ideia que encantou os varejistas por apresentar a possibilidade de reduzir o número de atendentes nas lojas. Só que esse aumento na produtividade veio à custa de menor satisfação do cliente.

Tanto não deu certo que, de acordo com o Food Marketing Institute, o uso do chamado “self-checkout” em supermercados atingiu um pico de 22% em 2007, mas recuou para 16% em 2010. Os clientes de supermercados mandaram o recado de que preferem encerrar suas compras atendidos por uma pessoa e, em 2011, o Big Y Foods, de Massachusetts, decidiu eliminar inteiramente o self-checkout, medida também tomada por grandes redes, como a Albertsons e a Kroger. Em 2012, enquanto o Walmart ampliou os self-checkouts, o Whole Foods e a Kroger aumentaram o número de caixas operados por atendentes de carne e osso, alegando ser a melhor maneira de preservar os clientes.

# DISNEY MADE IN CHINA

A HUAYI BROTHERS MEDIA, MAIOR EMPRESA DE ENTRETENIMENTO DA CHINA E A PRIMEIRA DA ÁREA A ABRIR SEU CAPITAL, SONHA EM MARCAR PRESENÇA EM TODA A CADEIA SETORIAL

POR KNOWLEDGE@WHARTON.

---

**S**aiba mais sobre **Zhongjun e a Huayi Brothers**

**Quem é:** Fundador, CEO, chairman e acionista da Huayi Brothers (com 26% do capital).

**Status:** Integrou a lista de milionários da Forbes China em 2013, no 142º lugar. Sua riqueza é estimada em US\$ 1,1 bilhão.

**Áreas de atuação da Huayi Brothers:** Filmes, jogos para celular, parques temáticos, produção de TV.

---

Pensar pequeno não é com a huayi Brothers Media. a empresa, que começou atuando na área de letreiros e placas de sinalização e, em 1994, focou a produção de filmes, está se tornando um conglomerado do entretenimento chinês nos moldes da Disney norte-americana. Os filmes da Huayi –que incluem blockbusters como Journey to the West: Conquering the Demons– respondem por um quinto do total de bilheteria da China, que soma US\$ 3,6 bilhões anuais. além deles e de parques temáticos, a empresa atua com TV, games e internet – recentemente adquiriu o controle do site de ingressos online Maizuo.com e especulava-se, no fechamento desta edição,

sobre a compra de uma produtora de filmes para internet. O ritmo de crescimento da empresa impressiona. No ano fiscal de 2013, encerrado em março de 2014, sua receita foi de US\$ 322 milhões, um aumento de 45% sobre o ano anterior, e o lucro líquido subiu 172%, para US\$ 107 milhões. a seguir, Wang Zhongjun, fundador, CEO e chairman da huayi, explica sua empresa.

---

## **O SÓCIO JACK MA**

Um dos acionistas da Huayi Brothers, com uma participação de 5,5%, é a cada vez mais famosa Alibaba, potência do e-commerce chinês liderada pelo excêntrico milionário Jack Ma, cuja fortuna pessoal líquida chega aos US\$ 12,5 bilhões. Trata-se de um sócio que permite alçar voos longos. Cotada em US\$ 168 bilhões na bolsa de valores, segundo consulta feita pela Bloomberg News, a Alibaba, tem valor de mercado superior ao do Facebook e de cerca da metade do Google. As plataformas online da Alibaba são o Taobao Marketplace e o Tmall.com, que conectam marcas varejistas com os consumidores. A empresa prepara-se para abrir o capital.

---

## **Quais são os elementos centrais de seu êxito?**

Tivemos a vantagem do pioneirismo; a huayi entrou no negócio de entretenimento na China bem cedo, quando este começava, explorando muitas coisas antes dos concorrentes. Também tivemos sorte de nossas decisões sempre estarem alinhadas às mudanças da política macroeconômica da China

e à dinâmica do setor –por exemplo, acertamos no timing de nossa abertura de capital. nosso sucesso tem três elementos. Primeiro, alavancagem do capital.

Somos a primeira empresa a usar empréstimos bancários para produzir filmes e a primeira de entretenimento a levantar capital no mercado para fazer o negócio crescer. O segundo elemento é a inovação institucional. Exploramos novos modelos de negócio em todos os níveis da empresa. O terceiro é que nós ativamente nos encaminhamos para novos negócios, incluindo jogos para celular e parques temáticos. isso está alinhado a nossa visão estratégica para os próximos três a cinco anos.

Modelo em 3D do parque temático de cinema da Huayi Brothers

### **O crescimento tem sido tranquilo?**

Quem olha de fora até pode achar que sim, mas alguns projetos não saíram como planejado, como alguns programas de TV que não evoluíram bem –investimos muito dinheiro e energia em programas de TV, e, até hoje, o lucro anual da TV tem sido de menos de 100 milhões de yuan [US\$ 16,1 milhões]. Também tentamos criar franquias de If You Are the One e Personal Tailor [dois filmes populares produzidos pela Huayi] e não deram certo. acho que o motivo foi a falta de talento por trás dessas empreitadas. O negócio de entretenimento requer a pessoa certa para fazer a coisa certa e, em grande medida, achar a pessoa certa depende de sorte.

### **Por que jogos para celular?**

O negócio de games faz parte de nossa estratégia transetorial e tem muito potencial. Em 2010, quando entramos no negócio, não esperávamos ter receita altcom um único game. agora, um só jogo vendeu mais de 100 milhões de yuan [US\$ 16,1 milhões]. Em 2010, investimos quase 150 milhões de yuan [US\$ 24,1 milhões] na Ourpalm, uma empresa de games móveis, e nos tornamos seu segundo acionista. Em 2013, passamos a controlar a Yinhan Technology, uma das companhias de games de maior crescimento da China. Os 200 milhões de yuan [US\$ 32,2 milhões] de lucro da Yinhan do ano passado já ultrapassaram nossas expectativas e o número continuará a subir.

### **A Huayi não se desvia do core business?**

Os críticos dizem isso, mas nosso modelo de negócio é similar ao da Disney. Se a Disney tivesse se concentrado apenas em filmes de animação, não teria se tornado o que é hoje. Se só fizéssemos filmes, não teríamos nos tornado a Huayi de hoje. nosso negócio principal continua a ser criar conteúdo de entretenimento, mas maximizamos os ganhos dos filmes atuando em toda a cadeia.

Como vão os parques? Eles começaram em 2011 e agora é que vamos colher alguma coisa. Um dos projetos são os parques temáticos de cinema, desenvolvidos por uma equipe sino-americana. nós recriamos algumas cenas familiares de Detective Dee e

Assembly [dois filmes populares na China], destacando os elementos de entretenimento. Abrimos em 2014 um desses parques na província de Hainan, batizado de Feng Xiaogang's Movie Commune, em homenagem a um famoso diretor de cinema nosso. Cerca de 20 mil pessoas já o visitam diariamente, apesar de os serviços –restaurantes e hotéis– não estarem abertos ainda. acreditamos muito no potencial desse

negócio, mas não vamos investir em ser donos. Vamos trabalhar com grandes construtoras e dividir os lucros. O potencial é alto. hoje, todas as grandes cidades da China se parecem; se pudermos fazer a paisagem variar, construindo parques sobre filmes ou sobre uma cidadezinha de cem anos atrás, os jovens vão adorar.

---

## **MONOPÓLIO BIG BROTHER?**

“Essa é uma indústria muito aberta, sem monopólio. O grupo Wanda, a Enlight Media, a LeTV e outros entraram no mercado de entretenimento também”, afirma Wang Zhongjun, fundador, CEO e chairman da Huayi Brothers. Apesar dessa afirmação, a empresa sofre acusações de monopólio, pelo fato de responder sozinha por 20% do mercado total. Para Zhongjun, a explicação está no ritmo mais lento dos concorrentes para entrar. E ele admite que será muito difícil sustentar esse market share no futuro. “A China será como o mercado dos EUA, com vários produtores de alto nível e sem líder fixo; a liderança mudará de ano para ano.” Se a Huayi Brothers está preparada para isso? “É a razão de estarmos explorando novos modelos de negócio. Por exemplo, a Disney tem sido o maior player do mercado de entretenimento norte-americano há anos, mas não é necessariamente a maior produtora de filmes. Olhamos muito além das receitas de bilheteria.”

---

## **Como são suas estratégias?**

As decisões que tomamos no início foram casuais. Abrir o capital foi o que me fez desenhar uma estratégia de crescimento. há muitas incertezas na indústria de entretenimento da China. Você não consegue pensar cinco anos à frente, pois pode haver mudanças transformadoras.

Meu trabalho é pensar nos próximos três anos. agora, sei que só podemos crescer se tivermos um forte apetite para aprender.

---

## **A PARCEIRA TENCENT**

Parceira da Huayi Brothers, a Tencent é a maior provedora de internet da China, em parte graças a algumas vantagens que tem em seu mercado: o Facebook foi banido ali e o Google preferiu se retirar. Com valor de mercado de mais de US\$ 139 bilhões na bolsa de Hong Kong, ela faz por merecer o êxito. Chegou aos celulares anos antes do Facebook e sua plataforma, com por cerca de 355 milhões de usuários ativos, reúne funcionalidades tão avançadas quanto as do Facebook, Twitter, WhatsApp e Zynga, e segue ampliando-as. Isso explica por que a Tencent já está fazendo sucesso além da fronteira, no Sudeste Asiático e na Índia. A estratégia de crescimento da empresa inclui investimentos em startups norte-americanas, em grandes empresas de games e na adaptação de seu app para o público internacional. Contudo, ela ainda está aprendendo como atuar sem a ajuda de seu governo.

---

## **E com quem você aprende?**

Com três tipos de pessoas. as primeiras são os amigos, especialmente empreendedores bem conhecidos. Muitos deles também são nossos investidores pré-iPO e nos ajudaram a conseguir empréstimos bancários. a segunda categoria são pessoas da mídia especializada em negócios. Os profissionais dessa área gostam de fazer perguntas sobre o setor, estratégias de crescimento etc. E, sendo questionado sobre isso todo dia, fui forçado a afinar minhas ideias. Meu terceiro canal de

aprendizado são os eventos de negócios. adoro fazer parte de fóruns e interagir com os outros, sobretudo em fóruns ligados à internet, que trazem ideias frescas.

### **Que mudanças a internet trouxe para seu negócio?**

A internet está com nossa equipe de jovens; não me envolvo com isso, mas dou a esses jovens um forte apoio. Começamos uma parceria com a [provedora de internet] Tencent [veja quadro abaixo] e desenvolvemos juntos um produto de entretenimento chamado Star Alliance. A Tencent nos ofereceu uma plataforma, e esta é operada por nossa equipe. Em dois meses, o produto conquistou mais de 20 milhões de usuários. Tenho confiança de que a huayi será capaz de explorar um modelo online por meio da cooperação com a Alibaba [veja quadro na página 137] e a Tencent.

### **A Huayi vai se tornar internacional na área de filmes?**

Sem dúvida. Sou pessoalmente responsável por esse projeto. Visitei Los angeles cinco vezes no ano passado. O mercado de filmes na China cresce rapidamente; dois filmes de hollywood conseguiram mais receita de bilheteria aqui do que nos EUA. Alguns preveem que o mercado chinês ultrapassará o norte-americano em 2018. Com esse cacife e o fato de que as empresas de filmes chinesas podem financiar produções de Hollywood, comecei a conversar com a Warner Brothers e a Lionsgate sobre cooperação potencial. Acabamos de anunciar investimentos de até US\$ 150 milhões no Studio 8 [produtora de um antigo diretor da Warner]. A cooperação futura incluirá produção conjunta, joint ventures e fusões e aquisições. a internacionalização da huayi evoluirá em dois anos. Um dia você lerá que um filme nosso faturou US\$ 476 milhões na China e US\$ 800 milhões no mercado global.

**KNOWLEDGE@WHARTON .**

A entrevista é da equipe da  
Knowledge@Wharton.

# FAMÍLIAS SABOTAM SEUS EMPREENDEDORES

É FUNDAMENTAL QUE OCORRA O CONTRÁRIO, PORQUE ELES SÃO CRUCIAIS PARA CRIAR RIQUEZA, PARA OS NEGÓCIOS E PARA A FAMÍLIA; ELES É QUE REPRESENTAM O FUTURO

POR JOHN DAVIS

**O**s fundadores das empresas familiares são vistos como grandes empreendedores, mas aos herdeiros cabe “tomar conta” da criação do fundador e mantê-la no caminho do crescimento; não se espera que sejam empreendedores. Meras tentativas de reinventar o negócio da família chegam a ser vistas como sinal de deslealdade. Essa é uma limitação que muitas vezes leva à morte de uma empresa. Está na hora de reavaliar a importância do empreendedorismo para as organizações familiares. Não há escolha.

## **Benefícios para o negócio**

As mudanças tecnológicas, que acontecem em ritmo acelerado, estão fazendo com que seu setor de atividade evolua de maneira cada vez mais rápida. O que você faz e vende muda o tempo todo, e também, provavelmente, como você faz e vende. É necessário identificar novas oportunidades de crescimento e explorá-las de modo experimental e eficiente do ponto de vista dos custos. Para isso, a empresa deve contar com profissionais de característica empreendedora. Os empreendedores sabem como identificar

oportunidades e fazer com que novos projetos decolem, mesmo quando não controlam as pessoas e os recursos de que precisam. Sabem construir o interesse dos clientes. Levam outras pessoas a assumir riscos. E um aviso: você precisa de empreendedores também em sua família.

### **Benefícios para a família**

Algumas famílias conseguem construir riqueza ao longo das gerações; outras não. Atualmente, a maioria é do não. Três fatores levam as famílias a ser bem-sucedidas. Primeiro, enxergar as mudanças importantes de seu setor de atividade e se adaptar, por meio da diversificação, a novas atividades que gerem riqueza. Famílias que fazem isso são empreendedoras. Segundo, investir em atividades produtivas (inclusive no desenvolvimento das próximas gerações), enfatizar o crescimento do patrimônio e consumir relativamente pouca riqueza. Essas famílias estimulam os empreendedores. Terceiro, manter-se razoavelmente unida. Investir em empreendedores familiares é um caminho para que integrantes leais e talentosos possam contribuir para a missão da família. Invista nos empreendedores de sua família, de maneira objetiva, com base na viabilidade de seus planos de negócio. Mesmo projetos que fracassam são valiosos para revelar talentos e, de quebra, transmitem uma mensagem importante: essa é uma família realmente comprometida com a criação de valor.

#### **JOHN DAVIS**

**Um dos maiores  
especialistas mundiais em  
empresas familiares,  
fundador e líder da firma de  
consultoria Cambridge  
Advisors to Family  
Enterprise e professor da  
Harvard Business School.**

# SUSTENTABILIDADE DA LIDERANÇA

CONTE HISTÓRIAS QUE...

POR

## **C**ONTE HISTÓRIAS QUE CRIEM UMA NARRATIVA FOCADA NO FUTURO

Um líder pode criar uma necessidade de mudança de duas formas. Uma é referindo-se a uma “plataforma em chamas” –metáfora que sugere estarmos sobre uma superfície que está pegando fogo e da qual, para sobrevivermos, precisamos escapar imediatamente. Esse líder imprime ação indicando as principais queixas dos clientes, falhas no produto, ameaças da concorrência e outras coisas ruins que levarão ao fracasso se as pessoas não fizerem algo a respeito. A outra abordagem é a do líder que conta uma história que descreve a defasagem entre o estado de coisas atual e como gostaríamos que fosse no futuro. Martin Luther King fez um trabalho brilhante, criando uma narrativa sobre um mundo sem racismo em seu discurso “Eu tenho um sonho”:

*Eu tenho um sonho de que, um dia, esta nação se erguerá e viverá o verdadeiro significado de seus princípios: “Estas verdades serão claras para todos: todos os homens são criados iguais”. Eu tenho um sonho de que, um dia, nas rubras colinas da Geórgia, os filhos de antigos escravos e os filhos de antigos senhores de escravos poderão sentar-se juntos à mesa da fraternidade. Eu tenho um sonho de que, um dia, até mesmo o estado do Mississippi, um estado sufocado pelo calor da injustiça, sufocado pelo calor da opressão, será*

*transformado num oásis de liberdade e justiça. Eu tenho um sonho de que meus quatro filhinhos, um dia, viverão numa nação onde não serão julgados pela cor de sua pele, e sim pelo conteúdo de seu caráter. Eu tenho um sonho hoje.*

O que torna essa história tão poderosa é que King delineia o futuro e, em seguida, vai e volta, entre futuro e presente, para ilustrar a defasagem:

*Eu tenho um sonho de que um dia, no estado do Alabama, com seus racistas perversos, com um governador cujos lábios proferem palavras de intervenção e negação, um dia, lá no Alabama, meninos negros e meninas negras poderão dar as mãos a meninos brancos e meninas brancas como irmãs e irmãos. Eu tenho um sonho hoje.*

Uma narrativa poderosa cria uma necessidade de mudança ao expor o hiato entre futuros possíveis se agirmos agora, em contraste com os prováveis resultados do status quo. Histórias voltadas para o futuro são poderosas por serem exemplos concretos do que poderia ser.

## **CONTE HISTÓRIAS QUE COMPONHAM UMA NARRATIVA E UMA PERSPECTIVA ENTRE IDEIAS**

Algumas empresas recorrem a um avatar para construir uma perspectiva entre os funcionários e sua clientela-alvo. A Apple patrocinou uma série de comerciais humorísticos estrelados pelo “Microsoft Man” e pelo “Apple Boy”, que expunham as filosofias bem diferentes das duas empresas.

A Divisão OldNavy da Gap usa “Jenny” –um dos nomes mais populares atribuídos a mulheres nascidas em 1979–, montagem criada para representar a mãe de 29 anos que é “a menina dos olhos” da clientela-alvo da cadeia (que tem entre 25 e 35 anos). Há alguns anos, a OldNavy perdeu vendas

depois de renegar sua clientela-alvo, descontinuando produtos básicos como calças Capri e camisetas com o logotipo estampado e desviando o foco para clientes mais jovens e produtos badalados nessa faixa.

“Nós nos desconectamos maciçamente” do nosso comprador-alvo, disse Tom Wyatt, presidente da Gap (MarketWatch, 16 de outubro de 2008). “Agora temos uma clara compreensão sobre quem atendemos. O básico é importante para Jenny.” Ele acrescentou: “Não somos a H&M” (referindo-se à cadeia varejista sueca de moda de preço baixo). Numa visita à sede da Gap em São Francisco, ficamos impactados com a onipresença de Jenny. Recortes de tamanho natural de Jenny – decidindo sobre que roupas comprar para a família– estão por toda parte. Quando uma nova linha faz sucesso, Jenny explica o êxito aos funcionários. Quando uma nova linha não “decola”, Jenny explica do que ela não gostou.

O uso de Jenny permite que os líderes da Gap tracem uma perspectiva, levando em conta as complicadas questões enfrentadas pelo seu comprador-alvo –a economia, filhos na escola e assim por diante– e pelos seus clientes em relação a seus funcionários. É difícil ajudar alguém no campo abstrato. Os funcionários conhecem Jenny porque a tornaram real. Pelo fato de Jenny parecer uma pessoa de verdade, com necessidades reais, é mais fácil ajudá-la e saber o que sugerir a ela e sua família.

---

## **SUSTENTABILIDADE DA LIDERANÇA**

David Ulrich e Norm Smallwood • hsm • 2014

“A simplicidade é a suprema sofisticação.” Com essa citação do gênio renascentista Leonardo da Vinci, os especialistas em liderança David Ulrich e Norm Smallwood iniciam o capítulo dedicado à simplicidade em seu novo livro, *Sustentabilidade da Liderança*, tratando o conceito como um dos pilares da liderança sustentável que as empresas atuais exigem. Conforme os autores, a simplicidade em uma organização tem três componentes básicos: concentrar-se no que é mais importante, contar histórias e evitar o excesso de conceitos em relatórios e apresentações. “Com dez prioridades, com unidades de tempo, energia e recursos divididas igualmente (dez unidades para cada prioridade) serão insuficientes para realizar qualquer uma delas”, argumentam eles quanto ao primeiro item. Então, para isso, é preciso definir o problema, priorizar, filtrar e enquadrar. Para não afundar no mar de conceitos, uma solução oferecida por Ulrich e Smallwood é resumir a comunicação escrita a memorandos-padrão de uma página. Aqui reproduzimos na íntegra a parte referente a contar histórias, que seguem três tipos: com visão do futuro, vendedoras de uma ideia e jornadas com heróis reais.

---

### **CONTE HISTÓRIAS QUE TRANSFORMEM EM HERÓIS AQUELES QUE APOIAM SEU PLANO**

Outra forma de os líderes conseguirem congregarem as pessoas para garantir um plano simples e comum que seja sustentável é contando histórias que transformam em heróis aqueles que, no seu quadro de pessoal, empreendem ações coerentes com

aquilo pelo que você quer ser conhecido. Recentemente, lemos uma postagem num blog em que Christopher Elliot conta uma história que a Southwest conta sobre um de seus pilotos:

*Ontem à noite, eu e meu marido recebemos a trágica notícia de que nosso neto de três anos, de Denver, tinha sido assassinado pelo namorado que vivia com nossa filha. Os aparelhos que sustentam a vida artificial dele serão desligados hoje às nove horas da noite, e seus pais decidiram pela doação de órgãos, que acontecerá logo em seguida. Mais de 25 pessoas receberão seu presente à noite, e muitas vidas serão salvas.*

*Na manhã de hoje, depois de apenas algumas horas de sono, eu e meu marido começamos a tomar as providências para chegar a Denver e estar com nossa filha. Ele está atualmente a trabalho em Los Angeles e viaja pela Southwest. Enquanto seu empregador, Northrop Grumman, providenciava para trocar sua passagem para que ele estivesse em Tucson hoje (coisa que ele precisava fazer para não ter uma despesa adicional), liguei para a Southwest para agendar o voo de Tucson para Denver de modo que ele pudesse sair de um avião e entrar em outro. Na verdade, sou madrasta dela, e é muito mais importante que meu marido esteja lá do que eu. No aeroporto de Los Angeles, as filas para a checagem de bagagens e revista da segurança foram excepcionais. Ele chegou ao aeroporto com duas horas de antecedência e mesmo assim estava atrasado para pegar o avião.*

*A cada passo do trajeto, ele estava a ponto de romper no choro, tentando obter ajuda tanto do aeroporto de Tucson quanto dos funcionários da Southwest para chegar até o avião a tempo. Segundo ele, todos com quem falou não poderiam ser mais atenciosos. Depois de ser liberado pela segurança, ele agarrou a bolsa do computador, os sapatos e o cinto e correu na direção do portão de embarque só de meias.*

*Chegando lá, o piloto do avião e o receptor de cartões de embarque disseram juntos: “Você é Mark? Nós seguramos o avião para você e sentimos muito pela perda de seu neto”. O piloto segurou o avião que deveria decolar às 11h50 até as 12h02, hora em que meu marido chegou lá.*

*Enquanto percorria o centro da nave com o piloto, ele disse: “Não tenho como lhe agradecer por isso”. O piloto respondeu: “Eles não podem ir a parte alguma sem mim, e eu não iria a parte alguma sem você. Agora, relaxe. Vamos levá-lo lá. E, novamente, lamento muito”. Meu marido conseguiu respirar profundamente pela primeira vez naquele dia. Não sei que outra companhia aérea teria feito aquilo. Estou sem palavras. Doze minutos podem não parecer muito para você ou para mim, mas cada segundo conta quando se trata de uma companhia aérea. A Southwest pode preparar toda uma aeronave em cerca de 20 minutos, portanto 12 minutos é quase uma eternidade. Compartilhei a história de Nancy com a Southwest, e um de seus representantes afirmou que a companhia estava “orgulhosa” da forma pela qual o piloto tinha segurado o voo. A maioria das companhias aéreas puniria um funcionário que retivesse uma fila por qualquer que fosse a razão.*

A história com o piloto é um tema central para a Southwest. Ele não só segurou o avião, como foi para o lado de fora da aeronave para cumprimentar o passageiro e fazê-lo saber o quanto se importava. De modo geral, a Southwest quer ser conhecida como divertida, pontual e barata –mas, ainda mais do que isso, quer que as pessoas saibam que ela se importa com seus clientes. Quando histórias em que há um herói são compartilhadas, elas criam uma narrativa sustentável sobre o que é esperado e valorizado.

Na qualidade de líder à procura do herói certo para ter sua história contada, esclareça primeiramente qual a premissa de valor do seu cliente. O que é mais importante para a forma

como você deseja ser visto por seu cliente? Em geral, há cinco alternativas. Todas são importantes, mas, se tivesse de atribuir cem pontos às cinco, qual delas obteria 60 pontos?

- **Melhor qualidade e desempenho.**
- **Melhor serviço.**
- **Mais inovador.**
- **Menor preço.**
- **Mais rápido.**

A maioria das histórias da Southwest é sobre preços baixos. Entretanto, o piloto que ajudou o passageiro num momento difícil diz respeito ao cuidado e ao serviço prestados pela companhia. Quando estiver decidido quanto à sua história, transmita a premissa de valor a seus clientes e funcionários. Em seguida, comece a procurar por funcionários que estejam se destacando na observação daquele valor. Torne-os seus heróis, porque eles estão passando os valores para seus clientes da forma correta. Se aplicar isso sempre, terá passado uma mensagem simples que leva os outros a agir de maneira semelhante.