

REVISTA  
**hsm**

# EDIÇÃO 107

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

# ÍNDICE

1. **DARWIN ESTEVE AQUI**

---
2. **CONTAGEM REGRESSIVA COM LAURENT LEMOAL**

---
3. **QUANDO O P&D É UMA ARMADILHA**

---
4. **JÁ FEZ SUA REUNIÃO WAIGAYA HOJE?**

---
5. **MULHERES AVANÇAM NAS EMPRESAS FAMILIARES, DIZ JOHN DAVIS**

---
6. **MATEMÁTICA EM ALTA, MAS...**

---
7. **ESTRATÉGIA DELIBERADA PARA A VIDA**

---
8. **PARA DIFERENCIAR VENDEDORES**

---
9. **SONHAR, META-HABILIDADE PARA O FUTURO**

---
10. **EDUCAÇÃO EXECUTIVA**

---
11. **O MODELO ATUAL ESTÁ DANDO CERTO?**

---
12. **AS METODOLOGIAS TÊM DE MUDAR**

---
13. **O APRENDIZADO COMO PRÁTICA DO NEGÓCIO**

---
14. **O QUE A EDUCAÇÃO EXECUTIVA PODE SER, A VISÃO DE UM EDUCADOR**

---
15. **FECHO DOSSIÊ: MERGULHE NO TEMA**

---
16. **ROGER MARTIN: PARA ENSINAR A INOVAR, É PRECISO INOVAR**

---
17. **TONY HSIEH E UM NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO**

---
18. **RICARDO NUNES, PELA MAIOR RENTABILIDADE**

---
19. **NOSSO VAREJO E O DILEMA DA INOVAÇÃO**

---
20. **OCASIÃO SEM LADRÃO**

---
21. **MELISSA, A LÍDER DE 2040**

---

22. **PEOPLE ANALYTICS, A FRONTEIRA TECH NA GESTÃO DE RH**

---

23. **FEEDBACK? SIM, POR FAVOR!**

---

24. **É PRECISO FALAR SÉRIO SOBRE PRODUTIVIDADE**

---

25. **O “CÍRCULO VIRTUOSO” DA DELTA**

---

26. **O MEGAPOTENCIAL DA INTERNET DAS COISAS**

---

27. **O UCRANIANO JAN KOUM, SR. WHATSAPP**

---

28. **ONDE FALTA CREDIBILIDADE**

---

29. **POR QUE (DE VERDADE) A APPLE PRECISA DA BEATS**

---

30. **OS MAIORES DESAFIOS DOS PRÓXIMOS ANOS**

---

31. **ENCONTRE O PRÓXIMO STEVE JOBS**

---

# DARWIN ESTEVE AQUI

POR JOSÉ SALIBI NETO

**Q**uando ouço o canto dos sabiás-laranjeira ao amanhecer, quase não lembro que esses pequenos pássaros descendem dos dinossauros. Em 1860, pouco depois de Charles Darwin publicar sua teoria sobre a evolução das espécies, um fóssil que representava a transição entre os répteis e os pássaros foi encontrado na Alemanha, comprovando perfeitamente sua teoria (batizaram-no de *Archaeopteryx*, se você tiver curiosidade de pesquisar mais). Na visão da HSM, a educação executiva está vivendo o mesmo tipo de evolução darwiniana.

Os programas concentrados no saber gerencial e que tratam os gestores como alunos de faculdade corresponderiam aos dinossauros, possivelmente prestes a ser extintos, enquanto aqueles que, em suas metodologias, conjugam o saber, o fazer e o ser, convertendo gestores em líderes e empreendedores e virando uma parte do negócio, seriam os sabiás. Esta edição, que circula em nossa HSM ExpoManagement, dedica-se especialmente ao tema. Um provocativo Dossiê tem como ponto de partida as empresas contratantes da educação continuada –seus executivos de RH relatam os problemas que encontram na oferta atual– e é complementado pelas várias soluções propostas. Transparentes, abrimos também o posicionamento da HSM como provedora de educação executiva, nas palavras de nossa diretora da área, Angela Fleury, e de nosso presidente, Rivadávia Drummond.

A esse respeito também publicamos uma entrevista exclusiva com o especialista em estratégia Roger Martin, ligado à Rotman School of Management e reconhecido como uma das vozes de vanguarda da área por executivos do calibre de A.G. Lafley, o CEO da P&G. Seu desânimo com o atraso das escolas de negócios em relação à necessidade de mudança deixa claro o momento jurássico que a área vive. O rico conteúdo inclui ainda três matérias sobre varejo que evidenciam a diferença entre a inovadora Zappos, de Tony Hsieh (em sua nova fase da holocracia), e a agressiva Máquina de Vendas, de Ricardo Nunes. Uma esclarecedora análise da consultoria PwC compara o momento do varejo nos EUA e no Brasil e completa o quadro. Destaco também a entrevista de Jan Koum, do WhatsApp, que me fez finalmente entender por que Mark Zuckerberg desembolsou US\$ 22 bilhões pelo aplicativo. E acho fundamental ler a reportagem sobre a função vital da música na Apple. Aliás, a incorporação do executivo Jimmy Iovine, da Beats, confirma (assim como a recente contratação de Angela Ahrendts, ex-Burberry) que a companhia mais valiosa do mundo vê seus gestores como vantagem competitiva, o que reforça a importância da educação executiva para as empresas.

Não quero encerrar esta mensagem, contudo, sem cumprimentar nossa equipe pelo prêmio IBGC-Itaú de melhor cobertura da governança corporativa pela imprensa. A matéria agraciada –Os cinco erros dos conselhos, publicada na edição 105– também tem Darwin; mostra a evolução do board. Parabéns a nossa editora Adriana Salles Gomes e à repórter Sandra Regina da Silva.

**JOSÉ SALIBI NETO**  
cofundador e CKO da HSM

# CONTAGEM REGRESSIVA COM LAURENT LEMOAL

IMAGINE UM BANCO QUE ATUA EM 200 PAÍSES, FAZ TRANSAÇÕES EM 26 MOEDAS E TEM MAIS DE 148 MILHÕES DE CONTAS. ASSIM É O PAYPAL, SERVIÇO DE PAGAMENTOS DIGITAIS COMPRADO PELO SITE DE LEILÕES EBAY POR US\$ 1,5 BILHÃO EM 2002. SERÁ QUE ELE CONTINUA INOVANDO? UM DE SEUS MAIS INFLUENTES EXECUTIVOS RESPONDE

POR ERIC HAZAN

---

## **S**aiba mais sobre **Laurent Le Moal**

Quem é: Trabalha com internet desde 1997; é VP e gerente-geral do PayPal para Europa Continental, Oriente Médio e África.

Carreira: PayPal UK, PayPal France e PayPal Europe.

O que fez antes: Fundou a startup TalentManager; atuou na firma de recrutamentos Antal International.

---

## **5 - Como evolui o papel do PayPal?**

Em primeiro lugar, mudou nosso status. Nove anos atrás, a área de pagamentos eletrônicos não era sexy para os investidores. Hoje, é chave. Lideramos agora um novo

modelo de expansão geográfica, que sai do clássico EUA-Europa e pensa em Brasil, Rússia, Índia, China etc., olhando onde os consumidores estão.

#### **4 - Quais as maiores mudanças em curso?**

O desafio em relação a pagamentos deixou de ser fazê-los mais rápido e passou a ser a adaptação ao que querem o varejista e o consumidor. E o comércio mobile chegou ao ponto de virada. Nos últimos três anos, as transações por dispositivos móveis passaram de 2% para 20% do total. Há uma nova geração de usuários e eles nos exigem grandes mudanças.

#### **3 - Muda a abordagem a esses consumidores?**

Sim. Eles geram dez vezes mais transações, porém um valor total menor, tornando insuficiente a receita clássica de oferecer acesso, velocidade, frequência e garantia. Agora precisamos pensar mais em segmentação de clientes. E nossa relação com a mídia mudou por causa deles; quando vamos fazer algo, pensamos em como seria postado no Twitter e no Facebook.

#### **2 - O PayPal atuará off-line?**

Nos próximos três a cinco anos, queremos reunir o mesmo nível de informação sobre o comportamento off-line do consumidor que temos no online e compartilhar com o varejista, para que ele trate melhor seu cliente. Também ajudaremos a melhorar a experiência off-line do consumidor. O McDonald's está criando um aplicativo com interface do PayPal para que as pessoas façam seu pedido antes de entrar na loja e sejam servidas mais rapidamente.

#### **ERIC HAZAN**

A entrevista (aqui editada) é de Eric Hazan, consultor da McKinsey, e foi publicada no McKinsey Insights.

#### **1 - O que ocorrerá em dez anos?**

Queremos igualar as condições para todos os varejistas. Não haverá mais distinção entre online e off-line.

# QUANDO O P&D É UMA ARMADILHA

A COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL PODE ATRAPALHAR A INOVAÇÃO E AFASTAR OS TALENTOS

POR ALFREDO PINTO

---

**S**aiba mais sobre **Alfredo Pinto**

**Quem é:** Sócio no escritório da Bain & Company em São Paulo, juntou-se à Bain em 2000. Antes, foi executivo de operações da P&G.

**Especialidade:** Trabalha com a alta gestão de grandes grupos nacionais e multinacionais em diversos setores das indústrias de varejo e bens de consumo.

**Formação:** Graduado em engenharia mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (Brasil) e com MBA pela The Anderson School, da University of California em Los Angeles (Estados Unidos).

---

A inovação é uma prioridade para a maioria das empresas, especialmente as de tecnologia, as farmacêuticas, as de telecomunicações e as de setores que têm rápida evolução de produtos. No entanto, menos de um em cada quatro executivos entrevistados pela Bain & Company acredita que suas empresas sejam eficazes ao inovar. Por quê? Temos uma



hipótese: a culpada é a complexidade. Não é, como se pensa, a dificuldade de criação de produtos, que, nesses setores, é necessariamente sofisticada.

A complexidade indesejada é que pode prejudicar a capacidade da empresa de inovar e crescer de maneira rentável. Nós, da Bain, achamos que isso ocorre de três formas:

- **falta de foco – dificulta o crescimento da receita:** empresas com muitos projetos em seu portfólio de pesquisa e desenvolvimento (P&D) transmitem seu investimento em muitas oportunidades. Elas não têm a disciplina para acabar com as “más apostas” logo no início ou não conseguem revisar a carteira de produtos periodicamente para que possam investir mais nos projetos de alto potencial. É preciso focar o que realmente importa e dedicar menos energia a assuntos de baixa importância estratégica.

- **Complexidade organizacional – sufoca a inovação e afasta os talentos:** quando as equipes estão fragmentadas em operações mundo afora, as decisões podem levar muito tempo para serem tomadas. Além disso, um organograma extenso, com muitos degraus hierárquicos, faz com que a tomada de decisão seja mais lenta e atrase os planos. Se o andamento de projetos promissores é lento, os talentos vão embora.

- **Complexidade em processos – leva à perda de oportunidades de mercado:** as empresas que colocam muito esforço na gestão de sua carteira de produtos existentes ou em processos gerais podem ignorar novas oportunidades de mercado. É possível identificar sinais de complexidade em processos quando há diferentes tipos de ferramentas e metodologias nas unidades da empresa, geralmente ocasionados por fusões e aquisições.

## EVITANDO O PIOR

Algumas empresas evitam essas armadilhas mantendo foco disciplinado e encontrando modos de simplificar seus departamentos de P&D. As que acabaram entrando na seara da complexidade precisam de uma abordagem transformadora para voltar à liderança em inovação. Por exemplo, para mitigar a complexidade de portfólio, as empresas podem rever seus roteiros de inovação e verificar se eles estão alinhados com seus objetivos de longo prazo. Simplificar os roteiros permite criar um ciclo virtuoso de foco e de entregas bem-sucedidas, dando impulso para restaurar a confiança na equipe de P&D. Simplificar a estrutura de P&D começa pela escolha da equipe certa, aquela que está empenhada em fazer as mudanças necessárias.

Isso pode exigir líderes com uma nova visão em relação à linha de produtos e à organização. Pode também exigir que a estrutura de P&D se adapte a uma carteira mais simples. Reduzir a complexidade em P&D leva tempo; exige paciência e persistência. Entretanto, pode gerar enorme valor para os acionistas por meio da melhoria na inovação, que culmina em menor tempo para o lançamento de produtos e um portfólio com maior qualidade. Em nossa experiência, menos complexidade leva a despesas operacionais mais baixas e maior produtividade, com avanço de 15% a 20% ao longo do tempo. Em alguns casos, as economias compensam os custos, permitindo que a transformação seja autofinanciada.

ALFREDO PINTO

# JÁ FEZ SUA REUNIÃO WAIGAYA HOJE?

UM ENCONTRO BEM MAIS CAÓTICO QUE UM BRAINSTORMING, MARCADO PELO “ZUM-ZUM-ZUM”, É A ARMA DA HONDA PARA RESOLVER OS MÍNIMOS PROBLEMAS

POR JEFFREY ROTHFEDER

**C**omo nenhuma das salas está disponível, a reunião é feita no quartinho da limpeza: um cômodo de 2,5 m x 2,5 m com esfregões, vassouras e cheiro de detergente. Dez homens e mulheres se apertam em um espaço minúsculo. Todos usam calça e camiseta brancas com seu primeiro nome bordado em vermelho do lado direito. É o uniforme que todo funcionário da Honda Motor Company usa no trabalho, em toda fábrica ou escritório.

O objetivo é diminuir a influência da hierarquia, mostrando que todos os pontos de vista e sugestões são iguais. Espremidos na sala estão gerentes industriais, associados da linha de montagem (associado é o operário Honda) e controladores de qualidade da fábrica de Anna, Ohio, onde a Honda produz motores e componentes de caixas de câmbio desde 1985. A planta produz cerca de 1,2 milhão de motores por ano, o que faz dela uma das maiores fábricas de motores do mundo. Uma crise séria provocou essa reunião espontânea. Um fornecedor entregara dezenas de eixos de válvula com um defeito do tamanho de um fio de cabelo, que produzia um ruído agudo ritmado, bem fraco, no motor.

Esse barulho, praticamente inaudível, tinha sido descoberto na fábrica de Marysville no fim da linha de montagem do Honda Accord, quando os associados revisam os motores pela primeira vez. Devido ao espaço restrito sob o capô, parecia impossível remover os eixos de válvula defeituosos sem retirar o motor dos carros. Os responsáveis pelas duas fábricas tinham traçado um plano preliminar para levar os Accords afetados de Marysville até Anna, onde os motores seriam reparados e reinstalados. Parecia a única opção viável, apesar de claramente não ser a desejável. O processo todo, sem contar o transporte, poderia levar mais de três horas por carro. Quando o plano foi comunicado à equipe de Anna, uma especialista em controle de qualidade balançou a cabeça, dizendo: “Vamos conversar”.

---

### **O WAIGAYA SÓ TEM 4 PRINCÍPIOS**

1. Todos são iguais na reunião e podem expressar seus pensamentos livremente.
  2. Todas as ideias devem ser debatidas até que sejam comprovadas ou rejeitadas.
  3. Quando alguém compartilha uma ideia, esta passa a pertencer à empresa, e o grupo pode fazer o que bem quiser com ela.
  4. No fim da reunião, são estabelecidas as decisões e responsabilidades –uma lista precisa de quem faz o que e quando.
- 

A lenda do waigaya

Esse tipo de encontro não planejado é a marca registrada da Honda. Chama-se waigaya, que não é uma palavra em japonês ou em qualquer outra língua, mas um nome dado por Takeo Fujisawa, o sócio do fundador Soichiro Honda (pelo menos segundo a lenda da empresa). Ele a escolheu por achar que as três sílabas soam como a confusão de várias pessoas falando ao mesmo tempo –wai-ga-ya, wai-ga-ya, wai-ga-ya; em português, poderia ser zum-zum-zum.

É o barulho das discussões acaloradas e do livre fluir de ideias; representa um campo de batalha de fatos e opiniões. Guarda alguma semelhança com os brainstormings, mas estes, que tiveram origem nas agências de publicidade, são mais ligados à criação, mais bem estruturados e se prendem de algum modo à hierarquia.

A maioria dos waigayas não começa de maneira tão dramática. Naquele dia em Anna, um gerente diz para os presentes: “Prefiro não entrar em detalhes porque vamos ter muito trabalho para colocar esse projeto em andamento. E, já que o conserto será uma perda de tempo enorme, não vamos piorar perdendo mais tempo discutindo”. Apesar de a maioria concordar com o gerente, um dos associados observa que algo deve estar muito errado para que isso tenha acontecido.

O responsável pela fábrica começa a se impacientar. Reclamar sobre o que não deveria ter saído errado é inútil, e, se o caminho for esse –uma sessão de frustrações–, ele prefere que acabe logo. Mesmo assim, ele sabe que não é conveniente encerrar a discussão cedo demais; não se faz isso na Honda. A discussão continua por mais 20 minutos e parece estar indo ladeira abaixo quando um montador sugere uma forma de substituir os eixos de válvula sem ter de retirar totalmente o motor: com um sistema de roldanas que levante o motor apenas o suficiente para dar espaço para os associados do

Accord agirem. “É mais trabalhoso; vamos fazer do jeito óbvio”, responde um colega. No entanto, a sugestão acende uma luz na cabeça da responsável pela qualidade.

Ela se lembra de algo que viu um mês antes. “Em Marysville, eu estava observando como os motores se encaixam e percebi que há um espaço em volta que parecia maior do que o normal”, diz ela à equipe. “Isso não significou nada para mim até agora, mas acho que nos dá espaço suficiente para inclinar o motor a ponto de chegar ao eixo de válvula. Podemos fazer um teste.” Ela está certa.

## **DUALIDADE**

O waigaya assume várias formas. Pode durar meia hora, sobre um problema específico que precisa ser abordado imediatamente, ou semanas (ou meses), para tratar de uma nova fábrica ou da atualização de um modelo de veículo. Praticam waigaya os departamentos de vendas, marketing, produção, manutenção, e nele se envolvem entre três e vinte pessoas. No coração do waigaya está um conceito simples: paradoxos e discordâncias são a essência da melhoria contínua. A maioria das empresas tem medo de tanta dualidade, mas, como a história mostra, são os conceitos opostos que costumam alterar a equação de negócios: centralização versus descentralização, empowerment versus produtividade, controle multinacional versus autonomia local, e assim por diante.

**JEFFREY ROTHFEDER**

O artigo é de Jeffrey Rothfeder, colaborador da **strategy+business**.

# MULHERES AVANÇAM NAS EMPRESAS FAMILIARES, DIZ JOHN DAVIS

EM CONVERSA COM CARLOS MENDONÇA, SÓCIO DA PWC BRASIL, O ESPECIALISTA MUNDIAL EM FAMILY BUSINESS RECONHECE A MELHORIA, MAS AINDA RECLAMA DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS

POR CARLOS MENDONÇA

---

## **F**alta autoconfiança a ela

*Aumentar em 20% o preço dos serviços femininos é uma tática sugerida para neutralizar a autoavaliação negativa*

Também as próprias mulheres subestimam sua capacidade profissional, seja em empresas familiares, seja fora delas. É o que sugere o livro *The confidence code*, de Katty Kay e Claire Shipman, segundo o qual elas sofrem de um desproporcional déficit de autoconfiança. Isso se traduz, muitas vezes, em culpar-se por tudo o que dá errado, ser perfeccionistas e só tomar iniciativas quando 100% seguras de que o resultado será o previsto, diferentemente do que ocorre com os gestores homens. Começam a se popularizar entre as gestoras norte-americanas medidas para neutralizar a falta de autoconfiança, que, na prática, converte-se, por exemplo, em subavaliar sua remuneração. A especialista em gestão Margaret Neale, de Stanford, sugere que as mulheres sempre aumentem seu preço (seja de um job, seja de um pedido salarial) em 20%. Isso compensaria a subestimativa.

---

Em um número crescente de países, as mulheres vêm conseguindo ter mais oportunidades dentro das famílias empresárias e das empresas familiares. Quem afirmou isso foi John Davis, autoridade mundial em empresas familiares da Harvard Business School e colunista de *HsM Management*, em conversa recente com Carlos Mendonça, sócio e líder de family business da PwC Brasil.

O avanço pode ser considerado uma boa notícia em um dos redutos corporativos tidos como mais resistentes à equidade de gênero, mas, segundo as pesquisas de Davis, há ainda



diferenças significativas nas oportunidades oferecidas a elas – e o Brasil é um dos países que se notabilizam por isso. “Vemos diferenças significativas nas oportunidades, nas posições e nas responsabilidades que as famílias e as empresas familiares lhes dão”, critica o expert. Para Davis, que tem mais de 30 anos de experiência em consultoria para empresas familiares em vários países, a resistência às mulheres em empresas familiares é encontrada em diferentes culturas, atestando a similaridade que existe no setor. Há mais distinções relativas a questões legais, como as leis e impostos sobre heranças, e culturas como as do Brasil e dos Estados Unidos são bastante próximas até em questões delicadas, como o confronto de alguém mais velho. Outra similaridade está no fato de os pais das famílias empresárias sempre tentarem di

recionar a carreira dos filhos, seja em que país for. Isso não é mais possível na visão de Davis, corroborada por Mendonça, ao menos não com resultados satisfatórios. “O melhor caminho é tornar o negócio familiar interessante para os filhos que têm as habilidades mais adequadas e deixar os demais livres para seguir suas aspirações ou se tornar empreendedores, pois, atualmente, você nunca sabe quando precisará de outra boa ideia de negócios na família.”

CARLOS MENDONÇA

# MATEMÁTICA EM ALTA, MAS...

O INTERESSE ATRAÍDO POR UM CURSO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO E UMA PESQUISA NOS ESTADOS UNIDOS REFORÇAM A LIGAÇÃO DAS CIÊNCIAS EXATAS COM O SUCESSO PROFISSIONAL, PORÉM A HABILIDADE SOCIAL CONTRIBUI IGUALMENTE PARA BONS SALÁRIOS

POR

**P**ara quem lê este artigo, talvez seja tarde demais, mas o executivo pode incentivar seus filhos a gostar de ciências exatas e biológicas a fim de que garantam uma boa posição profissional no futuro. Ao menos, essa é a tendência que prevalece conforme a demanda de estudantes universitários em Harvard, Estados Unidos, e em uma recente pesquisa que comparou os talentos de alunos do ensino médio com a remuneração que eles tiveram depois.

Em Harvard, o indício parte de um fato extraordinário envolvendo o curso conhecido pela sigla CS50, de Computer Science 50, de “introdução às ciências da computação 1”, que oferece noções de algoritmos, engenharia de software, desenvolvimento de web e linguagens como PHP e JavaScript. As inscrições para o curso saltaram, em 2014, para 818, cerca de 12% do total de alunos que podiam inscrever-se, um recorde nos 30 anos de existência da disciplina. O curso “Princípios da economia”, por sua vez, que tinha maior popularidade no período letivo anterior, ficou em segundo lugar.

David Malan, professor responsável pelo CS50, atribui a demanda ao fato de as profissões baseadas nas disciplinas STEM (sigla em inglês para ciências, tecnologia, engenharia e matemática) terem melhor remuneração. E, como se considera que os alunos de Harvard têm inteligência acima da média, essa decisão deles chama particularmente a atenção. No entanto, outra pesquisa, também norte-americana, lembra que socializar é tão importante quanto a matemática.

## **O MELHOR DOS MUNDOS**

No estudo *The Increasing Complementarity between Cognitive and Social Skills*, realizado na University of California em Santa Bárbara, EUA, a pesquisadora Catherine Weinberger descobriu que quem possui habilidades matemáticas e sociais tem remuneração significativamente maior.

Ela acompanhou, por 20 anos, a carreira de estudantes homens e brancos (que oferecem dados mais estáveis), do ensino médio, das turmas de 1972 e 1992, analisando suas notas em matemática e sua participação em esportes e em papéis de liderança, indicativos de sociabilidade. Um tipo de habilidade isolado (só matemática ou só capacidade de socialização) não teve tanto impacto na carreira quanto as duas combinadas.

Ou seja, o leitor deve incentivar os filhos para que gostem de matemática, mas sem coibir sua vida social e seu interesse por esportes –muito pelo contrário.

# ESTRATÉGIA DELIBERADA PARA A VIDA

NESTA ENTREVISTA, CLAYTON CHRISTENSEN, EXPERT EM ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO, TORNA A LÓGICA GERENCIAL UM ASSUNTO PESSOAL

POR CHRIS STANLEY

**A**lguns anos atrás, estudantes de MBA da Harvard Business School propuseram um desafio a seu célebre professor, Clayton Christensen, considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. Queriam que ele aplicasse à vida as teorias de negócios que ensinava e que lhes antecipasse onde estariam depois de 20 anos. Christensen lhes fez perguntas sobre seu principal objetivo para a vida pessoal e foi informado de que esses alunos não se viam cobertos de fama e riqueza, mas no centro de uma família bem estruturada, em um relacionamento sólido com o cônjuge.

Então, indagou-lhes sobre o caminho que estavam percorrendo em busca desse objetivo: um número significativo dos estudantes priorizava a carreira, investindo tempo e energia em demasia no êxito profissional e, conseqüentemente, destruindo o casamento e distanciando-se dos filhos. Havia uma incongruência, segundo o professor: eles tinham concebido uma estratégia de vida, mas não pensavam realmente em executá-la. Relembrando essa história, Christensen diz nesta entrevista que o problema das estratégias pessoais é exatamente o mesmo das empresariais: a não correspondência entre o caminho e o objetivo. A seguir,

ele discute um pouco desse assunto pessoal, que tem sido objeto de suas aulas e palestras tanto quanto inovação, desde que lançou seu *How Will You Measure Your Life?*, em 2012.

## **O PROBLEMA DO SUCESSO**

Segundo Christensen, poucos se dão conta disso, mas o fato de investirmos na vida profissional no curto prazo contamina nossa maneira de pensar a vida pessoal. “Os indivíduos que buscam vencer na carreira investem toda a sua energia e todo o seu tempo em atividades que lhes deem sucesso imediato, como fechar um acordo, lançar um produto, fazer uma apresentação ou conseguir uma promoção”, afirma o especialista, e isso acaba distorcendo as visões relativas ao longo prazo.

Christensen oferece seu exemplo pessoal como contraponto. Ele também foca o sucesso profissional –é o criador do conceito de inovação de ruptura, que é a base de clusters como o Vale do Silício, inspirou líderes tão emblemáticos quanto Steve Jobs e Andy Grove, e escreveu *O Dilema da Inovação*, um dos seis livros de negócios mais importantes de todos os tempos, segundo a revista *The Economist*. Mesmo assim, ele é religioso –mórmon– e impõe limites à atividade profissional. “Minha mulher e eu decidimos que eu nunca trabalharia aos domingos, por exemplo, por ser um dia dedicado à família e a Deus, e optei por também não trabalhar aos sábados, para poder criar meus filhos e ajudá-los a serem pessoas melhores.” Para alguém tão focado no trabalho quanto ele, essas decisões foram difíceis, admite. “É muito mais fácil comprometer-se com a carreira 100% do tempo do que envolver-se de maneira restrita”, explica.

## **ESTRATÉGIA DELIBERADA**

O que facilitou esse estabelecimento de limites por Christensen foi a aplicação de conceitos do mundo corporativo à vida pessoal, como a diferença entre estratégia “emergente” e estratégia “deliberada”. O professor de Harvard diz ter entendido que a maior parte da vida profissional é determinada por uma estratégia emergente, uma vez que, em começo de carreira, é impossível saber que oportunidades e circunstâncias vão se apresentar. Em contrapartida, pensar no tipo de indivíduo que queremos ser é uma estratégia deliberada. “Aliás, não fazer isso na vida pessoal pode nos trazer maus resultados com o tempo.” A estratégia deliberada de Christensen foi clara e razoavelmente detalhista: “Quis e quero ser uma pessoa amável e desinteressada. Como sou religioso, quero que quem se encontrar comigo sinta que Deus existe e o ama através de mim. E quero ser o tipo de pessoa com quem meus filhos desejem se parecer. Esses objetivos são meu benchmark; é com eles que confronto as oportunidades que se apresentam em minha vida e faço escolhas”.

Talvez essa estratégia deliberada seja fácil de implementar para um acadêmico respeitado, mas é viável para alguém obrigado pelo chefe a trabalhar nos fins de semana? Christensen responde que sim, oferecendo uma história pessoal de quando era mais jovem e colaborador de uma empresa. Ele conta que explicitou ao gerente que dedicaria todos os esforços ao trabalho, mas não trairia seus objetivos da vida pessoal. “Meus superiores e colegas me cumprimentaram por minha coragem.”

## **OBSTÁCULOS**

Para quem recorre a situações-limite como doenças para trocar a estratégia deliberada por uma emergente, Christensen diz que isso é desculpa e funciona como um exemplo vivo do

contrário. Não faz muito tempo, ele passou por três anos traumáticos, em que sofreu ataque cardíaco, câncer e, finalmente, um derrame cerebral que o deixou sem poder falar. Curou-se em todos os casos, recuperando rapidamente a fala e ficando sem sequelas. Ele precisou ser flexível, mas não abandonou sua estratégia deliberada de vida pessoal. Depois de tudo isso, em 2012 e 2013, executivos, consultores e professores o elegeram o pensador de gestão mais influente do mundo.

CHRIS STANLEY

# PARA DIFERENCIAR VENDEDORES

O BOOM DE FERRAMENTAS MÓVEIS DE APOIO ÀS VENDAS, PARA QUE O PROFISSIONAL DA ÁREA GARANTA A VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA, TAMBÉM ACONTECE NO BRASIL

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**U**m dos maiores especialistas mundiais em vendas, o britânico Neil Rackham, é taxativo: com produtos e serviços cada vez mais similares, não é a inovação que define a competitividade, mas o profissional de vendas diferenciado, aquele realmente capaz de criar valor para o cliente sem lhe tomar muito tempo. Essa concepção tem alavancado uma série de ferramentas móveis, como o Salesforce 1 Mobile App, que se propõe ser um escritório de vendas no celular ou tablet do vendedor.

Também empresas brasileiras vêm desenvolvendo ferramentas capazes de diferenciar os vendedores de uma organização. Deve ser lançada em breve, por exemplo, a solução MySales, da Etalent, em versão mobile, com o objetivo de oferecer ao vendedor a melhoria contínua de suas habilidades e a compreensão do comportamento do comprador do cliente. E tem feito sucesso o sistema SIMM, da Neoway, que oferece, igualmente em um app móvel, inteligência de mercado com um módulo de gerenciamento de vendas.



As duas ferramentas representam distintas abordagens de diferenciação do vendedor. Enquanto o MySales buscará ajudar o profissional de vendas a pôr-se no lugar de cada cliente, como destaca Jorge Matos, presidente da Etalent, o SIMM aposta que o vendedor munido de informações da empresa cliente tem mais chances de sucesso, explica Alexandre Guglielmi, diretor de vendas da Neoway.

## **VENDEDOR MELHOR**

Segundo Matos, o MySales trabalhará melhor com a tensão de relacionamento e a tensão de trabalho e, por isso, tornará o processo de vendas mais produtivo. Ele reduziria a primeira tensão, vista no período em que o cliente não se sente à vontade com a oferta e mantém suas barreiras erguidas, e aumentaria a segunda, na qual o vendedor pode mostrar credenciais, intenções e conhecimentos. Para tanto, a solução ajudaria o vendedor a desenvolver empatia com o cliente. Com base nas percepções que o vendedor terá do comprador potencial, o MySales montará um perfil desse comprador, levando o profissional a tratá-lo como este deseja ser tratado. “Um comprador detalhista, por exemplo, se sentirá mais confortável se o vendedor lhe der os detalhes que ele quer”, explica o presidente da Etalent. A solução será composta inicialmente de dois produtos: o MyEtalent e o aplicativo MySales.

O MyEtalent proporcionará aos profissionais de vendas o autoconhecimento e a comparação de suas características com as exigências de seu cargo, auxiliando-os a construir planos de desenvolvimento pessoal –e também poderá servir de apoio ao gerente de vendas. O MySales permitirá aos vendedores identificar o provável perfil de seus compradores e gerar um processo empático com eles, viabilizando negociações ágeis e produtivas.

A solução reunirá conhecimentos sobre planejamento, gestão da mudança, comportamento, vendas e educação e integrará diversos sistemas para a realização de diagnósticos, produção de relatórios, identificação de perfil da aprendizagem, agendamento de atividades etc. “Ofereceremos um coaching estruturado para o vendedor”, diz Matos.

---

### **O SIMM da Portobello**

A Portobello, empresa brasileira de revestimentos cerâmicos que atende mercados dos cinco continentes, é uma das que vêm inovando na área de vendas. Mapeando edifícios em construção –já são 90 mil hoje–, o sistema SIMM permite a seus vendedores encontrar o cliente ideal de maneira rápida e já com as informações necessárias para o atendimento e o fechamento da venda.

O SIMM pode ser visualizado pelos vendedores por meio de um aplicativo de smartphone e se integra ao Google Maps, mostrando a localização da obra. Marcos Reis, superintendente da área de engenharia da Portobello, conta que o desenvolvimento do SIMM sob medida para a empresa, feito de modo compartilhado, começou quatro anos atrás e ele foi implantado há dois. “Tentamos ajustá-lo às necessidades dos vendedores, especialmente na simplificação do uso, na mobilidade e na possibilidade de trabalhar off-line”, diz ele. A equipe de vendas da Portobello também reabastece o sistema com informações. “A diferença dessa ferramenta é que permite a nossa equipe de vendas ter uma atitude proativa, não só reativa.”

---

**VENDEDOR MAIS BEM INFORMADO**

Fazer o vendedor chegar ao cliente potencial munido de informações da empresa e seu momento atual, com dados sobre os sócios, os setores da economia dos quais ela participa, seus ativos, número de funcionários, situação fiscal, localização, entre outros. Essa é a proposta da ferramenta SIMM (Sistema de Inteligência MultiMercado), criada em 2009 pela Neoway e cuja aplicação vem crescendo. “É um instrumento que subsidia executivos com inteligência de mercado para a tomada de decisão, permitindo ao vendedor que está em campo dar feedback online para esses executivos tomarem decisões rápidas e mais assertivas”, diz Guglielmi. “Temos informações de 30 milhões de CNPJs, que são cruzadas com dados de sócios, setor, endereço, obras, ativos, participações etc.”, contabiliza o diretor.

Na prática, são mais de cinco centenas de dados, ajustáveis por setores de atividade, como financeiro, óleo e gás, telecom, seguros, utilities, construção civil, tecnologia e indústrias em geral. Como o SIMM é uma aplicação que roda em uma nuvem computacional, dispensa investimento em infraestrutura por parte das empresas. Para um vendedor acessá-lo, basta ter uma conexão de internet, entrar em um link e digitar usuário e senha. Ainda é cedo para saber, mas talvez as ferramentas tecnológicas reescrevam a história das vendas.

SANDRA REGINA DA  
SILVA

# SONHAR, META-HABILIDADE PARA O FUTURO

QUANDO O CONHECIMENTO FACTUAL É EXPOSTO À  
IMAGINAÇÃO, “FAZEDORES” DE NEGÓCIOS PODEM  
SE TORNAR “SONHADORES” CRIATIVOS

POR MARTY NEUMEIER

**E**m períodos de grande mudança, como o atual, uma das habilidades mais importantes de se ter é a imaginação. É o que nos capacita a inventar novos modelos de negócio, criar marcas diferenciadas, transformar problemas em oportunidades. Assim, compreender como a imaginação funciona –e se desenvolve– também é tarefa-chave para os líderes atuais. A imaginação tem tudo a ver com sonhos. Quando estudaram o cérebro de músicos de jazz durante o improviso, os neurocientistas Charles Limb e Allen Braun descobriram um padrão que não existia quando eles tocavam sequências memorizadas. Tais padrões se parecem muito com os detectados em nosso cérebro durante o sono REM, quando sonhamos. Sonhar e improvisar caracterizam-se pela atenção fora de foco, associações não planejadas ou irracionais e aparente perda de controle. Uma vez que aprendemos o “truque” de sonhar –dissociar nossos pensamentos do linear e do lógico–, podemos nos tornar mananciais de originalidade.

**SAIA DO ATOLEIRO E SEJA CRIATIVO**

Para inovar, você tem de ir do conhecido para o desconhecido. Também precisa não se ater tanto a suas crenças, de modo que aquilo em que acredita não bloqueie a visão do que pode encontrar. Descobri que isso é muito difícil para a maioria das pessoas. no máximo, elas tentam combinar características de dois ou mais exemplos para chegar a um híbrido. o perigo número um para qualquer inovador é ficar preso no atoleiro do conhecimento prévio. o conhecimento pode nos libertar para imaginar coisas novas para o mundo, mas também nos faz acreditar que as oportunidades são menores do que são. Quando empacamos em um problema ou sentimos pressa em resolvê-lo, nosso cérebro logo retorna a soluções baseadas “no que todo mundo sabe”. no entanto, o que sabemos hoje pode não ser o que precisaremos saber amanhã. Então, para não tirar conclusões precipitadas, temos de evitar resolver o problema até que possamos ter a forma geral de sua solução. Baseado em meu trabalho com líderes do Google, da apple e de outras empresas de ponta, vejo três passos a dar até gerar uma solução criativa para dado problema:

**1. Descobrir o que é o problema, ou seja, o conjunto de fatos conhecidos sobre ele.** Por que é problema? Como algo similar foi resolvido no passado ou em outros campos? E quais as limitações impostas pelo contexto do problema, que podem incluir orçamento, tempo, força de trabalho, hábitos, convenções e medos? Sem limitações, as soluções costumam ser desfocadas e sem imaginação.

**2. Imaginar qual poderia ser o problema.** Fatos e restrições são necessários, mas insuficientes para defini-lo. A imaginação ajuda nisso e uma forma de engatilhá-la é fazendo-se questões mais profundas. Por exemplo, quando Thomas Edison imaginou a lâmpada, ele não pensou “Como criar uma fonte alternativa de luz?”, e sim “Como tornar a eletricidade tão barata que só ‘os ricos acendam velas?’”.

**3. Explicitar os atributos do sucesso.** a resposta a um problema está na interseção entre o que é possível fazer e o que se deseja. o possível é o contraponto das restrições. o que se deseja são objetivos secundários que dão suporte à meta ou à solução, e esse princípio pode ser aplicado a qualquer problema. Faz-se uma pergunta e preenche-se a lacuna: “não seria ótimo se...?”. ao responder a isso, são evocados os desejos que criam um resultado mais convincente. Isso forma um tipo de matriz que define a forma de sua resposta.

## **AUMENTE SUA CAPACIDADE DE SONHAR**

Algumas pessoas são naturalmente capazes de entrar no reino da imaginação, mas todos nós podemos melhorar nossas habilidades com a prática. aqui vão seis estratégias.

**1. Pense em metáforas.** Uma metáfora é uma forma de fazer uma comparação entre duas coisas não relacionadas. “Todo o mundo é um palco” é um exemplo. Pensar nos problemas metaforicamente leva o pensamento do literal ao abstrato, permitindo movimentar-se livremente em um plano diferente.

**2. Pense em imagens.** Muitas pessoas acreditam que Einstein era lógico, um pensador do lado esquerdo do cérebro, mas era o contrário. Em vez de usar a matemática ou a linguagem para resolver um problema difícil, ele preferia pensar em imagens e relações espaciais. Ele reconhecia que o pensamento visual pode reduzir o problema a sua essência, levando a conclusões simples que a linguagem comum poderia não atingir. Para isso, o ideal não é tentar abordar diretamente o problema, mas circundá-lo, começar de um lugar diferente. Melhor ainda, pense no pior lugar em que você poderia começar e comece daí. 3. Invada outros domínios. Voltaire disse: “a originalidade não é nada além de imitação criteriosa”. o que poderia ser mais criterioso do que roubar ideias de outras áreas? Por exemplo, Gutenberg teve a ideia da prensa de

impressão observando a mecânica da prensa de uvas para fazer vinho. Essa conexão mental gerou a indústria do livro e não prejudicou os vinicultores.

**4. Organize “encontros às escuras”.** Também é possível forçar conexões unindo duas ideias que não têm nada a ver. o que se obtém ao misturar banco com cibercafé? Loja de sapatos com caridade? Espetáculo da Broadway com apresentação de circo? Você acha modelos de negócio bem-sucedidos como InG Direct, Tom’s Shoes, Cirque du Soleil. Só não se apaixone pela primeira ideia: novidade e inovação são coisas diferentes.

**5. Inverta as polaridades.** Inverter a polaridade em uma afirmação pode liberar energia conceitual. Digamos que seu desafio seja fazer com que seus colaboradores lavem os pratos em vez de deixá-los na pia. Liste afirmações sobre o problema:

- 
- a. Os colaboradores não gostam de lavar pratos.
  - b. É difícil dizer de quem são os pratos na pia.
  - c. Os pratos tendem a se acumular.
- 

Agora, experimente inverter as afirmações:

- 
- a. Os colaboradores adoram lavar pratos.
  - b. É fácil dizer de quem são os pratos na pia.
  - c. Os pratos nunca se acumulam.
-

O que seria necessário para tornar isso verdade? Bem, os colaboradores poderiam adorar lavar os pratos se houvesse um ótimo sistema de som junto à pia. Seria fácil dizer de quem são os pratos se cada item fosse personalizado com o nome completo ou as iniciais do colaborador. ou talvez você pudesse instalar uma máquina de lavar louça de grande capacidade.

**6. Encontre o paradoxo.** Se consegue descrever a contradição central de um problema, você está a meio caminho de resolvê-lo. Em San Francisco, as pessoas jogavam óleo de motor e químicos no esgoto, de onde chegavam à baía e poluíam os habitats dos peixes. os avisos colocados perto dos bueiros não tinham efeito. nesse caso, a contradição central poderia ser formulada assim: as pessoas não vão parar de jogar resíduos tóxicos no esgoto a menos que leiam as placas, e não vão ler as placas se estiverem ocupadas jogando resíduos nos bueiros. Então o designer Mitchell Mauk fez a pergunta de outra forma: será que os bueiros e os avisos poderiam ser a mesma coisa? Ele imaginou uma grade de bueiro no formato de um peixe, que agora envia uma mensagem clara: o que você jogar nesse bueiro vai direto para os peixes.

## SEJA ORIGINAL

O século 20 nos fez acreditar que qualquer coisa de valor podia ser comprada em lojas, que a resposta para a pergunta estava no final do livro e que design era algo que só designers fazem. Mas, no século 21, estamos sendo forçados –pelos clientes, pelos colaboradores, pela economia– a ser originais. Pois originalidade não vem de ter conhecimento factual nem de suprimi-lo: vem de expor o conhecimento factual à força animadora da imaginação. Infelizmente, a meta-habilidade de sonhar –a capacidade de extrair ideias do conhecimento por

**MARTY NEUMEIER**

O artigo é de Marty Neumeier, diretor de transformação da Liquid Agency, do Vale do Silício, e



autor de **Metaskills: Five Talents for the Robotic Age** (ed. New Riders), cujos highlights são publicados aqui.

meio da imaginação aplicada— não é ensinada em escolas de negócios (ou qualquer outra escola). Isso parece estranho em uma era em que a inovação desenha a linha entre o sucesso e o fracasso. Felizmente, podemos sonhar com essa mudança.

# EDUCAÇÃO EXECUTIVA

POR

**E**m 1990, quando afirmou que toda empresa precisava converter-se em uma organização que aprende (learning organization), Peter Senge dificilmente fazia ideia da dor de cabeça que causaria ao universo empresarial. Um exército de escolas invadiu as empresas para dar aulas, uma multidão de professores atraiu os gestores para serem seus alunos e logo surgiu o primeiro problema: como, muitas vezes, o aluno entende mais de negócios do que o professor, não era fácil este capturar a atenção daquele.

O desafio mantém-se até hoje, assim como acontece com o tempo que o gestor consegue dedicar ao estudo, cada vez mais escasso diante das agendas lotadas de emergências. Reconhece-se, no entanto, que Senge tinha razão. A complexidade crescente do mundo só pode ser resolvida com o aprendizado permanente. Mas o modo de oferecer tal aprendizado precisa ser ajustado, e é o que começa a acontecer. Alguns pregam o fim da educação executiva como ela tem sido até agora, outros veem o início de uma renascença, mas o fato é que se transformam as metodologias aplicadas ao público executivo, o que passa por ver e tratar o gestor não como aluno, e sim como cocriador.

Alguns especialistas creem até que a educação executiva está pronta para a mesma inovação de ruptura por que passou a indústria fonográfica com a tecnologia digital: os cursos online substituiriam os presenciais para difundir todo e qualquer conhecimento que não fosse tácito.

Mudanças ainda mais radicais estão a caminho na era dos hashtags e, conforme muitos preveem, a educação executiva precisará converter-se em uma prática de negócio da empresa tal qual o marketing ou a logística para dar conta de todas elas. Este Dossiê reporta os problemas que as empresas vêm encontrando na educação executiva e as soluções mais avançadas em teste no mundo, e explicita a visão da HSM como provedora de educação executiva atuante no mercado brasileiro. Nossa diretora da área, Angela Fleury, apresenta uma proposta de aprendizado como atividade produtiva do gestor, enquanto nosso presidente, Rivadávia Drummond, dá um revelador depoimento pessoal.

**01 | O modelo atual está dando certo?**

**02 | As metodologias têm de mudar**

**03 | O aprendizado como prática do negócio**

**04 | O que a educação executiva pode ser – a visão de um educador**

# O MODELO ATUAL ESTÁ DANDO CERTO?

GESTORES DE RH DE EMPRESAS COMO BRASKEM, SKY, TELEFÔNICA VIVO, DURATEX E GE REVELAM O QUE CONSIDERAM FALHAS DA OFERTA DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA ATUAL, EM ÁREAS COMO A DE PREPARAR OS GESTORES PARA A LIDERANÇA E PARA ENFRENTAR INCERTEZAS QUE EMERGEM DAS RÁPIDAS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO CONTEMPORÂNEO

POR SÍLVIO ANAZ

**E**m 1964, o livro *Human Capital*, de Gary Becker, catapultou, no meio empresarial, a ideia de que o investimento em educação dos gestores aumentaria as receitas no longo prazo. Passados 50 anos, crescem as dúvidas a respeito do retorno sobre o investimento em educação executiva –a formação continuada de gestores ativos nas empresas, oferecida por escolas de negócios e várias organizações. Por exemplo, a sustentabilidade, um dos temas mais cruciais aos negócios atuais, ainda não foi satisfatoriamente incorporada pela educação executiva.

No Brasil, os gestores de recursos humanos queixam-se das entregas que a educação executiva existente não faz e torcem por um renascimento. “Temos poucas instituições que oferecem educação executiva e um número ainda menor daquelas que conseguem atender a nossas demandas”, avalia

Camila Dantas, diretora de desenvolvimento de pessoas e organização da Braskem. “Acabamos sempre trabalhando com as mesmas escolas”, completa.

Mesmo estas, segundo ela, precisariam estar mais à frente na geração de conteúdo próprio e seguir menos o que se faz lá fora. “Falta criatividade”, afirma. “A educação executiva no Brasil está aquém das necessidades das organizações, especialmente em relação a inovação e velocidade”, diz Roseli Parrella, vice-presidente de capital humano da Sky. Ela explica que o mercado e a competitividade crescentes têm imposto desafios de complexidade superior e, seja por falta de tempo, seja por ausência de investimentos, a educação fica abaixo das expectativas e necessidades do negócio.

A educação executiva evoluiu bastante, mas ainda deixa a desejar em um aspecto importante, no mundo inteiro. “Se a educação executiva caminhou muito bem no eixo do gestor, ela evoluiu menos no da liderança”, afirma Betania Tanure, professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, consultora e colunista de HSM Management.

A especialista explica que esse tipo de educação deveria atuar sobre dois eixos de competências dos executivos: o do gestor, em que estão as competências técnicas e mais racionais – também chamadas de hard–, como as relativas a finanças, logística, estratégia e processos, e o da liderança, no qual se encontram as capacidades de mobilização, de engajamento, de comprometimento e de dar significado para as pessoas, entre outras competências soft. Estudo feito por Tanure no Brasil mostra que 68% dos executivos têm competência alta nos aspectos técnicos e baixa nos de liderança. Pior ainda, somente 7% reúnem alta competência em ambos os eixos. Essas características se justificam pela maior complexidade da educação para a liderança. “Em liderança, não adianta muito

educar só o indivíduo, pois ele não existe sozinho na empresa; o processo educacional tem de incluir as equipes e o contexto em que ele está inserido e interage”, explica Tanure.

Isso pode ser materializado no tempo de formação. Se, em um ano, a educação executiva pode deixar um profissional verdadeiramente “craque” em finanças, em termos de liderança, o tempo é imprevisível. O tempo depende da empresa em que o profissional está, porque a liderança na Natura é diferente da liderança na Ambev, que, por sua vez, é diferente de liderar no Bradesco. A insuficiência do modelo educacional adotado encontra explicação, ao que tudo indica, no paradigma em que a educação executiva se apoia hoje.

## **PROBLEMA HISTÓRICO**

Dois grandes paradigmas pautaram a história da educação executiva até agora. O primeiro surgiu entre o final do século 19 e o começo do 20. Ele fez a educação executiva ser baseada fundamentalmente em casos reais e práticos. O segundo paradigma surgiu em meados do século 20, quando estudos da Ford Foundation e da Carnegie Foundation mostraram a necessidade de introduzir mais teoria, pesquisas e fundamentos científicos na área, e prevalece até hoje.

A necessidade de mudança era real, mas o excesso de intelectualismo e de teorias desenvolvidas nas últimas décadas –e as próprias características do mundo acadêmico nas quais as escolas de negócios se inserem– vem alienando a educação executiva das transformações que ocorrem no mundo. Isso torna necessária uma terceira onda que realmente combine a educação prática e a teórica, segundo a avaliação de muitos especialistas, entre os quais Johan Roos, diretor-geral da Jönköping International Business School (JIBS), da Suécia.

Os obstáculos para isso não são pequenos, contudo, atribuídos à grande distância entre as empresas e os provedores de ensino. “Muitos professores das escolas de negócios nunca trabalharam fora do ambiente acadêmico e não estão familiarizados com o dia a dia das empresas nem com os intrincados processos de decisão; isso lhes dificulta enxergar o valor das experiências no mundo real como parte da educação de seus alunos”, escreveu Roos em artigo recente. De fato, os professores têm parte da responsabilidade, mas a distância entre as universidades e as empresas contribui significativamente para isso também.

Para a Sky, o desenvolvimento dos gerentes e da alta direção tem mesmo de aliar aspectos conceituais e cases. “Os desafios do negócio servem como verdadeiro MBA para nossos executivos, e aliar conceitos a cases tem se mostrado uma forma bastante efetiva de desenvolvê-los”, afirma Parrella. Na Braskem, o desenvolvimento das pessoas é feito com base no trabalho. “Os programas de educação executiva têm o papel de complementar essa formação”, diz Dantas. Ela explica que a avaliação da eficácia desse tipo de educação na empresa é percebida nas mudanças que as pessoas treinadas on the job fazem no âmbito de seus cargos. “Não é uma métrica quantitativa, mas qualitativa.”

---

## **ON THE JOB**

Programas de educação executiva apoiados na realidade do dia a dia do trabalho são percebidos como mais efetivos

---

---

## 5 LACUNAS A PREENCHER

*Executivos e educadores de vários países apontaram os cinco desafios que a educação executiva tem de vencer, na edição 2014 da conferência Global de liderança, promovida pela iese business school*

**1 - Ruptura digital:** as mídias sociais e o rápido crescimento da tecnologia digital estão mudando completamente as regras do jogo para empresas, e é crucial que a educação executiva responda rapidamente às necessidades que emergem nas organizações por conta disso.

**2 - Mercados emergentes:** empresas multinacionais estão lutando para adaptar-se às realidades das economias emergentes, entendendo as culturas e práticas locais e agilizando a tomada de decisões. A educação executiva, nos países emergentes e maduros, poderia ajudar nisso encorajando aspirações cosmopolitas, elaborando quadros conceituais para entender as diferenças culturais entre os países, desenvolvendo ferramentas de autoconhecimento e promovendo a abertura a culturas estrangeiras com módulos de imersão em diferentes países. “os problemas enfrentados pelas multinacionais em países emergentes podem ser atribuídos ao desenvolvimento das lideranças e à disfunção organizacional”, já disse Pankaj Ghemawat, professor do espanhol iese.

**3 - Novos modos de resolver problemas:** ser inovador requer uma migração do pensamento teórico para o prático e, se quiser ensinar as habilidades necessárias para isso, a educação executiva deve promover o desenvolvimento de capacidades como enquadrar os problemas sob novos pontos de vista, ter empatia para



pensar em inovações de maneira humanista, oferecer continuamente oportunidades para praticar a solução de problemas e permitir que os alunos cometam erros.

**4 - Aprendizado empírico:** mais que qualquer outra habilidade, empreendedorismo e inovação precisam ser aprendidos “fazendo”. Muitas escolas de negócios estão agora desenvolvendo ecossistemas completos para assegurar que seus alunos interajam com projetos de empreendimentos reais, incluindo incubadoras, redes de negócios, projetos in-company e conferências e interações com ex-alunos empreendedores, entre outros recursos. “Precisamos assegurar que os alunos trabalhem junto com empreendedores”, diz Bernard Ramanantsoa, reitor da HEC de Paris.

**5 - Novo conjunto de valores:** espera-se que os educadores das escolas de negócios inspirem futuras inovações redirecionando seu foco para inovadores sociais, convertendo-os em referência para a mudança no mundo empresarial.

---

## O QUE ELAS PROCURAM

Mas o que as empresas realmente esperam de seus esforços de educação executiva? “A Braskem deve funcionar como uma universidade viva, em que as pessoas aprendem pelo trabalho. Acreditamos que a empresa é capaz de ensinar e de aprender”, afirma Dantas. Isso tem sido feito com ações de troca de experiências, cursos e estímulos à prática laboral. Na Telefônica Vivo, a expectativa é trabalhar com emoções e padrões de comportamento, e não apenas com conteúdo intelectual e racional.

Os programas focam a essência e o papel do líder na transformação organizacional, tanto quanto as tendências econômicas, tecnológicas, sociais e de negócios. “Em geral, a educação em nosso país ainda tem um formato fragmentado e metodologias que partem de uma visão parcial do ser humano, privilegiando a questão racional e intelectual”, justifica Niva Ribeiro, diretora de desenvolvimento organizacional e endomarketing da Telefônica Vivo.

“Por isso, quando customizamos nossos programas educacionais, buscamos complementar as abordagens trazendo elementos que trabalhem as emoções, padrões de comportamento e a forma como atuamos no mundo e seus impactos, sempre pautados na realidade concreta corporativa para gerar mudanças que possam ser reconhecidas no dia a dia da empresa.” Segundo a empresa, é importante diversificar os fornecedores de educação executiva, como uma medida preventiva para não repetir padrões e também para reduzir o risco de não inovar.

A Duratex quer reduzir a lacuna observada na formação de líderes, que ela ainda considera grande. Julieta Nogueira, diretora de RH da empresa, acha que as escolas de negócios do Brasil demoraram para se aproximar do mundo empresarial e que a aproximação vista nos últimos 15 anos concentrou-se nos aspectos hard. “Muitos executivos hoje carecem de uma visão mais sistêmica e integrada para entender que os negócios também dependem do modo como as pessoas estão sendo geridas.”

Nogueira acrescenta que isso faz faltar preparo para lidar com um mundo muito mais complexo do ponto de vista das incertezas, pois a ênfase no que é técnico treina para um mundo previsível. A executiva explica que a Duratex oferece um programa de desenvolvimento de liderança elaborado internamente sob medida que construa essa visão sistêmica e

faça com que os executivos trabalhem o autoconhecimento e um estilo de liderança baseado no coaching, com mais escuta e conversa.

## O QUE QUER A ÍCONE?

Por fim, o que quer a GE, ícone da educação executiva, com sua universidade corporativa Crotonville? Quer executivos ainda mais engajados em torno de seus objetivos, pensando no longo prazo. Também quer identificar e desenvolver líderes futuros. Segundo Pablo Vera, líder da Crotonville Rio, isso tem sido proporcionado com sucesso, mas pela formação dentro da companhia, que conta com os executivos como professores.

**SÍLVIO ANAZ**

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

# AS METODOLOGIAS TÊM DE MUDAR

A EDUCAÇÃO EXECUTIVA DÁ SINAIS DE RENASCIMENTO TANTO NO ASPECTO ECONÔMICO COMO NA INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS E INOVADORES MODELOS DE APRENDIZADO, MAS A TRANSFORMAÇÃO PRECISA SER AINDA MAIS AMPLA E PROFUNDA, SEGUNDO OS ESPECIALISTAS

POR SÍLVIO ANAZ

**A** edição 2014 do ranking de educação executiva do jornal britânico Financial Times mostra uma reviravolta em um cenário que se mostrava prostrado na década passada. Os primeiros sinais de um possível renascimento da educação executiva aparecem em desempenhos como o da Saïd Business School, da Oxford University, que registrou um salto de faturamento anual de US\$ 9 milhões para US\$ 15 milhões em 2013, e o das dez escolas de negócios latino-americanas ranqueadas, que tiveram aumento de receita médio de 17% no mesmo período. Uma das principais razões para o vigor parece ser a transformação dos programas oferecidos. Os cursos em várias instituições estão mais curtos, incorporam o uso intensivo de tecnologias, combinam aulas presenciais e a distância, e buscam atender à demanda das empresas em temas essenciais no atual cenário de negócios, como big data, uso de mídias sociais e coaching.

Também contribuem para a mudança do cenário o exponencial crescimento de cursos online –que, além de oferecerem enorme flexibilidade de horário, são mais baratos– e a abertura de várias universidades corporativas de alto padrão, principalmente na América Latina. Os sinais são animadores, mas as mudanças ainda não se mostram à altura das expectativas das empresas. Estas querem que conteúdos e metodologias oferecidos pelos provedores da área – universidades, escolas de negócios, firmas de consultoria etc.– capacitem muito mais seus ocupados executivos a navegar bem as turbulentas águas dos negócios atuais e, em consequência, deixem-nas mais competitivas. Para elas, a educação executiva tem de passar por uma transformação ainda mais ampla e radical ou terá seu fim.

O que elas parecem pedir é um verdadeiro renascimento, algo que os pensadores dos negócios têm discutido intensamente. E como seria esse renascimento? Ainda não há unanimidade, mas a maioria dos especialistas parece concordar que os objetivos da educação executiva devem ser revisados e, talvez principalmente, que as metodologias educacionais precisam mudar. Quanto aos objetivos, Johan Roos, diretor da Jönköping International Business School (JIBS), da Suécia, afirma que agora o principal deles deve ser o de formar futuros líderes com um novo conjunto de habilidades, composto principalmente de pensamento global sustentável, talento inovador e empreendedor e processo de decisão baseado no saber prático.

Quanto às metodologias, a revigorante transformação dos programas oferecidos, detectada no ranking do Financial Times, sinaliza as novas direções, com o aumento da oferta de cursos curtos e de programas online. Alguns dos principais pensadores da gestão têm sugerido, conjugando estudos teóricos e observação prática, abordagens metodológicas que poderiam ser implementadas para fazer renascer a educação executiva e HSM Management as relaciona aqui.

---

## **PESQUISAS ACADÊMICAS ENSINAM?**

Para Henry Mintzberg, a resposta é “sim, embora nem todas”. O especialista canadense diz que pode haver soluções e insights valiosos nas pesquisas acadêmicas da área de administração. encontrá-las, contudo, é como garimpar ouro: enfrentam-se lodo e pedras sem valor antes de achar uma pepita. É um trabalho tedioso que muitos gestores experientes evitam, o que torna as publicações de divulgação científica ou especializadas mais relevantes, especialmente se souberem construir uma ponte entre a pesquisa e a prática. Outro desafio é fazer com que os executivos as leiam –para Mintzberg, eles deveriam ler.

---

## **CHRISTENSEN E EYRING: UNIVERSIDADE DEVE INOVAR**

É o ensino oferecido pelas universidades que precisa ser repensado, sugere Clayton Christensen, professor da Harvard Business School e reconhecido como um dos maiores especialistas em inovação e estratégia. Em conjunto com Henry J. Eyring, ele escreveu, em *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out* (ed. Jossey-Bass), que a mudança na educação em gestão oferecida pelas universidades deve abranger o curso de graduação, os MBAs, o mestrado e o doutorado stricto sensu e a educação continuada (especialização e extensão), e requer inovação de ruptura. As universidades norte-americanas têm um DNA uniforme, inspirado em universidades pioneiras, como Yale e Harvard, e incessantemente replicado,

argumentam os autores. Isso produz culturas acadêmicas muito parecidas, fazendo com que mesmo as menores universidades tenham traços essenciais das grandes.

O resultado é que as universidades raramente alteram a si próprias e isso lhes dificulta lidar com as inovações de ruptura que ocorrem nas organizações nos tempos atuais. Christensen e Eyring dizem-se, contudo, otimistas quanto à inversão dessa tendência, por conta de suas experiências pessoais no ensino superior. Entre outros exemplos, eles se entusiasmam com as novas ferramentas de aprendizado online, que, acreditam, expandirão enormemente a capacidade do ensino universitário e suas comunidades. Para os especialistas, as comunidades universitárias serão bem recompensadas se se comprometerem com a verdadeira inovação, mudando seu DNA de dentro para fora –seja em metodologias, seja em conteúdo. A chave para isso, conforme Christensen e Eyring, é inovar olhando para o futuro, mas construindo sobre as próprias conquistas passadas.

Vale acrescentar que esse princípio da inovação que gera a diversidade de ofertas no mercado não precisa aplicar-se apenas a universidades; pode ser estendido a quaisquer provedores de educação executiva.

---

## 8 SOLUÇÕES

*Pontos comuns nas Propostas dos educadores indicam tendências de inovação da oferta de cursos*

**1. Novo papel de quem aprende.** Os gestores, antes consumidores de conteúdo, agora se tornam cocriadores e executores da educação executiva, afirma rivadávia Drummond, especialista em educação executiva e presidente da HsM. isso é fruto do novo imperativo de modelos mais centrados no participante, levando em conta a necessidade de que haja protagonismo da parte deles.

**2. Novo papel de quem ensina.** A prática docente exige sólida formação acadêmica, experiência profissional relevante e amplo repertório de técnicas e práticas pedagógicas/metodológicas (para além da aula unicamente expositiva). Para richard elmore, especialista em educação da Harvard University, o professor não é apenas aquele que tem papel formal de docente, mas qualquer um que tenha conhecimento e competência técnica.

**3. Individualização.** A educação executiva está se tornando mais personalizada, segundo Johan roos, diretor da Jönköping international business school (Jibs), da suécia, cada vez mais oferecendo os conteúdos que participantes e empresas necessitam.

**4. Humanismo.** Para Johan Roos, a filosofia e outras ciências humanas devem voltar para o centro da educação executiva para que os líderes saibam lidar com a complexidade e gerar um planeta habitável. A administração científica, focada em lucros e custos, não pode mais se sobrepor ao humano.



**5. Experiências práticas.** O aprendizado experiencial é uma prática que se estabelece em definitivo, conforme Drummond. O gestor precisa cada vez mais experimentar, de modo simulado ou real, o que aprendeu.

**6. Entretenimento.** De acordo com Drummond, também veio para ficar a introdução do conceito do entretenimento na educação executiva, com a criação de ambientes de aprendizado engajadores, estimulantes e criativos. trata-se de revigorar a educação pelo prazer.

**7. Rapidez e flexibilidade.** Cursos mais curtos, integração mais rápida e flexibilidade curricular são itens importantes nos cursos voltados para gestores.

**8. Ubiquidade.** Richard Elmore entende que o conteúdo está em todos os lugares, assim como os professores estão em todos os lugares, e que as redes de relacionamentos são as novas salas de aula, porque o aprendizado se dá ao redor de pessoas que compartilham os mesmos interesses, estejam elas em uma sala de aula ou não. Ou seja, para Elmore, o aprendizado acontece em todos os lugares. As novas tecnologias nos ambientes de aprendizado possibilitam isso e estão embarcadas, segundo Drummond, em conceitos como flipped classroom (sala de aula invertida), blended learning (combinação presencial com virtual), adaptative learning (aprendizado adaptativo) e gamificação (uso de princípios de jogos para resolução de problemas e aprendizado).

A educação executiva do futuro deve ser híbrida (virtual e presencial), por razões como os problemas de mobilidade urbana, os custos crescentes com espaços físicos e a grande dificuldade de executivos e gestores em abandonar suas empresas. Para Morten Hansen,

especialista da University of California em Berkeley e do Insead, na França, há ruptura à vista no setor, que fará com que todo conhecimento formal seja transmitido online –e, por tabela, o tácito requererá encontros presenciais. Escolas de todo o mundo experimentam o online: a London School of Business and Finance (LSBF) oferece um MBA em mídias sociais; o Insead vende conteúdos pela iTunes Store; a MIT Sloan School of Management disponibiliza programas sem custo pela internet; Harvard e MIT se uniram em torno do programa online eDX etc.

---

### **DATAR, GARVIN E CULLEN: DUAS MUDANÇAS**

Os especialistas em gestão e liderança Srikant Datar, David Garvin e Patrick Cullen, autores do livro *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads* (ed. Harvard Business Review Press) sugerem basicamente duas mudanças, uma metodológica e outra de conteúdo. Os autores argumentam que as metodologias educacionais devem mudar, porque as teorias ensinadas têm limitações que precisam ser enfatizadas. Dizem que as escolas de negócios não conseguem fazer com que o aluno vislumbre a real extensão dos desafios e a complexidade de usar, na prática, as teorias aprendidas ou que adquira as habilidades necessárias e as atitudes exigidas para o eficaz uso delas. Segundo eles, as escolas fracassam também em desenvolver no estudante lentes críticas e o discernimento necessário para avaliar contextos específicos com precisão e tirar boas conclusões. E qual a razão do fracasso? Na opinião deles, apenas o “saber” não prepara o participante da educação executiva para, por exemplo, ter um pensamento inovador no local de trabalho. Para inovar, os

gestores têm de viver na pele como obter insights, como pensar fora da caixa, como criar e testar soluções criativas, com prática e imersão em processos de inovação, explicam

os especialistas, e as escolas devem proporcionar isso. E, para inovar, os gestores têm de trabalhar com outros e por meio de outros, necessitando inspirar e influenciar pessoas por períodos prolongados, o que requer cuidadosa reflexão sobre as próprias forças, fraquezas, valores e atitudes, e sobre o impacto da ação deles nos demais. Datar, Garvin e Cullen propõem, assim, que a educação executiva se baseie no tripé “saber-fazer-ser” . No campo do conteúdo, o trio de autores resume a revisão que deve ser feita:

**1. Ter visão global:** identificar, analisar e praticar qual é a melhor maneira para gerenciar situações em que há diferenças culturais, econômicas e institucionais nos países.

**2. Ter habilidades de liderança:** entender as responsabilidades de liderança; desenvolver abordagens alternativas para inspirar, influenciar e guiar os outros; aprender habilidades como a de conduzir uma avaliação de desempenho com feedbacks cruciais; reconhecer o impacto das ações e comportamentos de uns sobre os outros.

**3. Ter melhores habilidades de integração:** pensar sobre questões de ângulos diversos para enquadrar problemas holisticamente; aprender a tomar decisões com base em múltiplas e frequentemente conflituosas perspectivas funcionais; construir discernimento e intuições dentro de situações desestruturadas e confusas.

**4. Reconhecer as realidades organizacionais para implementar cursos de maneira eficaz:** fazer com que as coisas aconteçam mesmo com agendas não reveladas, regras não escritas, coalizões políticas e pontos de vista divergentes.

**5. Atuar de modo criativo e inovador:** encontrar e enquadrar problemas; coletar, sintetizar e filtrar grandes volumes de dados ambíguos.

**6. Pensar criticamente e comunicar-se com clareza:** elaborar e articular argumentos lógicos, coerentes e persuasivos; organizar dados de apoio; distinguir fatos e opiniões.

**7. Entender o papel, as responsabilidades e o propósito do negócio:** balancear os objetivos financeiros e não financeiros enquanto julga as demandas das diversas partes, como stakeholders, colaboradores, clientes, reguladores e sociedade.

**8. Entender os limites de modelos e mercados:** formular perguntas difíceis sobre riscos e padrões emergentes; procurar entender o que pode dar errado; aprender sobre as fontes de erros que conduzem a tomadas de decisões equivocadas e sobre as salvaguardas organizacionais que reduzem sua ocorrência; entender a tensão entre as atividades regulatórias que objetivam evitar prejuízo social e os incentivos baseados no mercado desenhados para encorajar inovação e eficiência.

## **MINTZBERG: PORTFÓLIO DE PROGRAMAS**

Segundo o especialista em estratégia Henry Mintzberg, da McGill University, de Montreal, Canadá, a educação executiva e, especialmente, as escolas de negócios estão fracassando em seu propósito principal: elevar a qualidade da liderança na sociedade.

No livro *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development* (ed. Berrett-Koehler), ele diz que o fracasso é percebido pelo único critério possível para definir a excelência de um programa educacional como o MBA, que é o de prover a

melhor perspectiva de carreira para os formandos. A proposta de Mintzberg para mudar a situação é que os provedores de educação executiva montem um portfólio com cinco tipos diferentes de cursos de educação executiva:

**1. Programa de MBA especializado para gestores inexperientes:** em vez de cursos generalistas sobre gestão, deve-se oferecer algo especializado, como um MBA em marketing ou em finanças. Esse tipo de mudança possibilita ao profissional aprofundar-se mais exatamente naquilo em que está interessado e é mais útil ao futuro empregador também. Esse seria, no entanto, um curso voltado para estudantes com pouca ou nenhuma experiência profissional.

**2. Programa de MBA para gestores experientes:** destinado a pessoas que estão no meio da carreira, com idade entre 35 e 45 anos e significativa experiência gerencial em uma empresa específica ou em um setor de atividade, o programa deve fazer uma atualização e questionamento dos conhecimentos práticos. Ele não pode, jamais, imitar o desenho daqueles que são criados para pessoas sem experiência (como às vezes acontece).

**3. Programa de desenvolvimento para gestores experientes:** os programas de desenvolvimento costumam ficar em segundo plano em relação aos MBAs, mas não deveriam, pois podem ser altamente inovadores, segundo Mintzberg, especialmente quando algum professor de renome está envolvido. A má notícia é que poucos grandes nomes participam deles e há grande oferta de programas padronizados unicamente com a finalidade de serem caça-níqueis. O ideal seria que o desenho desse programa fosse tratado como uma aventura por seu provedor –como uma oportunidade para gerar ideias e não apenas dinheiro.

**4. Programa de graduação como se fosse mestrado:** conforme Mintzberg, o real conteúdo de mestrado de uma escola de negócios atualmente é encontrado nos programas de doutorado. Ele acredita que isso deve ser antecipado, com o mestrado trazido ao nível da graduação. “Muitos professores de escolas de negócios dirão que os estudantes da graduação tendem a ser mais criativos e energéticos do que os do MBA e também mais inclinados ao empreendedorismo”, argumenta. Para ele, isso sugere que uma ampla educação baseada nas ideias pode servir aos gestores e à sociedade melhor do que uma limitada à técnica e que os planejadores do currículo da graduação devem relaxar e deixar as ideias criativas fluírem.

**5. Programa de doutorado para experientes:** Mintzberg sugere programas de doutorado para quem tem experiência profissional desenhados com cinco características. A primeira delas é que os estudantes se candidatem a áreas nas quais eles desejam estudar –não há áreas previamente determinadas– e um comitê analise e aceite os melhores com o aval de membros da faculdade que desejem trabalhar diretamente com eles. A segunda é a não existência de caminhos preestabelecidos, sendo cada caminho customizado para o aluno individualmente.

A terceira característica se refere ao período após o primeiro estágio de preparação –demonstração de conhecimentos básicos em assuntos do negócio principal. Nele devem vir as etapas de especialização e dissertação, com a formação de comitês de supervisão para cada uma. Conforme a quarta característica, um programa de estudos de especialização precisa ser desenvolvido pelo estudante com seus comitês. Por fim, o programa deve conter cursos eletivos apropriados (cerca de 50 são oferecidos cada ano), dois cursos na área de apoio e duas dissertações teóricas.

## **OLSON E STOTZ: REALISMO E RELACIONAMENTOS**

A educação executiva de agora em diante deve ser, ao mesmo tempo, radical, realista e relacional, pregam Steven Olson e Daniel Stotz, respectivamente professor e diretor de educação executiva da Georgia State University. Ela deve ser radical no sentido de representar a chave para manter o melhor dos melhores dentro das organizações. A retenção dos melhores talentos tornou-se tão ou mais importante do que o desenvolvimento deles, segundo os dois especialistas, uma vez que os colaboradores, mais do que novos produtos, serviços ou tecnologias, é que conduzirão o futuro crescimento e sucesso da empresa.

Olson e Stotz citam o livro *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* (ed. Harvard Business Review Press), de Vineet Nayar, como fonte de importantes lições sobre como CEOs usaram a abordagem “colaboradores primeiro, consumidores depois” para transformar companhias lentas e burocráticas em poderosas máquinas no mercado. E acrescentam que enviar funcionários com alta performance e alto potencial para programas de educação executiva é uma das melhores maneiras de retê-los, pois demonstra a aposta da organização no futuro deles, assim como é um agradecimento por suas contribuições passadas.

Segundo Olson e Stotz, a educação executiva deve ser realista no sentido de considerar a liderança adaptável e a inovação estratégica os tópicos mais importantes atualmente. Eles mencionam pesquisa patrocinada pela IBM com mais de 1,5 mil CEOs do setor privado e gestores experientes do setor público, no mundo todo, a qual mostrou que eventos, ameaças e oportunidades estão chegando até as organizações de maneira cada vez mais rápida e menos previsível, criando situações inteiramente únicas.

Esse fenômeno requer inéditos graus de criatividade, que, por sua vez, tem se tornado uma das qualidades mais importantes da liderança. Organizações bem-sucedidas são aquelas que têm aprendido a integrar criatividade e inovação com liderança e estratégia, insistem os autores. Quanto ao aspecto relacional, a educação executiva deve sê-lo no sentido de trabalhar com a empresa para entregar resultados desejados. Cada vez mais as companhias demandam programas de educação executiva que agreguem resultados imediatos aos negócios. Elas querem que seus profissionais adquiram o conhecimento, as habilidades e a criatividade necessários para conduzi-las por territórios inexplorados enquanto simultaneamente resolvem problemas estratégicos. Conforme os especialistas da Georgia State University, para atingir o duplo objetivo dos territórios inexplorados e da resolução de problemas, os executivos têm de trabalhar mais intimamente com os professores das escolas de negócios na definição dos programas de treinamento. Eles ainda enfatizam que os futuros programas de educação executiva devem oferecer um conteúdo equilibrado entre teoria e prática, pois teoria sem prática é irrelevante e prática sem teoria é insustentável.

### **HEIFETZ: CASE-IN-POINT CASE-IN-POINT**

É o método de ensinar liderança desenvolvido por Ronald Heifetz, professor e diretor do Center for Public Leadership, da Kennedy School, de Harvard. Seu método resulta em uma forma de praticar a liderança em tempo real durante o curso, conforme seus usuários. A abordagem de Heifetz sustenta-se em uma estrutura para entender e praticar a liderança baseada em quatro distinções:

- autoridade versus liderança,
- problemas técnicos versus desafios adaptáveis,



- poder versus progresso e
- personalidade versus presença.

Na verdade, o método case-in-point integra a teoria sobre liderança adaptável desenvolvida durante 15 anos de estudos conduzidos por Heifetz, Marty Linsky e outros pesquisadores da Kennedy School. Envolve usar as ações e comportamentos dos participantes do curso, assim como focar os grupos aos quais eles pertencem. É um processo imersivo e um exercício reflexivo mediado por um instrutor, mas modelado pelos participantes.

O método desenvolve dois componentes-chave do processo de liderança:

- ensina do modo mais realista possível cada participante a ter vigor, resiliência e boa vontade para trabalhar com os outros no meio de transformações, com o objetivo de se adaptar a essas situações, e
- ajuda o participante a ter consciência ampliada sobre si, os impactos de suas atitudes e dos sistemas que integra. Pesquisa sobre essa abordagem feita com 165 ex-alunos de Heifetz mostrou que mais de 50% considerou o método case-in-point mais útil do que todos os outros métodos usados em Harvard ou em outros cursos de gestão frequentados.

## **PAULO FREIRE E A ANDRAGOGIA**

O educador brasileiro Paulo Freire não é um nome normalmente associado à educação executiva, mas ele foi um dos grandes expoentes mundiais da andragogia, a ciência que estuda as melhores práticas para orientar adultos a aprender, com atuação inclusive na Harvard University. Entre as principais propostas da andragogia estão a abertura de espaço para a intervenção do aluno no processo de aprendizado e a

autonomia para o estudante dialogar, interagir, apresentar propostas de mudanças e questionamentos, ser criativo e proativo, que vestem como uma luva os desafios atuais da educação executiva.

Em estudo que desenvolveram sobre a educação executiva, as pesquisadoras Karina Roglio e Christianne Coelho sugerem que os princípios do aprendizado vivencial de Freire orientem as atividades dos programas de educação executiva e MBA para profissionais que ocupam posições de liderança nas organizações. Nessas situações, segundo as pesquisadoras, a andragogia é a abordagem ideal, pois permite a todos os participantes aprender com experiências primárias que os profissionais trazem de sua prática diária para dentro da sala de aula, gerando uma visão realista do mundo dos negócios. Elas destacam que o processo de compartilhar experiências precisa ser fortemente encorajado nas interações formais e informais e que executivos o avaliam como uma das mais valiosas práticas que vivenciam.

**SÍLVIO ANAZ**

A reportagem é de **Sílvio Anaz**, colaborador de **hsm management**.

# O APRENDIZADO COMO PRÁTICA DO NEGÓCIO

SEGUNDO A ESPECIALISTA ANGELA FLEURY, CINCO FORÇAS IMPULSIONAM A NECESSIDADE DE OS GESTORES APRENDEREM DE MODO PERMANENTE, E CABE AO PROVEDOR DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA CRIAR E GERENCIAR UMA ARQUITETURA QUE RESPONDA A CADA UMA DELAS, ATUANDO COMO PARCEIRO DA EMPRESA

POR ANGELA FLEURY

---

**C**omo posso construir aqui na minha empresa uma fábrica de excelentes executivos? Preciso urgentemente dessa transformação para meu negócio poder crescer”

-CEO brasileiro

---

Essa pergunta nos é feita rotineiramente por CEOs e líderes de recursos humanos e resume bem o desafio da educação executiva de hoje: para muitas empresas, o que é ensinado parece ser sempre insuficiente. Como respondemos a essa pergunta? Eu particularmente gosto de contar uma história: a das “corporações de ofício”, guildas ou associações que começaram a surgir no século 12 para regulamentar a produção (então artesanal) das cidades europeias que

possuíam mais de 10 mil habitantes. Elas nos chamam a atenção por dois fatores: 1. Quem executava uma tarefa conhecia bem o produto, o mercado, o cliente e os fornecedores, ou seja, todo indivíduo dominava a equação inteira de tarefa-processo-resultado. 2. O negócio se perpetuava porque o aprendizado do ofício era diário e permanente; o pai ensinava e o filho aprendia, e vice-versa, de modo experiencial, direto e profundo, abrangendo tanto os pontos-chave da atividade como seus detalhes.

Depois vieram a Revolução Industrial e, mais tarde, a gestão por funções e, embora tenham ampliado muitas vezes a escala de produção, tiraram do indivíduo a visão sistêmica que o profissional da corporação de ofício possuía na Idade Média.

A busca da excelência de pessoas e processos, com programas de treinamento e desenvolvimento, contribuiu parcialmente para reduzir essa alienação, nas décadas de 1950 e 1960, entregando conteúdos necessários mediante a crença de que isso traria o resultado esperado. Mas a ilusão existente naqueles “anos dourados” de que racionalidade, linearidade e simplicidade eram possíveis nas empresas hoje morreu e já foi enterrada.

Ocorre que a demanda continuou a crescer e com ela veio o caos. Organizações de todos os tamanhos foram varridas do mapa e as que sobraram criaram os ambientes malucos que vemos hoje, com exigências de curtíssimo prazo e com “mudança” como palavra de ordem absoluta. Roland Deiser deixa o caos evidente em seu livro Organizações Inteligentes, quando aponta as cinco forças que obrigam as empresas de hoje ao aprendizado diário e permanente:

**1. Mudança radical do mundo dos negócios.**

**2. Organização baseada em conhecimento.**

**3. Estratégia baseada em competências.**

#### **4. Maior relevância da periferia organizacional.**

#### **5. Transformação das organizações hierárquicas autossuficientes em redes globais e horizontais apoiadas na criação colaborativa.**

A única maneira de lidar com isso é ter mais gestores similares aos trabalhadores das corporações de ofício medievais no que diz respeito ao aprendizado diário e permanente, que alimenta a visão sistêmica do negócio e permite a adaptação constante ao contexto. (Note que falamos em aprendizado, e não em ensino, como o dos programas de treinamento e desenvolvimento da década de 1950.)

E eis que surge uma primeira resposta para a inquietação da maioria dos CEOs e líderes de RH atuais. Como a educação executiva pode retomar esse espírito de aprendizado? E qual o papel dos provedores de educação executiva, como escolas de negócios e universidades corporativas?

---

### **ESCOLAS PARCEIRAS**

As instituições provedoras de educação executiva precisam tornar-se parceiras solidárias das empresas em seus processos de aprender e também nos de gerar resultados, reinventar-se, evoluir

---

---

## APRENDER O QUÊ? PARA QUÊ?

*Os grandes desafios das empresas atuais só podem ser enfrentados satisfatoriamente se o aprendizado receber, na empresa, a mesma ênfase que a área de marketing ou logística. O aprendizado deve ser visto como prática de negócio, como parte do DNA empresarial, e mudar a percepção em relação a ele pode ser um desafio particular no Brasil, onde muitos executivos ainda parecem ver a educação continuada como um modismo*

**1º desafio (vem do passado).** ter qualidade e inovação (incremental ou radical) continuam a desafiar as empresas e condicionar sua sobrevivência; dependem majoritariamente do aprendizado dos gestores individualmente e em conjunto. Para o provedor de educação executiva, o desafio está em adaptar conteúdos, processos e habilidades do tema para que sejam aplicáveis à realidade de cada empresa. Isso faz com que as atividades de educação corporativa devam ter o mesmo patamar estratégico das atividades de finanças, marketing e logística.

**2º desafio (vem do presente).** Os desafios atuais e urgentes das empresas consistem em dar respostas ao mundo novo que se configura, dinamizando suas estratégias, agarrando as oportunidades que a globalização oferece com a interdependência econômica cada vez maior dos países. Isso requer um aprendizado que desenvolva a capacidade de fazer conexões ágeis e em tempo real nos gestores, para que reajam com agilidade e tenham resiliência em meio ao caos. O desafio do provedor de educação executiva é construir esse aprendizado de maneira contínua e em ambientes de incertezas e ambiguidade.

**3º desafio (vem do futuro).** lidar com estruturas complexas de pensamento, para construir, coletivamente, um mundo novo, é o desafio reservado às empresas de amanhã. Grupos se empenharão em criar um algoritmo que mude toda a história da humanidade; comunidades imaginarão, no limite do impossível, algo como um LED azul, o GPS cerebral, o microscópio com visão nano. Isso, dentro de um caos de variedades de sons, de tons, de imagens, de números, de ideias.... O desafio do provedor de educação executiva, nesse caso, não é exatamente o de ensinar o que ainda está por ser criado e as competências ainda não definidas, mas o de mobilizar uma espécie de estrutura que viabilize o repensar dos negócios, das artes, dos produtos, da conectividade entre os povos, da economia, da qualidade de vida, das ciências –enfim, de tudo o que a imaginação alcance.

---

---

## E APRENDER COMO?

*Segundo as pesquisas mais recentes, a forma de aprendizado híbrida e personalizada é a tendência dominante. Nela se destacam os ambientes colaborativos e as aulas online (inclusive em dispositivos móveis) e os encontros presenciais posicionam-se como oportunidades de socialização e de desenvolvimento socioemocional. Também predominam o uso de mídias sociais, de realidade aumentada, de ferramentas analíticas, de bancos de dados e os conteúdos abertos*

**Personalização do ensino.** Os alunos da educação executiva, chamados de participantes, são seus cocriadores, convidados a modelar seu aprendizado com ou sem o apoio de um tutor pessoal (o que se vem chamando de “curador de percursos de aprendizagem”). esses participantes:

- definem o tempo e a dedicação diária/semanal em que integralizarão o estudo de um tema/problema/oportunidade;
- escolhem a metodologia mais adequada a seu perfil ou ao assunto, seja o PBL (sigla em inglês de aprendizado baseado em problema), o work based learning (aprendizado baseado no trabalho), o action learning (aprendizado em que primeiro se age e depois se reflete sobre a ação) etc.

**Uso de tecnologias.** três tipos de tecnologias contribuem para o aprendizado:

- **Informativas (“um para muitos”):** um professor se dirige a muitos participantes, selecionando e disponibilizando conteúdos e atividades. O foco é no



repertório. Há monitoramento sistêmico das realizações e conquistas individuais, e as avaliações envolvem questões operacionais e mensuráveis.

- **Interativas (“um para um”):** os participantes constituem comunidades e interagem uns com os outros em chats, fóruns, redes sociais. Inclui o formato informativo com vistas a garantir a qualidade dos conteúdos e atividades. O foco é nos relacionamentos e na proatividade. Prevê monitoramento de atitudes (capturando características comportamentais individuais, como persistência, resiliência, disciplina, interesses, criatividade individual etc.) e baseia-se na autoavaliação.

- **Colaborativas (“muitos para muitos”):** participantes ambiciosos em relação ao próprio desenvolvimento e, ao mesmo tempo, generosos e confiantes a ponto de contribuir para o crescimento de outros criam um grupo usando a criatividade coletiva disponível em qualquer lugar do mundo e acessando qualquer recurso de conhecimento e criação que os leve a aprender a resolver seus desafios. As avaliações são processos de autorreconhecimento e de apreciação de produtos finais, estando sempre no controle do próprio grupo.

---

## **RETOMADA**

De maneira simplificada, podemos dizer que a educação executiva precisa enfrentar as cinco forças descritas por Deiser. Vejamos como:

- 1. Mudança radical do mundo dos negócios.** A mudança envolve: aceleração tecnológica, em especial a digital; globalização e a conseqüente interculturalidade; os evidentes desafios ecológicos; o encurtamento dos ciclos das crises

financeiras; a descontinuidade dos padrões conhecidos de comportamento do mercado surpreendendo e impactando todos os setores.

É tanta coisa mudando que as únicas respostas possíveis são a reinvenção constante da empresa e a redefinição de paradigmas de negócios que reconfigure mercados. O modo de fazer isso hoje parece ser construir parcerias que deem à empresas conhecimentos complementares aos seus –em processos, produtos, serviços, formas de relacionamento com clientes, sociedade, governo etc. À educação executiva cabe, portanto, fazer com que as pessoas e as empresas aprendam juntas para que possam reinventar-se e redefinir paradigmas.

**2. Organização baseada em conhecimento.** A ascensão do conhecimento como recurso estratégico essencial leva as empresas a uma série de indagações: “Qual é nosso conhecimento-chave?”, “O que precisamos aprender imediatamente sobre o mercado?”, “Que competências nossos executivos têm de desenvolver para entregar a proposta de valor prometida?”, “Quais são os mecanismos e políticas apropriados para aquisição, agregação e uso desse conhecimento relevante?”, “Como fazer a gestão eficaz desse conhecimento?”, “Como produzir esse conhecimento?”.

Responder a essas questões, dando significado ao conhecimento da organização e tornando-o útil, exige enorme esforço de aprendizado, que o provedor de educação executiva deve ser capaz de orquestrar. Vale observar que esse aprendizado envolve pessoas de múltiplas áreas, expertises e competências e, assim, exige um ambiente de menor cultivo a egos e maior foco em ideias criadas coletivamente.

Gerar tal ambiente –que requer mudança de atitudes, tolerância a erros honestos e resiliência– também é missão do provedor de educação executiva.

**3. Estratégia baseada em competências.** As competências essenciais descritas por C.K. Prahalad e Gary Hamel constituem uma das principais fontes da vantagem estratégica das organizações. Compreender, desenvolver e promover essas competências é algo que requer:

- a) um aprendizado organizacional complexo;
- b) um design inteligente de estruturas e mecanismos que lhe ofereça suporte;
- c) conteúdos que abordem, em uma perspectiva estratégica, as dinâmicas de mercado, as habilidades fundamentais da empresa e as oportunidades de negócios.

Acrescente-se que há competências complexas, porque fluidas, adaptativas, imaginativas, que incluem múltiplos olhares sobre a realidade e múltiplas possibilidades de solução para os desafios. Assim, para que empresas e pessoas aprendam as competências essenciais, devem ser criados mecanismos internos que possibilitem conexões, especialmente nas interfaces entre áreas funcionais e processos. O que faz o provedor de educação executiva para desenvolver essas competências?

Primeiro, é necessário que identifique, constantemente, as competências dos colaboradores e suas lacunas de conhecimentos técnicos, gerenciais ou conceituais, em face dos resultados empresariais desejados. É o que permitirá ver as oportunidades emergentes de aprender, testar e praticar novos conhecimentos, habilidades, atitudes –e de desaprender também o que não mais é adequado à entrega da proposta de valor. Em segundo lugar, a educação executiva deve apoiar a organização na construção de contextos capacitantes, como são chamados os mecanismos institucionalizados para que as pessoas possam ter e discutir ideias malucas, fomentando o necessário caos criativo.

**4. Maior relevância da periferia organizacional.** Dar voz a essa periferia, composta de stakeholders diversos, é um imenso desafio de aprendizado para os gestores, porque demanda um redesenho de seus mapas cognitivos. Para a periferia poder ser empoderada, os líderes devem tornar-se referência da identidade, guardiões dos valores e inspiração dos compromissos estratégicos da organização, o que requer formá-los para ter uma satisfatória interlocução com os mais distintos stakeholders. A educação executiva entra nessa seara estruturando experiências diferentes para esses gestores, como visitas técnicas, estágios em organizações não governamentais (ONGs), trabalho voluntário em órgãos de governo e tudo o mais que contribua para ampliar o nível de entendimento dos repertórios dos variados atores sociais. Isso aproximará valores e facilitará a colaboração e a construção de bons resultados pelo duo empresa-sociedade.

**5. Transformação das organizações hierárquicas autossuficientes em redes globais e horizontais apoiadas na criação colaborativa.** O relacionamento entre participantes dessas redes precisará de coordenação horizontal, liderança distribuída e sólida arquitetura colaborativa do tipo ganha-ganha. Isso requer abrir mão de controles e enfatizar o desenvolvimento de competências sociais e políticas, o que gera mais um grande esforço de aprendizado. Um dos aprendizados-chave é o de novos modelos de negociação, nos quais transparência e empatia são os ingredientes principais.

## **UM NOVO PAPEL**

O desafio da educação executiva não é mais de conteúdo; é de metodologia. As cinco forças que impulsionam o aprendizado dos gestores desafiam as escolas de negócios a se abrir para as novas metodologias de aprendizado e incorporar um novo

papel. As escolas precisam tornar-se parceiras solidárias das empresas em seus processos de aprender –e também nos de gerar resultados, de reinventar-se, de evoluir. Podem oferecer às empresas soluções educacionais que promovam aprendizados múltiplos, com uma arquitetura inteligente que faça a conexão entre as pessoas certas, em ambientes que favoreçam essa conexão e com uma infraestrutura física e tecnológica que sustente ambientes assim.

Para educadores, como eu, é magnífico viver neste tempo em que a educação, em especial o aprendizado, pode oferecer tantas e tão múltiplas oportunidades para as pessoas, o que é prenúncio de uma era de sabedoria para a humanidade. Falando especificamente em educação executiva, os provedores têm tudo para realizar o sonho mais recorrente dos CEOs e diretores de RH: criar uma fábrica de executivos excelentes, capacitados a levar as empresas a crescer –mesmo em cenários turbulentos.

## ANGELA FLEURY

Angela Fleury é diretora de educação executiva da hsm.

# O QUE A EDUCAÇÃO EXECUTIVA PODE SER, A VISÃO DE UM EDUCADOR

SEGUNDO O ESPECIALISTA RIVADÁVIA DRUMMOND, É HORA DE OS PROVEDORES DA ÁREA SUBSTITUÍREM O FOCO NO SABER PELO FOCO NO SABER-FAZER-SER, CONVERTENDO A ESCOLA DE NEGÓCIOS EM UM MIX DE INCUBADORA DE IDEIAS, ACELERADORA DE NEGÓCIOS E ESPAÇO DE APRENDIZADO INDIVIDUAL E COLETIVO

POR RIVADÁVIA DRUMMOND

Inicio minha carreira de professor ainda na adolescência e a estrada da vida me brindou com as múltiplas curvas da profissão. A escolha não foi deliberada; jamais quis ser professor. Na década de 1980, os jornais noticiavam a penúria das condições de trabalho e os pífios salários dos professores brasileiros. Como todo adolescente de classe média do Brasil, ouvia os argumentos dos mais velhos a favor das carreiras tradicionais de direito, economia, engenharia e medicina.

Parecia que tinham uma receita de bolo para o sucesso futuro. Eu questionava: “Quer dizer que é importante ser médico, advogado ou engenheiro, mas não ser professor? Que país será este se a profissão de professor é considerada menor?”. Questões filosóficas à parte, encarei o desafio de ser professor de inglês e de música aos 16 anos de idade. Na verdade,

queria conquistar alguma independência financeira. Nos primeiros anos, já me incomodavam o desconhecimento sobre didática e a escassez de bons materiais de estudo.

Estranhava conviver com tantos educadores sem vocação para sê-lo. Não demorou muito para eu entender que o desafio era mais de cunho metodológico e menos teórico. Não, leitor, não estou dizendo que a teoria não é importante. Não diria isso quando prego o evangelho de que “não há nada mais prático do que uma boa teoria”. Mas eu já percebia –ainda de maneira incipiente e desestruturada– que o desafio era propiciar aos alunos um ambiente de aprendizado mais engajador, estimulante e criativo, no qual eles também fossem protagonistas. Eu intuía que, para aprenderem de fato, eles precisavam construir a “experiência” de sala de aula em conjunto com o professor.

Em outras palavras, percebi que o “como ensinar” era tão ou mais importante do que “o que ensinar”. Ousei mesmo escrever um rascunho de um livro sobre teoria musical para “salvar” meus alunos da aridez didática dos livros disponíveis no Brasil. Fui fazer faculdade de administração e, tanto durante a graduação como no mestrado, fui professor dos ensinamentos fundamental e médio, de cursos pré-vestibulares, do ensino superior. Eu estava precisando complementar meu escasso orçamento doméstico quando a diretora de uma faculdade me perguntou à queima-roupa: “Você dá aulas de TGA (teoria geral da administração)?”. Detalhe: o ano letivo já avançava e os docentes não estavam recrutados.

Respondi com um necessitado, tremulante e talvez irresponsável “sim”. Em seguida me perguntei como sairia da enrascada. Pensei em assistir a aulas de outros professores e copiar o que eles eventualmente fizessem bem.

Pensei em rabiscar em um guardanapo uma lista do que não fazer, com base nos erros de meus professores da faculdade. Pensei em ouvir os alunos sobre o que eles queriam que eu fizesse (separando o trigo das questões relevantes do joio do chororô). Ao pôr tais ideias em prática, percebi o óbvio: as aulas eram, em sua maioria, expositivas. Eram raros os professores preocupados em construir uma ponte entre o que era necessário ensinar e o que seria prazeroso aprender.

Sobre a distância entre teoria e prática, então, nem preciso comentar. Quanto mais legitimidade em suas áreas de pesquisa os professores buscavam, mais longe ficavam da aplicação desejada pelos alunos –e futuros gestores. Estes diziam coisas como: “É interessante isso, mas quantas vezes você já o aplicou com resultados minimamente satisfatórios?”. Fui evoluindo como professor, agora de um curso de graduação em administração, levando todas essas percepções em conta, até o dia em que fui embrulhado. “O correr da vida embrulha tudo”, como já disse Guimarães Rosa. Minha carreira desembocou em uma escola de negócios.

## **O CONFLITO**

Não demorou muito para eu descobrir que havia conflito entre o academicismo da formação dos professores da escola e a natureza orientada para a resolução de problemas dos gestores que a cursavam. Isso criava tensão, muitas vezes mal resolvida; sentia-se a insatisfação, e ela existia nos dois lados. Jamais me arrependi das incontáveis horas que dediquei a questões relevantes da sociologia das organizações e das teorias da firma ou à investigação científica. Foram fundamentais para meu repertório e para uma visão muito mais crítica e sistêmica das empresas.



Contudo, frente a frente com gestores de organizações de classe mundial, eu percebia claramente a frágil conexão entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial, e me sentia desconfortável. Hoje meu desconforto passou. Entendo que a administração é uma ciência social, só que aplicada. Assim, exige de seus praticantes o questionamento da sabedoria convencional e, especialmente, o questionamento da mistura de meias verdades com conveniência. Em outras palavras, a lógica “imperialista” do PowerPoint, que tudo aceita, tem de ser constantemente questionada pelos executivos. Eles precisam, de fato, estudar. Agora me pergunto o que os gestores realmente desprezam na educação que recebem: o academicismo ou as teorias que podem modificar suas práticas?

Eu me questiono também: de que maneira eles aprendem habilidades como liderança, criatividade, globalização, poder, política e implementação? E pergunto ao leitor, finalmente: o que a educação executiva não é? E o que ela deveria ser?

### **SABER-FAZER-SER**

Já há algum tempo me debruço sobre essas duas perguntas, visando a completude do processo de ensino e aprendizado, e talvez eu esteja apenas começando a responder a elas. Faço isso com base em experiências na Europa, América do Norte, Ásia e África, atuando como professor e como consultor, participando de colóquios e seminários como o MBA Roundtable, na Darden School of Business, da University of Virginia, e o Global Colloquium on Participant-Centered Learning, na Harvard Business School. Faço-o também com o auxílio luxuoso de especialistas citados neste Dossiê, como Henry Mintzberg (McGill University) e David Garvin (Harvard Business School), este em coautoria com Srikant Datar e Patrick Cullen, entre outros. Gosto quando Mintzberg

é categórico ao afirmar que “as escolas de negócios treinam as pessoas erradas, de formas equivocadas e com consequências indesejadas”. Para ele, “o gerenciamento é uma prática que deve mesclar uma boa quantidade de habilidade (experiência) com alguma quantidade de arte (insight) e alguma ciência (análise)”. O cerne das críticas de Mintzberg aos programas de MBA refere-se ao recrutamento de jovens ou gestores com nenhuma ou pouca experiência gerencial (as pessoas erradas), para quem se enfatizam a análise e a técnica como substitutas quase perfeitas da falta de experiência (formas equivocadas) e que assim são levados a tomar decisões que prejudicam a própria prática gerencial, as organizações e as instituições sociais (consequências indesejadas). Gosto quando Garvin, com Datar e Cullen, expõe os problemas recorrentes do que eles chamam de “encruzilhada” da educação executiva atual:

1. o choque das duas culturas de legitimidade e aplicação – quanto mais legitimidade se busca na produção científica da administração, maior o distanciamento da aplicação tão demandada pelos gestores e vice-versa;
2. o declínio do envolvimento dos participantes/alunos, mais preocupados com o networking e atividades sociais e menos envolvidos com o processo de aprendizado;
3. o desequilíbrio na composição do corpo de professores (acadêmicos versus profissionais de mercado); e
4. o domínio (quase) absoluto de aulas unicamente expositivas, em detrimento das possibilidades do guarda-chuva denominado aprendizado centrado no participante. Garvin reconhece avanços na educação executiva após a crise de 2008, mas aponta inação em tópicos como comunicação, criatividade, inovação e habilidades de implementação, entre outros.

De fato, a natureza do trabalho gerencial envolve papéis distintos e imbricados que são ao mesmo tempo interpessoais, informacionais e decisórios. Simplesmente falar com participantes de programas de educação executiva sobre esses papéis causa pouco ou nenhum impacto em suas rotinas e vidas profissionais. A fala dificilmente leva à mudança de comportamentos, como aprendi nesses longos anos de estrada (e em suas curvas).

Em minha concepção filosófica, cuja gênese estou revelando neste artigo, a experiência é uma das formas mais interessantes de promover mudanças de comportamento nos participantes. Se eu estiver certo, isso exige que se planeje a educação executiva de um modo completamente diferente do que a maioria faz hoje, migrando do foco no “saber” para o tríptico foco no “saber-fazer-ser”, como propõem Datar, Garvin e Cullen. Eu o explico:

- **Saber.** Refere-se a conceitos, teorias, modelos e estilos de pensamento que integram o repertório de uma profissão ou prática e são ensinados em um curso.
- **Fazer.** Reúne as capacidades e técnicas que possibilitam envolver os participantes de um curso em atividades de execução/prática com vistas a desenvolver algo que se leve para a vida pessoal e profissional no dia seguinte, como um processo, protótipo, serviço, produto ou uma nova perspectiva para atender os clientes de uma empresa, dentre outros.
- **Ser.** Leva os envolvidos em um curso a refletir sobre os compromissos e propósitos que constituem seu caráter, além de sua identidade, seus valores e sua visão de mundo.

---

## O "SER"

No âmbito do “ser”, quando questionam as próprias visões, os gestores entendem que um problema de inovação ou marketing dificilmente é só um problema de inovação ou marketing; envolve dilemas de estratégia, comportamento humano em organizações e gestão do capital intelectual

---

## EXEMPLO MAIS PRÁTICO

Não entendeu? Suponha que eu esteja discutindo com os participantes de um programa executivo a delicada relação entre estratégia e estrutura. Como se daria isso nos campos do saber, fazer e ser?

- **Saber.** Isso envolveria teorias sobre as diversas escolas de estratégia (estratégia como posicionamento ou como aprendizado) e conceitos e tipologias de estrutura organizacional (divisão do trabalho versus coordenação, estruturas funcionais, divisionais, matriciais e redes).
- **Fazer.** Os participantes teriam de defender propostas de mudança em frente a um conselho de administração fictício. O professor apresenta (eu já fiz isso) uma empresa de telecomunicações do Japão que é líder de mercado e, operacionalmente, uma máquina de desempenho. O setor é desregulamentado e, com a entrada de novos concorrentes, há guerra de preços e a empresa começa a padecer de lucros decrescentes. Sua direção decide buscar novas frentes de crescimento e lucratividade pela inovação, enfrentando os entraves de uma cultura organizacional com pouca flexibilidade em processos, em alocação de recursos e em valores usados para a tomada de decisões.

Os participantes têm de “calçar os sapatos” do CEO da empresa e defender suas propostas perante o conselho de administração: ou a alteração da estrutura organizacional presente ou a introdução de uma nova estrutura à parte para perseguir a nova estratégia de crescimento pela inovação. Assim se promove o encontro entre os conceitos e sua aplicação, entre o saber e o fazer.

- **Ser.** O método socrático, das perguntas, é extremamente útil para o autoconhecimento. Quando os participantes são levados a questionar suas verdades e visões de mundo é que eles aprendem, por exemplo, que um problema de inovação ou marketing dificilmente é apenas um problema de inovação ou marketing; envolve dilemas de estratégia, comportamento humano em organizações e gestão do capital intelectual, para dizer o mínimo. Com esse exercício de autoconhecimento, os participantes tornam-se capazes de compreender sua dificuldade de visão sistêmica ou de reconhecer sua dificuldade de ação em questões concernentes à cultura organizacional.

## **EDUCAÇÃO IDEAL**

Compartilhei aqui minha trajetória de professor para mostrar como cheguei à conclusão de que é preciso trabalhar com o tripé saber-fazer-ser quando se busca a completude do processo ensino-aprendizado. Agora imagine uma escola de negócios ou um provedor de educação executiva que:

1. agregue conteúdo de vanguarda estimulando uma dinâmica conversacional sem fronteiras;
2. fomente relacionamentos, conexões, insights e inspiração com quem de melhor exista no Brasil e no mundo; e

3. propicie a experiência transformadora de ambientes híbridos de aprendizado com protagonismo.

Falo de um espaço dos sonhos, que pode ser físico, mental ou virtual, e muito possivelmente será um conjunto dos três. Falo de um lócus integrador que seja, ao mesmo tempo, uma incubadora de ideias, uma aceleradora de negócios e um espaço de aprendizado individual e coletivo. Falo de uma organização que jamais perderá de vista os valores transcendentais da ética, da sustentabilidade e da construção de um mundo melhor. É disso que precisamos. Porque precisamos, urgentemente, resgatar as humanidades na educação de nossos executivos e empresários.

**RIVADÁVIA  
DRUMMOND**

**Rivadavia Drummond é  
presidente da hsm, com 13  
anos de experiência em  
educação executiva.**

# FECHO DOSSIÊ: MERGULHE NO TEMA

POR

## LIVROS

Srikant Datar, David Garvin e Patrick Cullen. **Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads.** HBS Press, 2010 Com base em casos minuciosamente estudados, propõe um novo caminho para as escolas de negócios no futuro.


Henry Mintzberg. **Managers, Not MBAs: a Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development.** Berrett-Koehler Publishers, 2005 Analisa o que está errado na gestão e na educação executiva que tenta ensiná-la e como isso pode ser mudado. Para ele, gestão é ciência, experiência e arte.


Sharon Daloz Parks. **Leadership Can Be Taught: a Bold Approach for a Complex World.** HBS Press, 2005 Leva o leitor para dentro da sala de aula de um curso do professor de liderança de Harvard, Ronald Heifetz, a fim de experimentar o método de liderança case-in-point.


Roger Martin e Mihnea C. Moldoveanu. **The Future of the MBA.** Oxford University Press, 2008 Compõe um guia sobre como construir um criativo e eficaz programa para estudantes de administração. Uma das qualidades do livro é que ele se baseia em experiências reais e não apenas em teorias e especulações.

Calhoun Wick, Roy Pollock e Andrew Jefferson. **6Ds – As Seis Disciplinas que Transformam Educação em Resultados para o Negócio.** Évora, 2011 Oferece uma metodologia capaz de transformar educação em resultados para o negócio, preparando as pessoas para aprender sempre.

## ARTIGOS

Johan Roos. **The renaissance we need in business education** . Harvard Business Review Blog Network, 2014 Professor em cinco escolas de negócios e reitor em duas delas, Roos mostra por que essas instituições educacionais, nas quais são preparados os futuros líderes de negócios, precisam ser recalibradas e transformadas radicalmente.

Karina De Déa Roglio e Christianne Coelho de S. Reinisch Coelho. **A atuação do professor em programas de educação executiva: o desenvolvimento de executivos efetivos.**  Revista Economia e Gestão, 2009 O artigo investiga a atuação do professor no desenvolvimento da capacidade dos executivos para tomar decisões efetivas em situações inesperadas, complexas e incertas com as quais se defrontam em sua prática profissional. Os dados foram coletados por meio de observação, análise documental e entrevistas com 20 executivos matriculados em um programa de MBA executivo nos Estados Unidos.

Warren G. Bennis e James O'Toole. **How business school lost their way.**  Harvard Business Review, 2005 O artigo mostra que, por ficarem excessivamente focadas na pesquisa científica, as escolas de negócios contratam professores com pouca ou nenhuma experiência no mundo real dos negócios e acabam formando estudantes mal preparados para lidar com as inúmeras questões complexas da administração de uma empresa.



## INTERNET

**Redesigning the MBA.** 🌐 Harvard Business School Vídeos com as apresentações feitas durante conferência de 2011 e acesso a uma biblioteca de artigos e estudos de professores dos principais cursos de MBA.

**Dossiê – As novas fronteiras das universidades corporativas. HSM Experience** 🌐 Relata as transformações das universidades corporativas nos últimos anos, em especial nos países emergentes, e o impacto das novas tecnologias em seus modelos de ensino.

**Dossiê sobre universidades corporativas.** 🌐 HSM Experience Mostra o avanços das UCs no mundo e no Brasil, inclui estudo de caso e propõe como criar uma universidade corporativa.

**Universidade Bradesco reforça o RH estratégico.** 🌐 HSM Experience Apresenta o desenho da trilha de desenvolvimento de colaboradores feito pelo Bradesco.

**Sir Ken Robinson.** 🌐 HSM Experience Um dos maiores nomes mundiais da educação e da inovação aborda, em entrevista exclusiva, a relação entre a educação e os negócios e o risco de rompê-la.

**Rubem Alves.** 🌐 HSM Experience O educador brasileiro, falecido recentemente, adapta suas ideias para o mundo corporativo, em entrevista exclusiva.

# ROGER MARTIN: PARA ENSINAR A INOVAR, É PRECISO INOVAR

SEGUNDO O ESPECIALISTA CANADENSE, QUE  
COMANDOU A APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING  
NA ESCOLA DE NEGÓCIOS ROTMAN SCHOOL,  
CONVERTENDO-A EM UMA ESPÉCIE DE  
LABORATÓRIO, OS PROVEDORES DE EDUCAÇÃO  
EXECUTIVA DEVEM ABRAÇAR A INOVAÇÃO E AS  
GRANDES EMPRESAS PRECISAM ABRAÇAR A  
EDUCAÇÃO EXECUTIVA

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

---

## **S**aiba mais sobre **Roger Martin**

**Quem é:** Professor e consultor de gestão, é chefe de pesquisa em produtividade e competitividade e diretor acadêmico do Martin Prosperity institute, que realiza pesquisas sobre capitalismo democrático. De 1998 a 2013, foi diretor da Rotman School of Management, ligada à university of Toronto, Canadá, e ainda é professor de cursos de educação executiva da instituição.

**Especialidades:** Estratégia, inovação, pensamento integrativo, design de negócios e competitividade dos países.

**Livros:** Jogar para Vencer (ed. HSM), The Design of Business, The Opposable Mind, Fixing the Game, The Future of MBA.

---

“Como uma escola de negócios espera ensinar as empresas a inovar se ela mesma se mantém apegada a métodos praticados há séculos?” essa é a grande pergunta de Roger Martin, especialista em estratégia e professor de educação executiva da Rotman School of Management, da University of Toronto, Canadá, escola que desde 2007 tem transformado seus cursos de gestão em laboratórios de criatividade movidos a design thinking. em seu livro The Future of MBA, publicado em 2008, Martin já apontava essa incoerência, argumentando que cursos em formato tradicional não iriam muito longe se continuassem baseados no ensino de práticas analíticas em vez de capacitar os alunos a pensar em maneiras de resolver os problemas que se colocam em sua vida profissional diariamente.

Para Martin, a educação executiva está vivendo um momento crítico, que pode resultar em crise ou em renascimento. “as escolas terão um futuro brilhante se se propuserem a mudar certas coisas, mesmo que não saibam muito bem como. Mas, se insistirem em fazer mais do mesmo, acho que tendem a desaparecer, porque vão deixar de ter importância para os executivos.”

Nesta entrevista exclusiva a HSM Management, Martin discute a premência da incorporação do pensamento integrativo e do design thinking no mundo dos negócios, explica o raciocínio abduativo e garante: a educação executiva transformada pode ser um diferencial das grandes empresas na concorrência com as menores que as ameaçam.

**O sr. escreveu seu livro sobre o futuro do mBA em 2008. O futuro desse tipo de curso e da educação executiva continua comprometido?**

Se os cursos não mudarem, sim. o que quis dizer no livro, e continuo dizendo, é que os cursos precisam se concentrar em problemas reais de negócios, não hipotéticos –e em problemas difíceis. Um investimento não envolve apenas questões financeiras, por exemplo; é preciso pensar em seu sentido real para a empresa, e este diz respeito a marketing, operação, estratégia e talvez uma boa dose de finanças, mas não 100%. O fato é que os problemas de negócios atuais não se encaixam facilmente em um único domínio do conhecimento. Creio que o ponto central de qualquer educação corporativa deveria ser: “Qual é nossa teoria para lidar com problemas que estão em múltiplos domínios de conhecimento?”.

**O design thinking já está disseminado como metodologia nos cursos de educação executiva?**

Eu diria que há uma minoria de programas empresariais que fazem tudo menos ensinar pensamento altamente analítico. É uma pequena minoria: nossa escola [Rotman], no Canadá,

Stanford, Darden e Weatherhead [de Cleveland, ohio], nos estados Unidos, e possivelmente mais algumas escolas no mundo incorporaram design thinking a seus programas, mas não muitas. o motivo? É mais fácil ensinar métodos analíticos, nos quais os professores foram treinados e que têm mais fórmulas. não há fórmula para design thinking, e isso deixa muitos professores desconfortáveis. a realidade é que as escolas geralmente ensinam o que lhes é mais confortável, não o que é necessário. Só que focar o confortável acaba com os negócios. as empresas bem-sucedidas são as que dizem: “isso não é necessariamente fácil para nós, mas é do que os clientes precisam, então vamos atrás”.

### **Se a empresa precisa de inovação, os cursos também deveriam ser inovadores, é isso?**

Certamente. esse é um dos maiores desafios da educação empresarial, pois a inovação se tornou um assunto fundamental e muito poucos cursos a abordam como um tópico importante e sério. na Rotman, temos professores, alunos e meios para inovar sistematicamente, mas somos minoria.

### **Há mudanças a destacar na educação executiva?**

Acho que sim; há algumas mudanças positivas. Desde que escrevi o livro, mais escolas de negócios aceitaram o design e algumas até incorporaram o pensamento integrativo. Mas não creio que sejam mudanças rápidas o suficiente para proteger as escolas e a educação executiva de seu fim. na verdade, isso vale mais para o MBa do que para a educação executiva: vejo o MBa do modo como vejo o Windows. o Windows ainda é quase um monopólio na tela dos computadores pessoais e incrivelmente rentável. Só que hoje cada vez mais pessoas passam seu tempo usando um smartphone e não um computador pessoal. Querem uma experiência diferente da do Windows, como não demorar minutos para iniciar, conectar o

Wi-Fi imediatamente, movimentar-se enquanto fazem coisas. e o Windows será substituído. acho que o mesmo vai acontecer com os MBAs, porque, como o Windows, eles não entregam o que as pessoas querem.

**Como o sr. vê a educação executiva nos países emergentes, como o Brasil?**

Conforme sofisticam sua economia, esses países precisam de gestores mais bem treinados. À medida que a classe média cresce, surgem mais oportunidades de negócio e melhores gestores são necessários. os Brics [Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul] e outros países emergentes vão precisar expandir muito sua classe executiva para servir a essas demandas, e isso requererá educação. alguém pode argumentar, talvez, que oferecer o fundamental da educação em gestão nos mercados emergentes já será suficiente, mas, para mim, isso não é inteiramente verdade. o fundamental já fará diferença, porém esses países também enfrentam uma situação desafiadora ao ter de crescer rapidamente em um mercado global altamente competitivo; então, seus profissionais precisam de treinamento mais sofisticado.

---

## **SATISFAÇÃO: PENSAMENTO INTEGRATIVO DENTRO DAS ESCOLAS**

Martin está encantado com o treinamento de professores do ensino fundamental da maior escola infantil do Canadá e de outras cinco grandes escolas da América do Norte, conduzido por sua Rotman School. “Estamos levando o pensamento integrativo para o currículo escolar, do jardim de infância até o 12º ano [equivalente ao nosso terceiro ano do ensino médio]. É um campo vasto, gigante, como se pode imaginar. Estamos ensinando os professores a usar o pensamento integrativo, e é muito emocionante. Estou mais orgulhoso com isso do que com qualquer outra coisa que já fizemos na Rotman”, comemora. o pensamento integrativo questiona os modelos existentes, acreditando que eles não são a “realidade”, mas apenas uma forma de explicá-la, e que podem sempre ser melhorados.

## **FRUSTRAÇÃO: CINCO ETAPAS DE SUCESSO FORA DAS EMPRESAS**

Em seu livro *Fixing the Game*, Roger Martin explica as cinco etapas que as empresas deveriam seguir para ter sucesso no mundo complexo atual. Sua grande frustração é que a maioria dos gestores ainda não tomou conhecimento delas. “o que eu escrevi é tão contrário às teorias ensinadas nas escolas de negócios que estas nem prestaram atenção àquilo, preferindo continuar a ensinar mais do mesmo e presumindo que estou errado. Essa é, na verdade, uma das maiores frustrações de minha vida”, afirma.

As cinco etapas que ele recomenda são:

- 1 voltar a colocar o foco no consumidor.
  - 2 Recuperar a autenticidade da vida dos executivos repensando sua remuneração.
  - 3 Prestar mais atenção à governança do board.
  - 4 gerenciar com mais eficiência as expectativas dos stakeholders.
  - 5 Ampliar o papel das organizações sem fins lucrativos na sociedade.
- 

### **Como se conjugam o nível fundamental e o avançado?**

Esses países precisam dar saltos. tem de ocorrer na educação executiva um salto como o que está ocorrendo na telefonia. assim como mercados sem base instalada de telefonia fixa estão indo direto para a telefonia móvel, países como o Brasil não precisam passar pelas técnicas de gestão tradicionais para só depois buscar o conhecimento-chave para a economia global do século 21. eles podem ir direto para isso.

### **Que tipo de coisa a educação executiva deve ensinar mais? O raciocínio abdutivo?**

Sim, quase todos os grandes sucessos empresariais derivam da lógica abdutiva, que trabalha com o que ainda não existe. Qual lógica disse que a apple criar um MP3 player branco com um controle circular no meio seria um sucesso, mesmo cobrando três vezes mais? não foi a dedutiva nem a indutiva. o mesmo aconteceu com a cadeira aeron, da Herman Miller. Hoje todas são parecidas com ela, mas houve um tempo em que ela era bem diferente das demais e a maioria das pessoas



dizia: “isso nem parece cadeira”. tornou-se a cadeira mais vendida da história. Coisas assim não se descobrem dedutiva ou indutivamente.

### **Os gestores devem aprender a observar e investigar?**

Sem a menor dúvida! não é trabalho dos clientes dizer que produto inovador as empresas devem produzir. os gestores é que precisam observar os clientes etnograficamente para conhecer o que os incomoda e pensar em algo que vão amar. a cadeira aeron é um ótimo exemplo. Mesmo com as costas suadas, nenhum cliente diria: “Quero uma cadeira em que meu corpo respire”. o cliente sabe o problema que tem, mas o gestor o investiga e soluciona.

### **As empresas já estão buscando uma nova educação?**

Para falar a verdade, não. ou melhor, só as grandes empresas estão fazendo isso, porém seu desempenho nessa procura ainda é ruim. Mas as grandes empresas deveriam aproveitar melhor o fato de poderem investir em educação executiva para ficar à frente dos concorrentes e não ser suplantadas por startups. Um aviso: as que não fizerem isso logo poderão ser superadas amanhã por dois garotos em uma garagem.

LIZANDRA MAGON DE  
ALMEIDA

A entrevista é de Lizandra  
Magon de Almeida, editora-  
assistente de hsm  
management.

# TONY HSIEH E UM NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO

PÓS-AMAZON, O CEO DA ZAPPOS ESTÁ LANÇANDO UM NOVO PARADIGMA GERENCIAL À FRENTE DA VAREJISTA ONLINE (QUE AGORA NÃO É SÓ DE CALÇADOS), AO ACHATAR A HIERARQUIA NO QUE CHAMA DE “HOLOCRAZIA”. SE RECEBE CRÍTICAS DOS CÉTICOS, QUE ATACAM A “MODA HIPPIE”, PARECE GERAR COLABORADORES E CLIENTES FELIZES, MAIS RECEITA E MAIS LUCROS

POR MARTINA RUA

---

## **C**ONSELHOS DE HSIEH PARA EMPREENDEDORES E PARA TODOS OS PROFISSIONAIS

- Defina quais são seus valores pessoais e o que quer para sua companhia.
- Faça uma lista de pessoas que gostaria de ter por perto e de clonar por suas virtudes. Em seguida, faça uma lista de quem o incomoda. Verifique, então, as coincidências de valores entre as duas listas e leve isso em conta ao formar sua equipe.
- Pergunte-se: “o que me apaixona tanto que eu faria por mais dez anos, mesmo sem ganhar muito?”. Sua autenticidade se espalhará por colaboradores, clientes e fornecedores.
- Explore sempre as oportunidades, porque, em geral, as coisas não saem como planejado. É o mais adaptado que sobrevive, ensina darwin.
- Não espere ter todas as respostas. Comece, ajuste e corrija no curso do projeto.

*Fonte: Site Zappos Insights.*

---

Tony Hsieh –pronuncia-se “chei”– quase ignorou a mensagem do fundador da zappos, nick Swinmunr, em sua secretária eletrônica. nela, Swinmunr convidava o colega a investir em sua empresa de venda de sapatos pela internet e a ideia não pareceu tentadora: o ano era 1999 e todos queriam vender tudo na web. Só que Swinmunr foi convincente, pois sabia que as pessoas estavam comprando calçados a distância e que

havia mercado para aquilo. o que nem ele nem Hsieh sabiam, contudo, é que 15 anos depois aquilo ia virar uma holocracia, conforme anunciado em 2014.

Trata-se de um movimento de horizontalizar a hierarquia, que a zappos iniciou em 2013, eliminando a linha gerencial tradicional. Sua ideia mestra é substituir a cadeia corporativa típica por uma série de grupos autogerenciados. muitas empresas, conservadoras, receberam a iniciativa com ceticismo, como uma moda passageira não sustentável, um sonho hippie.

Outras, contudo, estão se entusiasmando com a possibilidade de uma organização que permita que os colaboradores sejam felizes. mas talvez esse modelo não seja para qualquer um. Talvez seja preciso ter uma história como a da zappos e/ou a de seu líder, Hsieh, para arriscar-se em uma inovação em gestão dessa magnitude, com 1,5 mil funcionários.

---

## + Mudança

A Zappos está moldando um novo modelo de organização e também mudando o varejo, aos olhos dos analistas setoriais, assim como a Amazon e o ebay. Em entrevista recente à McKinsey Publications, o presidente do ebay marketplaces, Devin Wenig, compartilhou de modo estruturado suas ideias sobre as mudanças em curso. Eis os highlights:

- A digitalização está transformando o varejo. loja física e e-commerce não serão como hoje.
  - A loja tende a usar mais tecnologia para atuar just-in-time –por exemplo, funcionando com um showroom e sendo complementada por um centro de distribuição que a abasteça.
  - O e-commerce, que sempre cumpriu uma função utilitária –de prover o que o consumidor procura–, deve tornar-se também inspiracional como a loja, com a atuação de curadores.
  - Todo varejo será multicanal e as habilidades dos gestores devem mudar para engajar os consumidores em todos os canais. isso exigirá aprendizados novos sobre marketing digital (uso de mídias sociais, mecanismos de busca, catálogos), design, gestão de produto etc.
  - As vantagens competitivas atuais –como a variedade de ofertas, para o ebay– devem dar lugar ao uso de dados, especialmente small data, detalhes do consumidor. Será preciso ciência e arte (ou seja, tecnologia e curadoria).
-

## **A HISTÓRIA DE HSIEH**

Hsieh não acredita haver uma única maneira correta de fazer as coisas. Já disse mais de uma vez que o dinheiro que os jovens investem em estudar em faculdades de administração de empresas tradicionais, que ensinam fórmulas de gestão tradicionais, poderia ter melhor destino se financiasse o sonho empreendedor deles. Hsieh prefere uma formação de gestor que seja construída pouco a pouco, com tutoria dos pares. Tudo isso faz sentido para o Ceo da zappos. Com menos de 20 anos, ele se lançou a criar um projeto para ganhar muito dinheiro, a linkexchange, que vendeu em 1998 para a microsoft, por US\$ 265 milhões. “Já não era divertido”, justifica ele. “A cultura da empresa se perdeu quando não havia mais gente conhecida para contratar e começamos a selecionar currículos sem conseguir detectar os candidatos que se ajustariam a nossa cultura. Um dia, notei que estava difícil levantar da cama para ir até minha própria empresa”, recorda. a operação se deu em pleno boom da internet e, com tanto dinheiro, Hsieh tornou-se investidor e montou a Venture Frogs, firma de capital de risco. ele podia explorar aquilo de que mais gostasse. mas não gostou de uma coisa: os projetos em que potencialmente investiria eram sonhos de outros. e Hsieh queria perseguir os próprios sonhos.

## **A HISTÓRIA DA ZAPPOS**

A Zappos não foi só mais um investimento para Hsieh; parecia ser dele desde o início. Com o aval do fundador, o jovem empreendedor pôs ali toda a sua energia, além de boa parte de seu capital. em 1999, o modelo zappos consistia em oferecer grande seleção de calçados e eram os fabricantes que faziam as entregas, no método conhecido como drop shipping. isso evitava grande estrutura de estoques e logística. Só que muitas marcas não tinham capacidade para atender aos

pedidos com eficiência, o que afetava negativamente a imagem da zappos, e, em 2003, a empresa adotou um modelo híbrido: gerar 25% de suas receitas com drop shipping e 75% com estoque próprio, obtido com o capital de Hsieh e com várias rodadas de funding.

Assim, a Zappos controlaria a experiência do cliente, sua pedra angular. Pouco tempo depois, o empreendedor fez a pergunta-chave: “Queremos continuar vendendo sapatos ou vamos construir uma marca que se diferencie por oferecer a melhor experiência de serviço que um cliente possa ter, que nos permita expandir para qualquer outro produto?”. Foi quando decidiu abandonar definitivamente o drop shipping, apesar de este trazer dinheiro fácil e rápido.

Hoje, grande parte do negócio se baseia na atenção aos clientes, desde a “equipe de fidelização de clientes” (o call center), que precisou ser contratada na hospitaleira Las Vegas, porque não havia na cidade de origem da empresa, San Francisco, pessoas tão dispostas a cumprir essa tarefa com paixão. Outra decisão ousada da Zappos foi destinar a verba normalmente reservada a marketing e publicidade à melhoria de serviços, apostando que os clientes passariam a fazer a propaganda da empresa se fossem bem servidos. Deu certo: os resultados foram excelentes. Em 2009, o faturamento da Zappos já tinha atingido US\$ 100 milhões, o que a colocou na mira da Amazon, a gigante varejista online de Jeff Bezos.

A proposta consistia em uma operação de troca de ações avaliada em US\$ 1,2 bilhão e no compromisso de manter a marca e a cultura Zappos independentes. O grupo de diretores mudou, claro, e Hsieh passou a voar para Seattle em vez de para San Francisco, para a reunião trimestral, podendo contar com o conselho de especialistas da Amazon. E o fato é que, dois anos mais tarde, segundo a revista Fortune, a receita da Zappos já dobrara. Sua variedade de produtos também vem

aumentando mês a mês, já incluindo produtos para o lar, cosméticos e vestuário. Continua valendo a máxima de Hsieh: o que importa é o serviço e não o produto que se oferece.

## **O SERVIÇO (E O CALL CENTER)**

Como já é de conhecimento público, o call center da zappos é diferente em quase tudo: ali não há scripts a seguir, e a conversa telefônica com o cliente não tem limite de duração. o objetivo é estabelecer um bom relacionamento com esse cliente e, para isso, já houve até uma chamada telefônica de dez horas de duração. os colaboradores do call center são treinados para ajudar o consumidor a encontrar o que ele busca, de qualquer maneira, e isso inclui recomendar sites da concorrência se não houver um produto, o que os deixa muito à vontade.

O ritmo de construção de relacionamentos é alucinante ali: processam-se entre 4 mil e 10 mil e-mails e chamadas telefônicas por dia. A prova de que os profissionais querem estabelecer relacionamento é a lista de espera para trabalhar no call center da zappos, que chega a seis meses. Também é a prova de que querem expressar sua singularidade, o que é permitido na cultura inclusiva da empresa. “Contratamos as pessoas com base em valores, não em idade, etnia ou aparência.

Se têm vocação para o serviço e são humildes, é muito provável que se encaixem em nossa cultura”, explica Hsieh. Uma vez aprovada no concorrido processo seletivo do call center, a pessoa recebe a oferta de US\$ 2 mil para que desista do emprego. Se aceita, não era quem estavam necessitando. Para a empresa, sai mais barato que resolver problemas futuros. os colaboradores da zappos também gostam de contar com argumentos em que acreditam para convencer os clientes a comprar da companhia. entre eles, já conhecidos, estão a



política de devolução de 365 dias a partir da data da compra e a possibilidade de pedir dezenas de sapatos, prová-los e devolver os que não quiserem –sem ônus algum.

---

## **A TAL FELICIDADE PARA TODOS**

Tony hsieh descreve as quatro variáveis que, a seu ver, tornam felizes os indivíduos quando trabalham:

- perceber que têm controle;
- notar que progridem;
- poder estabelecer relacionamentos profundos;
- sentir que são parte de algo maior que eles (nesse caso, entra o projeto de revitalização do centro velho de Las Vegas).

Ele ainda observa que é crucial ser leal a si mesmo e integrar vida profissional e pessoal.

---

## **HOLOCRACIA**

Das histórias de Hsieh e da zappos à holocracia foi um pulo e, mesmo assim, esse tipo de “desestrutura” demorou para começar a funcionar na empresa; o pontapé inicial da implementação aconteceu em abril de 2013, com 10% dos funcionários, e estava prevista para ser completada no final de 2014. a holocracia incentiva o protagonismo absoluto de cada colaborador em sua área de influência e, ao mesmo tempo, elimina a burocracia e a rigidez da companhia, blindando-a em relação ao crescimento. ainda que precise de gestores convencionais como mediadores, o sistema tem como um de seus objetivos o surgimento de novos líderes.

## **EXPANSÃO E MARCA**

O sucesso da cultura zappos, especialmente na inovação em contratação de pessoas, levou Hsieh a criar uma nova empresa, a delivering Happiness, dedicada a coaching, motivação e concretização da importância da felicidade no trabalho e na vida. Isso aconteceu a partir de um best-seller publicado em 2010, Satisfação Garantida: no Caminho do Lucro e da Paixão, que ele apresentou como uma turnê musical, em um grande ônibus decorado à moda da zappos. A zappos não virou só uma nova empresa e um livro. Ela também é um perfil de Twitter –na verdade, o próprio Hsieh é um perfil, com quase 3 milhões de seguidores no microblog, no qual divide o dia a dia da empresa e suas ideias. Também é um perfil no Facebook. A página da zappos no FB é distinta das corporativas em geral, com troca constante e mensagens espontâneas entre clientes e colaboradores. “As empresas se tornam mais transparentes com as redes sociais, queiram ou não. Muitos gestores se assustam, mas, para nós, isso é genial”, garante o empreendedor. Quando lhe perguntam sobre o futuro, Hsieh responde que se imagina trabalhando na zappos pelos próximos dez anos, embora não saiba como será depois disso. “Preciso sempre sentir que estou criando algo, para não me entediar. Por ora, continuar construindo uma marca em torno do melhor serviço ao cliente faz mais sentido do que dar vida a uma nova ideia”, avisa.

## **PIONEIRISMO E MODELO**

Pesquisadores de gestão como Jim Collins e Dave Logan, cada um a sua maneira, descobriram que as empresas de maior sucesso, não importa a que setor de atividade pertençam, têm dois ingredientes fundamentais que as diferenciam de outras:

- Uma cultura corporativa muito forte e
- Uma visão com propósito superior ao de fazer dinheiro ou ser a número um do mercado.

Esse é o caso da zappos, que primeiro se tornou uma fonte de inspiração e de recursos na contratação de pessoal e agora parece que pode fazer o mesmo com seu modelo gerencial. de acordo com Florencia Castleton, gerente de recursos humanos para a região sul da américa latina da empresa química dow, que foi aprender com a varejista in loco em um dos cursos que ela oferece (como benchmarking estruturado), “a zappos tem uma política de rH muito diferente, na qual os valores não apenas são vividos por todos, como também foram construídos por todos, sem imposições de cima”.

Para a executiva da dow, algo assim consegue gerar grande compromisso e cultura sólida nas empresas. o vago conceito de “criar felicidade” no trabalho é algo que se materializa de modo significativo na zappos, segundo ela, e está inspirando cada vez mais empresas a considerá-la um modelo a seguir.

A executiva ainda destaca que o fato de a humildade ser um dos principais valores da organização também a torna um modelo. ainda não se sabe o impacto que a holocracia, um movimento ainda mais avançado, terá sobre as empresas ou mesmo sobre o setor varejista. o que é inegável é que isso alimenta a capacidade da zappos de inovar continuamente, como ela fez há pouco de novo, ao testar assistentes pessoais digitais móveis, o Askzappos.

**MARTINA RUA**

A reportagem é de Martina  
Rua, colaboradora da  
revista Wobi.

# RICARDO NUNES, PELA MAIOR RENTABILIDADE

O PRINCIPAL ACIONISTA DA HOLDING MÁQUINA DE VENDAS, HOJE COM 16 NEGÓCIOS VAREJISTAS, CONTA QUAIS SÃO AS PRIORIDADES DO GRUPO, FALANDO SOBRE SEU ESTILO EMPREENDEDOR E SOBRE A IMPORTÂNCIA DE APROVEITAR A CRISE COMO OPORTUNIDADE

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**S**e o varejo dos estados unidos tem o jovem Tony Hsieh, de 41 anos, desenhando uma nova cultura organizacional, o varejo brasileiro conta com o jovem Ricardo Nunes, de 43 anos, infundindo uma cultura empreendedora em empresas estabelecidas. Isso explica, em parte, por que a Máquina de Vendas, holding de várias marcas varejistas físicas e virtuais da qual Nunes é o maior acionista individual (com 47,7%), prevê bom desempenho no fim de 2014, enquanto o mercado amarga momentos difíceis, ou por que é otimista sobre 2015.

Para o empreendedor, que fundou a Ricardo Eletro e foi o artífice de sua fusão com a Insinuante e de outras aquisições, é na crise que surgem as melhores oportunidades de crescer. Desde que inaugurou sua primeira loja, aos 18 anos de idade, no interior mineiro, Nunes adotou uma estratégia de expansão bastante agressiva para os parâmetros brasileiros, com base em negociações ousadas com os fornecedores e preços baixos ao consumidor.

Mostrou também rapidez para reagir aos rivais –por exemplo, diante da criação da Via Varejo (que inclui Grupo Pão de Açúcar, Casas Bahia e Ponto Frio), logo propôs fusão à família Batista, proprietária da concorrente Insinuate. atualmente, a prioridade da Máquina de Vendas, que reestrutura sua governança, é elevar a rentabilidade do grupo, hoje de 1,2% da receita, para 2%, o que deve fazer o lucro saltar de R\$ 88 milhões em 2013 para algo em torno de R\$ 200 milhões em 2015. Também estão em sua agenda reduzir a alavancagem e expandir o e-commerce, considerado estratégico.

---

## MÚLTIPLOS MODELOS

### Fatos e números da Máquina de Vendas

**Receita bruta:** R\$ 9,2 bilhões (2013)

**Colaboradores:** cerca de 30 mil

**Lojas:** 1,2 mil em 422 cidades, de todas as unidades federativas do Brasil

**Itens à venda em lojas físicas:** 4,5 mil

**Itens à venda (ativos) no e-commerce:** 30 mil

### Marcas de lojas físicas:

Ricardo eletro • Insinuante • Eletro Shopping • City Lar  
• Salfer

### Sites de e-commerce:

ricardoeletro.com.br • insinuante.com.br •  
citylar.com.br • eletroshopping.com.br • salfer.com.br •  
cipela.com.br • ecolchao.com.br • kangoolu.com.br •  
malamix.com.br • clubedoricardo.com.br •  
ricardoeletroviagens.com.br

**É A 7ª MAIOR VAREJISTA DO BRASIL E A 3ª EM  
ELETRODOMÉSTICOS E ELETRÔNICOS**

---

---

## SAIBA MAIS SOBRE NUNES

**Quem é:** Maior acionista individual da Máquina de Vendas.

**Início:** Aos 12 anos, vendia mexericas nas ruas de divinópolis (MG); aos 18 (em 1989), abriu sua primeira loja, para vender bichos de pelúcia.

**Desafios-chave:** A incorporação de eletrodomésticos na Ricardo Eletro, sua expansão e a fusão com a Insinuante.

---

**A classe média emergente fez o varejo crescer no Brasil, mas entramos em uma certa recessão. E agora?**

É exatamente nos momentos de crise que eu mais cresço. O varejo vive de promoções e eu sei garimpá-las. Dos 30 mil itens ativos em nosso comércio eletrônico e 4,5 mil nas lojas físicas, é impossível não conseguirmos 20 ou 30 grandes ofertas negociadas com os fornecedores, para impactar o resultado no mês. Também sei bem que se ganha em um negócio e perde-se em outro. Alguns produtos e, principalmente, serviços geram lucro bom e compensam as perdas em outros. Uso muito essas ferramentas para sair na frente do concorrente em preço.

---

## NO AMBIENTE ONLINE, O MODELO É A AMAZON

A Máquina de Vendas vem abrindo várias frentes de e-commerce, com diferentes modelos de negócio virtuais. uma das iniciativas foi desenvolver sites de nicho, como cipela (de calçados), Ecolchão (de colchões, roupas de cama), Kangoolu (de produtos para bebês), Malamix (de malas, bolsas), clube do ricardo (ofertas de oportunidade, com tempo de validade), entre outros. com exceção do último, esses sites não têm qualquer referência à Máquina de Vendas ou às redes físicas associadas, como Ricardo Eletro, insinuante, city lar, Eletro shopping e salfer. “são marcas individuais”, diz rodolpho cavadas, diretor de marketing do grupo. A empresa também oferece gestão de ambientes de lojas virtuais, como faz com a Nokia (incluindo a gestão do back office, estoques, embalagens, entrega, faturamento etc.), a l’Oréal (marcas skinceuticals e la roche-Posay), o são Paulo Futebol e a som livre. “temos também parceiros dentro do site da ricardo Eletro, na mesma linha do que a Amazon faz”, comenta cavadas.

Ele conta que a plataforma desenvolvida pelo grupo possibilita a inserção de parceiros no negócio. Há dois tipos de parceiros embarcados: os de serviços –como pacotes de viagens– e os fabricantes, estes nos modelos white label e cross docking. No modelo white label, o responsável pelo envio direto para o cliente é o parceiro –produtos de pet shop, vinhos, automotivos, óculos entram nesse sistema. No cross docking, aplicado a produtos de pesca e suplementos alimentícios (saúde e beleza), o parceiro envia o produto após a venda para um dos centros de distribuição da Máquina de Vendas, que cuida do envio ao cliente.

---



## **A competição do varejo no Brasil ainda é por preço? E quanto à inovação?**

Os eletrodomésticos são os mesmos em todo o varejo, e loja bonita e atendimento bom são obrigações. O que faz diferença é, sim, o melhor preço. outro diferencial é o ponto. Nossas lojas ficam em locais muito movimentados e são muito cheias. Nossos clientes, principalmente das classes c e d, ainda querem ir ao ponto de venda para comprar, porque sentem prazer em olhar, tocar e escolher o produto.

Eu sei que é uma felicidade para as pessoas irem à loja, porque vou todo sábado de manhã a uma loja de rua e toda tarde a uma ou duas lojas de shopping center para conversar com o cliente, ver o que ele deseja, saber se os produtos estão adequados, se a condição de pagamento está boa, ouvir as reclamações.

Ao mesmo tempo, temos uma pontocom que é como uma amazon dentro da Máquina de Vendas, que é uma inovação. Ali aumentamos a oferta além de nosso mix de produtos habitual, abrigando outras lojas virtuais de nicho [veja quadro ao lado]. Vendemos desde vinhos até roupas de cama, passando por lingerie, pneus, fraldas... esse incremento de itens no site aconteceu entre 2011 e 2012 e fez com que nossos sites se tornassem extremamente rentáveis. acho que o varejo brasileiro tem os dois públicos para atender: o que gosta de ir às lojas e o que faz tudo para não pegar trânsito.

## **Aqui se compete por preço, mas o preço nos Estados Unidos é melhor. Por quê?**

De fato, muitos brasileiros vão para os Estados Unidos fazer compras. eu fui lá ver isso de perto no Natal de 2013 e negocieei com nossos fornecedores os mesmos preços de lá. o resultado foi a campanha “o Melhor Natal do Mundo”, um sucesso, como mostra o vídeo com 1 milhão de visualizações

no YouTube. Fiz uma provocação ao mercado local: por que não conseguimos ter os mesmos preços de lá? Precisamos mudar paradigmas.

### **Que paradigmas devem ser quebrados?**

O varejista tem de brigar a favor do consumidor –com a indústria e, se for o caso, com o governo, por conta dos impostos. como nossa carga tributária é das mais elevadas do planeta e há as dificuldades logísticas, o jeito é sermos mais agressivos e ousados nas negociações com os fornecedores e em nossas estratégias de vendas.

### **A criação da máquina de Vendas é ousadia?**

Sim, reativa. com o surgimento da Via Varejo, perderíamos competitividade nas compras de estoque se não fizéssemos uma rede forte também. a insinuante estava no Nordeste e no sudeste, então nos complementamos.

### **Você dá a cara para o negócio. Isso não dificulta a relação com os sócios?**

Há rumores de que sim... Esse meu jeito ajudou os negócios. Fico muito exposto e não é fácil para mim, como pessoa física, mas percebo que o consumidor gosta da transparência, do contato, de haver uma história. agora, na Máquina de Vendas, todos os sócios se respeitam e, o mais importante, estamos sempre dispostos a debater o que é melhor para o futuro da companhia. Minha relação com a família Batista, especialmente com o Luiz Carlos, é excelente. Viajamos juntos com nossas famílias, eu me hospedo na casa dele.

### **A máquina vai ganhar um fundo de investimento como sócio? Vocês vão abrir capital?**

A ideia, em 2013, era trazer um fundo para terminarmos de nos organizar, integrando algumas aquisições feitas, e, depois, abrir o capital. Mas o momento não é bom para isso e, como o

e-commerce se valorizou muito no mundo inteiro, vale a pena esperar.

A decisão de abrir o capital é uma estratégia de longo prazo, mas vamos aguardar o melhor momento do mercado e, enquanto isso, preparamos a governança. acabamos de colocar o Richard saunders como presidente da companhia, e ele está montando toda a sua equipe. Também estamos indo cada vez mais para o conselho de administração. com o Richard, estamos empenhados em intensificar o processo de integração de nossas operações, reduzir a alavancagem e expandir ainda mais a divisão de e-commerce.

**E-commerce é inovação para vocês? Vocês tiveram problemas de atraso na entrega de produtos vendidos online. Como evitá-lo?**

Eu julgo que, no varejo, inovação significa a capacidade de o varejista entender as necessidades de seus clientes e criar soluções para atender a elas. A inovação pode ser identificada no tipo de mercadoria vendido, em ações de marketing, no treinamento de colaboradores, na precificação e até onde a loja é instalada. Para mim, inovamos ao investir na diversificação de produtos no e-commerce e ao gerenciar isso de modo unificado, porque geramos comodidade e agilidade para os consumidores realizarem suas compras. isso melhora a entrega.

**Como é a gestão de pessoas de vocês?**

O varejo não é famoso por um bom RH... o varejo trabalha muito com incentivos por performance, e estes são associados a bons índices de satisfação e retenção de colaboradores. Fazemos isso também, mas acho que os melhores resultados aparecem quando os líderes dão liberdade para os subordinados e quando há confiança, algo crucial para o sucesso da remuneração atrelada a metas de desempenho. Na Máquina de Vendas, por exemplo, temos políticas que

SANDRA REGINA DA  
SILVA

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

proporcionam mais envolvimento dos funcionários em decisões. Eles são treinados e estimulados a agir como donos. o vendedor tem mais liberdade do que nas outras redes –pode ligar para o meu celular, pôr o cliente para falar comigo. ele sabe que a regra é: “está proibido perder venda”.

# NOSSO VAREJO E O DILEMA DA INOVAÇÃO

ESPECIALISTA DA PWC, ANA HUBERT AFIRMA QUE AS FUSÕES E AQUISIÇÕES E A BUSCA DE MENORES CUSTOS RESTRINGEM O INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA

POR ANA HUBERT

**A**s transformações tecnológicas e demográficas que estamos presenciando vêm causando enormes impactos nas empresas de varejo e no mercado consumidor, com movimentos importantes nos padrões de consumo e novas demandas a atender. Os líderes empresariais estão conscientes das implicações desse fenômeno: 40% dos CEOs brasileiros disseram estar preocupados com os riscos que as mudanças nos gastos e no comportamento dos consumidores podem representar, de acordo com a 10ª edição da Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros, da PwC.

A inovação, portanto, passa a ser uma questão de sobrevivência para as empresas, especialmente em setores que enfrentam rápida evolução tecnológica e crescentes demandas dos clientes, como no varejo. As organizações com visão mais abrangente de futuro buscam incessantemente inovações que possam lhes trazer vantagem competitiva e crescimento.

No varejo, a inovação depende em grande parte de tecnologia, principalmente com a ênfase cada vez maior do meio digital entre os consumidores. No entanto, o investimento desse setor em tecnologia no Brasil ainda é tímido. De acordo com o

instituto de pesquisas tecnológicas Gartner, as empresas de varejo no Brasil investem cerca de 1,4% de sua receita em tecnologia, enquanto nos EUA só em serviços de internet são investidos em torno de 6,7%.

Somado a isso, nos últimos anos, vivemos um intenso movimento de fusões e aquisições no varejo. Tivemos a aquisição do Ponto Frio e Casas Bahia pelo Grupo Pão de Açúcar, da Lojas Maia e Baú da Felicidade pelo Magazine Luiza e a criação da Máquina de vendas, por meio da associação entre Ricardo Eletro, Insinuante, City Lar, Salfer e Eletro Shopping. Em 2013, tivemos mais de 80 transações de fusões e aquisições no varejo brasileiro.

Esse movimento fica evidenciado no ranking Ibevar (Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo), que classifica as 120 maiores empresas do varejo no Brasil e mostra que 45% delas são multibandeiras, agrupando várias marcas. Essas transações absorveram boa parte dos investimentos dessas empresas e, além disso, os recursos destinados à tecnologia priorizaram a necessária integração dos sistemas internos e operações, reduzindo ainda mais a parcela destinada à inovação nesse momento.

A lógica do ainda baixo investimento em tecnologia no setor deve se manter nos próximos anos, considerando a tendência de consolidação. Um indicador nesse sentido é a diferença entre o primeiro e o décimo lugar do ranking Ibevar. O faturamento do Grupo Pão de Açúcar (R\$ 64 bilhões), líder do ranking, é dez vezes maior do que o da raia Drogasil (R\$ 6,4 bilhões), décima colocada, indicando espaço para consolidação. Outra métrica do ranking Ibevar evidencia o baixo investimento em inovação: 53% das maiores empresas de varejo no Brasil atuam em vários canais, mas o consumidor não parece impactado por essa “multicanalidade”.

No País, em média, somente 12% dos consumidores realizam compras em mais de um canal da mesma marca, de acordo com a pesquisa Total retail survey, realizada pela PwC. Nos EUA, a média é 50% maior (18%). A utilização de tablets, celulares e smartphones e a facilidade de comparar preços, marcas e produtos na internet também provocaram transformações no comportamento de compra do consumidor e o tornaram mais exigente.

A mesma pesquisa mostra que 38% dos consumidores brasileiros compram produtos por meio de dispositivos móveis pelo menos uma vez por mês, 59% gostariam de poder consultar online informações sobre o produto que estão comprando em uma loja física e 49% preferem comprar online pela comodidade de realizar compras sem sair de casa.

Ou seja, os consumidores estão buscando melhorar a experiência de compra, comparando preços e produtos, buscando comodidade e oferta de serviços diferenciados. Pressionado por melhores resultados (considerando que em 2013 as vendas do setor como um todo cresceram 3,6% e a projeção para este ano é de apenas 2%), o varejo busca alternativas para reduzir custos e, em certos casos, parece ir em sentido contrário aos anseios do consumidor. Alguns varejistas, por exemplo, optaram por reduzir a oferta de frete grátis para as compras online – em 2013, a entrega gratuita diminuiu 50%, o que afeta a comodidade e a diferenciação, valorizadas pelo consumidor.

Enquanto no Brasil os varejistas focam seus esforços no crescimento por meio de fusões e aquisições ou de redução de custos, nos EUA eles parecem mais atentos às demandas geradas pelas mudanças no comportamento dos consumidores. Entre as recentes inovações, a Zappos [veja reportagem na página 68] acaba de lançar seu Assistente Pessoal Digital (Ask Zappos), na versão beta, o que pode revolucionar as vendas do comércio, enquanto a Amazon

(além dos drones e da promessa de entregas no mesmo dia no futuro) lançou uma loja de impressão 3D, para fazer produtos customizados.

A busca de melhor rentabilidade também é uma realidade nos EUA, mas lá o investimento tem sido direcionado a ações que combinem menor custo com a experiência de compra desejada pelo consumidor. Exemplo disso foi a ação da BestBuy para otimizar o fenômeno do showrooming, que é a prática dos consumidores de irem a uma loja física para ver e experimentar os produtos que desejam e obter informações de vendedores treinados para depois pesquisar preços e comprar online. Uma pesquisa do Google mostra que nos EUA 74% dos consumidores fazem showrooming antes de comprar eletrônicos.

Embora não vendesse os produtos, a BestBuy percebeu que os estava promovendo dessa maneira e fez acordo com alguns de seus fabricantes cobrando-lhes pela utilização do espaço físico das lojas (como mídia) e do conhecimento de sua força de vendas. Essa ação lhe permitiu praticar preços mais baixos e conseguir concorrer com o canal online, sem perder em rentabilidade.

O investimento em consolidação e em redução de custos vai continuar no Brasil, mas nosso varejo não pode esquecer que é necessário investir também em inovação para os consumidores. Cada vez mais, estes buscam experiências customizadas, não são mais leais às marcas, querem realizar compras em tempo real e com preços baixos e utilizam seus dispositivos móveis quase em tempo integral para buscar informações e conteúdos sobre marcas e produtos.

**ANA HUBERT**

é gerente sênior da PwC  
Brasil e especialista em  
varejo.



# OCASIÃO SEM LADRÃO

O DESEJO INESPECÍFICO DE MUDANÇA DA SOCIEDADE BRASILEIRA PRECISA FICAR ESPECÍFICO NAS EMPRESAS; VALORES DOS QUAIS AS PESSOAS POSSAM SE ORGULHAR DEVEM TER O MESMO PESO DE VISÃO DE FUTURO E COMPETÊNCIA DE EXECUÇÃO

POR BETANIA TANURE

**O** ano vem terminando e debatemo-nos de maneira surda com um desejo inespecífico de mudança. Mas, se queremos que o Brasil seja um país sério, uma sociedade madura, um povo que luta por um ambiente justo, está claro, a meu ver, o que precisamos mudar: alguns de nossos valores. Um dos que mais me chamam a atenção é bem representado por um ditado popular: “A ocasião faz o ladrão”. Precisamos ressignificar esse pensamento, convertendo-o em: “A ocasião revela o ladrão”. É o que a realidade mostra: uma circunstância tal denuncia o ladrão, nos permite ver quem ele é, tira-lhe o véu.

Mudar essa velha crença é mais importante do que nunca no Brasil atual. Parece que estamos chegando ao limite dos delatos de esperteza, da mistura nefasta do que é público com o que é privado, dos valores familiares. Neste momento de sua história, a sociedade brasileira está prestes a perder valores fundamentais, entre os quais alguns de ordem ética e moral ocupam posição de destaque. Essa discussão sobre mudança tem de estar fortemente presente no ambiente empresarial. É nele que se fala em colaboração, mas na surdina pratica-se a competição desleal. É nele que se prega o

bem comum, mas cada um se preocupa, em primeiro lugar, com sua meta individual, muitas vezes conflitante com a do vizinho. É nele que se exaltam o respeito pelas pessoas e sua importância para a empresa, mas o que elas percebem, de fato, é que se tornaram descartáveis. E por aí vai. Agir em conformidade com os procedimentos recomendados na empresa? Seguir leis e regulamentos? Tudo é relativizado.

Enquanto isso, as áreas de compliance –cuja efetividade, é bom lembrar, relaciona-se diretamente com padrões de honestidade e integridade– têm cada vez mais trabalho... O maior desafio de mudança que temos nas organizações brasileiras atuais está em saber combinar visão de futuro (também podemos chamá-la de propósito ou de ambição) e competência de execução com outro elemento fundamental: valores dos quais as pessoas possam sentir orgulho.

O que move os indivíduos na direção de um projeto são seus ideais, seu desejo de construir algo, seu entusiasmo em mudar o curso de uma história. E, para isso, não vale qualquer acordo, nem qualquer iniciativa; esse movimento tem de ser baseado em valores sólidos. Há quem fale com orgulho que não rouba, não trapaceia, não quer tirar vantagem, como se esses comportamentos fossem atributos elogiáveis. Conforme tal raciocínio, as pessoas mereceriam um prêmio por ser honestas... Isso se traduziria em valores sólidos? Não. Isso só confirmaria a perspectiva de que todos têm seu preço. Eu, pessoalmente, não compartilho dessa perspectiva, assim como não acredito que a ocasião faz o ladrão. Mudar essas crenças é um de nossos desafios na construção de nossas famílias, de nossas empresas, de nosso país.

## BETANIA TANURE

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

# MELISSA, A LÍDER DE 2040

DEPOIS DE TER EVOLUÍDO MUITO EM 100 ANOS, O PERFIL ATUAL DE LÍDER NÃO SERÁ EFETIVO EM 25 ANOS, APONTAM ESPECIALISTAS DA STRATEGY&

POR KEN FAVARO, PER-OLA KARLSSON E GARY NEILSON

**H**enry Ford, fundador da célebre montadora de Detroit, nos Estados Unidos, deixou seus colegas líderes empresariais indignados quando propôs o aumento de salários e a redução da jornada de trabalho dos operários.

Era 1914, a Primeira Guerra acabara de eclodir, e ele vislumbrava duas melhorias: em produtividade e em potencial de consumo. Mas o dono de uma empresa era como um monarca absolutista então, e a orientação de Ford parecia ceder poder aos funcionários. Essa geração inventava o papel do presidente da empresa. Levava a ciência da administração ao chão de fábrica, com o taylorismo, usava “produtividade” como palavra de ordem e era experimentadora.

Poucos anos depois, a gestão moderna seria estabelecida, e as pessoas passariam a ser contratadas para gerenciar funções e unidades de negócios. Cinquenta anos mais tarde, em 1964, a direção contava com vários líderes –de finanças, planejamento, operações, produção e vendas–, à frente de grandes equipes. A organização moderna como a conhecemos, com processos, direitos de decisão, métricas, análises, reuniões sem fim e burocracia, florescia.

O presidente não era mais um monarca, mas o executivo principal, o CEO. Sua meta maior consistia em maximizar o retorno para o acionista. Porém, enquanto os líderes de 1914 queriam desenvolver suas empresas, os executivos dos anos 1960 pensavam mais em sua carreira. No presente, os executivos chegam ao posto mais alto tendo acumulado experiência em diferentes organizações e funções, e pós-graduados com MBA. Em um mundo mais complexo, preocupam-se com o equilíbrio financeiro entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento, em encontrar pessoas com as habilidades certas em um pool de talentos mundial. Precisam zelar pela felicidade dos colaboradores. Vivem uma hierarquia achatada e estão sob constante vigilância. O valor de mercado da empresa pode despencar com um deslize. A ordem é agilidade.

### **CONHEÇA MELISSA**

Como será o CEO de 2040? Como, nos Estados Unidos de hoje, 60% dos estudantes de graduação e 40% dos de MBA são mulheres, em 2040, elas representarão 30% dos CEOs das 2,5 mil maiores empresas abertas do mundo. Isso mudará o CEO? Para responder, criamos um protótipo de executiva: Melissa. Ela nasceu nos anos 1980 e, hoje, está nos primeiros estágios da carreira. Ela atuará em um ambiente de negócios bem distinto.

---

## **Onde as mulheres já lideram**

Em 2013, as mulheres representaram 3,6% dos CEOs entrantes nas 2,5 mil maiores empresas de capital aberto do mundo. De 2004 a 2013, houve 68% mais mulheres assumindo do que deixando o posto de CEO. No entanto, nesse período, as mulheres presidentes foram mais contratadas de outras organizações (35%) do que os homens (22%), já que empresas individuais não foram capazes de desenvolver e promover executivas em número suficiente. A maior participação das mulheres pelo critério combinado de entrada e saída do cargo de CEO está nas empresas situadas nos Estados Unidos e no Canadá e no setor de tecnologia da informação

---

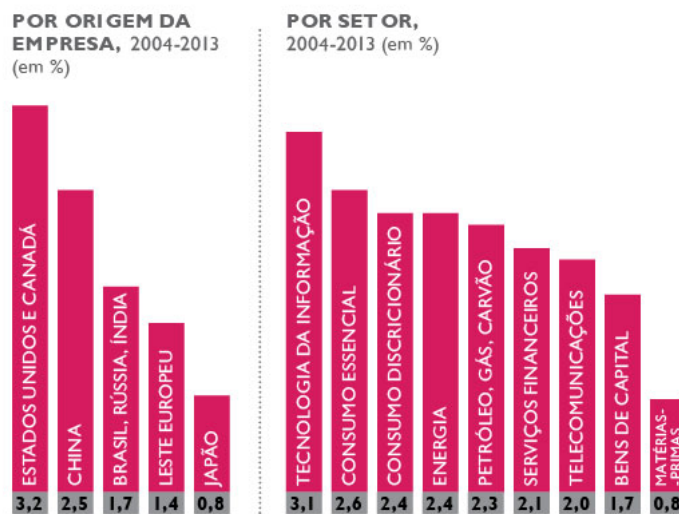
## **INTEGRADORAS E ESPECIALISTAS**

O ambiente competitivo de 2040 será muito diferente do que é em 2014. As empresas estarão, em sua maioria, concentradas em dois grandes grupos: integradoras e especialistas. As integradoras serão operadoras de larga escala, com propostas de valor baseadas em soluções diferenciadas aos clientes. Tais soluções dependerão de um conjunto único de capacidades complementares, como já faz a Cisco, que oferece plataformas que se destinam a uma série de necessidades dos clientes por meio de relacionamento estendido.

As especialistas, por sua vez, fornecerão produtos e serviços para as integradoras. Se muitas especialistas terão vida curta, de 7 a 15 anos, as integradoras poderão dominar seu mercado por décadas. Independentemente da categoria, a empresa precisará ter excelência em tecnologia –isso permitirá que deixe um mercado minguate e entre em um novo com competência. Com uma tecnologia como a da impressão 3D,

por exemplo, companhias iniciantes poderão passar a concorrer em novos negócios quase da noite para o dia. Tais tendências levarão ao tipo de CEO altamente focado e empreendedor, cuja carreira dependerá de sua adequação a um ou outro tipo de organização: integradora ou especialista.

Agora, voltemos a Melissa. Se ela for a líder de uma integradora, terá de seguir o modelo de Jeff Bezos ou Michael Dell e investir muito tempo na compreensão de como a empresa, seus fornecedores e clientes trabalham em um sistema holístico para que soluções completas sejam entregues aos clientes. No entanto, se for CEO de uma empresa especialista, deverá ser ainda mais criadora de mudança, pois poderá ter de substituir a estratégia da companhia rapidamente (diante do envelhecimento de sua especialidade ou da compra por outra) ou mudar de negócio. O mandato de Melissa na organização especialista talvez seja mais curto do que o de Melissa CEO de uma integradora. Ela será uma “CEO serial”, como já se ouve falar no Vale do Silício.



Fonte: The 2013 Chief Executive Study by Strategy&PwC.

## **NOVO MODELO**

A visão de mundo e de trabalho de Melissa é diferente da do CEO de 2014. Ela terá tido muitas experiências empreendedoras, de liderança e de colaboração desde o colégio. Como é curiosa e inovadora, talvez tenha inventado algo, como um aplicativo, ou desenvolvido paixão por nanotecnologia ou mobilidade urbana. Fala fluentemente mais de um idioma estrangeiro e conhece um pouco de uma ou duas linguagens de programação.

Muito provavelmente, cursou um MBA que adaptou sua pedagogia para desenvolver o estilo de liderança mais empático, como o feminino. Além das experiências internacionais de trabalho corporativo, ela pode ter passado um período em uma organização de serviços baseada em uma missão, como a Teach for America, ou criado um negócio em um mercado emergente.

Assim, terá desenvolvido uma consciência muito maior sobre o mundo e o poder da diversidade do que o líder de 2014. O foco continuado em aprender e buscar experiências em ambientes não familiares será crítico por toda a sua carreira. Quando mulheres como Melissa chegarem ao comando das empresas, seus colaboradores seguirão seu modelo. O ambiente de trabalho tenderá a ser menos autoritário e mais colaborativo.

## **ABORDAGEM SISTÊMICA**

A capacidade de Melissa de trabalhar em equipe, de empatizar, e sua inteligência emocional virão a calhar, dada a importância de construir capacidades interfuncionais. O papel do CEO será o de integrar essas capacidades, certificando-se

de que todos contribuam para seu desenvolvimento e sustentação e mantendo tudo funcionando em um sistema altamente sofisticado.

Assim, Melissa precisará ter amplo conhecimento de sistemas, tanto humanos como tecnológicos. Será mestra em compreender a maneira como a informação flui, em um contexto em que as relações entre as pessoas da organização e parceiros e stakeholders serão mais dinâmicas do que nunca.

Confortável com o fato de a tecnologia da informação (TI) estar profundamente integrada a cada experiência, a CEO terá interesse genuíno em rupturas potenciais e entenderá como a tecnologia permite redução de escala e diminuir barreiras de entrada nos diversos setores. Será especialista em modelos digitais altamente flexíveis. O design baseado no ser humano também será um de seus interesses, e ela estará atenta às novas ondas em tecnologia de consumo e a como moldam a maneira com que ela se relaciona com os consumidores. Melissa ainda saberá como extrair insights de modo mais rápido e coletivo do que é possível hoje.

## **ESTRUTURA PLANA**

A organização liderada por Melissa será mais achatada do que as que conhecemos hoje, uma vez que os processos de governança, compliance e qualidade serão mais automatizados e incorporados ao trabalho do dia a dia. Sistemas de apoio à decisão melhores e maior foco sobre competências organizacionais tornarão mais fácil à CEO o acesso à informação do que é para seus pares hoje.

Além disso, as pessoas saberão como decidir e o que fazer, mesmo em situações não esperadas. Para ajudar a gerenciar a empresa, Melissa confiará em um grupo pequeno, mas diversificado, de pessoas que compartilharão certa química e



compreensão, como uma banda musical bem sintonizada, e que serão suas conselheiras. A equipe da CEO tenderá a mudar de empresa também, quando ela o fizer. Alguma forma de hierarquia haverá, e o principal executivo de recursos (CRO, na sigla em inglês) será responsável pelos recursos humanos e os demais não financeiros.

Embora a guerra por talentos tenda a desacelerar, medir e equilibrar custos relativos ao meio ambiente será uma prática regular. Como chefe do CRO, Melissa deverá ter mais do que um leve interesse nesses assuntos. Entretanto, o diretor de estratégia (CSO, na sigla em inglês) terá desaparecido desse cenário, já que o CEO será responsável por assegurar o alinhamento constante entre a estratégia e as capacidades que permitam à empresa vencer no mercado. Nas unidades de negócios, o mesmo grupo estará a cargo da estratégia e da execução, e ambas as frentes serão direcionadas pelas poucas competências diferenciadoras da organização, conforme definidas por seus líderes. Também poderá ocorrer a ascensão de responsáveis por capacidades corporativas, pessoas que supervisionarão poucas coisas cruciais que a empresa faz bem de maneira única, que estão na fundação de sua estratégia bem-sucedida.

---

## Mais uma pergunta

*Como será que o líder de 2040 desenvolverá outros líderes?*

Este artigo nos dá contornos interessantes sobre o futuro das empresas, mas parece apostar na existência de um modelo pronto de líder, como se os próximos líderes sempre replicassem o atual. Essa replicação não é possível, entre outras coisas, porque implica ignorar as características comportamentais de dado líder, suas idiossincrasias, sua hierarquia de valores. Estudos recentes comprovam que um modelo de líder não gera obrigatoriamente repetidores. Jung tinha Freud como líder, mas afastou-se dele –e assim pôde ampliar a noção de inconsciente. Judas iscariotes tinha Jesus cristo como líder e o traiu.

Mark chapman tinha John Lennon como líder e o matou com um tiro à queima-roupa. Dando um exemplo menos dramático e mais brasileiro, é comum encontrarmos em nossas empresas familiares pais vistos como líderes pelos filhos, mas, quando chega o momento da sucessão, os herdeiros se distanciam do estilo paterno. ser líder e desenvolver liderança são coisas distintas. ser líder é constituir um exemplo, por uma ótica ou mais – profissional, técnica, intelectual, comportamental, ética, organizacional–, que inspire os seguidores a alcançar um grau satisfatório de execução e de realizações sob sua gestão. porém o líder deve, mais que ser líder, desenvolver liderança. isso significa compartilhar visões que preparem gestores para as futuras demandas da sociedade e da empresa. significa atuar concretamente em uma esfera que se mostra abstrata para a maioria das pessoas, incluindo os colaboradores atuais. como o líder de 2040 se sairá nesse quesito?

**por Marcello Calvosa,**

Pesquisador, professor da HSM e da UFRRJ, especialista em liderança, coach e fundador das empresas Lilla cosméticos, tutoria Web capacitação e primatus Educação Executiva.

---

## **O GRANDE CONECTOR**

Os colaboradores serão mais qualificados que hoje, pois terão mais acesso à educação e serão recrutados de um pool de talentos mais rico. Melissa terá de ser tão apta a buscar expertise fora quanto a orientar diretamente as pessoas. Ela ainda precisará ser mais empreendedora, mais conhecedora de finanças e mais sagaz em relação ao risco do que seus predecessores. Terá de lidar com acionistas institucionais e individuais mais ativamente do que os CEOs de hoje fazem, pois os investidores serão menos pacientes e mais desejosos de que sua voz seja ouvida. A responsabilidade em relação a todos os stakeholders será uma parte extremamente importante do perfil corporativo.

Melissa compreenderá que será muito oneroso agir mal em relação a eles, que não serão condescendentes com quem finge ter consciência social. A líder precisará relacionar-se com todos esses públicos sem contar com o benefício de um presidente de conselho ou do conselho, pelo menos não como hoje os conhecemos. Modelos futuros de governança serão mais diversos: apesar de o escritório corporativo permanecer existindo de alguma forma, a necessidade de agilidade e transparência fará a figura do chairman ser prescindível. Por todas essas razões, as habilidades de comunicação de Melissa serão fundamentais. É difícil imaginar qualquer um que

chegue à sala da presidência sem saber ouvir, falar, escrever e engajar. Melissa estará mais próxima de um chanceler, com apelo para corações e mentes da empresa e de fora.

## FORMAÇÃO

Aos líderes que desejem preparar os líderes do futuro para que os sucedam, recomendamos visão ampla de desenvolvimento de talentos. Olhem adiante e apoiem programas de aprendizado que ofereçam as melhores experiências aos líderes de amanhã; estimulem as mulheres. Aos jovens, aconselhamos que busquem mentoria de veteranos e superiores e preparem-se para o desconhecido.

KEN FAVARO, PER-  
OLA KARLSSON E  
GARY NEILSON

O artigo é de Ken Favaro,  
Per-Ola Karlsson e Gary  
Neilson, sócios seniores da  
Strategy&, da rede PwC.

# PEOPLE ANALYTICS, A FRONTEIRA TECH NA GESTÃO DE RH

ANÁLISES DA MASSA DE DADOS REFERENTES AOS COMPORTAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS NO AMBIENTE DE TRABALHO COMEÇAM A MUDAR OS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS E TÊM IMPACTADO TAMBÉM NAS FORMAS DE LIDERANÇA E NA PRODUTIVIDADE

POR SÍLVIO ANAZ

**A** teoria conhecida como moneyball revolucionou o beisebol no começo deste milênio e foi registrada em filme. Nele, o treinador vivido por Brad Pitt usava análises de dados dos jogadores para identificar seus reais talentos e antecipar o respectivo desempenho. Isso possibilitou que sua equipe comprasse atletas que estavam subvalorizados no mercado e vendesse os sobrevalorizados, levando times menores, como o seu, a competir de igual para igual com os grandes. O futebol brasileiro ainda não descobriu a teoria, mas nossas empresas, sim. Elas vêm percebendo que a análise de informações sobre seus colaboradores pode fazer com elas o mesmo que a teoria do moneyball fez com o beisebol.

Começamos a entrar na era do people analytics –mais uma expressão em inglês para memorizar. “Quando utilizamos dados para entender quais comportamentos no local de trabalho tornam as pessoas mais eficientes, felizes, criativas,

líderes, seguidoras, pioneiras, especialistas, estamos fazendo people analytics”, explica Ben Waber, pesquisador do Mit Media lab e autor do livro *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*. “o people analytics é a expansão da fronteira da ciência e tecnologia para a área de gestão de pessoas”, acrescenta Deli Matsuo, CEO da Appus, uma das empresas pioneiras do Brasil na aplicação de análise tecnológica a recursos humanos.

Ele prevê que, mais cedo ou mais tarde, todas as empresas acabarão investindo em people analytics, já que as pessoas são o recurso mais importante e caro que elas possuem. a explosão dos dados acessíveis sobre comportamento no trabalho é o catalisador da revolução que o people analytics promete. Eles podem vir de uma ampla variedade de fontes –a princípio, tanto digitais como físicas. Na atual fase, predominam os dados de fontes digitais, como registros de e-mails, históricos de navegação na internet, mensagens instantâneas, a linguagem adotada nas redes sociais online etc. os dados digitais também podem ser induzidos: uma companhia do Vale do Silício chamada Knack pede a seus funcionários que joguem videogames (como *Dungeon Scrawl* e *Wasabi Waiter*) para acessar traços como persistência, criatividade e habilidade para aprender rapidamente com os erros.

Quanto aos dados do mundo físico, eles serão obtidos futuramente graças ao desenvolvimento de tecnologias sensíveis ao uso –presentes nos telefones celulares, nos crachás corporativos ou nos sensores de ambiente. O fato é que, quando são feitas relações dentro de uma massa gigantesca de dados –independentemente da origem–, torna-se possível descobrir quem se comunica com quem, de que maneira o uso das tecnologias de informação influi na produtividade, se existem estilos de trabalho que não são bem apoiados pela atual tecnologia etc.

As oportunidades de avanços vindas dessas descobertas são imensas. “E, quando conseguirmos combinar dados dos mundos real e virtual, então, entenderemos o comportamento das pessoas de uma organização em uma escala inimaginável”, afirma Waber. Organizações como Xerox, AT&T, Goldman Sachs e Bank of America, além do pioneiro Google, já estão utilizando o people analytics, especialmente na melhoria dos processos de trabalho e no recrutamento de pessoas.

## **ONDE TUDO COMEÇOU**

Foi o Google que desenvolveu pioneiramente o people analytics. Matsuo, que foi diretor de recursos humanos para a América Latina da empresa, entre 2006 e 2010, afirma que no início o foco principal do uso do people analytics era aumentar a eficiência da equipe de recrutamento, sem ter de contratar mais gente para essa área. “O Google começou a desenvolver tecnologia de análise automatizada para poder fazer uma previsão de quais seriam os candidatos mais viáveis no processo seletivo utilizado.” Depois de desenvolver uma primeira tecnologia para análise de recrutamento, foi criada uma que media quanto o colaborador estava engajado na empresa. “O Google usou o people analytics para se proteger. Verificou os fatores que aumentavam a chance de um funcionário ficar no Google, já que sempre há organizações tentando contratar seus colaboradores, e investiu nisso”, lembra Matsuo.

Na avaliação de John Sullivan, professor da San Francisco State University e especialista em gestão de recursos humanos, a experiência do Google mostra que o people Analytics possibilita definir as características das melhores lideranças e o melhor papel dos gestores. Por exemplo, a massa de dados já provou que, para ser um líder bem-sucedido no Google, o

indivíduo deve, mais do que demonstrar conhecimento técnico superior, oferecer treinamentos e coachings periódicos e individuais a seus colaboradores, o que significa expressar um real interesse por eles e dar frequentes feedbacks personalizados. o desenvolvimento de um algoritmo para retenção dos profissionais é outro uso do people analytics no Google que Sullivan destaca.

Por meio dele, a empresa tem conseguido prever com sucesso e de maneira proativa quais colaboradores estão mais propensos a deixar a organização –e evitar que isso aconteça. “o algoritmo tem permitido ao Google agir antes que seja tarde demais e também criar soluções e propostas de retenção personalizadas”, diz Sullivan. Segundo o professor, os bons resultados obtidos pela equipe de people analytics do Google vêm principalmente da força científica dos dados e das ações que propõem. “Em geral, os executivos são racionais e isso é o tipo de coisa que os influencia.”

## **O QUE É EXATAMENTE**

A ciência por trás de todos os analytics é fácil de entender.

Algoritmos (receitas que mostram, passo a passo, os procedimentos necessários para o cumprimento de uma tarefa) são usados em enormes bases de dados e revelam quais variáveis têm alto impacto naquilo que se está analisando.

No caso da brasileira Appus, por exemplo, os algoritmos que fazem as análises constituem-se de uma plataforma geral, com um dos módulos sempre customizado para o tipo de indústria. Para Steven Pearlstein, analista de economia e negócios do The Washington Post que se dedica ao tema, diferentes setores de atividade exigem, de fato, diferentes usos do people analytics. Os profissionais que desenvolvem os algoritmos costumam ter uma variedade de expertises; podem ser desde



estatísticos, economistas e engenheiros até neurocientistas, psicólogos e antropólogos. Na Appus, a equipe multidisciplinar é formada por doutores e mestres em economia, estatística e engenharia de software, entre outras áreas.

## **COMO ESTÃO USANDO**

Matsuo, da Appus, afirma que o people analytics permite analisar desde algo amplo como a eficiência de uma unidade de negócios até um detalhe como o tipo de comportamento que implica maior probabilidade de a empresa sofrer uma ação trabalhista. “Conseguimos identificar quanto aumenta o risco trabalhista da empresa que troca a jornada de trabalho de um colaborador do turno matutino para o noturno ou daquela que substitui um gerente mais de duas vezes por ano”, diz ele. São várias as possibilidades de uso para o people analytics, mas a maioria das empresas ainda está utilizando a ferramenta para melhorar decisões tomadas, para identificar talentos e para gerar ganhos de produtividade –superando as decisões que eram baseadas em preconceitos ou vieses.

### Talentos

Especialista em big data, a empresa norte-americana evoluiu ajudando muitas organizações a usar a ferramenta para selecionar os melhores talentos para postos de vendedores e de atendimento ao consumidor, desbancando uma série de pressupostos com que o RH trabalhava. Por exemplo, o departamento de RH não contrataria um criminoso condenado, um trabalhador que muda frequentemente de emprego ou alguém que não tem bom desempenho nos testes

de inteligência. Também ficaria na dúvida em chamar recém-desempregados ou quem está há muito tempo fora do mercado de trabalho.

Com as estatísticas, contudo, a Evolv descobriu que nada disso tem correlação com o desempenho de um profissional ou com seu comprometimento. Os dados realmente úteis são bem distintos: quanto tempo a pessoa gasta no percurso entre sua casa e o trabalho? Ela usa no computador o browser que vem instalado de fábrica ou baixa um alternativo, como o Firefox ou o Chrome? Com que frequência ela acessa as redes sociais? Na área de vendas, especificamente, a Evolv descobriu que a criatividade é um indicador de sucesso melhor do que a capacidade de convencimento, enquanto nos call centers o relacionamento com os clientes supera a persuasão.

---

## O ANALYTICS NO GOOGLE

*Em depoimento exclusivo a hsm management, tina Malm, gerente de people analytics do google, revela a amplitude do uso da ferramenta*

No google, o people analytics apoia as decisões tomadas em todas as etapas do ciclo de um funcionário em uma empresa: recrutamento, desenvolvimento e retenção. eis alguns exemplos de como isso funciona:

**Recrutamento.** No começo dos anos 2000, o candidato a uma vaga no google poderia ser submetido a uma dúzia de entrevistas. Mas, com análise, descobrimos que, após quatro entrevistas, era de 86% a chance de o conhecimento acumulado pelos entrevistadores levar à decisão certa –as entrevistas adicionais aumentavam em apenas 1% essa probabilidade. hoje, o recrutamento das equipes não técnicas é feito com quatro entrevistas e das técnicas, com cinco.

**Desenvolvimento.** em 2011, o quadro de funcionários do google cresceu mais de 30% e, para aumentar em curto prazo a produtividade dos novos profissionais, os nooglers, foram feitos experimentos. um deles consistiu em separar os nooglers em dois grupos e enviar um e-mail com dicas sobre como ser proativo na fase de integração a apenas um. o grupo que recebeu a mensagem se integrou de forma muito mais rápida e, atualmente, todo novo colaborador do google a recebe.

**Retenção.** Após abrangentes pesquisas internas, o google descobriu que os funcionários sob o comando de gestores com excepcionais competências de liderança eram mais felizes, mais colaborativos, permaneciam

mais tempo na empresa e tinham desempenho superior quando comparados com aqueles liderados por gestores mal avaliados.

Para descobrir exatamente o que esses bons líderes faziam, contudo, analisou dados existentes, como pesquisas de feedback, e entrevistou-os, identificando comportamentos que os distinguiam dos demais, como coaching, empoderamento das equipes e interesse pelo bem-estar dos colaboradores. Esses comportamentos foram compartilhados com líderes de toda a empresa, para que os adotassem, e feedbacks de baixo para cima passaram a ser feitos semestralmente a fim de monitorar isso. Agora, e-mails just-in-time são enviados para os novos gestores dando-lhes conselhos quando necessitam e oferecendo-lhes cursos e treinamentos para incorporar esses comportamentos específicos.

## **VERSATILIDADE**

A primeira chave no uso do people analytics é definir o problema a ser solucionado. Por exemplo, se o objetivo é evitar a homogeneização de funcionários, pode-se usar o analytics para descobrir se o atual processo de contratação está levando a isso –talvez os entrevistadores só selecionem pessoas iguais a eles. No Google, sabemos, por meio de pesquisas externas, que entrevistas mal planejadas levam a más decisões. Quando não definimos antes o que são a boa e a má resposta, um viés inconsciente do entrevistador pode dominar o processo de decisão. O analytics tem ajudado o Google a reduzir essas distorções e a construir entrevistas estruturadas, em que todos os candidatos respondam às mesmas perguntas, permitindo estabelecer a boa e a má resposta. Além disso, o Google

desenvolveu um workshop para prevenir vieses – unconscious Bias @ Work–, do qual mais de 26 mil funcionários já participaram.

## **LIMITES DO ANALYTICS**

No Google ainda não atingimos os limites do uso do analytics, mas vemos desafios a enfrentar. Dados interessantes sobre os colaboradores não faltam, sobre satisfação, rotatividade etc. Mas, antes de iniciar qualquer análise, nossa equipe tem de ir além do “interessante” e perguntar-se sobre como os dados podem contribuir para fazer mudanças. se não houver uma resposta, talvez seja preciso reformular a pergunta ou desistir da análise. percebemos que muitas organizações consideram o analytics um relatório funcional, mas essa abordagem subestima as contribuições da ferramenta. É essencial que o people analytics permaneça com um propósito objetivo, não ligado a nenhuma equipe em particular. também vale mencionar que, como análises e estatísticas podem ser usadas incorretamente com certa facilidade, é necessário garantir que os analistas não tenham nenhum interesse na decisão a ser tomada. tomamos esse cuidado no google. influenciar com dados é uma experiência agradável em uma cultura que valoriza dados e objetividade. Acreditamos que líderes abertos a aceitar os dados e as análises –principalmente quando estes contrariam suas opiniões– levarão as organizações a expandir as capacidades dos que trabalham com o people analytics.

Várias empresas estão utilizando o people analytics para entender o que pode gerar ganhos na produtividade do trabalho e tomar medidas adequadas. O Bank of America analisou as operações de seu call center para entender a relação entre o modo de os funcionários fazerem pausas para descanso e sua atuação. Mudou-o e, assim, reduziu a rotatividade e melhorou o desempenho geral. Já a Cubist Pharmaceuticals estudou, com o analytics, o hábito de os funcionários tomarem café durante o expediente. Ela aprendeu que as máquinas de café estavam muito espalhadas pelo escritório, o que reduzia as interações entre eles. Concentrou-as em áreas de convivência centrais e viu melhorar o desempenho, particularmente dos vendedores. No Brasil, os primeiros usos do people analytics também denotam o foco no ganho de produtividade.

## **RISCOS**

Pearlstein diz que, apesar de neutralizar preconceitos e distorções, o lado obscuro do people analytics é o de produzir empresas com forças de trabalho muito homogêneas. “isso pode ser um problema em atividades que exigem trabalho em equipe e colaboração em tarefas que demandam criatividade e discernimento; reunir profissionais com os mesmos traços de personalidade e os mesmos pontos fortes e fracos tende a levar ao fracasso”, afirma, lembrando que a inovação costuma surgir de uma não planejada diversidade de talentos, experiências, visões de mundo e personalidades.

Para Matsuo, o fato de o Google usar o people analytics em sua gestão de RH e ser reconhecido por sua diversidade e inovação prova que a ferramenta não cria esse problema necessariamente; basta que seja usada do modo correto. Segundo o executivo da appus, o risco de homogeneização

vem mesmo do uso equivocado da tecnologia pelos diretores e gerentes de recursos humanos. “Os gestores de RH ainda têm dificuldade de utilizar a tecnologia”, observa.

Para tomas chamorro-Premuzic, professor do university College London, o maior risco existente no uso do analytics no RH é o do gerenciamento errado. Ele reconhece que a tecnologia facilita a coleta de informações valiosas sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores, mas teme pelo que os executivos podem fazer com ela. “os gestores podem muito bem interpretar incorretamente os dados ou falhar na adoção das ações mais apropriadas”, argumenta. segundo ele, a razão por trás disso é que os computadores são racionais demais para os irracionais seres humanos. “A má gestão é a principal razão para as pessoas pedirem demissão e não é sensato esperar que a tecnologia sozinha salve as empresas nesse aspecto.” um terceiro risco, este externado por Waber, diz respeito à ameaça que o uso dessas informações pode representar para a privacidade dos colaboradores. “É extremamente importante utilizar tecnologias de proteção de dados sobre uma base opt-in [mecanismo em que o usuário da tecnologia digital aceita o compartilhamento de seus dados pessoais sob certas circunstâncias], com o entendimento de que os participantes serão anônimos e nenhum dado individual será disseminado.” Para Waber, se essa abordagem correta não for utilizada, a tecnologia jamais ganhará ampla aceitação.

## **PROMESSAS**

No futuro, o conhecimento gerado pelo uso do people analytics servirá para criar novas formas de organizar as pessoas e melhorar radicalmente o modo de trabalhar, prevê Waber, com base em suas pesquisas no MIT. Partindo de sua experiência prática com empresas brasileiras, Matsuo também

## SÍLVIO ANAZ

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

vê grande espaço para o people analytics avançar em nosso mercado, onde o departamento de RH tem sido, em muitos casos, incapaz de entregar uma gestão de pessoas eficiente. “Existe, no Brasil, uma clara demanda por um RH mais eficiente e profissional na gestão das pessoas”, afirma Matsuo. “Com o apoio do people analytics, muitos dos gestores de RH atualmente pressionados por isso conseguirão finalmente encontrar as melhores métricas e utilizá-las da melhor maneira possível.”



# FEEDBACK? SIM, POR FAVOR!

PARA O FEEDBACK GERAR BENEFÍCIOS, O OUVINTE HABILIDOSO É MUITO MAIS IMPORTANTE QUE O BOM AVALIADOR E ATÉ QUE O BOM SISTEMA DE AVALIAÇÃO. OS ESPECIALISTAS DOUGLAS STONE E SHEILA HEEN DESCREVEM AS TRÊS DISTORÇÕES COMUNS QUE SOLAPAM A HABILIDADE DE RECEBER FEEDBACK

POR DOUGLAS STONE E SHEILA HEEN

**Q**uando os líderes pensam em aperfeiçoar o feedback nas empresas, costumam optar por dois caminhos: implantar sistemas de gestão de desempenho e ajudar as pessoas a melhorar sua capacidade de dar feedback. ambos são relevantes, porém descobrimos que o mais importante na hora de determinar a eficácia do feedback é um terceiro caminho: a forma de recebê-lo. Não importa que um líder seja a pessoa mais habilidosa do planeta para dar feedback; é o receptor que decide o que vai levar em conta. Um ouvinte capacitado e sensível pode tirar proveito de qualquer feedback mesmo quando este é falho.

**COMO SER UM BOM RECEPTOR BUSQUE TRÊS OBJETIVOS:**

**1. Converter sua vida em um longo aprendizado.** Quando recebemos bem um feedback, responsabilizamo-nos por nosso aprendizado e podemos acelerar nosso crescimento. Aprender

e crescer são profundamente satisfatórios em si, mas o ganho real é que nos sentimos melhores quando lutamos para realizar aquilo que é importante para nós. A organização também sai ganhando: com as habilidades individuais aperfeiçoadas no trabalho, a performance da equipe tem seu efeito multiplicado.

**2. Aprimorar seus relacionamentos.** A maneira como lidamos com o feedback impacta nossas relações cotidianas. Se estamos abertos, passamos duas mensagens: a de que somos confiáveis e a de que o crescimento é importante para nós. Na verdade, pesquisas mostram que quem solicita feedback –especialmente o negativo– tende a receber avaliações mais altas do que quem não o pede.

Evitar o feedback pode ser um desastre para os relacionamentos: as pessoas precisam discutir como seu comportamento as está impactando, e, se esse espaço não lhes for dado, uma tensão corrosiva minará a ligação.

**3. Reduzir o estresse e a ansiedade.** Para os mais sensíveis, há um benefício importante: receber bem um feedback reduz o estresse e a ansiedade. Quando recebemos um feedback difícil e nos sentimos arrasados ou perdemos o eixo, o aprendizado é a última coisa que nos passa pela cabeça.

Melhorar a forma de lidar com o feedback também significa melhorar a maneira como encaramos os momentos em que estamos em pânico ou inseguros. Podemos ficar chocados na ocasião, mas também podemos aprender a olhar as coisas em perspectiva para nos recuperarmos mais rapidamente. Essa resiliência nos ajuda a encarar as conversas de feedback com menos medo.

**POR QUE REJEITAMOS O FEEDBACK?**

Como seres humanos, somos forçados a buscar aprendizado e crescimento. Isso é o que normalmente nos traz satisfação e realização na vida. É por isso que os videogames são tão viciantes. Contudo, ao mesmo tempo, também temos uma forte necessidade de aceitação –para nos sentirmos respeitados e seguros–, e por isso o feedback é um enigma. O feedback pode ser muito ameaçador, porque a própria noção de feedback “construtivo” sugere que nosso jeito de ser “agora” não está muito bom. Pode ser doloroso saber como os outros nos enxergam, seja quando os comentários acertam o ponto, seja quando eles são uma injustiça terrível. É importante saber que nossa dificuldade de aceitar o feedback não está relacionada com um problema íntimo, e sim com a própria condição humana. Em nossa pesquisa, descobrimos que as razões pelas quais as pessoas rejeitam o feedback podem ser divididas em três categorias –ou “gatilhos”. Cada um desses gatilhos é uma forma de desqualificar ou distorcer o feedback e, uma vez que os identifique em seu comportamento, você poderá mudar e descobrir como aprender com o feedback. Vale examiná-los:

**Gatilhos da verdade.** Em muitos casos, o feedback parece errado ou distante do real. Mas eis a dificuldade: você pode achar coisas erradas em qualquer feedback que receber. Talvez ele não resolva o problema do constrangimento e pareça ultrapassado, tendencioso, representando apenas a opinião de algumas pessoas ou sendo apenas um lado da história.

O desafio, quando focamos os problemas do feedback, é deixarmos de prestar atenção aos pontos que estão certos –e quase sempre há esses pontos. Como recuperar seu eixo? Vá além da superfície. Não adianta dizer: “Recebi o feedback e agora vou melhorar”. Você não pode aceitar de verdade um feedback até que o compreenda, o que requer aprofundá-lo em duas direções. Primeiro, deve-se entender de onde o rótulo veio –o que significa o rótulo para as pessoas? Segundo, é

necessário saber aonde o feedback vai levar –o que, especificamente, as pessoas querem que o receptor faça diferente? essas questões concretas mostram como um rótulo pode ser vago.

---

## **O LADO DO AVALIADOR**

Não são poucas as dificuldades de uma pessoa realizar uma avaliação de desempenho e, ao mesmo tempo, ser justa, amigável e fazer o outro se sentir bem com isso. Não há nada errado com esses objetivos, mas a verdade é que não existe uma forma perfeita de dar feedback. As pessoas são muito complicadas para isso se resolver com um método. Mais realista é escolher um método bom para você, tendo em mente que nenhum é perfeito e entendendo que o que faz esse processo evoluir melhor é todos os envolvidos estarem dispostos a mudar. Cada gestor deve investir em conversas de qualidade, e o colaborador tem de fazer o mesmo. Isso requer que os dois lados aprendam com o processo de feedback.

Assim, o avaliador deve estar disposto a fazer alterações em seu método se surgir um melhor e explicar-se quando rejeitar outros métodos que pareçam igualmente bons. No final das contas, os dois grandes fatores que vão determinar a eficácia de sua performance de gestão são a capacidade individual de cada colaborador de receber o feedback e a capacidade coletiva de todos de discutir e resolver problemas juntos.

---

Receber bem um feedback não significa que você tem sempre de concordar com o que foi dito. Você deve é engajar-se nele, o que significa entendê-lo de fato. Você até pode dizer ao

emissor: “Não me vejo dessa maneira. Que situações o levaram a ter essa percepção? e o que eu poderia fazer diferente para melhorar?”. Ao final, é você que decidirá se vai agir conforme o feedback.

**Gatilhos do relacionamento.** Independentemente do feedback, às vezes existe algo sobre nosso relacionamento com o porta-voz que determina a forma como o recebemos. O mensageiro pode ser ingrato diante de nossos esforços ou não apreciar o que fazemos bem. Ou talvez nós não confiemos em sua expertise ou em suas intenções. Nesse caso, não estamos descartando o feedback por seu conteúdo, mas por conta do emissor. Reagimos ao que pensamos sobre aquele indivíduo (“Ele tem motivos questionáveis” ou “Ele não tem credibilidade”) ou à maneira como somos tratados por ele (nos sentimos desvalorizados quando fazemos algo certo ou esse não é o lugar para nos dizer o que fazer). Seu feedback até pode estar correto, mas você realmente se importa? Como recuperar seu eixo? Defina quais são os tópicos da conversa e fale separadamente sobre cada um. O melhor modo de lidar com a situação é explicitar a existência de vários problemas, sugerindo a discussão de cada um.

**Gatilhos da identificação.** Às vezes nos sentimos oprimidos pelo feedback, porque ele mina a maneira como nos vemos ou ameaça nossa sensação de segurança e bem-estar. O feedback avaliativo impacta a forma como imaginamos que os outros nos veem e pode trazer consequências negativas: se sua performance não atingiu as expectativas, talvez não consiga a promoção que estava esperando ou o bônus com que estava contando. Nossa reação emocional, nesses casos, afeta a “história” que contamos para nós mesmos sobre o que o feedback realmente significou. E essa história pode distorcer o real sentido do feedback. Podemos generalizar (“eu perdi outro prazo” vira “eu não consigo fazer nada direito”); a opinião de uma pessoa se torna a opinião de todo mundo (“Meu colega de trabalho está frustrado comigo” se

transforma em “Todo mundo pensa que sou incompetente”) e o presente parece imutável (“Eu preciso aumentar minha coragem” se converte em “eu sempre serei tão covarde quanto sou agora”). Isso cria um ciclo de insegurança, e a história de “tudo/todos/para sempre” faz com que nos sintamos cada vez mais tristes, amedrontados e oprimidos. Nesse estágio, estaremos chateados demais, não conseguindo aprender coisas importantes e úteis. Como recuperar seu eixo? desmonte as distorções. Para receber bem um feedback e recuperar-se após um contratempo, seu ponto de partida deve ser entender que tipo de distorção você costuma fazer. Você sabe quais são seus padrões nessa área?

Quanto mais entender seus padrões comportamentais, mais fácil será encontrar as técnicas para acabar com eles. aqui vai um exemplo: em vez de ficar se perguntando “Sobre o que é esse feedback?”, liste tudo sobre o que ele não é. Por exemplo, quando você recebe o feedback de um colega dizendo que não gostou de seu relatório, pense: “Ele não está falando dos relatórios anteriores ou futuros, nem de como geri o projeto, nem de mim como colega”. Sabendo sobre o que não é o feedback, você vence a insegurança e pode se preocupar com “sobre o que realmente ele é”, perguntando: “O que não estava bom em meu relatório? O que você esperava e por quê? como você acha que eu poderia fazer um trabalho melhor?”.

## DOUGLAS STONE E SHEILA HEEN

O artigo é de Douglas Stone e Sheila Heen, fundadores do Triad Consulting Group e professores da Harvard Law School. Eles são autores do livro *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well* (ed. Viking Adult), recém-lançado nos Estados Unidos

# É PRECISO FALAR SÉRIO SOBRE PRODUTIVIDADE

O ANO DE 2015 PROMETE SER DIFÍCIL E O DESAFIO DA PRODUTIVIDADE TENDE A SER TRATADO DE MODO SUPERFICIAL; AS EMPRESAS BRASILEIRAS TÊM DE ENFRENTAR O VERDADEIRO PROBLEMA: O ESGOTAMENTO DA RECEITA DE GESTÃO ADOTADA

POR CARMEN MIGUELES

**U**m dos maiores revolucionários do século 20 é Frederick Taylor. Quando criou os princípios da administração científica, aumentou 300 vezes a produtividade do trabalho humano e inaugurou a era da produção em massa, gerando riqueza sem precedentes na história da humanidade. De 1911, quando sua obra foi publicada, até hoje, muita coisa mudou, e assim esquecemos sua lição central: quando perdemos o foco na inteligência aplicada à gestão, perdemos muito em produtividade. Levanto o tema aqui porque temo pela saúde das empresas e das pessoas dentro delas em 2015, ano que promete ser difícil. Fala-se muito sobre a baixa produtividade do trabalhador brasileiro, atribuindo-a à educação e a outros fatores fora do controle dos gestores. Mas esquece-se de que a mão de obra inglesa ou a norte-americana não eram mais educadas que a nossa em 1911, e ainda assim sua produtividade foi às alturas.

Talvez devêssemos olhar para dentro das empresas com mais cuidado. O que é valor para as organizações brasileiras hoje? É redução de custos. O conceito de excelência em gestão está ancorado em corte de custos fixos e em ganho financeiro de curto prazo. De fato, na década de 1990, esse binômio gerou valor. Ali era possível fazer mais com menos. Só que hoje estamos fazendo muito menos com menos. Aplicamos a mesma –e pouco sofisticada– receita de gestão há 25 anos. E o volume de desorganização da gestão que conseguimos criar com isso é impressionante. Vemos grandes quantidades de pessoas sobrecarregadas de tarefas competindo por tempo escasso. Mas foi exatamente isso que Taylor provou que reduz a produtividade. Os gargalos organizacionais são enormes por falta de investimento e inteligência em gestão.

Há foco excessivo em cortes de custos, mas não costuma haver quem se dedique a analisar o impacto sistêmico que esses cortes causam. Não à toa, na maioria das empresas que visito, vejo processos rígidos, burocráticos, controles distantes e centralizados e sem nenhum mecanismo de desenvolvimento organizacional.

Gestão do conhecimento, inovação e aprimoramento de processos aparecem em discursos vagos, descolados da prática. A busca de resultado se dá por pressão e por comando e controle, o volume de conflitos intraorganizacionais cresce muito e os gestores com menos escrúpulos são os que tendem a subir. Já quem tem coragem de apontar os problemas e propor soluções é “desalinhado”, “resistente”. Pune-se a inteligência, cai o nível de confiança intraorganizational, aumentam os custos de transação e a percepção de risco internamente.

Caem o comprometimento e a predisposição a cooperar. A priorização do corte de custos fixos pune a busca inteligente de eficiência e eficácia. Qual o impacto disso em desorganização, em retrabalho, em perda não mensurada de



## CARMEN MIGUELES

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

tempo e esforço em obter recursos, em falta de suporte para a base da organização poder operar de modo eficaz, em má percepção pelo consumidor? Nossas pesquisas indicam, por exemplo, que os consumidores –mesmo os da classe C– percebem uma queda contínua de qualidade nos produtos e em atendimento. Não podemos entrar em 2015 querendo aumentar a produtividade só cobrando educação do governo e usando o discurso da meritocracia e do senso de dono. Precisamos repensar a gestão.

# O “CÍRCULO VIRTUOSO” DA DELTA

O PRESIDENTE, EDWARD BASTIAN, CONTA COMO A COMPANHIA AÉREA GLOBAL SUPEROU A CONCORDATA E FEZ UM TURNAROUND BASEADO EM PESSOAS -E REVELA A AMBIÇÃO PARA O FUTURO, QUE INCLUI O USO DE BIOCOMBUSTÍVEIS

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

---

## **S**aiba mais sobre **Ed Bastian**

**Quem é:** Presidente e membro do conselho de administração da Delta Air Lines (também atua no conselho da Gol, da Aeromexico e da Virgin Atlantic).

**Marca:** Foi o grande responsável, com sua equipe, por dar solidez financeira à Delta.

**Trajatória:** Chegou em 1998 como vice-presidente de finanças e controladoria; em 2000, tornou-se VP sênior e, em 2005, CFO.

---

Antes de 1978, o setor de aviação comercial dos estados Unidos era regulamentado e as tarifas, astronômicas. Quando veio a desregulamentação, as viagens aéreas se tornaram mais acessíveis, mas o mercado como um todo passou a ser conhecido por seus altos e baixos.

O setor se mantinha apegado a maneiras antigas de fazer negócios e encarava com normalidade essa montanha-russa, porém, às vezes, ficava paralisado e empresas desapareciam. em 2005, a Delta air lines, terceira maior companhia aérea dos EUA na época, foi uma das vítimas desse ciclo perverso de ascensão e queda: a empresa pediu concordata. Contudo, logo começou a rever seus processos, visando não só a recuperação, mas maior estabilidade. Para isso, seria necessário quebrar a rotina, o que exigiria pensar de modo diferente sobre o negócio da aviação comercial em cada um de seus aspectos.

Dezenove meses e muitos cortes de custos depois, a empresa se reergueu, com a ajuda dos bancos e sob a batuta do então executivo-chefe de finanças Edward “Ed” Bastian. Em 2007, Richard H. anderson assumiu como CeO da empresa e hoje ele e Bastian, que se tornou presidente e membro do conselho de administração, dividem o comando.

A nova liderança formalizou a virada com um assim chamado “plano de voo”, que via na aviação um negócio como outros. Assumiu o controle de seu custo variável mais alto – combustível–, reestruturou a frota de modo eficiente, investiu mais nos produtos, focou colaboradores. também investiu em alguns mercados, como os emergentes Brasil e México, adquirindo participação em empresas locais. em entrevista exclusiva a HSM Management, Bastian detalha o novo modelo de negócio da companhia, que se chama “círculo virtuoso” e inclui ações de sustentabilidade.

---

## **Fatos e números da Delta Air Lines**

### **Fundada em 1924**

Mais de **165 milhões** de passageiros por ano;

**323 destinos em 59 países.**

**80 mil** colaboradores

**766** aeronaves

**US\$ 1,6 bilhão** – lucro líquido nos três primeiros trimestres de 2014, mais que o lucro total de 2012.

**US\$ 37,7 bilhões** – vendas em 2013, um crescimento expressivo em relação a 2009, quando somaram US\$ 28 bilhões.

**US\$ 823 milhões** – quantia prevista para distribuição de lucros aos colaboradores em 2014.

**US\$ 4 bilhões** – lucro antes dos impostos previsto em 2014, o maior da história da aviação comercial mundial.

**Volta** – as ações da Delta quase triplicaram de valor nos últimos dois anos; voltaram a integrar o índice de ações S&P 500.

---

**Vocês pediram concordata em 2005 e agora estão anunciando um lucro recorde. Como foi possível fazer esse turnaround?**

Atribuo isso ao modelo de negócio que desenvolvemos, chamado “círculo virtuoso”, com dois focos: os colaboradores –que cuidam dos clientes– e as metas de negócios. Sobre as

metas, todo ano a Delta cria um “plano de voo” que as define. O deste ano, por exemplo, tem metas em cinco colunas: serviço ao cliente, operações, pessoas, receita e finanças. E “pessoas” é a coluna central, para mostrar que são a força por trás de nosso sucesso. Não à toa nossa distribuição de lucros aos colaboradores é tão importante: a quantia reservada para isso apenas no terceiro trimestre [de 2014] é de US\$ 384 milhões. Mantermo-nos ligados aos valores de nosso fundador, C.e. Woolman, também ajuda; eles falam de liderança servidora, de respeito.

### **Como a compra de uma refinaria de petróleo em 2012 entra nesse modelo de negócio?**

Esse movimento correspondeu a uma meta: foi um ataque direto à maior despesa da Delta, o combustível, que constitui cerca de 30% dos custos gerais da empresa. eu sei que a Delta surpreendeu muita gente ao comprar a refinaria na Pensilvânia, porque foi a primeira vez que isso ocorreu no setor de aviação. No entanto, reflete um pensamento de longo prazo. A aquisição se provou muito benéfica para a Delta, porque cada centavo de combustível economizado equivale a US\$ 40 milhões de economia na operação. Com a refinaria, reduzimos entre um e dois centavos abaixo da média do setor por litro.

### **A compra de participação em empresas aéreas latino-americanas também deve ser vista como surpresa?**

Não. a classe média dos países latino-americanos, em expansão, explica a estratégia. ela cresceu 50% de 2003 a 2009 e continua a se fortalecer. Outro fator relevante é a enorme comunidade hispânica nos estados Unidos, que faz cada vez mais turismo na região. além disso, Brasil e México são vistos como motores do crescimento regional ao longo dos próximos seis anos –as viagens corporativas entre os eUa e os países latino-americanos aumentaram 14% ano após ano

ao longo dos últimos três anos, e o PIB nesses países está previsto para crescer 4% ao ano até 2020. Por tudo isso, projeta-se um crescimento do tráfego aéreo anual de 6,9% ao longo dos próximos 20 anos entre os eUa e a região, um dos maiores aumentos mundiais. e estamos bem posicionados, tanto com mais de 1,2 mil voos semanais para 46 destinos em 27 países como com as parcerias com a Gol e a aeromexico.

### **Como a Delta fortalece a marca no Brasil?**

Com a Gol. está desenvolvendo uma campanha conjunta de marketing que inclui mídias sociais e marketing tradicional. Vai do fato de que, perto da porta de embarque dos aviões da Gol, o passageiro lê “em parceria com a Delta” às duas patrocinarem eventos como o Rock in Rio.

---

## A RELAÇÃO COM O BRASIL

A Delta Air Lines considera a região da América Latina e Caribe fundamental para seu crescimento e desenvolveu uma estratégia de aquisições para ampliar a presença aqui. Ela teve início em meados de 2011, com a compra de participação de 3,5% na companhia aérea Aeromexico e, no caso do Brasil, foi impulsionada pela assinatura do acordo “Open Skies”, de céus abertos, assinado entre o País e os EUA e que estará completamente implantado em 2015.

O acordo prevê a ampliação de opções de frequências e de rotas, o que deve fazer a Delta aumentar seu número de voos semanais ligando os dois países –hoje são 42, que conectam os EUA a São Paulo, Rio e Brasília. A oferta vai crescer dois dígitos já este ano ante 2013. “O Brasil é o sexto maior mercado em venda de passagens do mundo”, lembra o presidente da Delta, Ed Bastian. Para reforçar a estratégia, em dezembro de 2011, a Delta anunciou a compra de participação de 3% no capital da brasileira Gol Linhas Aéreas por US\$ 100 milhões –e um assento no conselho de administração da empresa.

O fato de terem públicos-alvo diferentes –a Gol atende a classe média, inclusive emergente, do Brasil e a Delta, o público executivo– não importou. “Juntas, Delta e Gol cobrem 99% dos pontos de demanda entre Estados Unidos e Brasil, o melhor de qualquer aliança”, destaca Bastian. E a Gol controla 37% dos espaços dos estratégicos aeroportos de São Paulo –Cumbica e Congonhas. A parceria vem ampliando as sinergias operacionais entre as empresas. A Delta está focando o compartilhamento de expertise com a Gol, de modo que ambas apliquem, de forma bem-sucedida, iniciativas de rede, gestão de receitas, vendas, operações e economias

de custo a suas operações, melhorando a experiência do cliente. No que diz respeito a vendas, as equipes trabalham juntas para alavancar as duas redes combinadas, tanto em contratos corporativos como com agências de viagem.

---

### **A Delta conseguiu resolver sua crise mais aguda com o que muitos veem como uma ação sustentável em relação aos colaboradores. E quanto à próxima crise, climática?**

No início de 2014, mais de 73 mil voos de todas as companhias foram cancelados nos EUA pelas nevascas. a associação Internacional dos transportes aéreos (Iata) definiu metas para reduzir as emissões de carbono do setor e trabalhamos para alcançá-las com melhoria tecnológica, melhoria da eficiência operacional, melhoria do tráfego aéreo e da infraestrutura de aeroportos, e medidas econômicas positivas –como apoio à redução geral de emissões de CO2.

Na questão tecnológica, a Delta entende o potencial dos combustíveis biojet, considera a possibilidade de pagar mais por eles e está buscando parcerias na área. Participamos do projeto de combustíveis biojet do Fórum econômico Mundial, que montou um banco de dados sobre as iniciativas nesse campo. Com nosso foco contínuo em renovação da frota e em iniciativas de melhoria de tráfego aéreo e aeroportos, com nosso programa de reciclagem, robusto no ar e em terra, fomos incluídos no índice Dow Jones de sustentabilidade, nos EUA, por três anos consecutivos.

**LIZANDRA MAGON DE  
ALMEIDA**

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

### **Vocês vêm mudando o setor?**

Acho que nossa abordagem transformacional tem, sim, um efeito cascata sobre o setor de aviação comercial, nos EUA.



# O MEGAPOTENCIAL DA INTERNET DAS COISAS

AS EMPRESAS PRECISAM INOVAR E LIDERAR ESSE PROCESSO, COMO FIZERAM COM A INTERNET FIXA E A MÓVEL, O QUE REPRESENTA UM DESAFIO, MAS TAMBÉM UMA ENORME OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

POR SILVIO MEIRA

**A** internet tem uns 20 anos. primeiro, conectava pessoas. depois, chegaram as empresas e começaram a prestar serviços às pessoas e umas às outras, online, em equipamentos fixos. A rede móvel tem uns 10 anos, mais ou menos a idade das redes sociais. de novo, primeiro as pessoas foram para as duas, seguidas pelas empresas, que, convenhamos, ainda não chegaram realmente “lá”, em nenhuma das duas. inovação corporativa leva tempo...

Agora começa a tomar forma a internet das coisas, ideia tão antiga quanto a internet, uma convergência de pelo menos três visões: dos objetos e suas capacidades de processar informação, comunicar-se e controlar as próprias ações e as de outros objetos; da rede, como infraestrutura essencial para esses objetos interagirem; e, por fim, de uma visão semântica, do significado dos objetos em rede.

Mesmo que ache que ainda não está na internet das coisas, você está, desde que seu smartphone passou a transmitir a posição do carro para um serviço em rede –sem o que você não conseguiria seguir uma rota em tempo real. A internet das

coisas não só já está em nossa vida, como veio para ficar. No entanto, seu potencial só será realizado quando as empresas assumirem a liderança do processo, como foi nos outros casos. Eis o coração deste artigo: a liderança da internet das coisas é um grande desafio e uma grande oportunidade para as empresas. É um desafio porque os gestores –e os aparatos regulatórios– estão em uma velocidade muito aquém do ritmo da rede. E é uma oportunidade porque o corre-corre atual tem caráter mais experimental do que de serviços estáveis, confiáveis, que podem ser usados por muitos, para mudar o patamar de complexidade, sofisticação e uso de muitas coisas.

Conto uma possível história de internet das coisas, localizada na rede elétrica, e o leitor identifica o desafio e a oportunidade: os medidores de energia de sua casa são eletromecânicos, tecnologia de quase 100 anos, e são lidos por uma pessoa, quando são, uma vez por mês. Um medidor digital, conectado, poderia fazer tantas medidas quantas fossem programadas.

Eletrodomésticos, como coisas em rede, poderiam interagir com o medidor e, daí, com o fornecedor de energia. O consumidor “diria” para sua máquina de lavar que precisa das roupas limpas em 72 horas, pelo menor custo possível. Resultado? Máquinas de lavar negociariam preço de energia. E o gerador solar da casa do consumidor, bem como seu carro elétrico, conectados, negociariam a venda de energia.

Tais efeitos sistêmicos precisam de muito mais do que alguns sensores e atuadores controlados com um app no smartphone, porque, em rede, conta o “efeito rede” –quanto mais coisas, sistemas e pessoas conectados, mais valor gerado.

No caso da rede elétrica, a agência reguladora, a Aneel, já teve um plano de chegar a 100% de medidores digitais até 2009, meta que passou para 2021, mas o mercado prevê

seu cientista-chefe por 12 anos, preside o conselho de administração do Porto Digital, apresenta-se como o principal agitador da firma de investimentos Ikewai, e é professor de inovação da FGV-Rio.

menos de 50% em 2020! Enquanto isso, 100% dos medidores chineses serão “smart” em 2020, pois já são 50% hoje. Só que a rede das coisas vai bem além da eletricidade –pense em seu carro recebendo o aviso do próprio recall, por exemplo. As empresas não podem esperar a oportunidade de inovar na internet das coisas virar obrigação (e continuar um desafio).

# O UCRANIANO JAN KOUM, SR. WHATSAPP

EM 2009, DESEMPREGADO E QUASE SEM DINHEIRO, JAN KOUM CRIOU UM APLICATIVO APENAS PARA USO DE SEUS AMIGOS; HOJE O WHATSAPP É O LÍDER DO MERCADO DE MENSAGENS MÓVEIS E INTEGRA O COTIDIANO DE MAIS DE 50 MILHÕES DE PESSOAS EM TODO O MUNDO

POR



**S**aiba mais sobre o Whatsapp

**Usuários ativos por mês:** + 600 milhões

**Novos usuários registrados por dia:** + 1 milhão

**Quantidade de mensagens diárias:** 50 bilhões

**Upload de fotos por dia:** 700 milhões

**Mensagens de voz por dia:** 200 milhões

---

Parado na frente de um edifício abandonado em Santa Clara, no coração do Vale do Silício, Jan Koum pega a caneta, apoia os papéis contra a porta de madeira e assina. Sem pestanejar. Ele acaba de vender o Whatsapp para o Facebook por US\$ 22 bilhões. Sua vida nunca mais será a mesma, mas Koum não está preocupado. Está acostumado com mudanças. Filho único

de um casal formado por um trabalhador da construção civil e uma dona de casa, Koum nasceu em uma aldeia da Ucrânia, perto da capital, Kiev, em uma casa muito simples, em que água quente era um luxo.

Aos 16 anos, ele se mudou com a mãe para a Costa Oeste dos Estados Unidos. Como não tinham dinheiro suficiente (ela era baby-sitter), ele foi trabalhar em um restaurante fast-food e contou com a ajuda do serviço de assistência social. É na frente do edifício em que ia pegar todos os meses o cheque do governo que ele assina a venda do aplicativo. A transação o colocou no seleto clube dos bilionários da área de tecnologia, com uma fortuna pessoal estimada em uS\$ 7 bilhões, e o converteu em uma celebridade, atraindo a atenção dos principais jornais do mundo. Ele recusa, porém, a maioria dos pedidos de entrevista; não quer saber de exposição na mídia. “não é meu estilo, nada disso me interessa. Prefiro ser discreto e seguir trabalhando com meu pessoal”, afirma.

## **ENCONTRANDO O CAMINHO**

Na adolescência, Koum era ainda mais tímido do que agora. Foi difícil se adaptar aos costumes dos jovens norte-americanos e perder a mãe antes de chegar à maioridade. Ele se tornou fanático por computadores. Passava o dia aprendendo a programar e em chats com pessoas que compartilhavam seus interesses. Embora tenha conseguido entrar no curso de ciências da computação da San Jose State University, abandonou os estudos quando conseguiu emprego no Yahoo!. Na empresa, concentrou-se em otimizar os anúncios publicitários do portal por quase uma década, até que cansou e prometeu a si mesmo que nunca mais atuaria no setor.

Koum não gosta de publicidade e, por isso, o Whatsapp nunca teve anúncios. Essa foi, inclusive, uma das condições inegociáveis das conversas que antecederam a venda para o Facebook. o criador do aplicativo não queria nada incomodando os usuários. “a publicidade não melhora a vida de ninguém”, já afirmou Koum várias vezes. Em 2008, depois que saiu do Yahoo!, ele utilizou a poupança que havia conseguido juntar para viajar um ano pelo mundo, contando com a companhia de Brian acton, de quem se tornara amigo quando ambos trabalhavam no Yahoo!. no ano seguinte, acton o ajudou a dar forma à ideia de um aplicativo para o novo iPhone, lançado pela apple.

O objetivo era desenvolver um sistema de mensagens de texto gratuito, semelhante ao SmS, que fosse muito fácil de usar e funcionasse com base nos números de telefone de cada usuário. Essa combinação única de características foi fundamental para que o aplicativo de mensagens se tornasse um “vírus”. o nome Whatsapp surgiu porque Koum gostava do resultado do trocadilho de “up” (no sentido daquilo que é mais recente, que está “rolando” no momento) com “app” (de aplicativo). Sem gastar um único dólar para divulgar a novidade, em poucos meses, o aplicativo já estava instalado em milhares de telefones celulares em todo o mundo.

---

## CASAMENTO DE CONVENIÊNCIA

*Manter o Google longe dos smartphones foi um dos ganhos do Facebook com a operação*

A pergunta que todos no setor de tecnologia se fizeram é: por que e para que o Facebook comprou o WhatsApp? A dúvida inclui as razões por trás da decisão e o elevadíssimo valor pago. Especialistas dizem que o valor faz sentido se forem levados em conta o número de usuários, a tecnologia e o modelo de negócio do WhatsApp. A questão é como o Facebook vai recuperar o investimento de US\$ 22 bilhões. No momento, é difícil saber, mas o próprio Zuckerberg fez questão de dizer que o aplicativo “vale muito mais do que pagamos”, garantindo que, em 12 meses, o WhatsApp contará com 1 bilhão de usuários e que isso, por si só, tem enorme valor. isso é verdade.

Mas quanto? As motivações que levaram à compra do WhatsApp são mais fáceis de explicar e entender. o Facebook buscou se apropriar do mundo móvel, onde acontece a principal batalha do setor de tecnologia. Também por isso, em 2013, ele comprou o instagram, o aplicativo que permite publicar e editar fotos com um smartphone. Para o Facebook, o telefone móvel é estratégico: mais de 70% de seu 1,2 bilhão de usuários acessam a rede social pelo celular. Com o instagram e o WhatsApp, a empresa de Zuckerberg consegue duas coisas, segundo boa parte dos analistas. A primeira: ter em seu poder dois dos aplicativos mais instalados em telefones móveis em todo o mundo. A segunda, talvez mais importante: manter relativamente longe dos smartphones –ao menos por agora– seu concorrente mais direto e ameaçador, o Google.

Para superar o Google, Zuckerberg foi mais rápido e fechou o acordo com Koum pessoalmente, aceitando todas as condições impostas pela ucraniano, que iam além do dinheiro, em especial a preservação da independência do WhatsApp. Segundo a revista Forbes, os dois brindaram na sala de estar de Zuckerberg com um Johnnie Walker etiqueta azul, o preferido de Koum. Mariano Amartino, analista latino-americano do setor de telefonia móvel, argumenta sobre as razões por trás da transação: “Lembre que estamos diante de uma empresa que já gerencia mais mensagens instantâneas por dia que todos os sistemas de SMS do mundo. Isso dá uma boa ideia da abrangência do WhatsApp. Acredito que o Facebook comprou o

aplicativo, entre outros motivos básicos, porque mostra a todos que o preço para ele estar em um mercado que lhe interesse nunca será um impedimento e para posicionar-se melhor em mercados de países emergentes que não possuem conexão de qualidade para suportar aplicativos pesados e publicidade. Pouco importa que, atualmente, o WhatsApp não gere receita”. Nesse caminho, o Facebook deu a entender que deve ir mais adiante. Seu fundador deixou claro que pode analisar outras possibilidades de aquisições no segmento de dispositivos móveis. Para isso, conta com um caixa nada pequeno: US\$ 60 bilhões.

---

## **CHAVE DO COFRE**

Acton percebeu que precisava de recursos financeiros para seguir crescendo e se dedicou pessoalmente a buscar o dinheiro. Os US\$ 250 mil que conseguiu como investimento inicial fez dele um acionista da empresa criada. No final do



primeiro ano de vida do aplicativo, quando a nova versão do Whatsapp já possibilitava enviar e receber fotos, a base de usuários teve um salto espetacular. os investidores ficaram loucos para colocar dinheiro na nova estrela do mundo dos aplicativos, mas Koum os afugentava.

O único que conseguiu, após várias reuniões, convencê-lo a aceitar o dinheiro para cobrir os custos foi Jim Goetz, do icônico fundo Sequoia Capital. Para começar, colocou na mesa uS\$ 8 milhões. Depois, no início de 2013, quando o total de usuários chegou a 200 milhões, desembolsou outros uS\$ 50 milhões. a que se deve o enorme –e repentino– sucesso do Whatsapp?

Para Koum, a vários fatores. “nós nos concentramos em melhorar o produto e tentar fazê-lo funcionar como uma agenda de contatos, o que contribuiu para que o aplicativo se tornasse amplamente conhecido sem que fosse preciso gastar para promovê-lo. além disso, as mensagens chegam rapidamente, mesmo que a conexão seja precária. Também foi importante o fato de o aplicativo estar disponível para todas as plataformas e sistemas operacionais. E, finalmente, todo mundo que escrever algo quer que a outra pessoa leia e responda, em qualquer lugar do planeta em que esteja. a comunicação está em nosso Dna e o Whatsapp surge para conectar as pessoas.” Diante da pergunta sobre como se sente ao constatar que 600 milhões de pessoas [dado de agosto] usam seu aplicativo, Koum responde: “Só queria construir um bom aplicativo; era uma espécie de desafio pessoal. Queria que todos os meus amigos o usassem. a verdade é que não pensei em nada maior do que isso”.

## **O VALOR DE UM DÓLAR**

O Whatsapp nunca parou de crescer e, assim, despertou o interesse de outras empresas. Em meados de 2012, Mark Zuckerberg, fundador e presidente do Facebook, aproximou-se de Koum com um plano de “sedução” que se transformou em um “casamento de conveniência” [leia o quadro da próxima página]. Seu modelo de negócio é simples: depois do primeiro ano de uso gratuito, as pessoas devem pagar um dólar ao ano para continuar a desfrutar o Whatsapp. Mas a principal conquista da criação de Koum vai além do sucesso que conseguiu com os usuários. O Whatsapp se tornou, em muito pouco tempo, a mais séria ameaça para o negócio de SMS.

E ele vai mais longe. O objetivo imediato da empresa é chegar a 100 colaboradores e avançar em novos mercados. O foco principal é a Ásia, onde a japonesa Line domina o concorrido segmento das mensagens instantâneas. Além disso, para os aplausos do público e os flashes dos fotógrafos, Koum anunciou em Barcelona, Espanha, no segundo semestre deste ano, que o Whatsapp permitirá falar com qualquer usuário por meio de uma ligação telefônica comum – e grátis. E se isso deixar as operadoras de telefonia contrariadas? “Não acho que tenham muito com que se preocupar. As pessoas continuarão a pagar pelos serviços de telefonia móvel para usar o WhatsApp”, afirma o empreendedor.

## ALGUNS CONCORRENTES

O sucesso do WhatsApp e dos smartphones têm feito surgir muitos aplicativos de mensagens instantâneas. Fabricantes de celulares e softwares não ficaram fora dessa corrida. A Microsoft comprou o Skype no fim de 2011 por US\$ 8,5 bilhões; a Apple desenvolveu seu iMessage para iPhone e iPad; a Samsung busca implementar o Hangouts (ex-Gtalk, hoje incluindo o Google+).



### Telegram

Criado em 2013 na Rússia, com software livre. Pode ser instalado em computadores e enviar arquivos de até 1 GB. Tem opção de autodestruição de mensagens e armazenamento na nuvem.



### BBM

Um dos pioneiros das mensagens instantâneas para celular em 2005, é grande sucesso da empresa canadense Research in Motion (RIM), fabricante do BlackBerry. Funcionava apenas nesses aparelhos, mas, desde outubro de 2013, está disponível para Android e iOS.



### Tango

Oferece as videoconferências como diferencial e já tem 70 milhões de usuários ativos.



### Kakao Talk

Lançado na Coreia em 2010 pela Kakao Corp., já pode ser utilizado em todas as plataformas e até mesmo em computadores. Conta com 140 milhões de usuários.



### Viber

Similar ao WhatsApp, não pago, tem 100 milhões de usuários.



### Snapchat

Lançado em 2011, envia mensagens de texto e imagens para Android e iOS, mas as imagens desaparecem depois de alguns segundos. Também avisa se for feita uma captura de tela.



### We Chat

Com 445 milhões de usuários, é da Tencent e muito forte na China, onde há download de centenas de milhões de jogos. Lionel Messi protagonizou a campanha de lançamento na TV.

## DERRUBANDO MITOS

A aversão de Koum ao marketing e à publicidade se reflete na forma como conduziu os negócios desde que criou o WhatsApp. Na empresa, quase todos eram engenheiros e desenvolvedores. Não havia uma área de vendas ou marketing. Ele sempre acreditou que, atualmente, a melhor maneira de comunicar é concentrar todas as energias no desenvolvimento de um produto melhor. Esse silêncio, no entanto, pode ter sido um erro, pois deixou solo fértil para que se propagassem vários mitos sobre o WhatsApp: que rouba dados pessoais dos

usuários, que mantém todas as mensagens para entregar ao governo dos Estados Unidos, que vende informações para empresas, para que estas anunciem produtos e serviços. Koum nega tudo. “É mentira que espionamos ou usamos os dados das pessoas. Somos contra o rastreamento de dados; valorizar a privacidade é algo que está em nosso DNA, como empresa e como indivíduos. Não sabemos nem mesmo a idade de nossos usuários”, afirma o empreendedor.

# ONDE FALTA CREDIBILIDADE

PESQUISA EDELMAN REALIZADA EM 2014 MOSTRA QUE AS EMPRESAS FAMILIARES E SEUS FUNDADORES CONTAM COM A CONFIANÇA DO PÚBLICO EM GERAL, MAS SEUS HERDEIROS PRECISAM CONSTRUI-LA

POR JOHN DAVIS

**P**rimeiro, a boa notícia. O suplemento especial sobre empresas familiares do Edelman Trust Barometer 2014 mostra que essas organizações contam com o benefício da confiança dos consumidores. De acordo com a pesquisa, essa vantagem intrínseca é ainda maior nos mercados emergentes, como a América Latina. Agora, a má notícia. Se os fundadores das empresas familiares são considerados inovadores e empreendedores –mais de 60% dos entrevistados os veem como forças do bem, tanto para os negócios como para a sociedade–, o mesmo não vale para seus herdeiros.

No Brasil, menos da metade dos entrevistados da pesquisa acha que os herdeiros são bons modelos, que cumprem suas obrigações tributárias, que dão atenção suficiente ao meio ambiente, que agem com transparência. Ainda assim, os brasileiros confiam mais nos herdeiros das empresas familiares do que os norte-americanos, mas a diferença não é grande. Os resultados do levantamento enviam uma mensagem clara às famílias empresárias: não se pode achar que a confiança dos consumidores está garantida. É preciso mostrar compromisso com os elementos que dão sustentação a essa confiança. Por exemplo: os entrevistados brasileiros

indicaram o meio ambiente, a educação e os direitos humanos como as três áreas em que os líderes das empresas familiares deveriam assumir responsabilidades.

Veja quatro ações concretas que podem ser adotadas para construir confiança:

- Reforce seus vínculos com a empresa.
- Mostre para os públicos de interesse não apenas o que a empresa faz, mas também como faz e por que faz.
- Assegure que os projetos sociais da empresa gerem resultados tangíveis que possam ser compartilhados com os públicos.
- Acrescente empreendedorismo à estratégia de sua família empresária.

Felizmente, para as novas gerações (a geração X e a Y, ou do milênio), os empreendimentos de negócios e sociais estão estrategicamente integrados. A mensagem do barômetro Edelman para as organizações familiares é aproveitar a força dos líderes dessas novas gerações. Historicamente, as empresas familiares têm voado “abaixo do radar”. Cada vez mais, porém, os negócios e as famílias se tornam “alvos”. Os riscos, no que diz respeito à reputação, estão disparando. De agora em diante, você precisa dizer a todos os seus públicos de interesse o que faz, como faz e por que faz. Transparência é o que pode mudar o jogo e ajudar a construir a confiança, que se traduz em vantagem competitiva.

## 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.

# POR QUE (DE VERDADE) A APPLE PRECISA DA BEATS

A MÚSICA É UM ELEMENTO ESSENCIAL PARA A IDENTIDADE DA MARCA DA ICÔNICA EMPRESA, EMBORA NEM TODOS O PERCEBAM. COM A RECENTE PERDA DE FÔLEGO DO ITUNES, A AQUISIÇÃO DA BEATS POR US\$ 3,2 BILHÕES É O QUE PODE TRAZER A MAGIA DE VOLTA PARA CUPERTINO, NO VALE DO SILÍCIO

POR J. J. MCCORVEY

**N**a década de 1990, um estudante de escola norte-americana não via nada de especial em um computador Macintosh. Tratava-se de uma era dominada pelos Power rangers e pelo Pokémon, e os adolescentes e jovens não ligavam para um cubo branco, por mais elegante que fosse. Foi só muitos anos mais tarde que esses jovens tiveram nas mãos um pedaço de tecnologia apple que realmente os valorizava aos olhos de seus pares: o iPod. era um aparelho cobiçado, que podia até ser furtado se seu dono não tomasse conta dele.

Antes do iPod e do iTunes, a apple era uma empresa de computadores respeitada e inovadora, mas não passava disso: uma marca associada a coisas que a maioria das pessoas via como ferramentas desenvolvidas para trabalhar em casa ou gerenciar um pequeno negócio. a transformação da apple em um fenômeno da cultura pop, norte-americana e mundial, aconteceu graças à música. de repente, os iPods apareceram nos videoclipes de Mary J. Blige, a garotada passou a copiar

coleções inteiras de Cds ali (alguém se lembra desse fenômeno?) e uma série de onipresentes comerciais da apple impulsionou a carreira de bandas como Feist e CSS.

Essa mudança fundamental ajuda a explicar o que motivou a apple a pagar, em maio de 2014, US\$ 3,2 bilhões pela Beats electronics, empresa responsável por uma popularíssima linha de fones de ouvido e, principalmente, por um badalado novo serviço de streaming [serviço pelo qual os usuários têm acesso a um volume irrestrito de faixas musicais sem baixá-las]. O fato é que, mais de uma década depois de a música ter revolucionado a apple, os clientes estão começando a cantarolar uma melodia diferente. em todo o setor musical, os downloads de arquivos caíram mais de 13% no primeiro trimestre de 2014, enquanto os serviços de streaming –que Steve Jobs fazia questão de ignorar, insistindo que as pessoas nunca iriam querer “alugar” canções– estão redesenhando a paisagem musical. Graças a empresas como Spotify [atual líder de mercado no segmento], Pandora e YouTube, os streams de música e vídeo cresceram para 34 bilhões em 2014, o que representa um aumento de 9 bilhões em apenas um ano.

## **RISCO PARA A MARCA**

O escorregão da apple na música constitui um risco psicológico, mais do que financeiro. Na última estimativa, os downloads de músicas da empresa haviam rendido US\$ 4 bilhões em um ano, apenas uma fração da receita total de US\$ 171 bilhões da gigante norte-americana. Só que a ameaça da perda do controle sobre um componente crucial da marca deve realmente preocupar.

Se a apple sempre se orgulhou de ter sobrepujado a indústria fonográfica quando ingressou na música digital, agora corre o risco de se tornar mais um típico mamute da indústria, lento



demais para reagir às novidades. Por isso, a aquisição da Beats pode ser considerada, na essência, uma tentativa de se manter relevante no universo da música.

## **O NOME É IOVINE**

O êxito desse novo elemento da estratégia da apple provavelmente dependerá de um homem: o CeO da Beats, Jimmy iovine, que em 2006 fundou a empresa ao lado do rapper dr. dre. Quando profissionais da indústria musical descrevem iovine –que já foi engenheiro de gravação e produtor musical e tem no currículo a participação em álbuns de John Lennon, Bruce Springsteen e outros–, a palavra “ouvido” é citada com bastante frequência. Seu ouvido é afiado.

Quando ocupou o posto de chefe da gravadora interscope records por longos anos, iovine revelou-se um mestre em garimpar talentos, com uma misteriosa habilidade para identificar canções de sucesso e promover artistas. “ele é um daqueles raros indivíduos que realmente entendem os movimentos da agulha da bússola cultural”, acredita o fundador do ammunition Group, robert Brunner, projetista dos fones de ouvido Beats by dre e que já foi diretor de design industrial na apple. “O modo como desenhamos e promovemos [os fones de ouvido] deu ao produto um status muito alto, fazendo as pessoas desejarem participar da marca.”

Com iovine, e também dre, integrando-se à equipe da apple, a credibilidade do time de executivos da empresa dedicados ao negócio da música sobe a alturas inéditas. as conexões de iovine podem ser cruciais para futuros acordos com músicos e gravadoras. “Ter a apple nesse jogo [serviços de streaming] é muito importante”, afirma Peter Csathy, CeO da Manatt digital Media, companhia de capital de risco que investe em

empresas de música e mídia. “Com as conexões da Beats, a apple está comprando, essencialmente, a boa vontade de toda a comunidade de artistas”, explica Csathy. Foi Iovine, afinal, quem intermediou muitos dos primeiros acordos do iTunes com as gravadoras.

## **RESULTADOS POSSÍVEIS**

O iTunes já não é tão excitante, com sua experiência de consumo de música que, cada vez mais, parece ultrapassada. ao contrário de novas empresas como a rdio, ele não favorece a descoberta de novidades musicais, e seu modelo de compra por faixa é duro de engolir quando se sabe que o Spotify oferece streaming ilimitado de inúmeros álbuns. Na comparação com os serviços de streaming data-driven, que constantemente oferecem novas sugestões musicais, a apple parece um pouco sonolenta. “Há quantos anos estamos no iTunes?”, diz Ben arnold, analista de produtos eletrônicos do NPd Group.

“É possível que ele conheça minhas preferências musicais mais do que eu.” Há muito trabalho a ser feito para a Beats mudar a apple atual. a Beats Music é especialmente focada em personalização. você acabou de terminar um namoro? a empresa lhe sugere uma playlist especial para ajudar a curar a dor de cotovelo, por exemplo. O fato é que dizer aos usuários “esta é uma nova música e você pode comprá-la” pode ter funcionado no período de formação do iTunes, mas atualmente, com milhões de faixas disponíveis e nenhum meio eficiente para classificá-las, não funciona mais. O iTunes tornou-se tão pouco convidativo quanto o Google Play.

## **INTEGRAÇÃO DELICADA**

Ainda não está claro como –nem se– a apple planeja integrar a Beats Music ao iTunes. No entanto, a fusão poderia alcançar sucesso onde fracassaram alguns esforços anteriores, como o iTunes radio, inspirado no Pandora. O mercado já imagina, por exemplo, um “iBeats”, um serviço que ofereça playlists feitas por curadores da Beats –como a estação de rádio Hot 97, de Nova York–, mas que também compare seus gostos musicais com os dados de 800 milhões de contas da iTunes Store da Apple, a fim de gerar sugestões altamente personalizadas. “Se eles conseguirem combinar o serviço de streaming com a biblioteca de música, isso será uma vantagem na eventual competição com alguns desses [mais recentes] serviços”, avalia Arnold.

## **REJUVENESCER JÁ**

Reenergizar a conexão da apple com a música não tem a ver apenas com música, mas com todo o ecossistema da empresa. Os fones de ouvido Beats by dre, que atualmente controlam 62% do mercado premium desse tipo de produto, exercem um enorme apelo para os jovens: a maioria de seus compradores tem entre 13 e 34 anos, segundo o NPd. Para o envelhecido iTunes –e para a apple em geral–, falar com essa faixa demográfica é de importância fundamental.

Os fones intra-auriculares da apple estão agora tão na moda como as fitas cassete. E até mesmo as campanhas publicitárias da empresa, antes tão antenadas com o novo, parecem flertar com a nostalgia vez por outra. entretanto, com o plugado iovine por perto, tudo indica que melhoram as chances de a apple acertar o passo. aconteça o que acontecer, é certo que a aposta da apple na Beats muda a maneira como a empresa aborda a música. “a paixão de Jimmy é reinventar constantemente o jeito que as pessoas experimentam a

J.J. MCCORVEY

A reportagem é de J.J.  
McCorvey, colaborador da  
Fast Company.

música”, explica Brunner. a apple dispõe de todas as ferramentas de que necessita. agora, tudo o que tem a fazer é recuperar seu lugar de destaque na pista de dança.

# OS MAIORES DESAFIOS DOS PRÓXIMOS ANOS

CONFIRA OS HIGHLIGHTS DOS EVENTOS DA HSM QUE DISCUTIRAM OS DESAFIOS-CHAVE DAS EMPRESAS NAS ÁREAS DE MARKETING, NEGOCIAÇÃO E VENDAS, COM UM PÚBLICO DE MAIS DE 4,5 MIL PESSOAS EM QUATRO CIDADES BRASILEIRAS

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Onde estão as maiores dores de cabeça dos gestores atuais? Segundo os palestrantes dos eventos realizados pela HSM em setembro e outubro de 2014, nos campos do marketing, da negociação e das vendas. Se, no do marketing, muitos executivos se confessam perdidos quanto à real missão do departamento, nos da negociação e das vendas, a criação de valor é sabotada no dia a dia das operações.

## CONFUSÃO DO MARKETING

Quem primeiro chamou a atenção para a confusão da área de marketing foi o especialista Philip Kotler, que, a convite da HSM, falou a públicos empresariais de São Paulo, Belo Horizonte, Fortaleza e Brasília. Segundo ele, fenômenos como globalização, internet, mídias sociais, hipercompetição e ciclo de vida dos produtos reduzido mudaram as tarefas dos gestores da área, que agora são seis:

- Representar a voz dos clientes na empresa.

- Monitorar as mudanças no contexto dos negócios e obter insights dos clientes.
- Construir e gerenciar as marcas da companhia.
- Enriquecer o portfólio de produtos da empresa com esses insights.
- Atualizar a tecnologia e as habilidades de marketing de toda a organização.
- Medir e prestar contas do desempenho financeiro da área.

Como qualquer decisão que não contemple a satisfação do público-alvo tem chance de ser equivocada, a primeira das tarefas, quase nunca cumprida, é crucial. Exemplificando quem a leva a sério, Kotler citou a Apple, cujas reuniões de diretoria deixam uma cadeira vazia para representar o consumidor.

Para o especialista, quando cumpre a segunda tarefa, que inclui acompanhar a evolução do comportamento dos consumidores, o gestor de marketing consegue construir a terceira e a quarta, de branding e de enriquecer o portfólio.

Outras tarefas fundamentais –a educação de todos para o marketing e a aproximação das áreas de marketing e financeira– mostram à empresa que as ações de marketing não são desperdício de recursos. “Os profissionais de marketing do Brasil estão atentos às seis novas tarefas?”, perguntou Kotler. A plateia respondeu que não, uma vez que em 75% das empresas ali representadas o marketing continua a ser apenas um departamento. Em linhas gerais, os especialistas brasileiros presentes ao evento –Jaime Troiano, Walter Longo, Martha Gabriel, Fred Gelli e Renato Meirelles– também disseram que não, apesar de verem melhoras.

Meirelles afirmou que o marketing praticado no Brasil ainda precisa aprender a recorrer a insights dos clientes para provar suas ideias. Na opinião de Gabriel, a falta de medições (dashboards) das ações de marketing em tempo real explica muitos dos problemas, e uma aproximação maior com os diretores de tecnologia e financeiro ajudaria a resolver isso.

Gelli observou que a área de marketing, no Brasil, precisa investir mais na construção de relacionamentos. Um fenômeno que pode explicar a falta disso é a juniorização da área, com pessoas assumindo responsabilidades antes de estarem totalmente preparadas. Segundo Gelli, além de se aproximar das áreas financeira e tecnológica, um desafio particular do marketing no País é se posicionar o mais próximo possível do CEO. Kotler também recomendou que o marketing se aproxime do design, da inovação.

Troiano ainda apontou a necessidade de refocar o marketing: “O marketing deve produzir cliente, e não gerar venda”. Kotler reforçou: “O diretor de marketing agora tem de ser o ‘dono’ do cliente e fazer mais por ele, empenhando-se em criar um caso de amor”. Gabriel lembrou que o marketing continua fragmentado. “às vezes, nem é departamento, mas um monte de silos, que não conversam entre si”, disse ela.

## **CONTEXTO PÓS-DIGITAL**

Walter Longo, presidente da Grey Brasil e mentor de estratégia e inovação do Grupo Newcomm, apontou a relevância de entender o contexto desse novo marketing: a era pós-digital.

Marcados pela efemeridade atual, em função da portabilidade, os consumidores das novas gerações são bem diferentes de seus antecessores; eles querem liberdade para mudar o rumo

de suas vidas. “Por mais paradoxal que pareça, as marcas devem ter ações efêmeras se quiserem continuar perenes”, disse ele.

Longo abordou mais três características desta era: multiplicidade (a empresa não pode atuar em silos; tem de usar diversos meios para chegar ao consumidor, às vezes ao mesmo tempo), sincronicidade (a empresa precisa lembrar que as pessoas não são, mas estão, e que devem ser atingidas nesse momento) e tensionalidade (é mais importante uma empresa criar tensão que ser coerente).

Segundo Longo, os quatro conceitos modificam radicalmente a realidade do marketing. Para ele, a alternativa é buscar inspiração no circo (que é montado sob uma lona, vai para qualquer lugar de caminhão e, ao chegar, brinca, interage, assume riscos, é surpreendente e inesperado) para atuar na era pós-digital.

## **O PESO DO CONTEÚDO**

A era pós-digital é, segundo Martha Gabriel, professora de marketing e inovação da HSM, também a era do conteúdo, habilitado pela tecnologia. Aliado às atuais características do ambiente –velocidade, multiplicidade de plataformas e interação–, esse conteúdo impacta muito o marketing das empresas, agora obrigado a entender como atrair a atenção do consumidor. “As estratégias de marketing de conteúdo têm de encantar o público ou lhe ser úteis”, indicou Gabriel. Além disso, o conteúdo precisa diminuir a dor ou aumentar o prazer em consumi-lo, seja com imagem, vídeo, games, storytelling ou conteúdo de marca (branded content).



---

## Os desafios dos desfrutadores

Professor da PUC-RJ, cofundador e diretor de criação da empresa de design Tátil, Fred Gelli propôs uma mudança no modelo norte-americano de consumir de maneira rápida, descartar e consumir novamente. “Eu descarto a palavra ‘consumidores’; deveríamos ser ‘desfrutadores’.” Gelli sugeriu, como exemplo, que as mulheres aluguem uma bolsa Chanel em vez de comprá-la.

Para reforçar ações dentro do conceito de sustentabilidade, ele elogiou a do Banco Itaú, ao oferecer as bicicletas laranjinhas, e a do ZipCar, dos EUA, que permite o compartilhamento de carros. “Nesse cenário, as marcas mudam muito”, afirmou. Pressões das novas leis, tecnologias, recursos cada vez mais caros e demandas da nova geração (que traz um modelo mental diferente, segundo ele) levam a isso.

Ele deu como exemplo a marca de hotéis hilton, que em 93 anos reuniu 610 mil quartos em 88 países, superada pela marca Airbnb, que em apenas quatro anos tem 650 mil acomodações –de iglus a castelos– em 192 países. “sejamos realistas: das 500 empresas que serão mais relevantes em 2020, 75% ainda não existem”, comentou. “Tudo o que conhecemos será redesenhado: nosso modo de vida, os produtos, os serviços”, disse Gelli. E as marcas devem passar a tomar atitudes, a fim de que as pessoas falem delas, e não impor coisas de maneira invasiva. “Para serem relevantes no futuro, as marcas precisam participar de fato da vida do consumidor, construindo relacionamentos, mapeando demandas e desejos.”

---

## **BIG DATA OU BIG INSIGHTS?**

A influência do big data no marketing foi tema de debates. Para o especialista em branding Jaime Troiano, por exemplo, os dados sozinhos não levam a lugar algum. “São os big insights que nos levam fundo”, pontuou. Saber manejar o big data é importante, mas o fundamental para o profissional de marketing continua a ser entender as pessoas. Afinal, cerca de 95% dos pensamentos e sentimentos estão escondidos no subconsciente. “Os insights alimentam a alma da marca, revelam verdades e necessidades universais, e são simples, por isso poderosos”, detalhou o especialista.

## **NEGOCIAÇÃO E VENDAS X VALOR**

Michael Wheeler, do Program On negotiation (POn), que reúne Harvard e outras universidades, e o grande especialista William Ury discorreram sobre o fato de o mundo caótico atual exigir improviso para a criação de valor, já que é impossível roteirizar uma negociação. ideias próprias, preferências distintas, circunstâncias que mudam durante um processo de negociação exigem a habilidade de improvisar estratégica e taticamente, resultando em um ciclo contínuo de aprendizado, influência e adaptações. “Os bons negociadores são, mais do que nunca, bons psicólogos”, ensinou Wheeler.

Para ele, a arte da negociação encontra paralelos na estratégia militar, no xadrez, na medicina, no jazz. Exige sempre a consideração da pior possibilidade, como na estratégia militar. do xadrez, toma a lição da memória e da lógica; do diagnóstico médico, pega o know-how da mudança estratégica de maneira coerente e metódica; e, do jazz, empresta o improviso.

Wheeler falou dos sentimentos envolvidos em quaisquer negociações improvisadas, seja de uma venda, seja de uma promoção com o chefe: ansiedade, tensão e pessimismo só somem quando acaba a negociação. O antídoto para isso, segundo ele, foi demonstrado por pesquisas: o preparo físico e emocional deixa a pessoa confortável para improvisar, e ele consiste no alongamento de braços e pernas, em conhecer o padrão de comportamento e neutralizá-lo, em falar frases autoconfiantes.

### **ALTA PERFORMANCE**

William Ury, requisitado mediador de conflitos em todo o mundo, atribuiu a criação de valor na negociação ao bom uso das palavras “sim” e “não”, à construção de um ambiente de negociação propício ao sucesso, à disposição de mudar o jogo do confronto para a cooperação e a tornar-se um negociador que reflete o outro. Para ele, a primeira tarefa do negociador que quer criar valor é concentrar-se nos interesses que estão por trás das aparências. A preparação antecipada é importante, considerando inclusive a BATnA (sigla em inglês para melhor alternativa caso o acordo não vingue). Em seguida, deve-se manter o autocontrole, ser gentil com as pessoas (ouvindo-as, entendendo-as e colocando-se no lugar delas), mas duro com o problema. Em caso de rejeição à proposta, o bom negociador precisa ter a capacidade de reformatá-la, segundo Ury, e, quando for necessário dizer “não”, deve dizê-lo sem peso destrutivo, mas construindo uma “ponte dourada” que permita a exploração de outras possibilidades mais adiante.

### **ABILIO DINIZ E O CASO CASINO**

O empresário Abilio diniz, hoje chairman da BRF, ilustrou os conceitos de Ury de negociação que cria valor com sua história pessoal. Ele contou no palco da HSM como Ury o ajudou a selar, em apenas quatro dias, a paz com o francês Jean-Charles Naouri, no longo e desgastante conflito que envolveu o controle sobre o Grupo Pão de Açúcar. “Aprendi com ele a diferença em dizer um ‘não’ que chateia e irrita e um ‘não’ que leva a um ‘sim’ futuro.

Outro aprendizado-chave foi o de manter-me bem, mental e fisicamente, durante a negociação”, revelou diniz. Ury explicou que mudou o conflito –de briga nos tribunais para um acordo com as duas partes felizes– quando entendeu os interesses reais de diniz: ele queria liberdade e tempo com a família. diniz revelou que o assustava a ideia de sair da sede do grupo, onde seu pai fundara a empresa, mas depois percebeu que isso não importava diante dos outros interesses. “Focar o que eu realmente queria foi fundamental; construí a ponte dourada.”

---

## OS DESAFIOS DA CLASSE MÉDIA EMERGENTE

A ampliação da classe consumidora do Brasil foi o mote do painel de Renato meirelles, presidente do Data Popular, instituto de pesquisas especializado nas classes C, D e E. Ele indicou que estas representam um particular desafio para o profissional de marketing. “A renda familiar dos 25% mais pobres foi a que mais cresceu, mas existe uma grande diferença entre bolso e cabeça, o que indica um desafio de inclusão de consumo.” meirelles destacou ainda que os 12 milhões de pessoas que moram em favelas no Brasil são consumidores que merecem (e pouco recebem) atenção: possuem renda anual de R\$ 64,5 bilhões e 52% são internautas. “Ali existe inovação de consumo: quatro ou cinco vizinhos dividem o Wi-Fi na favela, por exemplo.

E uma casa por fora é bem diferente de uma casa por dentro.” Qual o desafio do profissional de marketing diante desse consumidor? Para meirelles, é colocar-se no lugar do outro e não usar a própria régua. “A elite do mundo corporativo precisa entender que é diferente da nova classe média.” Para ilustrá-lo, o especialista mostrou um vídeo com uma empregada doméstica e sua patroa, no qual ficou claro que a lógica da primeira é a da fartura e a da segunda, a da exclusividade.

Diante dessa classe média e dos 42 milhões de jovens do Brasil, precisaremos romper a dissonância do mundo corporativo se quisermos que o marketing seja bem-sucedido, disse meirelles. E ele listou as práticas-chave para o sucesso aí: relacionamento; capilaridade; clareza, didatismo e transparência; prestação de um serviço tido como relevante; preço justo.

---

## O MAIOR DOS DESAFIOS

Tanto Neil Rackham, especialista na aplicação de modelos estratégicos em gestão de vendas, como Jeff Thull, estrategista que aborda vendas business-to-business em ambientes hostis, ressaltaram quanto a capacidade de gerar valor hoje depende de marketing e vendas.

Segundo Rackham, 30 anos atrás as empresas ganhavam competitividade com engenheiros e programadores que lhes dessem eficiência; 15 anos depois, na fase das aquisições, foi a vez de os advogados e profissionais de finanças fazerem isso; e agora, com o foco em inovação e a crescente importância do crescimento orgânico, os especialistas em vendas e marketing ganham relevância.

“Como a concorrência está mais acirrada e os produtos mais iguais, vendedores e marketeiros têm a missão de acrescentar valor”, destacou ele. Conforme Rackham, a maioria dos vendedores fala demais sobre seu produto e isso não cria valor.

Os clientes querem que esses profissionais entendam seu negócio, resolvam seus problemas e customizem as soluções para eles. “O vendedor de agora, do tipo consultivo, precisa ter criatividade para fazer isso, além de entender bem o cliente. E deve também antecipar futuros problemas.” A arte de fazer as perguntas certas –ligada a seu famoso método SPIN– é o que leva o profissional a vendas mais bem-sucedidas, segundo Rackham. Questões como se o cliente está satisfeito, o que lhe tira o sono e quais suas dificuldades levam à venda bem-sucedida.

Quando o cliente menciona um problema, são úteis perguntas sobre o custo disso e a potencial ameaça à posição no mercado ou acerca do possível agravamento da situação em seis meses e de seu impacto sobre outros departamentos. Thull tratou das vendas complexas, como as de equipamentos

SANDRA REGINA DA  
SILVA

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

médicos. “Para ter sucesso nos dias atuais, são necessários três processos: habilidades e conhecimentos para executar os sistemas; disciplina, que inclui mentalidade, padrões de qualidade do desempenho e força emocional para fazer o que é preciso; e sistemas, com um procedimento organizado ou processo estabelecido que conduza a um resultado previsível.”

# ENCONTRE O PRÓXIMO STEVE JOBS

## ENCONTRE VÍTIMAS DE BULLYING

POR

**M**uitas pessoas criativas acreditam em si mesmas e na própria criatividade. Em geral, elas foram as mais espertas de todas as crianças da turma –e ainda acreditam nisso. E costumam estar certas. É por isso que podem ser tão desagradáveis. Muitas outras pessoas criativas, contudo, foram intimidadas e ridicularizadas por serem diferentes, por terem ideias estranhas ou por se vestirem de um jeito esquisito. As outras crianças zombavam delas o tempo todo.

Os professores tentavam botar algum juízo na cabeça delas. Os pais se desesperavam ao pensar que os filhos jamais seriam “normais”. Algumas dessas crianças revidavam, mas muitas nunca se defendiam. Nada faz as pessoas se conformarem mais rapidamente que o medo de se machucar, de serem intimidadas ou ridicularizadas. A dor é um grande motivador.

Da mesma forma como as outras crianças, professores e pais podem destruir a criatividade de uma criança, as empresas também podem minar a criatividade de seus colaboradores, destruindo sua autoconfiança ao longo do caminho. Isso é particularmente verdadeiro se a identidade da pessoa se fundamenta na criatividade. É quase impossível manter sua autoestima se você propõe uma ideia interessante após a outra e sua empresa se recusa a adotar qualquer uma delas –ou até



mesmo deixa de levá-las em consideração. Pior ainda, a empresa pode ridicularizar suas ideias. Essa reação é uma forma de bullying tão degradante quanto a versão do pátio da escola.

Isso deixa uma pessoa criativa extremamente frustrada e infeliz. Afinal, todas aquelas grandes ideias que ela achava que estava levando à empresa não deram em nada, e agora ela fica largada em sua sala, sentindo-se mal pela sua incapacidade de executar. Um grande número de empresas se vangloria das pessoas criativas que tem na equipe. Mas essas mesmas empresas não necessariamente levam a cabo as ideias criativas. Sabem que sairão bem na fita, gabando-se de serem empresas criativas, mesmo se não deixarem seu pessoal criativo agir com liberdade. Enquanto isso, seu pessoal criativo, infeliz e subutilizado, vai aos poucos sendo treinado para acreditar que a criatividade só os deixará em apuros.

Assim, em sua próxima entrevista de emprego, essas pessoas minimizam sua criatividade. “Não quero mais passar por isso”, decidem. “Dessa vez, não vou arriscar.” Essas pessoas criativas precisam encontrar um emprego em que possam ser, digamos, inventivas –em outras palavras, em que possam ser elas mesmas. Em algum ponto você entrevistará uma pessoa como essa para um emprego. Tire-a da toca. Deixe-a à vontade.

Ela pode não ter sido capaz de realizar nada em seu último emprego, mas leve-a a falar sobre suas vitórias criativas antes disso. Ela pode ter vencido um concurso de poesia na escola, ganhado o primeiro prêmio em uma feira de ciências ou atuado no papel principal no teatro do bairro. Com o tempo, ela aprendeu a esconder esse lado, que na verdade é sua característica mais interessante e valiosa. Alguns de meus melhores colaboradores vieram de empresas nas quais seus

talentos foram totalmente desperdiçados. Lembro-me de uma empresa particularmente tóxica que costumava fazer um pequeno show com as ideias criativas de seus colaboradores.

Elas nunca levavam essas ideias ao mercado, mas queriam exibi-las para se gabar de sua originalidade. Os colaboradores que se destacavam nesses eventos nunca conseguiam vender suas ideias em qualquer outro momento. Aqueles eventos acabaram se transformando em uma espécie de feira de emprego para essas pessoas, que eram escolhidas por outros empregadores capazes de enxergar e valorizar seu potencial. Um alerta às empresas que se recusam a promover seu pessoal criativo: não façam um show para apregoar esses colaboradores aos concorrentes.

---

## ENCONTRE O PRÓXIMO STEVE JOBS

Nolan Bushnell com Gene Stone • hsm • 2014

O empreendedor norte-americano Nolan Bushnell, famoso como fundador da icônica companhia de games Atari e da Chuck E. Cheese's, rede de centros de entretenimento familiar dos Estados Unidos, tem, em seu currículo, o fato de ter empregado –e impulsionado– Steve Jobs. Bushnell agora escreve um livro sobre como identificar e atrair pessoas talentosas como o homem que viria a fundar a Apple, uma das empresas mais valiosas do mundo. Segundo ele, isso implica, entre outras coisas, procurá-las onde ninguém as procura e recrutá-las como ninguém faria. E também implica escrever um livro de recursos humanos que ninguém escreveria. É o que o célebre empreendedor faz em *Encontre o Próximo Steve Jobs*, que se inicia com o relato de uma festa em 1980 em sua casa de Paris, à qual Jobs, já como fundador da Apple, compareceu. Receitas inusitadas se sucedem, em capítulos curtos escritos de maneira provocadora e irreverente por ele e pelo coautor Gene Stone. HSM Management publica aqui dois desses capítulos, na íntegra.

---

---

## **CONTRATANDO NAS ARQUIBANCADAS**

Um de meus maiores prazeres da vida sempre foi comparecer aos eventos esportivos de meus filhos. Tenho muito orgulho deles e não me importo se ganham ou perdem. Reparei que muitas pessoas espertas também vão assistir aos eventos esportivos dos filhos... E ficam entediadas. Sim, poucas coisas são piores que seu filho decidir que quer participar de uma equipe de natação, porque as competições de natação são intermináveis e incrivelmente enfadonhas. E lá está você, sentado na arquibancada, enquanto um bando de crianças indistinguíveis a distância avança ruidosamente em uma piscina, chapinhando água por todos os lados.

Para aliviar o tédio, você acaba passando o tempo conversando com outros pais. Costumo falar sobre tecnologia e já aconteceu de eu contratar pessoas lá mesmo. Por exemplo, em um evento esportivo nos idos da década de 1970, estava batendo papo com o sujeito sentado ao meu lado, um homem chamado Bob Brown. Perguntei o que ele fazia, e respondeu que projetava chips customizados. Um assunto levou a outro, e logo estávamos conversando animadamente sobre a indústria dos games. Isso foi numa época em que muitas pessoas eram contra a guerra, e concordamos que criar chips para games era mais divertido que criar chips para aplicações militares. Antes do fim do evento, eu já tinha contratado Bob, um excelente engenheiro capaz de projetar praticamente qualquer coisa. Nunca pare de pensar em lugares para encontrar e contratar um bom pessoal.

---

**CONTRATE DEBAIXO DO SEU NARIZ**

O Observar as pessoas trabalhando fora da sua empresa é uma das melhores maneiras de encontrar pessoas criativas. Quando digo isso, as pessoas costumam rir. “Não posso simplesmente entrar em outra empresa e assistir”, insistem. Sim, você pode. Você só não está sendo criativo ao pensar onde essas pessoas podem ser encontradas. As pessoas criativas não trabalham necessariamente em empregos criativos.

O problema do mercado de trabalho (e das práticas de contratação em geral) é que as pessoas criativas muitas vezes ficam sem emprego –ou pelo menos não conseguem encontrar um emprego na área que gostariam. Ser empolgado e interessante, por si só, não paga as contas, de modo que pessoas empolgadas e interessantes muitas vezes acabam em empregos sem graça, porque ninguém quer contratá-las. Contratei muita gente que me chamou a atenção por demonstrar criatividade em seu trabalho.

Uma das melhores contratações que já fiz foi uma garçonete de uma rede de restaurantes. Ela era divertida, transformou todas as minhas patéticas tentativas de fazer graça em uma verdadeira comédia e fez com que todos se sentissem muito bem. Minha família e eu observamos admirados aquela mulher, como se ela tivesse um holofote de dez mil watts focado nela. Eu a contratei ali mesmo para desenvolver alguns programas de marketing inovadores.

Ela se mostrou espetacular na função, espalhando, na nossa empresa, a mesma energia positiva que fazia dela uma garçonete incrível. Em outra ocasião, estava em uma loja de equipamentos de camping em Palo Alto, Califórnia. O jovem vendedor que me ajudou sabia tanto sobre os equipamentos e era tão apaixonado por acampamento que foi um enorme prazer conversar com ele. É raro encontrar um vendedor ao mesmo tempo tecnicamente competente, encantador e divertido. Soube imediatamente que seria perfeito para a Chuck E. Cheese’s.

Ele foi alocado no atendimento ao cliente, já que seu talento para isso era óbvio, e subiu ao topo do departamento em apenas um ano. Normalmente as pessoas só enxergam o que esperam ver. Se você esperar ver apenas uma garçonete, só verá uma garçonete. Se observar todo mundo como um colaborador em potencial para sua empresa, todo um novo mundo de possibilidades se revelará para você. Abra os olhos. As pessoas criativas estão por toda parte.

Não deixe de procurar só porque você não está na empresa. Algumas das pessoas mais criativas que você encontrará estão escondidas à vista de todos. Atenção, candidatos a emprego: não importa qual seja o seu trabalho atual, se pelo menos uma pessoa estiver assistindo, você está no palco. Você nunca sabe quando alguém vai lhe oferecer seu próximo emprego. Na verdade, você pode nem precisar sair do escritório para encontrar pessoas criativas escondidas em empregos comuns. O simples fato de terem sido contratadas não significa que estejam no melhor cargo possível. Pelo contrário, podem ter sido vítimas de um equívoco de alocação. Uma das melhores maneiras de encontrar pessoas criativas é praticar a gestão de corredor.

Em outras palavras, quando você tem um problema, saia da sua sala e vá conversar com a recepcionista, com a mulher da contabilidade, com o cara de vendas. Por quê? Para começar, você estará incluindo pessoas que normalmente são ignoradas, o que, por si só, já é bom. Além disso, não é raro obter uma nova perspectiva sobre um problema, de alguém que conhece bem o negócio dele. Opiniões e sugestões diversificadas são tão necessárias para o crescimento criativo da sua organização quanto a água é para a vida. As expectativas impulsionam as ações. Se a criatividade não for esperada na sua organização, ninguém será criativo. Por outro lado, se criar uma organização na qual a criatividade é esperada, as pessoas se empenharão para atingir essa expectativa.