

REVISTA
hsm

EDIÇÃO 109

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

ÍNDICE

1. **AGORA, NOSSA REVISTA É MENSAL**

2. **CONTAGEM REGRESSIVA COM DAVID AUTOR**

3. **EM BUSCA DO SANTO GRAAL**

4. **PROCURA-SE (E PAGA-SE BEM)**

5. **EDUCAÇÃO E AS 9 PROVOCAÇÕES DE CLAY SHIRKY**

6. **5 EMPRESAS TECH E MALIGNAS (NO CINEMA)**

7. **OS COMPORTAMENTOS QUE TODO LÍDER DEVE PRIORIZAR**

8. **ECONOMIA CRIATIVA X MEDO DE PENSAR**

9. **AS PRÓXIMAS 2 HORAS E A GERAÇÃO FLUX**

10. **GESTÃO, MÚSICA & CHOCOLATE**

11. **O SEGREDO DE 10 PESSOAS SUPER PRODUTIVAS**

12. **MOTIVAÇÃO X MOTIVOS**

13. **MULHERES: OPORTUNIDADES E DILEMAS**

14. **A ASCENSÃO DAS MULHERES E A TRANSFORMAÇÃO DO CAPITALISMO**

15. **LEAN IN X OPT OUT, O DILEMA (PARA AS PROFISSIONAIS E PARA AS EMPRESAS)**

16. **EMPREENDEDORISMO AJUDA A RESOLVER DILEMAS**

17. **5 HISTÓRIAS, 5 ESCOLHAS**

18. **FECHO DOSSIÊ**

19. **EMPREENDEDORISMO É UMA FEBRE?**

20. **GESTORES BRASILEIROS ESTUDAM DESIGN THINKING**

21. **ALL CAPACITA 10 MIL PESSOAS EM UM ANO**

22. **HENRIQUE ATÉ JÁ TOCOU COM A BANDA DA EMPRESA**

23. **O YIN E YANG DA GESTÃO**

24. **FELICIDADE: VANTAGEM COMPETITIVA QUE (AINDA) NÃO ESTÁ NOS LIVROS**

25. **DAVID KELLEY: “ESTAMOS MUDANDO O CAPITALISMO”**

26. **DELOITTE ÍNDIA: CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

27. **QUER INOVAR? EQUILIBRE O NOVO E O CONHECIDO**

28. **O PONTO DE PARTIDA**

29. **O QUE AS MARCAS DE BAIRRO ENSINAM A SUA EMPRESA**

30. **EMPRESAS SE ADAPTAM À ECONOMIA COLABORATIVA**

31. **UMA QUESTÃO DE VALORES**

32. **O VAREJO COMEÇA A VIBRAR**

33. **A ÉTICA É UM BOM NEGÓCIO?**

AGORA, NOSSA REVISTA É MENSAL

POR JOSÉ SALIBI NETO

Não sei se já falei disso aqui: nossas reuniões de pauta e de fechamento são muito produtivas, mas, também, muito animadas. Na mais recente, a brincadeira do “raio gourmetizador” estava a toda, por exemplo.

Tanto levantaram e cortaram essa bola que decidi usá-la para explicar a mudança de nossa revista. HSM Management sempre foi um veículo premium, eu sei, mas também ela foi atingida pelo raio gourmetizador. Está ficando mais visual, mais interativa e mais contadora de histórias; aumenta significativamente a presença na internet –no blog, no Facebook, no Twitter, no HSM Experience–, além de ganhar uma segunda edição, puramente digital, todo bimestre.

O assinante continuará recebendo as seis edições físicas e, nos meses intercalados, terá a revista digital inédita, que poderá ser lida no computador, no tablet ou no smartphone. Só que nossa gourmetização é 100% autêntica, ligada a uma estratégia de longo prazo. A revista ganha mais conteúdo, sabor e relevância. Resolvemos bancar o investimento por confiarmos em nosso conteúdo e porque o contexto nos favorece: cada dia que passa, somos mais necessários para uma boa prática de gestão e liderança no complexo ambiente de negócios do Brasil e do mundo. Nosso slogan mudou para refletir isso: “Gestão e liderança na prática”.

Esta é uma revista de trabalho, para você, eu, todos nós aplicarmos no dia a dia. Não é à toa que Adriana Machado, a poderosa líder da GE na América Latina, estrela nossa capa. Sua história, e todo o Dossiê sobre a ascensão das executivas, simboliza os novos ventos que as companhias sentem soprar. No entanto, há um gap entre o mercado favorável a elas e a radicalização de seus dilemas, como se vê na escolha entre “lean in” e “opt out”. Quais as soluções? Estamos também estreando seis novas colunas.

Damos as boas-vindas aos autores Sofia Esteves e Adriana Chaves (sua coluna do Trainee trará a história de um jovem diferente em cada edição), a Pedro Mandelli (que escreverá sobre pessoas), a André Barrence (sobre inovação) e a Renato Janine (sobre filosofia). Na coluna do Líder desta revista, temos a honra de contar com o premiado CEO da Elektro, Marcio Fernandes; na coluna do Empreendedor, é Juliano Seabra, da Endeavor, que nos brinda com sua rica experiência na área. Abordamos da vivência de gestores brasileiros nas escolas de design thinking aos modos como empresas convencionais começam a embarcar na onda da economia colaborativa (em vez de percebê-la como ameaça).

Entrevistamos pensadores como David Kelley, David Baker, John Howkins, Clay Shirky, e reportamos cases como os de Copenhagen, ALL e Deloitte. Também ajudamos você a melhorar sua produtividade pessoal com detalhes que talvez não lhe tenham passado pela cabeça antes. E continuamos a cobrir a geração flux, de gestores confortáveis com as incertezas. Saboreie nossa revista gourmet; você não se arrependerá.

JOSÉ SALIBI NETO
cofundador e CKO da HSM

CONTAGEM REGRESSIVA COM DAVID AUTOR

CADA VEZ MAIS, HÁ EMPREGOS SÓ PARA TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E PROFISSIONAIS DE SERVIÇOS. O ESPECIALISTA EM MERCADO DE TRABALHO DAVID AUTOR, DO MIT, DISCUTE AS CONSEQUÊNCIAS DO FENÔMENO

POR

Saiba mais sobre David Autor

Quem é: Professor e pesquisador do Massachusetts institute of Technology (MIT).

Especialidade: Mercado de trabalho.

Preocupação: a crescente desigualdade de renda.

Nos últimos 20 anos, as empresas foram particularmente eficazes na automatização de tarefas rotineiras, processuais e quantificáveis. Profissões como a de secretária mudaram totalmente: envolvem menos papelada e mais tomada de decisão. Essa é, porém, a visão da árvore. A da floresta, macro, é explicada pelo pesquisador David autor, segundo o qual o mercado de trabalho adquiriu o formato de um “u”, com os trabalhadores do conhecimento e os profissionais do setor de serviços ganhando importância nos dois lados, e todos os outros em queda. Nesta entrevista, autor discute o fenômeno e seu efeito: o aumento da desigualdade social.

5 - Como anda o mercado de trabalho?

Hoje ele apresenta uma curva do tipo “u”, com os empregos de formação média na parte de baixo e as profissões do conhecimento e as atividades de serviços nos dois lados que sobem. Essa “polarização dos empregos” ocorre em diversas economias industrializadas em todo o mundo.

4 - A culpa é da redução do emprego industrial? Da terceirização?

Esses fatores não são irrelevantes, mas o aspecto mais importante é a possibilidade de automação de algumas atividades.

3 - Em dez anos, aumentaram os profissionais no setor de serviços e sua renda caiu?

Sim. o aumento é fácil de explicar: à medida que muitos artigos industrializados ficam mais baratos, as pessoas vão gastando mais com serviços, o que leva a um aumento do nível de empregos no setor. a queda de renda também se explica. Como diversos trabalhadores têm sido dispensados de ocupações de média complexidade na indústria e estão assumindo empregos de serviços historicamente ocupados por adolescentes, ocorre uma redução de salários.

2 - Como avaliar essa mudança?

Há indícios de que muitas pessoas estão insatisfeitas com o estado geral das coisas, e a questão da desigualdade de renda se tornou parte importante do debate. Contudo, acho improvável que os Estados unidos e outros países tomem medidas de impacto contra isso.

1 - O que se deveria fazer?

O eficaz mesmo seria adotar políticas de longo prazo de investimentos: em nós mesmos, em oportunidades, na criação de boas escolas, no ensino de habilidades que possibilitem às pessoas ser bem-sucedidas. além disso, os impostos progressivos e os sistemas de transferência de renda são boas ideias.

EM BUSCA DO SANTO GRAAL

TRABALHAR MENOS TEMPO É UMA DEMANDA VÁLIDA, PORQUE NOS PERMITE VIVER OUTRAS IDENTIDADES. MAS TEMOS DE TRABALHAR MELHOR -E ESTAR DISPOSTOS A FAZER SACRIFÍCIOS. ESSA É A MENSAGEM-CHAVE DO BRITÂNICO DAVID BAKER, EX-EDITOR DA WIRED UK E PROFESSOR DA THE SCHOOL OF LIFE. ELE TAMBÉM TEM UMA SUGESTÃO PARA AS EMPRESAS: RESPEITAR QUEM NÃO É WORKAHOLIC

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Saiba mais sobre David Baker

Quem é: Professor da The School of Life, coach e consultor; ex-editor da Wired UK.

Temas abordados: De economia a antropologia, passando por qualidade de vida. Suas vidas: Mergulhador profissional, leitor, cozinheiro, caminhante etc.

Trabalhar 40 horas por semana ou mais é bom?

Eu acho que não. Fazemos isso por sermos catastróficos: criamos a ilusão de que, se não trabalharmos tanto, vamos perder tudo. Não procede. O santo graal a perseguir deve ser trabalhar menos, mas melhor, porque a vida fora do trabalho é muito interessante. Uns 20 anos atrás, eu tinha várias

ocupações, mas decidi trabalhar menos. Fiz sacrifícios: ganhar menos, gastar menos. Decidi mudar porque na vida fora do trabalho há grandes oportunidades de descobertas.

Segundo Herminia Ibarra, do Insead, uma pessoa tem talvez umas cem identidades dentro de si, só descobertas quando exploradas. O modelo tradicional do trabalho destrói a aventura dessas descobertas.

Muitos executivos dizem que o equilíbrio entre o trabalho e outras identidades é ilusório.

Existem pessoas que creem nisso, mas eu penso que devemos buscar os três equilíbrios descritos pelo poeta David Whyte, o que ele chama de três casamentos: um com o trabalho, um com nós mesmos e um terceiro com os outros. Quando uma pessoa trabalha 18 horas por dia, não consegue manter o equilíbrio nem em dois desses casamentos. Equilíbrio é bom, mas não é tudo. Para mim, existe algo mais importante: os intervalos para não fazer nada. Neles é que surgem as oportunidades e as novas ideias. Não quero nunca parar de trabalhar, mas faço intervalos todos os dias.

Ajuda a lidar com a pressão?

Nós, homens, gostamos de pressão, sabia? No entanto, devemos evitá-la; não precisamos dela, não gera resultados melhores nem piores. É algo inócuo. Quando participei da criação da Wired no Reino Unido, desenvolvi uma cultura de tranquilidade e funcionou. O ambiente calmo persiste ali até hoje.

Mulheres gostam de pressão tanto quanto homens?

Menos, segundo minha observação. Acho que porque muitas têm fontes de recompensa mais variadas. lembro de, quando era jornalista foca, ter entrevistado a CEO de uma empresa de materiais de construção que havia ganhado o prêmio

“Businesswoman of the Year” no Reino Unido. Eu lhe perguntei a diferença entre os homens e as mulheres nos negócios e ela disse: “Quando me reúno com mulheres, mesmo concorrentes, compartilhamos tudo, até leads, e é muito bom; já em reuniões com homens, ninguém compartilha nada para não ser roubado”. Pressão tem a ver com falta de confiança. Não sei quando foi que nós, homens, ficamos tão desconfiados.

Como garantir que o horror ao workaholism não leve ao comportamento burocrático?

O vício em trabalho é uma patologia, mas temos de aceitar que há alguns viciados de um jeito bom, que gostam muito do que fazem. a maioria das pessoas, no entanto, não tem a doença e possui outros interesses na vida, preferindo trabalhar menos. Para esses indivíduos não se tornarem burocratas, as empresas deveriam adaptar o trabalho a essas expectativas, o que faria com que eles gostassem de trabalhar.

“O PORTUGUÊS DO BRASIL É MINHA LÍNGUA FAVORITA”

David Baker estava em Londres quando concedeu esta entrevista por Skype, falando quase totalmente em português. Recorreu ao inglês em poucas expressões. “Aprendi muito, mas quero aprender mais e melhor. O português do Brasil é minha língua favorita.” O elogio não é pouco, vindo de alguém que também fala francês, espanhol, italiano e hebraico, entre outros idiomas. “Falo muitas línguas, mas com muitos erros; o importante é me comunicar, porque assim surgem as amizades.”

Os brasileiros são equilibrados? A sensação é que somos ruins de gerenciar o tempo...

Não posso responder a isso 100%, mas me parece que é funcional o modo como o tempo é gerido no mundo do trabalho no Brasil. Por exemplo, eu gosto de fazer reuniões de trabalho com brasileiros, porque o clima geralmente é descontraído, e isso leva a decisões boas.

SANDRA REGINA DA
SILVA

PROCURA-SE (E PAGA-SE BEM)

QUE O MUNDO INTEIRO ESTÁ ATRÁS DE CIENTISTAS DE DADOS E DESENVOLVEDORES DE MOBILE JÁ SE SABE; AGORA, CONHEÇA OUTRAS HABILIDADES EM ASCENSÃO NO MERCADO GLOBAL DE TRABALHO. VOCÊ TEM ALGUMA DELAS?

POR

() EX-MILITAR

Nos últimos anos, bancos dos Estados Unidos e do Reino Unido têm aumentado o número de contratações entre ex-integrantes do Exército, Marinha e Força Aérea de seus países, segundo publicações como Financial Times e The Wall Street Journal. os cargos ocupados por eles variam, mas destacam-se três áreas: vendas institucionais e trading, finanças e operações. o que as instituições procuram nos militares? Os gestores de recursos humanos britânicos afirmam precisar muito de habilidades como liderança, trabalho em equipe e solução de problemas, que, segundo eles, seriam bem desenvolvidas nas organizações militares. Já os gestores norte-americanos dizem procurar, além de liderança, o discernimento para tomar decisões e a capacidade de processar informações ambíguas –ou inesperadas– e agir de improviso. A resiliência, embora não seja nominalmente citada, parece fazer parte da lista de desejos: os bancos mencionam, com admiração, combatentes que suportam interrogatórios longos ou que sobrevivem dias em uma montanha com apenas uma faca.

Entre os contratantes de militares estão Citibank, Goldman Sachs, J.P. Morgan, Morgan Stanley, US Bank, Barclays, Lloyds Bank e BNY Mellon.

FORMAÇÃO E PRÁTICA

A formação não determina mais a profissão, mas denota um grupo de habilidades que pode ser aproveitado nas tarefas mais variadas

() DESENVOLVEDOR FRONT-END COM MENTALIDADE DE ARQUITETO

Também chamado de designer de interface, esse profissional não apenas programa interfaces, mas trabalha com usabilidade, acessibilidade, otimização de performance etc. Empresas de diversos ramos estão interessadas neles para criar apps e sites da mesma forma que os arquitetos planejam edifícios, segundo o blog Business Insider.

() PROFISSIONAL

“DEVOPS” Termo que vem sendo usado no mundo da tecnologia da informação, significa um profissional híbrido, que tem sólida experiência como desenvolvedor (dev) e também possui habilidades de gestão de operações (ops), como conta o blog Business Insider. Nos Estados Unidos, os profissionais mais valorizados são os que têm experiência em plataformas como Amazon Web Services, Puppet, Chef e CentoS.

EDUCAÇÃO E AS 9 PROVOCAÇÕES DE CLAY SHIRKY

POR QUE O CÉLEBRE PROFESSOR DE
COMUNICAÇÃO DA NEW YORK UNIVERSITY PREGA
O USO DAS NOVAS MÍDIAS NA EDUCAÇÃO

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Saiba mais sobre Clay Shirky

Quem é: Professor de novas mídias no programa de telecomunicações interativas da New York University.

Trajectoria: Graduou-se em artes pela Yale University e fundou uma companhia de teatro que montava peças com base em transcrições de registros e documentos do governo.

Livros: A Cultura da Participação e Lá Vem Todo Mundo. Sua esperança: “A mobilização política pelas redes sociais tem de construir uma rede de esperança, não uma rede de indignação”.

1 - Não digo que as universidades vão acabar. Mas, quando perderem o monopólio sobre os diplomas, vai haver um colapso, como aconteceu na indústria da música. O que vamos

ver, cada vez mais, é pessoas tendo acesso à educação de modos hoje pouco convencionais.

2 - O celular é crucial para a educação. E a maldição dos EUA é terem feito a primeira rede de telefonia fixa do mundo, porque, em lugares sem estrutura, as pessoas usam o celular de maneira melhor.

3 - A programação de computadores deveria receber muito investimento, porque a educação precisará cada vez mais disso. São bem-vindos todos os lugares que ensinam as pessoas sem poder a fazer isso formalmente.

4 - É necessário que o ensino médio retome sua finalidade inicial: preparar as pessoas para a força de trabalho. Nossa sociedade se tornou bem mais complexa e o ensino médio não mudou nada.

5 - O valor de um diploma de graduação cai lenta mas constantemente, enquanto seu custo aumenta em torno de 7% ao ano. Resultado? A entrega de um produto pior e mais caro a cada ano que passa.

6 - A pergunta crucial é: “Esse novo mercado de educação a distância vai atender todas as pessoas que gostariam de fazer faculdade e não têm acesso a isso?”. Aí é que aparecerão as oportunidades.

7 - Quanto mais pessoas têm curso superior em um país, mais cai o valor do diploma. Isso aumenta o desafio individual, mas, coletivamente, ter uma força de trabalho bem-educada é sempre melhor, pois ela produz mais bens e serviços a custos menores.

8 - Vamos falar de qualidade? É muito mais fácil que um professor ruim seja corrigido online do que se ele estiver em uma aula presencial, protegido pela instituição escolar.

9 - Uma prova cabal da importância das novas mídias é o movimento Occupy Wall Street, dos Estados Unidos, que se dizia semelhante ao da Praça Tahir, no Egito. Os EUA querendo ser iguais ao Egito? Isso é novo.

LIZANDRA MAGON DE
ALMEIDA

5 EMPRESAS TECH E MALIGNAS (NO CINEMA)

O EMPRESÁRIO ELON MUSK DOOU US\$ 10 MILHÕES PARA PESQUISAS QUE GARANTAM NOSSA PROTEÇÃO EM RELAÇÃO A ROBÔS. EXAGERO DELE? CONFIRA EMPRESAS QUE USARAM A TECNOLOGIA PARA O MAL

POR

Weyland-Utani Corp., de *Aliens* (1986)

Por conta de seu foco nos clientes, que esperam mais e mais inovações, diversifica-se e aumenta sua participação no mercado agressivamente. Uma de suas iniciativas empreendedoras consiste em descobrir formas de vida alienígenas e, pasme, armá-las.

Nível de perversidade segundo a revista Time: 10

Umbrella Corporation, de Resident Evil (2002)

Sua meta grande, cabeluda e audaciosa promete fazer um bem para a humanidade: ela quer desenvolver o T-cell, vírus mutante capaz de reanimar organismos mortos. Só que, como erros acontecem (embora sejam escondidos), o frasco que o contém se quebra...

Nível de perversidade: 9

Omni Consumer Products – OCP, de RoboCop (1987)

A execução das leis em Detroit, EUA, é terceirizada à empresa, que desenvolve um modelo de negócio inovador. No entanto, esse também é o primeiro passo para privatizar completamente a gestão da cidade (até mudando seu nome para Delta City). Os cidadãos passam a ter de comprar ações da empresa em troca de serviços essenciais.

Nível de perversidade: 8

InGen, de Jurassic Park (1993)

Seu trabalho de pesquisa e desenvolvimento é digno de elogios, porém seus métodos e o uso que faz de sua tecnologia –um parque temático de dinossauros– revelam-se insensatos. (Detalhe: a InGen é low profile, nunca mencionada no filme, mas seu logo pode ser visto em um helicóptero.)

Nível de perversidade: 7

Multi-National United – MNU, de Distrito 9 (2009)

A empresa quer fazer benchmarking com a avançada tecnologia dos alienígenas e, então, isolar esses visitantes, chamados de “camarões”, para submetê-los a experimentos ilegais. Flexibilidade, velocidade, orientação a resultados.

Nível de perversidade: 10

OS COMPORTAMENTOS QUE TODO LÍDER DEVE PRIORIZAR

UMA PESQUISA DA FIRMA DE CONSULTORIA MCKINSEY SOBRE A SAÚDE DAS ORGANIZAÇÕES DETECTOU OS 20 MAIS IMPORTANTES COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA; ENTRE ELES, QUATRO SE DESTACAM AO RESPONDEREM POR 89% DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA

POR

Todos os comportamentos do ranking

1. Dar apoio aos outros.
2. Ser o campeão da mudança desejada.
3. Deixar claros objetivos, recompensas e consequências.
4. Comunicar-se muito e com entusiasmo.
5. Desenvolver os outros.
6. Desenvolver e compartilhar uma missão coletiva.
7. Tratar diferente seguidores diferentes.
8. Facilitar a colaboração da equipe.
9. Fomentar o respeito mútuo.
10. Reconhecer e celebrar.

11. Manter a equipe organizada e focada na tarefa.
12. Tomar decisões qualificadas.
13. Motivar os outros, trazendo à tona o que têm de melhor.
14. Oferecer um ponto de vista crítico.
15. Atuar com forte orientação para resultados.
16. Recuperar-se bem dos fracassos.
17. Permanecer calmo e confiante na incerteza.
18. Ser um modelo vivo dos valores organizacionais.
19. Buscar pontos de vista diferentes.
20. Resolver problemas de modo eficaz.

Top 4

1. Dar apoio aos outros.
15. Operar com forte orientação a resultados.
19. Buscar pontos de vista diferentes.
20. Resolver problemas de maneira eficaz.

Apoiar os outros significa compreender o que sentem, ser autêntico e dissipar temores desnecessários. Observar diversos pontos de vista é não enfatizar o viés do acionista e encorajar colaboradores a contribuir. Orientação a resultados tem a ver com priorizar o que tem maior valor. Resolver problemas bem significa reunir informações e analisá-las para isso, seja em questões estratégicas, seja nas cotidianas.

ECONOMIA CRIATIVA X MEDO DE PENSAR

PARA O ESPECIALISTA JOHN HOWKINS, ESSA ECONOMIA EM ASCENSÃO EXIGE “ECOLOGIAS CRIATIVAS”, NAS QUAIS AS EMPRESAS DÃO LIBERDADE A SEUS COLABORADORES -E ESTES ATUAM COM AUTOCONFIANÇA

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Saiba mais sobre **John Howkins**

Quem é: Consultor, professor e pesquisador inglês especializado em economia criativa, é um dos responsáveis por seu desenvolvimento na China.

Trajetória: Foi o responsável, em 2001, por agregar ao conceito de economia criativa a visão empresarial, transformando a criatividade em produto.

Livros: Economia Criativa: Como as Pessoas Ganham Dinheiro com Ideias e Creative Ecologies: Where Thinking Is a Proper Job.

Quando lançou o Global Creativity Index, em 2011, como métrica da economia criativa mundial, o Martin Prosperity Institute surpreendeu pela abordagem (desconstruiu essa economia em tecnologia, talentos e tolerância) e pelos dados revelados. Deixou claro, por exemplo, que os países de economia emergente estão muito atrasados nesse front.

O Brasil teve desempenho especialmente decepcionante: apesar de ser uma marca-país associada ao futebol e ao carnaval, ocupou apenas a 46ª posição do ranking. Segundo o mapeamento da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan), em 2013 apenas 2,6% do PIB era gerado pela indústria criativa.

Como comparação, em outro país emergente, a Rússia (31º posto no ranking), mais de 6,3% do PIB se deve à economia criativa. Não se trata apenas dos países; há cidades inteiras definidas pela economia criativa, como Londres, que se especializou em negócios voltados para a arte, design, marketing, entretenimento e cultura de modo geral. No entanto, ainda não se associa uma cidade brasileira a isso. Parece haver uma decisão estratégica a tomar: os brasileiros querem ser pagos para pensar ou não? Pesquisador pioneiro em economia criativa, o londrino John Howkins esteve no Brasil recentemente, a convite da Escola de Belas-Artes de São Paulo, onde contribuiu para o primeiro curso de graduação na área, e falou com exclusividade a HSM Management sobre requisitos e oportunidades desse tipo de economia.

Como ver a economia criativa dentro da economia?

É a parte que mais cresce. Produtos criativos são encontrados em todos os setores de atividade. Tome o iPhone, bem da indústria eletrônica, como exemplo: o preço de seus componentes é US\$ 189; o custo para juntá-los é US\$ 11; e a criatividade vale US\$ 400, representada no design, na marca, na embalagem [nos EUA, ele é vendido por US\$ 600]. E é ela que gera demanda pelo aparelho.

Como a criatividade gera demanda? Por exemplo, o artista plástico brasileiro Romero Britto é criticado pelos especialistas em arte, mas tem imenso sucesso comercial... Por que a arte dele tem demanda e a de outros não?

O que cria demanda é a relação emocional do consumidor com o produto, e esta não tem a ver com beleza, como querem alguns críticos. Penso em um artista de meu país, Damien Hirst: quando ele coloca uma ovelha morta e moscas em uma vitrine, aquilo não é belo; ele gera demanda por ser chocante, angustiante, perturbador.

Economia criativa é...

... usar ideias para criar outras ideias, o que geralmente acontece nos segmentos de arte, cultura, design, entretenimento, moda e mídia, mas aplica-se a qualquer inovação. Movimenta de 8% a 10% do PIB mundial.

A economia criativa ainda é muito modesta no Brasil. Apesar de nos vermos como um povo criativo, muitos de nós dizemos: “Não sou pago para pensar”. Há explicação?

Não tenho conhecimento para analisar o Brasil, mas, na economia criativa, o indivíduo tem de pensar por conta própria. Agora, isso não é algo apenas individual; costumo falar em “ecologias criativas”, que favoreçam o pensar. Pessoas criativas não têm medo de pensar. Não têm medo de considerar alternativas que possam ser melhores e mais agradáveis, uma cor diferente, outro arranjo que reflita o mundo em que gostariam de viver. As empresas da economia criativa são receptivas a esse comportamento autônomo, e isso implica receptividade na liderança e na gestão, no recrutamento, na remuneração, nos incentivos não financeiros... É preciso, além de tudo, que a propriedade intelectual seja aceita pelas empresas. As pessoas, por sua vez, devem aprender a pensar por si mesmas, compartilhar suas ideias com o grupo e depois voltar a pensar sozinhas. Isso é raro, porque algumas tendem a trabalhar bem sozinhas,

e outras, em grupo, não as duas coisas. Importante: pessoas criativas realmente aprendem o tempo todo; isso faz parte do trabalho. E confiam –em si mesmas e na empresa; agir individualmente demanda confiança.

Ao menos no Brasil, muitas pessoas são desconfiadas, inseguras ante as mudanças. Tudo o que querem é a estabilidade de um funcionário público.

Não é só no Brasil. Isso também acontece na Inglaterra e na China. Os empregos que mais cresceram na Inglaterra foram os públicos; as pessoas só se mantêm nos mesmos empregos por mais de dez anos se estiverem em serviços públicos.

Há lugar na economia criativa para pessoas que têm medo?

Sim, na economia criativa, nem todos são criativos, assim como, na economia industrial, apenas 30% da população trabalhava em fábricas. A sociedade sempre vai precisar de pessoas que façam tarefas repetitivas, que continuarão a existir mesmo com todo o avanço tecnológico.

LIZANDRA MAGON DE
ALMEIDA

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

AS PRÓXIMAS 2 HORAS E A GERAÇÃO FLUX

UM NÚMERO CADA VEZ MAIOR DE ESPECIALISTAS ACREDITA QUE O FUTURO DOS NEGÓCIOS É PURO CAOS. PARA UMA EMPRESA SOBREVIVER E PROSPERAR NESSE AMBIENTE, OS EXECUTIVOS TERÃO DE SABER DEIXAR FLUIR -E FLUTUAR

POR ROBERT SAFIAN

Vale a leitura porque...

...traz à luz um dos maiores problemas atuais: a maioria de nossas instituições não está preparada para lidar com o fluxo de informações que pode levar uma atividade a ser reestruturada da noite para o dia. E mostra como ele vem sendo enfrentado pela chamada “geração flux de executivos”.

Depois de fracassar em matemática na escola e de fazer faculdade só para ficar com a namorada, DJ Patil aplicou a ciência da computação para ajudar o Departamento de Defesa dos Estados Unidos a enfrentar as ameaças de armas biológicas, trabalhou no eBay com segurança digital e se tornou pesquisador de tendências meteorológicas da University of Maryland. Ele aprendeu duas lições: que ser flexível é preciso e que “às vezes não é possível fazer previsão do tempo nem para as duas horas seguintes”.

O clima corporativo atual é parecido; ingressamos na era da “cultura das próximas duas horas”. O ritmo das transformações econômicas e culturais se acelera, propulsionado pelas novas tecnologias, e o futuro fica mais imprevisível. Um exemplo é a telefonia celular. Há cinco anos, três empresas controlavam 64% do mercado mundial de smartphones: a Nokia, a RIM e a Motorola. Hoje, quem lidera o setor são a Samsung e a Apple, mudança inédita para um negócio multibilionário.

PROSPERAR NO CAOS

Ter êxito nesse cenário exige novos perfis de pessoas. As que mais tendem a vencer nesse contexto parecem ser as que integram a chamada “geração flux”, marcada pela aceitação da instabilidade e capaz de tolerar a redefinição das profissões, dos modelos de negócio e das diretrizes. Segundo nossa investigação, essas pessoas têm ao menos quatro aspectos em comum: perderam o medo do novo, mudam constantemente, mudam sem copiar os outros e seguem uma missão.

Perder o medo Aprender

Coisas novas pode ser assustador, só que a agitação constante é uma realidade crescente, e não apenas em empresas como Facebook e Google. Ninguém podia prever que a General Motors pediria falência –e que voltaria com vigor ainda maior do que a Toyota. Até o robusto mundo das leis sofre ameaça de empresas como a LegalZoom, que vende serviços jurídicos online. A gigante General Electric (GE) é uma que sente a pressão da agitação constante. “Em uma indo rápido o bastante, porque começamos com uma ideia e logo esse cenário desaparece”, diz Beth Comstock, diretora de marketing da GE.

A executiva acredita que “as equipes convencionais são lentas demais”. Se até empresas como a GE sentem a pressão, imagine as pessoas. Apavoram-se! Elas estão preparadas para identificar uma ideia ou produto de sucesso e replicá-lo, esperando estabilidade e segurança nesse processo, não para correr riscos e encarar um futuro incerto. (E é especialmente cruel ter de fazer isso em um momento em que a economia patina.) “O maior problema é que o medo paralisa as pessoas”, opina Raina Kumra, vice-diretora de inovação do Broadcasting Board of Governors, que cuida de toda a comunicação não militar do governo dos Estados Unidos.

Como pessoas de carne e osso iguais a nós perderam o medo? Talvez sendo expostas à mudança. Kumra, por exemplo, começou sua vida profissional fazendo documentários científicos. “Sempre que voltava de uma viagem, os programas de edição tinham mudado”, conta. Então, ela entrou no mercado da publicidade, formou-se em design em Harvard, lecionou na University of Amsterdam e montou uma ONG chamada Light Up Malawi.

Hoje, essa variedade de experiências de Kumra a prepara para o futuro, além da paixão que desenvolveu por coisas novas. Beth Comstock, da GE, perdeu o medo com uma trajetória menos diversificada, pois já está há mais de duas décadas na mesma empresa, só mudando de departamento.

Ela e seu pessoal se beneficiaram de levar colaboradores ultracriativos para a corporação, desses que renovam as ideias e os processos. “Estamos nos cercando de gente que sabe empreender, o que cria tensão, mas gera energia”, diz Comstock. A executiva assina as iniciativas Ecomagination e Healthymagination, que têm ajudado a reconfigurar a empresa. Ainda é cedo para medir os ganhos da Healthymagination, mas a divisão Ecomagination já gera uma receita de US\$ 85 bilhões.

Como o humorista Baratunde Thurston lidou com o medo? Ele não saiu de casa quando cobriu a atuação da polícia no Occupy Wall Street; usou o computador. “Acompanhei os vídeos postados em tempo real, os relatos da polícia e as declarações do prefeito. Pelas mídias sociais, vi o que as pessoas contavam”, diz. Por três horas, juntou tudo e retransmitiu –por vias digitais. Thurston, que se define como “um comediante do futuro, porque ativo politicamente e ligado na tecnologia”, tem boa variedade de experiências também: faz stand-up, é autor de livros, estudou programação e filosofia. “As pessoas dizem que preciso de foco, mas gosto é dessa miscelânea.”

A GERAÇÃO FLUX É...

... um grupo de pessoas com a mentalidade aberta à instabilidade e capaz de tolerar a redefinição das profissões, dos modelos de negócio e das diretrizes em geral. Elas ligam-se a missões e têm todas as idades; trata-se de definição mais psicológica do que demográfica.

Mudar constantemente

Outro ponto-chave é saber mudar constantemente, como Bob Greenberg, que comanda a R/GA, agência digital que às vezes cresce mais de 20% em um ano. Em 2014, Greenberg teve de aumentar seu quadro de colaboradores de 1.000 para 1.200 pessoas, e, para isso, precisou contratar 500 profissionais novos, compensando a alta rotatividade. Muitos CEOs ficariam apavorados com o desafio, mas Greenberg manteve a calma, porque ele acredita que o futuro será assim mesmo, sempre instável.

Calma não é sinônimo de imobilidade, no entanto. Mesmo com o intenso crescimento de sua R/GA, o executivo promoveu uma reorganização radical nela –quinta tentativa de modificar seu modelo de negócio, integrando 12 novas ofertas de serviços em seu portfólio, de eventos ao vivo ao desenvolvimento de produtos.

A flexibilidade da R/GA é um exemplo para empresas grandes e pequenas. Outros são o Facebook e a Apple, regularmente citados. Um dos inegáveis motivos do sucesso do Facebook, por exemplo, é a mudança constante, realidade que Mark Zuckerberg impôs desde a fundação. Steve Jobs adotava filosofia parecida na Apple; recusava-se, por exemplo, a criar produtos novos para sistemas operacionais antigos. Como diz Pete Cashmore, fundador e CEO do site Mashable –um fenômeno de crescimento–, a necessidade de mudança permanente pode ter chegado primeiro a empresas mais ligadas a tecnologia, mas atingirá todas as indústrias.

ELES SÃO FLUX

DJ Patil, 37 – cientista de dados da Greylock Partners, foi pesquisador do laboratório de Los Alamos (do Departamento de Energia dos EUA), fellow do Departamento de Defesa dos EUA, responsável pela segurança do eBay, líder do time de dados do LinkedIn. sua frase-chave é: “Não tenho planos. Olhar muito além do horizonte é perda de tempo”.

Beth Comstock, 51 – Diretora de marketing da GE, atuou como repórter de tV antes de se tornar uma potência do marketing. Ela explica o ambiente a nossa volta assim: “hoje todo mundo se sente sem controle das coisas e algumas pessoas dizem que fracassaram. Mas elas estão desistindo, em vez de abraçar as mudanças”.

Bob Greenberg, 63 – cEo e fundador da agência de publicidade e marketing digital R/GA, que montou para produzir os efeitos visuais de filmes como Alien, o Oitavo Passageiro e Zelig. cria programas inovadores para a Nike, Nokia e hP. Para ele, “as pessoas falam sobre mudança e adaptação, mas o substantivo que elas encarnam é competição”.

Raina Kumra, 34 – codiretora de inovação do Broadcasting Board of Governors (BBG), responsável pela comunicação não militar do governo dos EUA, foi estrategista da agência de publicidade Wieden+kennedy e fundou a ONG Light Up Malawi. Ela diz: “tenho uma missão de mudar o mundo. É missão, não cargo ou carreira”.

Baratunde Thurston, 34 – Ator de stand-up e ex-diretor digital do site humorístico the onion, estudou filosofia em Harvard, virou consultor e, depois,

comediante e escritor. A frase de divulgação de seu livro *How to Be Black* o revela: “Se não comprar o livro, você é racista”.

Danah Boyd, 34 – Principal pesquisadora da Microsoft Research, estudou na Brown, no Mit Media Lab e em Berkeley. Chamada de “suma sacerdotisa da internet” pelo Financial Times, foi consultora da intel, Google, Yahoo! e atuou na V-Day, oNG que combate a violência contra as mulheres. Escreveu o livro *It’s Complicated*, sobre adolescentes conectados. Seu segredo é: “A questão é não ter medo”.

Pete Cashmore, 26 – Fundador de um blog tech escocês que virou o site Mashable, com mais de 20 milhões de usuários por mês e 2 milhões de seguidores no twitter, ele diz: “Não tenho problema em jogar fora o passado; isso dá chance aos outros”.

Brasileiros em sintonia

Os mais jovens lideram a mudança comportamental aqui, segundo a agência de pesquisas box1824

o CEO da Box1824, Rony Rodrigues, costuma dizer que as pessoas, no mundo inteiro, estão trocando o conceito de emprego pelo ideal de trabalho. isso se percebe na nova lógica de atuar por projetos, na mentalidade guiada por desafios e recompensas –como em um game–, na busca de trajetórias com começo, meio e fim.

E faz sentido: a relação com o trabalho alinha-se com os tempos digitais que vivemos. E os brasileiros? Nós estamos acompanhando esse movimento global, embora ainda principalmente os mais jovens. Da década de 2000 para cá, vida profissional e pessoal já se fundiram em um único estilo de vida e, no futuro próximo, emprego, projetos pessoais e também trabalho voluntário tendem a fluir inteiramente juntos; nenhuma separação fará sentido mais. com isso, naturalmente, empresas que refletem propósitos individuais e trabalhos que causam impacto social tornam-se os mais desejados.

por André Oliveira, diretor de tendências da Box1824, agência de pesquisas de tendências comportamentais.

Mudar por conta própria

Muitas empresas já estão lutando para recriar suas estratégias, mas os executivos geralmente buscam modelos organizacionais de sucesso para imitar. Deveriam? Talvez não. Talvez seja preciso criar um a partir do zero. Em um mundo mutante, o que funciona em uma empresa ou setor pode não valer para outros –e, se funcionar, talvez seja por tempo limitado. As organizações precisam, na verdade,

encontrar (e desenvolver) a estrutura, o sistema e a cultura que mais lhes deem competitividade ante a mudança. Uma fonte de inspiração vem do mundo do software. Em seu livro *Building Data Science Teams*, DJ Patil lembra como os programas de computador eram desenvolvidos: “Uma equipe projetava, outra criava mock-ups e os engenheiros construía conforme as especificações”. Trata-se do processo em cascata. Esse sistema foi substituído pelo “desenvolvimento ágil”, que Patil define como “a capacidade de adaptar e repetir processos durante o ciclo de vida do produto”. Da mesma forma, a empresa deve tornar-se ágil.

Ter clareza sobre a missão

Falando em mudar constantemente, perguntamos ao CEO da Nike, Mark Parker, se ele vislumbra sua marca em instituições e atividades associadas à saúde, já que a prática esportiva visa a saúde. Sua resposta? Não. Por mais tentadora que seja a possibilidade, ele não vê a intersecção como foco da empresa. Foco ainda existe, no sentido de que a Nike tem total clareza quanto a sua missão. Isso não significa que ela evitará colocar o pé em novas áreas, pois já o coloca, como mostram dois exemplos:

- Uma startup sua dedica-se à operação de esportes digitais, concentrada em recriar a forma de treinamento dos atletas ocasionais, seus mecanismos de motivação e de conexão com os demais.
- Mais de 5 milhões de pessoas interagem no site Nike+, conectado a sensores instalados nos tênis, telefones ou relógios, a fim de obter dados relacionados com o ritmo dos treinos e com a frequência cardíaca.

No entanto, nesses dois casos, a Nike cria ferramentas para reforçar a experiência, a identidade e a missão da marca.

Em um mundo em movimento, a missão parece adquirir mais importância do que nunca. O episódio do Netflix com o fracassado Qwikster [serviço de streaming por e-mail que o Netflix tentou vender separadamente] serve de exemplo. A missão da empresa –de oferecer uma experiência melhor, mais simples e mais barata– foi traída, pois ela passou a atuar quase como um player de tecnologia avançada.

LIÇÕES FLUX

Nossas instituições estão ultrapassadas, a carreira longa morreu e regras sólidas perderam o sentido, sendo constantemente repensadas. Qualquer coisa estabelecida tornou-se vulnerável. Descrito assim, o caos é perturbador, mas há outra maneira de descrevê-lo: como uma explosão de oportunidades para quem quiser mudar. Foi mais ou menos isso que aconteceu quando houve a transformação de uma sociedade majoritariamente agrária para uma urbana. O fluxo de informações (e mudanças) foi igualmente acelerado. Enfim, como previu Charles Darwin há 150 anos, “não será o mais forte ou o mais inteligente que sobreviverá, e sim aquele com maior capacidade de adaptação”.

Você aplica quando...

...desenvolve a habilidade de adquirir novas habilidades, entendendo quatro lições: é preciso perder o medo, mudar constantemente, mudar por conta própria sem copiar os outros e ter clareza sobre sua missão.

ROBERT SAFIAN

A reportagem é de Robert Safian, editor e diretor-administrativo da Fast Company, com edição de HSM Management.

GESTÃO, MÚSICA & CHOCOLATE

ENTENDA A ESSÊNCIA DE CELSO RICARDO DE MORAES, PRESIDENTE DO GRUPO CRM – CONHECIDO PELAS MARCAS KOPENHAGEN E BRASIL CACAU–, QUE LIDEROU A JOINT VENTURE COM A EMPRESA SUÍÇA DE CHOCOLATES LINDT & SPRÜNGLI ANTES DE SER AMEAÇADA POR SUA CONCORRÊNCIA

POR ELIAS AWAD

S aiba mais sobre o Grupo CRM

- Faturamento anual: R\$ 1 bilhão (2014)
- Fábrica: Extrema (MG)
- Marcas de lojas: Kopenhagen, Chocolates Brasil Cacau e Lindt
- n° de lojas das três marcas: 923 (28 próprias)
- n° de colaboradores: mais de 1.200 diretos; mais de 3.650 indiretos

Uma gigante suíça dos chocolates como a Lindt & Sprüngli quer atuar no Brasil com pontos de venda próprios, concorrendo diretamente com suas boutiques de chocolates. O que você faz? Provavelmente, o mesmo que fez o Grupo CRM, dono da Kopenhagen, em março de 2014: estabelece uma joint venture com a nova entrante, neutralizando sua

potencial concorrência. As primeiras lojas Lindt abriram em julho, mas um bom estudo de caso sobre a parceria não pode limitar-se a esse movimento.

A associação com a Lindt é decorrência da trajetória como um todo de Celso Ricardo de Moraes, presidente e controlador do Grupo CRM, herdeiro do laboratório farmacêutico Virtus, cuja paixão maior era a música, não os negócios. A parceria não ocorreria se Moraes não tivesse recusado a herdar o Virtus, comprando 50% dele com o dinheiro da venda de uma pequena empresa de cilindros de borracha que havia fundado.

Não ocorreria se não fizesse questão de ter poder de decisão. Não ocorreria se Moraes não despontasse como gestor no Virtus. Por exemplo, ele adquiriu marcas conhecidas como Apracur, Maracugina, Atroveran, Supra-Sumo e Adocyl e revigorou-se –músico, compôs seus jingles pessoalmente. Por conta de seu plano de mídia, o apresentador Silvio Santos cantava “Adocyl! O maior adoçante do Brasil!”, puxando a plateia na TV. A parceria não ocorreria se Moraes não tivesse sabido mudar de setor, trocando remédios por chocolates: ele comprou a Kopenhagen em 1996 e criou a Brasil Cacau em 2009. A história dessa parceria, portanto, tem de ser explicada também pela capacidade gerencial de Moraes.

INSTINTO E CRIAÇÃO

Em 1996, Moraes estava prestes a comprar mais uma marca de remédio quando, de repente, o nome Kopenhagen veio à mesa de negociação.

Nada o aconselhava a investir na empresa: sua instalação industrial estava defasada; a fábrica ficava em um dos bairros mais caros de São Paulo; as cem lojas próprias necessitavam de enorme capital para serem modernizadas; a marca, mesmo tão tradicional, mantinha relação distante com os

consumidores. Na Kopenhagen, havia investimentos demais a fazer. E o retorno era uma incógnita. Provavelmente consultores não recomendariam o negócio. Moraes seguiu seu instinto, no entanto, e não a cartilha usual, entrando no ramo de chocolates (mais tarde, venderia o Virtus). Com criatividade –ele considera instinto e criatividade seus pontos fortes–, logo implementou novidades que deram vida nova à Kopenhagen:

- a fábrica foi toda renovada e, assim que possível, transferida para Tamboré e, depois, para um complexo de 33 mil m² na cidade mineira de Extrema;
- as lojas mudaram de layout;
- a rede, até então composta apenas por lojas próprias, teve quase 100% delas transformadas em franquias;
- a marca tornou-se mais acolhedora aos clientes graças ao treinamento dos funcionários e ao investimento em marketing.

Também foram seu instinto e criatividade que guiaram Moraes na criação de uma segunda marca de chocolates para atender os consumidores da classe média emergente, em consonância com a mudança demográfica brasileira: a rede de lojas Brasil Cacau. Seu instinto estava certo e a criatividade funcionou nas duas vezes. A rede de lojas Kopenhagen superou as 340 unidades, e a rede Brasil Cacau, as 570 lojas.

JOGO DE CINTURA

O plano seguinte de Carlos Moraes era internacionalizar suas marcas de chocolates. Preparava isso como um marco digno dos 90 anos da Kopenhagen, a serem celebrados em 2018. No entanto, o instinto, a criatividade e, sim, a flexibilidade levaram o empresário e sua equipe ao caminho inverso,

abrindo uma nova rede de lojas em parceria com a multinacional suíça Lindt & Sprüngli, neutralizando o que poderia vir a ser uma concorrente poderosa. A Lindt entra com o fornecimento de chocolates, e o Grupo CRM cuida dos pontos de venda; a Lindt tem 51% do capital, e o CRM, 49%. Ainda não se prevê a produção dos chocolates Lindt no Brasil, mas isso pode ser revisto no futuro. O Grupo CRM conseguiu manter o domínio das boutiques de chocolates do Brasil, e o resto é história.

A SUCESSORA

Renata, filha única de Celso Moraes, tem muitos anos de empresa: trabalha na Kopenhagen desde os 16. Aos 28, ela é vice-presidente e está preparada para a sucessão, depois de assumir a gerência comercial do grupo aos 20 anos e a diretoria comercial aos 24. Em todas as suas ascensões de carreira, mostrou capacidade de cumprir as metas estabelecidas. Sua missão agora é sobretudo cuidar da operação diária e liberar Celso Moraes para focar ações estratégicas e a expansão dos negócios, porém foram ela e o marido, Fernando Vichi, também atuante na empresa, que conduziram as negociações com a Lindt & Sprüngli.

Nasce um gestor aos 8 ANOS

aos 8 anos de idade, Celso Moraes recebeu do pai uma lição que carrega por toda a vida. Ele tinha aprendido a tocar piano e queria ter o instrumento em casa. Seus pais eram separados e ele pediu à mãe, que repassou o pedido ao pai: – Posso dar o piano para o Celso, sim, se ele cumprir uma meta: tocar a música Tico-Tico no Fubá sem errar nada. o menino treinou muito e conseguiu tocar com perfeição quatro das cinco estrofes. Foi aplaudido por todos os familiares na plateia, menos o pai: – dói mais em mim do que em você, mas não lhe darei o piano, porque a condição era não errar. Mas você terá uma segunda chance, em um mês. aproveite-a. o menino de 8 anos treinou mais do que nunca e, chegada a hora, deu um show, em meio às lágrimas da mãe. dessa vez, o pai o aplaudiu e, claro, ele ganhou o piano. o estilo gerencial de Moraes, em especial no que diz respeito a seu apego a metas, ao perfeccionismo, à disciplina e à persistência, talvez se tenha definido nesse momento, aos 8 anos de idade.

ELIAS AWAD

biógrafo e palestrante, escreveu este artigo com exclusividade para HSM Management, baseado na pesquisa feita para o livro Celso Ricardo de Moraes – A Trajetória Vitoriosa do Presidente do Grupo CRM, que incluiu cem horas de entrevistas com Moraes e quase uma centena de pessoas.

MAIOR SEGREDO

E a música? Moraes tem 70 anos e nunca a abandonou. Talvez este seja seu maior segredo: uma vida dupla em que faz aquilo de que gosta. Ele já compôs em parceria com Toquinho e Luiz Ayrão e foi cantado por Alcione, Jair Rodrigues, Daniel e Simoninha.

O SEGREDO DE 10 PESSOAS SUPER PRODUTIVAS

SEIS LÍDERES, UMA SENADORA, UM CHEF, UM
DJ SUPERSTAR E UMA MÉDICA-CIRURGIÃ
REVELAM COMO EXTRAEM O MÁXIMO DE SEUS
DIAS

POR EQUIPE DE COLABORADORES DA FAST COMPANY
BENJAMIN

Vale a leitura porque...

...ajuda a melhorar sua produtividade pessoal,
inspirando-o com os exemplos de pessoas
altamente produtivas que são bastante diferentes entre si

1. DJ DIPLO: "ADMINISTRAR O TEMPO"

"Sou mais produtivo viajando, porque não há distrações. Não que minha família seja uma distração, mas em casa me sinto egoísta se não fico metade do tempo com meu filho. Se estou trabalhando em um projeto em algum outro lugar, posso me concentrar. Semana que vem tenho o tempo todo para meu filho, e depois não vou vê-lo por um período. Sei que é preciso administrar o tempo."

Hora de acordar: "Depende."

Primeiro ato da manhã: “Normalmente estou correndo para ir a algum lugar. Quando possível, vou à academia ou malho em casa.”

Rotina de almoço: “Não como antes das 13h –simplesmente não sinto fome– e como o que encontrar. Mas em tour posso comer muito.”

Intervalos: “Não faço. Mas na noite passada dormi no estúdio por uma hora.”

Último ato da noite: “Talvez jogar The Simpsons Tapped Out no videogame.”

Hora de ir para a cama: “Outra noite só fui para a cama às 6 da manhã, e tínhamos de pegar um voo às 9. No dia seguinte, fui dormir à meia-noite.”

2. SENADORA KIRSTEN GILLIBRAND: “SABER O QUE É PRECISO FAZER”

“Pode ser que eu queira fazer cem coisas em um dia, mas sei que preciso pegar as crianças entre 5 e 6 da tarde. Isso é o mais importante. Então, faço tudo se encaixar em torno disso. Sei o que é preciso fazer, e então sei o que quero fazer.”

Hora de acordar: “Entre 6h30 e 7h, quando meu filho de 6 anos acorda.”

Primeiro ato da manhã: “Faço o café da manhã para as crianças. Elas comem assistindo a desenho animado. Depois me apronto.”

Espaço mais produtivo: “Quando penso em um problema que estou tentando resolver –uma questão legislativa–, já é tarde da noite, quando estou na cama. É silencioso, escuro.”

Como lida com o e-mail: “Tendo a deixar e-mail e texto para questões específicas, como onde devo estar em dado momento. Se minha equipe precisa me fazer um briefing, peço que seja falado. Uso apenas meu iPhone.”

Intervalos: “Aprendi ao longo de minha carreira que sou muito mais produtiva e feliz quando consigo tempo para atividade física.”

Objeto inspirador: “A expressão ‘armadura de Deus’. Quando vou para uma reunião difícil, meu chefe de gabinete a diz, porque ele sabe que adoro aquela passagem das Escrituras.”

Melhor hábito: “Manter-me otimista. Imagino o sucesso e o construo a partir daí.”

Pior hábito: “Não malhar quando deprimida.”

Último ato da noite: “Beijar meu marido.”

Hora de ir para a cama: “Entre 21h e 22h. Preciso de muito sono.”

3. CEO ADORA CHEUNG: “NÃO DEIXAR ENTRAR NA CONVERSA O QUE NÃO ESTIVER NA AGENDA”

“Tenho um arquivo Google Doc para cada reunião recorrente e peço às pessoas que joguem nele as ideias que querem discutir. Priorizo tudo o que acho que temos de cobrir. Na reunião, percorremos a agenda. Se não estiver na agenda, não entra na conversa.”

Hora de acordar: 7h.

Primeiro ato da manhã: “Mapeio o que quero fazer. Não durmo até terminar tudo o que marco para fazer.”

Apps e outros assistentes: Sanebox (“para e-mail”), post-its (“para anotar nas reuniões”), Evernote (“para ideias ao acaso”), Google Calendar no computador, Sunrise no celular.

Como lida com o e-mail: “O último a chegar é o primeiro a sair.”

Objeto inspirador: “A camisa do uniforme de limpeza da empresa para a qual eu trabalhava. Assim, não importa quão bem-sucedida seja a Homejoy, eu me lembro de onde comecei.”

Melhor hábito: “Escrevo códigos para desestressar. É zen para mim.”

Pior hábito: “Acordar no meio da noite para checar o e-mail ou abrir um Google Doc no celular. É instintivo. Se forem mais de 5 da manhã, olho as métricas.”

Último ato da noite: “Checo meu e-mail.”

Hora de ir para a cama: 3h.

4. EMPRESÁRIA BOBBI BROWN: “ARRANJAR TEMPO PARA SI MESMO”

“Meu dia é sempre uma loucura. O segredo de meu sucesso é que arranjo tempo para mim. É fazer exercício. É ir ao mercado, para escolher eu mesma a comida de minha família. É viajar. Isso é muito útil para mim, para me recarregar e repensar tudo.”

Hora de acordar: 6h. “Tenho dois cachorros que são meu despertador.”

Primeiro ato da manhã: “Tomo dois copos de água e um café expresso duplo.”

Apps e outros assistentes: “Uso o app Notes, que vem com o iPhone, para tudo. Também o voicemail.”

Filosofia: “Paixão, saúde, equipe.”

Como lida com o e-mail: “Não consigo soletrar nem digitar. Antes me sentia mal por isso. Agora, às vezes só digo ‘Meu Deus!’, ou ‘Fantástico!’, ou ‘Sem chance!’. Tento responder na hora.”

O que faz quando tem 15 minutos livres: “Vou às compras. Não tenho estilista para eventos –visto-me sozinha. Isso me dá um pouco de liberdade.”

Último ato da noite: “Desligo a TV!”

Hora de ir para a cama: 22h30.

5. CEO JOHN LEGERE: “CUIDAR DE 300 OU 400 E-MAILS EM POUCAS HORAS

“Converso com as pessoas a cada minuto de cada dia. É um compromisso. Nesta manhã cuidei de 300 ou 400 e-mails. Dei meu e-mail para todas as 3 mil lojas da T-Mobile. Problemas sérios dos clientes vêm diretamente para mim. Também busco informações no Twitter.”

Hora de acordar: 6h.

Primeiro ato da manhã: “Vou, com o celular na mão, atrás de dois cafés expressos duplos. Ligo no noticiário e checo o e-mail. Verifico as mensagens de texto, o Twitter e alguns jornais. Eu penso sempre que deveria fazer 5 minutos de meditação ou orações, mas não...”

Apps e outros assistentes: “Twitter, Instagram e Outlook. Também uso Up [pulseira que monitora sono, dieta e atividades], da Jawbone.”

Filosofia: “Ouça os clientes, ouça os colaboradores, cale a boca e faça o que eles dizem. Não é tão complicado.”

Rotina de almoço: “Noventa e nove em cada cem dias como a mesma coisa: sopa de frango com legumes de um restaurante chinês.”

Intervalos: “Tento sair e dar uma corrida, especialmente se estou em uma nova cidade.”

O que faz quando tem 15 minutos livres: “Ligo para minhas filhas, de 25 e 29 anos. É quase todo o meu tempo para atividades sociais.”

Último ato da noite: “Ouvir ligações de clientes. Muitas noites, ligo para um cliente para resolver algo antes de dormir.”

Hora de ir para a cama: Entre 22h30 e 1h30.

6. APRESENTADOR DE TV GLYNN WASHINGTON: “BRIGAR UM BOCADO”

Tenho o Mark Ristich, coprodutor executivo do meu show. Brigamos um bocado, mas ele toma conta de tudo e evita que eu perca tempo falando com dezenas de pessoas. É realmente difícil achar alguém assim. Ao longo do tempo nos tornamos quase irmãos –que brigam um bocado.”

Hora de acordar: 6h.

Primeiro ato da manhã: “Muitas vezes vou para a cama com um problema na cabeça e, quando acordo, pego o computador e começo a escrever –para ver se o sono me ajudou a achar a resposta.”

Apps e outros assistentes: “Audiolivros. Ouço cerca de 50 por ano, especialmente enquanto olho relatórios de contabilidade, planilhas etc.”

Filosofia: “Vá a algum lugar. Faça alguma coisa. Se você não tem vida, como vai contar uma história sobre a vida?”

Rotina de almoço: “Em 50% dos dias não almoço. É burrice.”

Intervalos: “É o que eu deveria estar fazendo. Se o presidente dos EUA consegue jogar basquete quatro ou cinco vezes por semana, eu deveria também.”

Objeto inspirador: “Uns fones de ouvido retrô chamados Accidentally Extraordinary. Ponho por cima de fonezinhos da Bose que cancelam ruídos. Chamo isso de meu pequeno escritório virtual. Quando escrevo, preciso de silêncio.”

Último ato da noite: “Adoro pintar –digitalmente, com o Corel Painter– enquanto ouço um audiolivro.”

Hora de ir para a cama: 1h30.

7. CEO HAMDI ULUKAYA: “FAZER UMA CAMINHADA COMO QUEM FAZ UMA REZA

"Escrevo provavelmente um ou dois e-mails por dia –e basta. Não falo muito por telefone. Tenho sido extremamente seletivo, e algumas pessoas dizem que não sou sociável. Mas, cada vez que você dá seu tempo para o mundo, sobra menos tempo para o que está fazendo. Para mim, a diversão se vai.

Passo a maioria dos fins de semana em Nova York. A caminhada que faço à noite é como uma reza. Em Manhattan, minha fuga é caminhar.”

Hora de acordar: 7h ou 8h.

Primeiro ato da manhã: “Fico na cama, virando para lá e para cá, por 45 minutos. Normalmente tomo um Chobani [o iogurte grego que ele fabrica], mas, se tenho tempo, faço um belo café da manhã turco.”

Filosofia: “Nunca deixar de ser uma pessoa comum; influi em quem você é, quem você contrata e onde você consegue ideias. Por exemplo, ainda dirijo e faço compras.”

Rotina de almoço: “Dirijo até em casa. Mas em Manhattan almoço muito com as pessoas com quem trabalho. Conversar comendo é mágico.”

Intervalos: “Se você estiver em Nova York e houver um maluco na rua com fones de ouvido andando para cima e para baixo, sou eu. Quando não estou conversando, estou ouvindo música.”

Melhor hábito: “Caminhar. Amo a natureza, e isso vem de ter crescido em uma área rural montanhosa da Turquia.”

Pior hábito: “Eu fumo e estou tentando parar. Detesto isso, e estou quase lá.”

Último ato da noite: “Antes de entrar em casa, olho para as estrelas. Ou vejo séries de TV –agora é Mad Men.”

Hora de ir para a cama: 0h30.

8. CEO GARY FRIEDMAN: “LIVRAR-SE DO IRRELEVANTE”

"As coisas que fazem diferença estão nas margens: coisas que são muito importantes mesmo e coisas que são irrelevantes. Você quer se concentrar nas coisas importantes e se livrar das irrelevantes. Quais são as maiores bobagens que estamos fazendo? Temos de parar de fazê-las. Precisamos conseguir editar."

Hora de acordar: Entre 5h30 e 6h30.

Primeiro ato da manhã: "Vejo os números do dia anterior no iPad, que fica ao lado da cama."

Apps e outros assistentes: "Sou muito visual, então tenho de desenhar. Tendo a usar as mesmas canetas –sou um pouco supersticioso. Também uso o WhatsApp e o Viber."

Filosofia: "Na companhia, gostamos de dizer: 'Pense até doer, assim você consegue ver o que os outros não conseguem e fazer o que os outros não podem fazer'."

Espaço mais produtivo: "Sou mais produtivo quando estou no meio de muita gente, com ideias, discussões e debates acontecendo. Depois, preciso ficar sentado sozinho por algumas horas."

Objeto inspirador: "Quatro braceletes. Um deles tem as regras da Resto –nossas crenças centrais. Esses braceletes me mantêm sob controle."

Melhor hábito: "Dizer: 'O que mais?'."

Pior hábito: "Posso me atrasar."

Último ato da noite: "Checo e-mails, informações, números."

Hora de ir para a cama: 2h.

7 MEDIDAS INICIAIS

Uns ficam mais produtivos quando dormem mais; outros, quando escutam música em fones de ouvido nas ruas de Nova York. Pessoas produtivas estabelecem rotinas e formas muito peculiares de se energizar e de produzir. você já estabeleceu seu modelo? inspirado em experiências alheias e no conhecimento que especialistas trazem à luz, você pode aperfeiçoá-lo, ou criar um, lembrando de levar em consideração o ambiente corporativo brasileiro, características de seu ambiente de trabalho específico e características pessoais.

Com minha experiência em coaching e treinamento para gestão do tempo, faço uma sugestão: olhe seu cotidiano primeiro de forma macro e comece por estabelecer intervenções gerais nele; só depois você irá em direção aos detalhes. um bom começo é colocar um mínimo de disciplina e organização no dia a dia, priorizando dicas simples e fáceis, nada complicado. veja um exemplo:

1. Prepare o dia seguinte ao final do período de trabalho anterior. Faça uma lista por escrito do que deve ser feito. Escreva tudo (nada de memorizar).
2. Defina qual a primeira atividade do dia.
3. Determine a rotina de breves paradas e momentos de alimentação.
4. Faça uma escolha sobre como lidar com fontes de distração –por exemplo, e-mails e redes sociais.
5. Descubra em que local a produtividade é maior. Dê preferência para trabalhar lá.

6. Potencialize os bons hábitos e lute contra os maus. (Primeiro, descubra quais são os bons e os maus.)

7. Tudo isso feito, escolha a filosofia pessoal que guiará suas escolhas futuras.

Esteja certo de uma coisa: retomar algum controle sobre seu tempo surtirá efeito imediato: atenuará a ansiedade e, assim, aumentará sua produtividade. E não se esqueça: produza mais; porém, depois, relaxe. Isso também é importante, ao menos para nós, brasileiros.

Por Rubens Pimentel Neto, sócio-diretor da empresa ynnner treinamentos e especialista em gestão do tempo e produtividade

9. DRA. VELMA SCANTLEBURY: “FAZER EXERCÍCIOS DURANTE O TRABALHO”

"Nas cirurgias, é monótono ficar ouvindo o batimento cardíaco. Conversamos e até ligamos o rádio. Como, algumas vezes, uso uma escadinha para ficar em posição mais alta e há luzes fortes que precisam ser movidas, faço exercícios subindo e descendo a escada e movimentando as luzes. Consigo fazer exercícios de zumba durante uma cirurgia."

Hora de acordar: “Depende. Fico de sobreaviso 50% do tempo. É difícil dizer a hora em que você acorda se fica no telefone ou no computador cinco ou seis vezes entre meia-noite e 6 da manhã.”

Primeiro ato da manhã: “Meditar, se não estiver acordando com um doador de rim a caminho.”

Espaço mais produtivo: “Gosto de silêncio. Quando visito meus pais, dirijo na ida e na volta em silêncio, sem música nem nada, só eu e meus pensamentos. Nesses momentos

consigo pôr em ordem mentalmente muitas coisas.”

Intervalos: “Estamos sempre correndo de um lugar para outro. Não há muita necessidade de intervalos.”

Objeto inspirador: “Uma oração enviada pelos pais de um paciente que transplantamos; faz-me lembrar que temos um propósito na vida.”

Melhor hábito: “Ouvir. Gosto de ouvir.”

Último ato da noite: “Rezar.”

Hora de ir para a cama: Depois da meia-noite.

10. CHEF BOBBY FLAY: “FAÇO LISTAS”

“Faço listas. Quando risco as coisas, me sinto realizado. Não foi algo que aprendi na escola. Aprendi depois.”

Hora de acordar: 6h. Primeiro ato da manhã: “Leio o The New York Times –impresso. Gosto de ouvir o som do papel.”

Apps e outros assistentes: “Um bloção de notas. É o que uso se preciso escrever um discurso ou fazer uma lista de ingredientes ou de pratos.”

Como lida com o e-mail: “Se não respondo na hora por telefone, posso esquecer. Então, costumo checar as coisas de novo no laptop no final do dia.”

Objeto inspirador: “Uma boa garrafa de bourbon Woodford Reserve.”

Melhor hábito: “Terminar as coisas.”

Pior hábito: “Comprometer-me com muitas coisas. Não gosto de dizer ‘não’.”

Último ato da noite: “Uma chuva de verão”

Hora de ir para a cama: Meia-noite.

EQUIPE DE
COLABORADORES DA
FAST COMPANY
BENJAMIN

A reportagem é da equipe de colaboradores da Fast Company Benjamin Svetkey, Jeff Chu, J.J. McCorvey, Jason Feifer e Jillian Goodman, com edição de HSM Management.

Você aplica quando...

...Entende a rotina a definir: a melhor hora para acordar e para dormir, o primeiro e o último atos do dia, a descoberta do espaço onde se é mais produtivo, a relação com os e-mails, os intervalos ao longo do dia, os objetos inspiradores, os melhores e piores hábitos etc.

MOTIVAÇÃO X MOTIVOS

DEPOIS DE UM GRANDE AVANÇO NA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO QUE REALMENTE ELEVARAM A PRODUTIVIDADE, AS PESSOAS ESTÃO EXAUSTAS. É HORA DE TRAZER PESSOAS FELIZES PARA A ORGANIZAÇÃO -E MANTÊ-LAS ASSIM

POR PEDRO MANDELLI

Nos últimos anos, as empresas conquistaram resultados extraordinários com o “kit básico de engajamento”: um sistema de metas e indicadores transparente, desafiador e mensurável. Esse “kit” colocou as pessoas no rumo desejado, porém, para mantê-lo, foi preciso que os chefes passassem a dominar os procedimentos e acompanhassem de perto a execução.

O resultado foi o microgerenciamento, ou seja, os chefes dominam tudo, da cor do parafuso à estratégia de negócios. O mindset mudou, mas era necessário algo mais concreto para recompensar o esforço das pessoas.

Assim, sistemas de bônus foram desenvolvidos, alguns muito criativos. No entanto, logo se percebeu que eram mais uma distribuição de resultados do que o compartilhamento da riqueza gerada. Isso tudo já rendeu um belo molho, mas ainda faltavam dois temperos, que também vieram: um profundo achatamento das estruturas organizacionais e uma boa adequação dos processos de trabalho e rituais de acompanhamento de fazer inveja a perdigueiros atrás de sua presa. Mais uma vez, os resultados vieram, com a excelência da execução buscada e níveis de engajamento invejáveis.

A grande percepção que se tem hoje é a de um desespero generalizado quanto ao volume de trabalho, um cansaço sem tamanho, a perda dos motivos para ir ao escritório e a busca de outras organizações. A solução cômoda é apertar ainda mais o curto prazo e o heroísmo do gestor, trocar pessoas, aumentar benefícios e colher o que resta do engajamento já obtido. E agora? Onde está o erro? Definitivamente, não está no modelo de execução.

Felizes as empresas que conseguiram atingir patamares de resultado e comprometimento com ele: estão vivas, fazem a diferença e suprem as organizações que se mantiveram nos modelos anteriores de pessoas preparadas para fazer a diferença. As organizações que estão indo além atualmente são aquelas que mudaram sua gestão, de modo a levar as pessoas a “querer” fazer as coisas, em vez de apenas fazer.

Para conquistar esse nível de comprometimento voluntário, são necessárias a substituição do estilo comando e controle para confiança e baixa complacência (pura liderança!) e a revisão do recrutamento e seleção no sentido de buscar pessoas felizes e bem-humoradas na sociedade –pessoas que tenham, por si, motivos para crescer e se autodesenvolver.

Vou tratar disso nas próximas colunas. Nesse cenário, a grande pergunta que as empresas precisam se fazer agora é: “Eu realmente preciso desse engajamento superior?”. No discurso, muitas falam que sim, mas nas atitudes a maioria continua reforçando o modelo de execução de curto prazo. Mudar de patamar implica, sem dúvida, rever o modelo mental de todo o quadro de liderança. Você está disposto a fazer isso?

PEDRO MANDELLI

Consultor especializado em mudança organizacional, é professor da Fundação Dom Cabral em áreas como desenvolvimento de pessoas e liderança e autor, entre outros livros, de Muito Além da Hierarquia.

MULHERES: OPORTUNIDADES E DILEMAS

POR

Este dossiê vale a leitura porque...
... permite compreender a maior receptividade das empresas à ideia de mulheres ocuparem mais postos de liderança.

... possibilita reconhecer os dilemas e dificuldades que as impedem de ocupá-los de fato.

... aponta, entre os obstáculos mais frequentes ao avanço feminino, a lentidão para fazer carreira e a exigência de um comprometimento tal que torna impossível a conciliação entre vida profissional e familiar.

... mostra os esforços das empresas para garantir mais espaço às gestoras, com estabelecimento de cotas e maior flexibilidade.

... revela uma tendência, por enquanto mais norteamericana, de as profissionais optarem por um de dois extremos: priorizar a carreira acima de qualquer coisa (lean in) ou desistir dela (opt out), um debate que se vê fortemente.

... apresenta as soluções que vêm sendo encontradas por elas, entre as quais o empreendedorismo.

NESTE DOSSIÊ:

1. Como a ascensão das mulheres pode ser acelerada e levar a um capitalismo mais humano e justo.
2. Como o dilema “lean in x opt out” está sendo resolvido pelas profissionais e pelas empresas. pág
3. Como a decisão delas de empreender pode ajudar a promover mudanças no trabalho em um futuro próximo.
4. Como cinco mulheres lidam, na prática, com suas oportunidades e dilemas, servindo de exemplos inspiradores.

A ASCENSÃO DAS MULHERES E A TRANSFORMAÇÃO DO CAPITALISMO

NUNCA AS MULHERES TIVERAM TANTO PODER E OPORTUNIDADES NAS EMPRESAS; QUANDO SE CONFIRMAM COMO “LÍDERES CENTRADAS”, PODEM SER A CHAVE PARA UM FUTURO MELHOR –PARA OS NEGÓCIOS E PARA A SOCIEDADE

POR JOANNA BARSH

Cinquenta e um anos atrás, as mulheres dos Estados Unidos tiveram uma conquista importante: o documento dos direitos civis, de 1964, instituía que não se poderiam discriminar funcionários segundo o gênero. Elas começavam a participar da força de trabalho em elevadas proporções. As mulheres foram longe. Hoje, ainda nos Estados Unidos, há 40 milhões de mulheres a mais no mercado de trabalho do que em 1970.

Somos metade da força profissional, obtemos mais da metade dos diplomas universitários e ganhamos mais da metade dos empregos de nível de entrada das empresas do ranking Fortune 500. Também ocupamos 16,9% dos assentos nos conselhos de administração das 500 do ranking –apenas 13% das empresas da Fortune 1000 têm conselhos unicamente masculinos, e 19% delas chegam a ter três ou mais mulheres em seus boards. Mais uma boa notícia é que aumenta o consenso de que, nas organizações, as mulheres, como

arquétipos, aperfeiçoam os processos de tomada de decisão, injetam criatividade e inovação, aumentam o percentual de solução de problemas.

Elas ainda enriquecem o ecossistema corporativo como um todo, porque mostram maior empatia com os diversos stakeholders. E, quando três ou mais mulheres chegam ao topo de uma empresa, a saúde e a lucratividade desta tendem a melhorar, conforme as estatísticas.

Além disso, as mulheres fomentam especialmente o crescimento da economia. Segundo Christine Lagarde, do Fundo Monetário Internacional (FMI), “todas as economias obtêm ganhos em poupança e produtividade quando as mulheres têm acesso ao mercado de trabalho. Não se trata apenas de uma questão moral, filosófica ou de oportunidades iguais... Simplesmente, faz sentido econômico”.

O problema, contudo, é que apenas 24 mulheres lideram companhias do ranking Fortune 500, e a proporção de executivas seniores nelas não mudou significativamente nos últimos três anos. As barreiras, entre as quais estão os fatores culturais, são bem conhecidas de todos. Com frequência, as mulheres que chegam ao topo têm de atuar muito melhor do que os homens.

Nossas pesquisas na Europa e nos Estados Unidos mostram que para as mulheres, em comparação com os homens, ainda é duas ou três vezes mais difícil evoluir em cada estágio da carreira. As vencedoras mencionam coragem, perseverança, trabalho duro e resiliência como fatores-chave para conseguir os avanços.

No entanto, já se conhece a solução: intervenções estruturais – algumas controversas, como cotas – podem combater essas distorções. No Reino Unido, por exemplo, a meta de ter 25% de mulheres em postos de direção das organizações foi aprovada em 2011, para ser atingida em 2015.

E, em 2014, a proporção de mulheres como líderes nas empresas listadas na bolsa de Londres (FTSE 100) já havia superado os 20%. Essa intervenção deu uma referência do que é “o certo” para as empresas, determinou uma meta alcançável para ser adotada voluntariamente e permitiu que o público monitorasse os números. Resultado: hoje, nenhuma das FTSE 100 têm um conselho exclusivamente masculino. Como os contrários às cotas argumentam que elas não são meritórias, enfraquecem a competitividade e são injustas com as mulheres que já chegaram lá, essa solução encontra muita resistência.

É uma das razões pelas quais o progresso das mulheres em algumas empresas ainda é tão lento.

LIDERANÇA CENTRADA

Sabemos que a maior parte das mulheres na trilha da liderança opta por funções de staff, o que limita seu potencial de avanço.

Outras deliberadamente reduzem o ritmo, preferindo papéis que sejam mais controláveis. Algumas simplesmente desaprovam as políticas da companhia em níveis mais altos e as rejeitam. Em todos os casos, parece haver uma ideia de que chegar ao topo da carreira é algo incompatível com a vida pessoal. Quando comecei a entrevistar profissionais mulheres para uma de minhas pesquisas, porém, identifiquei algumas que amavam atuar no topo e que tinham vida fora do trabalho também.

Essas mulheres abriram caminho para darmos forma a uma abordagem de liderança que valoriza atributos femininos. E eu a chamo de “liderança centrada”. Sabe o que líderes centradas fazem de diferente?

- **Lideram com base em algo que tenha significado, tirando proveito de forças, suas e de outros, e construindo propósito compartilhado –algo de longo prazo e que tenda a ter impacto positivo.**
- **Entendem desafios sobretudo como oportunidades de aprendizado, substituindo padrões de comportamento reativos.**
- **Alavancam confiança alheia para criar relações com as pessoas e com a comunidade e forte senso de pertencimento.**
- **Mobilizam os outros por meio da esperança, combatendo o próprio medo de assumir riscos e de agir de maneira ousada sobre as oportunidades.**
- **Injetam energia positiva e renovação no ambiente mantendo o desempenho alto.**

Há evidências quantitativas de que essa abordagem é muito atraente para os homens, já que acena com grandes possibilidades de virada do jogo para os negócios. Esse tipo de liderança se espalharia pelas empresas de maneira mais ampla? Ou pela sociedade? Não podemos dizer ao certo, mas, em companhias nas quais a liderança centrada feminina está se fortalecendo, há resultados notáveis.

6 DIFERENCIAIS-CHAVE DELAS

- Aperfeiçoar processos de tomada de decisão
- Melhorar o nível de solução de problemas
- Enriquecer o ecossistema, porque as líderes mostram maior empatia com clientes, funcionários e fornecedores
- Aumentar a lucratividade da empresa
- Trazer criatividade e inovação
- Aumentar a saúde da empresa em todas as suas 9 dimensões

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

O CASO EBAY

O eBay, conhecida plataforma de e-commerce, evoluiu significativamente em equidade de gênero ao longo dos últimos três anos. De 2011 a 2013, o número de mulheres em cargos de chefia cresceu 30%. o número foi resultado de uma iniciativa liderada pelo cEo, John Donahoe, que tinha essa meta como uma questão pessoal, por acompanhar de perto a trajetória e as dificuldades da própria esposa.

O processo começou na cúpula, envolvendo o nível de diretoria para cima, tanto para que se pudesse ter mais controle como para criar modelos que inspirassem os níveis inferiores. a fim de demonstrar seu compromisso, e apostando nas melhorias que a diversidade poderia trazer para a empresa, Donahoe se dispôs a ser, pessoalmente, mentor de cinco mulheres.

Em pouco tempo, os demais diretores fizeram o mesmo e, de repente, as gestoras já discutiam planos de desenvolvimento de carreira com seus superiores. o w usou métricas o tempo todo, como já fazia em outras áreas. segundo artigo da equipe de Rh publicado no informe da McKinsey & company, o engajamento do alto escalão e as métricas se revelaram mais importantes do que as próprias políticas de RH.

VIRANDO O JOGO

Tendo encontrado milhares de mulheres e homens em lugares tão distantes uns dos outros, tais como Brasil, Malásia, Arábia Saudita e Suécia, tenho a sensação de que uma enorme onda global está em formação.

Parte dessa onda são os líderes do “capitalismo consciente”, conceito que John Mackey e Raj Sisodia desenvolvem em seu livro de 2013, *Capitalismo Consciente: Como Liberar o Espírito Heroico dos Negócios* (ed. HSM). Como a liderança centrada, o capitalismo consciente coloca o propósito no centro de tudo.

Com base nos dois princípios de Adam Smith –de que as pessoas buscam os próprios interesses e são simpáticas às necessidades de outros–, o capitalismo consciente argumenta que a maximização de lucros de curto prazo, à custa do valor para os stakeholders, pode levar a riscos perigosos, perda de valores morais e erosão de marca. No entanto, a onda é lenta. “Estamos apenas começando a falar dessas coisas”, costuma dizer Raj. “Estou otimista em relação à mudança, mas tenha em mente que estamos apenas no estágio inicial de uma longa jornada”, insiste ele.

Por que líderes e empresas são lentos para aderir à causa? Claramente, as pressões de curto prazo e recompensas da comunidade financeira trabalham no sentido contrário do capitalismo consciente. É necessário haver visão e coragem para deixar o paradigma atual e suas enormes benesses pessoais de lado.

É aí que entram as mulheres. Mais mulheres na alta gestão nos ajudariam a chegar a uma distribuição mais consciente e sustentável de capital e recursos? Acho que sim. Confirmamos, em nossas pesquisas, que mulheres na liderança tendem a investir diferentemente –por exemplo, priorizam saúde, educação, infraestrutura comunitária e erradicação da pobreza. Porém mais mulheres líderes transformarão o jogo capitalista sozinhas? Acho que não.

Não até que mais homens se juntem a elas para fazer o movimento adquirir massa crítica. Há mesmo evidências de que o desejo de uma forma mais consciente de capitalismo

JOANNA BARSH

Joanna Barsh é diretora emérita da firma de consultoria McKinsey em Nova York e coautora dos livros *How Remarkable Women Lead* e *Centered Leadership*. Estará no Brasil em maio próximo para participar do HSM Women's Leadership Forum.

está ganhando impulso. Em uma pesquisa global com cerca de 64 mil pessoas, John Gerzema e Michael D'Antonio descobriram que dois terços dos entrevistados concordaram que “o mundo seria um lugar melhor se homens pensassem mais como mulheres”, “planejando o futuro”, sendo “leais”, “flexíveis”, “pacientes”, “colaborativos”, “empáticos”, “não egoístas”.

Podem homens e mulheres mudar o jogo liderando juntos? Sim. O Walmart já começou a fazer isso –lá 31% dos postos de vice-presidente para cima são ocupados por mulheres. Mas cotas ajudariam.

LEAN IN X OPT OUT, O DILEMA (PARA AS PROFISSIONAIS E PARA AS EMPRESAS)

ENQUANTO CADA VEZ MAIS EMPRESAS SE ESFORÇAM PARA TER MULHERES NA LIDERANÇA, ELAS REPENSAM SE MERGULHAM NA PROFISSÃO OU PRIORIZAM ASPIRAÇÕES PESSOAIS

POR JANES ROCHA

Quando a Coca-Cola anunciou há dois anos a meta de, até 2020, elevar a participação de mulheres em seu quadro de líderes dos atuais 28% para 50%, estava se juntando a um número crescente de empresas. E, de modo geral, hoje já existem mais mulheres em cargos de supervisão e coordenação do que homens. Vamos comemorar? Ainda não.

É verdade que nunca houve tantas oportunidades para gestoras como hoje. No entanto, a chegada delas aos postos de liderança, em ritmo lento, tem feito com que muitas repensem o esforço para chegar lá, principalmente o sacrifício da maternidade e da família. Em um censo realizado em 2013, a organização não governamental Catalyst, que promove ações afirmativas e analisa o mercado de trabalho feminino, apontou que elas ocupam apenas 17% dos cargos de direção nas 500 maiores empresas da lista da revista Fortune, referência para o mundo corporativo.

Na política, a representatividade feminina é ainda menor. Um levantamento do site Opera Mundi em 2014 mostrou que, entre os 191 países que integram a Organização das Nações Unidas (ONU), apenas 13%, ou 25 países, são governados por mulheres. E esse número já é um recorde a ser celebrado, porque, em 1990, era metade disso: 12 países. O incômodo delas com a lentidão dos avanços e as dificuldades existentes vem sendo anunciado há mais de uma década. Em 2003, a jornalista e escritora Lisa Belkin escreveu um polêmico artigo no The New York Times sobre o que chamou de “revolução do opt out”, expressão em inglês que quer dizer “cair fora”, em tradução livre.

As mulheres norte-americanas estavam “caindo fora” da carreira profissional para engravidar e/ou estar mais próximas dos filhos e da família, argumentava Belkin. A tendência se consolidou a partir daí. Em 2012, a cientista política Anne-Marie Slaughter ganhou todas as atenções ao anunciar, na revista The Atlantic, sua decisão de deixar um invejável posto no Departamento de Estado norte-americano para cuidar do filho de 14 anos, cheio de problemas de adolescente. Slaughter foi uma entre muitas.

Tantas que, nos Estados Unidos, até surgiu uma reação ao opt out, batizada de “lean in”, que significa, em linhas gerais, mergulhar fundo na carreira e esquecer a vida pessoal se for preciso. Essa linha é defendida com unhas e dentes pela executiva-chefe de operações do Facebook, Sheryl Sandberg, que escreveu livro homônimo sobre o assunto. Em resumo, o mar profissional nunca esteve tão bom para as mulheres, mas muitas estão decidindo jogar a toalha. E agora?

SELEÇÃO NATURAL E A OPÇÃO BRASILEIRA

José Geraldo Recchia, presidente da firma de consultoria de RH Caliper do Brasil, não acredita que toalhas sejam jogadas, não em escala expressiva. “Se, hoje, ambos os sexos já estão competindo por cargos de gestão, o mesmo acontecerá com os postos de direção e, por fim, com a cúpula das empresas”, diz o especialista.

A psicóloga Cecília Russo tem dúvidas. Com dois livros publicados sobre o tema, ela está pesquisando as alternativas das mulheres universitárias brasileiras no mercado de trabalho para seu mestrado no departamento de estudos de gênero da Georgia State University e avalia: “O fenômeno do opt out pode, sim, abalar a tendência à presença feminina em cargos de liderança, uma vez que o número de mulheres aptas a tal posição decresce”. No entanto, a especialista também crê na possibilidade de uma “seleção natural” mudar o curso dessa história.

Embora muitas mulheres caiam fora de fato, ficarão nas empresas aquelas com perfil mais ambicioso, dispostas a dar seu máximo e a “equilibrar todos os pratos” para chegar lá. Serão um grupo extremamente focado.

O debate está mais polarizado nos Estados Unidos que no Brasil, onde a maioria das mulheres ainda se divide entre três opções, e não duas: lean in, opt out e o meio-termo, que é conformar-se com uma posição de menos poder para cuidar da casa. Segundo Russo, a tendência dominante aqui parece ser a de buscar conciliar as duas vidas –facilitada pela existência de uma mão de obra de apoio para a classe média, de domésticas, babás etc. “Vejo isso na geração das brasileiras mais jovens, inclusive: elas não estão dispostas a mergulhar totalmente na carreira, esquecendo a vida pessoal, e tampouco querem cair fora se depender delas; desejam tudo”, afirma a pesquisadora.

ELE FEZ O “OPT OUT”

O movimento opt out sempre é uma das alternativas analisadas por milhões de mulheres ao redor do mundo. mas vem sendo implementado por alguns homens também, incluindo brasileiros, como o jornalista paulista claudio henrique dos santos, de 43 anos.

Ele ainda constitui uma exceção, é claro, tanto que virou uma celebridade da internet com o comentadíssimo blog Macho do Século 21, além de livros publicados e convites para dar palestras em todo o Brasil. sua vida mudou em 2009. santos havia montado uma loja de vinhos depois de terminar uma carreira em comunicação corporativa que ia “razoavelmente bem”.

Enquanto isso, Daniela, a esposa, “decolava” em uma carreira na área de recursos humanos. naquele ano, foi convidada pela multinacional do setor de saúde em que trabalha para ocupar um cargo de vice-presidente em singapura. santos viu-se de repente com apenas duas opções: abandonar o empreendimento para acompanhar Daniela e a filha, luiza, até o outro lado do mundo ou ficar sem as duas.

Ele também podia bater o pé e fazê-la desistir do convite. mas aí entrou o espírito de parceria necessário aos casamentos. “como homem, eu tinha tudo naquele momento para não apoiá-la. mas não tive coragem. minha loja ainda não ia tão bem e aquela era uma oportunidade imperdível para ela”, conta. Decidido a ir para singapura, mergulhou no projeto, se desfez da loja e embarcou para o Extremo oriente, achando que poderia também trabalhar lá em qualquer outra coisa. só que não obteve visto de trabalho. nessa hora, santos diz que teve sua masculinidade colocada à prova.

Ficou em casa, cuidando da filha e administrando o lar. “até para comprar um sanduíche na rua tinha de pedir dinheiro para Daniela.” por outro lado, foi uma experiência riquíssima de aproximação com luiza, que na época tinha 8 anos e ficava mais com ele que com a mãe. “para ela [a filha], o natural tornou-se eu estar em casa e a mãe trabalhar fora”, relata.

Fase mais difícil hoje, morando nos Estados unidos, na cidade sede da companhia em que Daniela trabalha, santos conta que a fase mais difícil já passou. Foi quando, em singapura, as pessoas perguntavam o que ele fazia. por vergonha, com medo da pressão social, que é forte em qualquer parte, santos mentia, dizendo que trabalhava como freelancer. “um dia, decidi que não podia continuar escondendo a realidade: eu precisava sair do armário no âmbito profissional”, brinca. “passei a responder apenas com a verdade: ‘tenho o melhor emprego do mundo: cuido da minha filha’.” Santos garante que, embora tenha sido criado da mesma forma que a maioria dos brasileiros, em uma família machista, percebeu a injustiça disso e sempre agiu diferentemente com a esposa. “nunca tive problemas com o sucesso dela e nem esse orgulho ferido de homem, por ganhar menos do que ela.”

CAMINHO INTERMEDIÁRIO

Seja do lado das empresas, seja do das mulheres, como se viabiliza um caminho intermediário? Uma alternativa em ascensão, que tem sido adotada por muitas mulheres, é abrir um negócio próprio. A norte-americana Linda Rottenberg, fundadora da ONG de estímulo ao empreendedorismo Endeavor, diz que a responsabilidade pelo movimento opt out é majoritariamente das empresas estabelecidas, que estão expulsando pessoas de talento por não praticarem boas

políticas sobre a vida em família e a maternidade. “Muitas mulheres talentosas estão saindo do mercado de trabalho de fato.”

A segunda alternativa é as empresas se reinventarem em estrutura e processos, para acolherem mais a vida pessoal de seus colaboradores. “Quando as empresas se derem conta realmente de que estão perdendo incríveis talentos, elas vão ter de mudar”, assegura Rottenberg. José Geraldo Recchia acrescenta que muitas empresas estão sendo influenciadas pelos estudos internacionais que evidenciam os benefícios das características de gestão ligadas ao estilo feminino. “À medida que se comprova que o modo de gerenciar associado às mulheres gera melhores resultados nos negócios, mais empresas se sentem compelidas a ajudar na busca de um caminho do meio que possa viabilizar a permanência das mulheres ali”, diz o consultor.

As gestoras já têm homens como aliados para mudar as organizações. “Todos os jovens que chegam hoje aos cargos de gestão exigem mais flexibilidade das empresas”, afirma Recchia. Os homens das gerações Y e Z também estão pedindo mais flexibilidade para poder participar mais da criação de seus filhos, reforça Rottenberg –e alguns até assumem mais a casa. As empresas estão, de fato, atentas à movimentação. Benefícios como licença-maternidade de seis meses, creche, sala de lactação, vagas especiais no estacionamento para gestantes e horários flexíveis já viraram commodities nas maiores.

Além disso, como a Coca-Cola, grandes nomes da indústria desenvolveram programas destinados não só à ampliação mais rápida da participação feminina no quadro de colaboradores, mas também ao estímulo à liderança. Gigante de um setor predominantemente masculino, o da tecnologia, a Dell montou o programa Wise (sábio, em inglês) para ampliar a participação feminina na liderança. Baseado no

desenvolvimento de redes de relacionamento e mentoria, o Wise tem grande alcance, abrangendo gênero, orientação sexual e pessoas com deficiência física, explica Luciana Madrid, diretora de recursos humanos. Para as mulheres, o programa desenvolve comunicação própria e atividades de capacitação dentro e fora do País.

Há um braço voltado para o público externo, para estimular jovens a empreender com a marca, e um encontro internacional, que todo ano reúne centenas de empreendedoras. “Com a diversidade do time refletindo a diversidade dos consumidores, entendemos melhor nosso público e desenvolvemos tecnologias e modelos de negócio adequados”, afirma Madrid. Na filial brasileira da Renault, a diretriz para ampliar a participação feminina na companhia veio da matriz na França: a ordem é chegar a 2016 com 20% de mulheres em postos-chave, relata a diretora de RH, Ana Paula Camargo.

Parece pouco, mas trata-se de um desafio imenso para uma montadora de veículos, pois esse setor atrai menos mulheres do que o de tecnologia. Camargo conta que um programa para chamar o público feminino começou em 2009 em âmbito mundial. Na filial brasileira, onde as mulheres representavam apenas 10% do quadro de colaboradores, o programa teve início em 2011.

Foi, então, criado um grupo de trabalho interno, com dez mulheres e dois homens, multifuncional, para estudar incentivos e identificar possíveis “telhados de vidro”, promovendo debates e eventos. Só que um ano depois, em 2012, a participação feminina continuava em 10% –o programa não estava funcionando. Por quê? Houve uma revisão no grupo, envolvendo mais homens na mudança (a proporção passou a ser meio a meio). Também foram

incluídas pessoas de maior influência entre o time e promovidos debates com formadores de opinião a fim de superar os obstáculos culturais.

Em 2014, a boa notícia: a participação das mulheres em postos de liderança subiu para 11%, e com um importante aumento de números absolutos, segundo Camargo: “Saímos de 531 mulheres em 2010 para 688 em dezembro de 2014, ou seja, 157 a mais em quatro anos, em um universo de 6 mil colaboradores”. Um esforço adicional na Renault está sendo feito no recrutamento externo, no qual há uma espécie de cota informal de 50% para mulheres –em cada processo, os currículos delas são analisados antes dos deles.

A filial brasileira da Pfizer, a gigante farmacêutica, seguiu as diretrizes globais de diversidade do grupo e já tem mudanças para mostrar. Se em 2008, quando o programa se iniciou, 23% dos colaboradores eram mulheres no grupo todo, hoje, só entre os 2,5 mil colaboradores no Brasil, 48% são mulheres ocupando cargos executivos (incluindo os de gerentes e diretores).

O programa da Pfizer é agressivo, conta Cristiane Santos, gerente sênior de comunicação corporativa e uma das líderes do Comitê de Diversidade e Inclusão (D&I): prevê a seleção de uma mulher para cada homem contratado, a cada vaga criada, tanto na sede administrativa como nas duas fábricas.

COMEMORAR UM POUCO

Sim, vamos comemorar –ao menos um pouco. Embora as queixas sobre a lentidão do avanço e as dificuldades existentes tenham muitas razões de ser, os processos em andamento em algumas empresas já nos dão direito a alguns sorrisos extras.

JANES ROCHA

Janes Rocha é jornalista especializada em negócios, autora do livro *Os Segredos de Taiguara* e colaboradora de HSM Management.

EMPREENDEDORISMO AJUDA A RESOLVER DILEMAS

VISÃO DE CURTO PRAZO DA CARREIRA,
TRABALHO EM TEMPO PARCIAL E HORÁRIO
FLEXÍVEL PODERÃO TORNAR-SE A TÔNICA DOS
GESTORES EM CINCO ANOS, COM AS MULHERES
RECORRENDO MAIS AO EMPREENDEDORISMO PARA
GERENCIAR SUA VIDA FAMILIAR

POR JANES ROCHA

A palavra “desafio” é muito presente nos negócios, porém um número crescente de mulheres tem achado a responsabilidade de ser mãe nos complexos dias atuais muito mais desafiadora do que a carreira executiva. Essa é uma das convicções de Linda Rottenberg, fundadora e presidente da ONG Endeavor, que atua internacionalmente na promoção do empreendedorismo, e parece ser compartilhada por um número crescente de mulheres no mundo ocidental. Não é à toa: metade da força de trabalho, elas encontram-se tão ou mais qualificadas do que os homens em termos de formação e já acumulam bastante experiência prática em cargos de gerência.

Com esse currículo, obter lucro financeiro imediato realmente parece ser bem mais fácil do que capacitar a próxima leva de habitantes do planeta. Trata-se de um modelo mental emergente. Quais seus desdobramentos? Na visão de Rottenberg, daqui a cinco anos, as mulheres vão querer

trabalhar meio período ou em horários flexíveis e farão desenhos de carreira de curto prazo –de três ou cinco anos–, que incluirão períodos de empreendedorismo.

E, se as empresas estabelecidas não se adaptarem a isso, ficarão sem talentos. Hoje, empreender é a maneira mais tranquila de trabalhar como dona do próprio tempo, para poder cuidar da casa, da família e até de si mesma. As empreendedoras podem não ser muitas ainda, mas claramente vêm enxergando esse caminho como uma solução para sua vida.

Um estudo recentemente concluído pelo Grupo Troiano de Branding, a pedido da Endeavor, para avaliar o potencial de empreendedorismo na população brasileira mostrou que, embora homens e mulheres tenham a mesma motivação para empreender –visão de oportunidade de enriquecer e de mudar o mundo–, há uma diferença importante entre os sexos: enquanto eles tendem a nascer com esse projeto de vida, elas costumam decidi-lo movidas pelas circunstâncias. Ana Lúcia Fontes, presidente da Rede Mulher Empreendedora, confirma que o empreendedorismo feminino vem tendo três gatilhos relacionados com a busca da conciliação entre carreira e vida pessoal:

- **O desejo de engravidar ou de ficar mais próxima dos filhos e do cônjuge.**
- **A percepção de hostilidade do mundo corporativo com quem quer ter filhos.**
- **A resistência a assumir posições mais altas na carreira, resultando quase sempre em “dar o sangue” em maiores doses para a empresa –o que costuma estar associado aos dois gatilhos anteriores, mas, às vezes, também significa baixa autoconfiança das mulheres.**

6 TIPOS DE EMPREENDEDORAS

Foram entrevistadas 6.065 brasileiras no estudo Endeavor sobre o perfil empreendedor encontrado no país. Veja sua tipologia:

32,9 % são situacionistas Alguma circunstância de ordem prática as leva a empreender.

25,1 % estão na “busca do milhão” O empreendedorismo para elas é a porta para a fortuna; abraçam um novo negócio para conquistar bens materiais e status social.

15 % Querem fazer do “seu jeito” Montam um negócio para imprimir sua cara e que lhes dê autonomia e controle.

11,4 % são idealistas – Enxergam no empreendedorismo uma oportunidade de transformar o mundo. Lucro é importante, mas desde que atrelado a um bem social maior.

10,1% são empreendedoras natas – Nasceram para empreender; são otimistas, autoconfiantes e assumem riscos com tranquilidade. Buscam ser melhores do que os outros (e capacitam-se com cursos).

5,6% são herdeiras – Receberam as empresas da família e foram preparadas para isso (no caso dos homens, isso responde por 8,9% dos casos).

Fontes fala tanto por experiência própria como pelos anos à frente da Rede, organização não governamental que reúne quase 40 mil empreendedoras cadastradas, mais de 20 mil em um grupo fechado de discussões sobre negócios e mais de 7 mil participantes nos eventos que organiza.

Em 2007, ela largou uma carreira bem-sucedida na Volkswagen para ficar mais tempo com o filho, então com 5 anos, e se associou com amigas para desenvolver dois projetos: um espaço de coworking, Natheia, e uma rede de empreendedoras. “Em uma época em que não existia apoio à mulher empreendedora, nossa rede queria oferecer uma oportunidade de compartilhar problemas e soluções práticas, desde como registrar e pagar funcionários até questões tributárias”, lembra Fontes.

Competindo com mais de mil projetos, a Rede Mulher Empreendedora foi selecionada para receber estímulo de um programa da Fundação Getulio Vargas financiado pelo banco de investimentos Goldman Sachs.

A demanda foi tão grande que a assustou. Uma página da Rede aberta no Facebook, apenas com dicas, chegou rapidamente a mais de 190 mil seguidoras, saindo do controle. Fontes resolveu criar também um grupo menor, fechado, para oferecer orientação presencial às empreendedoras. Se à primeira reunião compareceram 20 mulheres, na segunda já havia 80. Hoje, o grupo fechado conta com 200 participantes e tem o apoio de organizações como o Sebrae.

LINDA ROTTENBERG E A BARREIRA DAS MULHERES

a norte-americana linda Rottenberg fundou a Endeavor há 20 anos. hoje, sua organização está em 22 países, incluindo o Brasil, e já selecionou 1.050 empreendedores de 666 empresas que, em 2014, geraram us\$ 6,8 bilhões e empregavam 400 mil pessoas. porém, diz linda, só 20% dos empreendedores que passaram pela Endeavor são mulheres. por quê? autora do livro Crazy Is a Compliment, que será publicado este ano no Brasil pela hsM Editora, ela discute, em entrevista exclusiva, as razões do gap e projeta uma mudança.

Empreender é bom para as mulheres?

Isso está sendo visto como alternativa, porque, hoje, muito pouca gente vai ter uma carreira de 50 anos na mesma companhia. as pessoas vão e voltam, entram e saem do mercado de trabalho, algumas vezes trabalham para outras pessoas, às vezes para si mesmas, então acho que temos de olhar agora para a evolução da carreira em três ou cinco anos, e não mais pensar em termos de uma carreira inteira.

Essa evolução da carreira é uma mudança provocada pelas empresas ou pelas mulheres?

Pelas pessoas –mulheres e homens. a questão surgiu primeiro para as mulheres, que querem poder conviver mais com sua família, mas vem se tornando um desafio também para os homens, que desejam jantar com as crianças. Mais e mais homens se questionam: “Eu tenho de estar no escritório às 9 da manhã, não consigo nem dar um beijo de boa noite nos meus filhos. será que eu quero mesmo permanecer nesta companhia por mais

alguns anos? Não”. compatibilizar vida familiar e carreira é um desafio para todos, não só para as mulheres.

E, respondendo diretamente a sua primeira pergunta, acho que o empreendedorismo é um bom caminho para isso, sim, porque permite às pessoas serem os próprios chefes durante toda a carreira ou em parte dela.

Temos visto pesquisas indicando que mulheres se mostram melhores gestoras de pessoas do que os homens, mas seriam menos dispostas a correr riscos. Uma mulher pode ser boa empreendedora dessa maneira?

É verdade que as mulheres em geral temem sacrificar sua casa e sua família, mas porque têm uma imagem errada do risco empreendedor. Essa imagem foi construída por conta desses garotões de moletom da indústria de tecnologia, que correm riscos elevados. As mulheres não se reconhecem nesse modelo de grandes riscos, nem precisam. Esse é só um dos modelos existentes. O resultado é que elas não se permitem lançar as próprias ideias malucas; trata-se de um bloqueio psicológico. Garanto que, quando elas investigam a fundo um empreendimento, encontram menos riscos do que imaginavam, porque o empreendedorismo em geral é redutor, e não maximizador, de riscos. O que quero dizer é que você não precisa vender sua casa para lançar sua ideia e dar os primeiros passos em um negócio; isso é um mito, que atrapalha as mulheres.

Você pode nos contar um pouco sobre sua própria experiência de conciliar empreendedorismo e vida pessoal?

Eu achava que, para ser a líder de um empreendimento, tinha de ser necessariamente mais independente e mais forte do que a média, mostrando menos da minha vida pessoal. Não é assim que funciona. Na verdade, a vida pessoal me deixou muito mais perto da minha equipe. Em se tratando de vida pessoal, tive duas experiências bem marcantes: uma quando tive filhas gêmeas e outra quando meu marido foi diagnosticado com câncer nos ossos –nas duas situações, deixei de viajar, por exemplo, algo que faz parte do meu trabalho, já que a Endeavor atua em vários países.

Isso não me distanciou da minha equipe, só me aproximou. Meu marido está bem, graças a Deus. agora levo minhas meninas para a escola todo dia, estou em casa para o jantar toda noite. passei a ser um exemplo para os mais jovens da minha equipe que estão formando a própria família e disseram que acompanhar meu processo de conciliação de pessoal e profissional levou-os a acreditar que poderiam fazer o mesmo. Moral da história: os líderes têm de saber que dar uma de durão pode ter o efeito contrário do desejado: intimidar a equipe em vez de estimulá-la. acho que nós, líderes, principalmente as mulheres, precisamos mostrar que podemos fazer o trabalho com paixão e também ter tempo para a família, embora isso não seja fácil.

Mas empreender é necessariamente desbravar. Isso não pode assustar as mulheres?

Bem, fui chamada por décadas de “la chica loca” [risos], por ser uma das únicas mulheres na sala, 20 anos atrás, nos mercados emergentes. só que, na verdade, isso me deu uma grande vantagem: todos se lembravam de mim. Enquanto todos vestiam ternos azuis, eu usava uma roupa amarelo-canário. Então, não se assustem; pensem nas vantagens de desbravar.

DELL MANTÉM CANAL PRIVILEGIADO COM EMPREENDEDORA

Algumas (poucas) empresas já se deram conta tanto da importância dos talentos femininos como do uso do empreendedorismo por elas. Foi o caso da Dell, uma das gigantes mundiais da tecnologia da informação. No próximo mês de junho, a empresa promoverá em Berlim, Alemanha, sua sexta reunião anual com empreendedoras que trabalham com sua marca, em copatrocínio com a Intel (outra que está atenta à tendência). São esperadas mais de 200 das principais empreendedoras de todo o mundo –incluindo do Brasil– para compartilhar melhores práticas em empreendedorismo feminino.

Luciana Madrid, diretora de RH da Dell América Latina, conta que a reunião é vista pela direção global da companhia como uma oportunidade de criar ações de marketing, aproximando a corporação das empreendedoras que, com essa iniciativa, podem crescer em liderança no ambiente tecnológico. Durante o evento, também serão anunciados os resultados do terceiro Dell Gender-GEDI, estudo anual sobre o empreendedorismo feminino. Em sua última versão, em 2013, o GEDI apontou tendências como aumento das startups lideradas por mulheres nos mercados emergentes e maior dificuldade de acesso das empreendedoras ao capital.

TRANSIÇÃO GERACIONAL

A paisagem do ambiente corporativo está sendo silenciosamente transformada pelas mulheres. Só não o foi ostensivamente ainda porque existe um gap geracional no comando das empresas estabelecidas, na opinião de Rottenberg, mas é questão de tempo. As grandes corporações continuam a ser administradas pelas gerações baby boomer e X.

Os nascidos de 1980 em diante, das gerações Y e Z, hoje já modificam o ambiente com o uso de roupas mais informais e as mesas de pingue-pongue, e vão fazer mudanças muito mais radicais quando assumirem o poder e tiverem filhos. Para Rottenberg, as empresas –começando pelas de tecnologia, que têm ditado as tendências– vão começar a criar regras que priorizem, em vez das mesas de jogos, a flexibilidade do trabalho para o convívio com a família.

E isso deve ser acelerado pelo fato de que também os homens exigirão a mudança, não só as mulheres. “Os homens da geração Y, que vêm de famílias em que a mãe trabalha fora, buscam essa flexibilidade”, diz a empreendedora. “Isso muda tudo. Os homens da minha geração –tenho 46 anos– não tiveram mãe que trabalhava fora”, continua. Rottenberg está segura: a nova mentalidade fará com que homens e mulheres prefiram abrir o próprio negócio ou administrar ter carreiras que sobem e descem a permanecer de modo convencional no mercado de trabalho –ao menos enquanto as empresas não respeitarem suas famílias e o foco de que elas precisam.

JANES ROCHA

5 HISTÓRIAS, 5 ESCOLHAS

AS MULHERES QUE VOCÊ CONHECERÁ A SEGUIR TOMARAM DECISÕES BEM DISTINTAS EM RELAÇÃO AO DESENHO DE SUA VIDA –PROFISSIONAL E PESSOAL– E MOSTRAM-SE BEM SATISFEITAS COM O QUE FIZERAM

POR JANES ROCHA

Como são as mulheres que aparecem nas pesquisas sobre tendências de mercado de trabalho e empreendedorismo quando as conhecemos em carne e osso? HSM Management buscou fazer o perfil de cinco gestoras mulheres que tivessem equilibrado entre o lean in e o opt out e contassem histórias distintas. É isso que o leitor encontra nestas páginas.

A empresária Sônia Hess não teve filhos –embora trate as enteadas como “filhas postizas”– e mergulhou na carreira com grande sucesso. No extremo oposto, a gerente Marcia Gouveia Schultz teve um bebê e saiu do mundo empresarial. Adriana Machado (da gigante GE), Lorrana Scarpioni (da plataforma Bliive) e Carolina Fernandez (da firma de consultoria C2M RH) acharam cada uma o próprio caminho do meio.

SÔNIA HESS, A EMPRESÁRIA

Presidente da camisaria Dudalina, empresa familiar de vestuário feminino e masculino, Sônia Hess não teve vida fácil. Uma entre os 16 filhos do casal Rodolfo Francisco de

Souza Filho e Adelina Clara Hess de Souza, ela começou cedo ajudando os pais em um comércio de secos e molhados na cidade de Luís Alves, no interior de Santa Catarina. Além de estudar em uma escola local, atendia a freguesia, pesava alimentos, media tecidos, passava camisas prontas e datilografava etiquetas. Sônia conta que Seu Rodolfo era poeta, enquanto a mãe era enérgica e boa comerciante.

“Dona Adelina teve 12 dos 16 filhos em casa, em uma cidade que não tinha nem farmácia”, relembra. Cuidava da casa e da loja, das crianças e do marido, que era cardíaco. Um dia, Dona Adelina não pôde acompanhar o marido nas compras e o fornecedor acabou “empurrando” para ele uma seda excedente.

Olhando para aquele monte de tecido, Dona Adelina teve a ideia de fazer camisas. Nasceu a Dudalina. Sônia mostra que puxou à mãe. Estudou na Espanha e, depois, foi comandar a implantação de uma nova tecnologia de uma empresa espanhola em uma fábrica têxtil com cerca de mil funcionários na cidade de Montes Claros, norte mineiro. Enfrentou o sertão, a seca, o choque cultural, mas saiu vitoriosa da batalha.

Com forte dedicação, foi a herdeira escolhida para dirigir a Dudalina em 2003 e expandiu notavelmente o negócio, que hoje tem mais de 2 mil colaboradores, cinco fábricas e 50 lojas. Ela tentou imprimir a sua gestão o foco em pessoas e as boas condições de trabalho –que são preocupações femininas–, compartilhando resultados. Seu slogan vem daí: “Amor à camisa e às pessoas”.

Casada, Sônia se declara “mãe postiça” das três enteadas. No entanto, também diz que tem orientação a resultados, razão pela qual nunca foi discriminada por ser mulher –ela reconhece que o mundo dos negócios ainda é masculino. As

mulheres predominam entre os colaboradores da Dudalina, mas, conforme a empresária, não na chefia. Ela conta, por exemplo, que, em uma seleção para trainees, queria dar preferência a mulheres, mas nenhuma das duas finalistas quis enfrentar o desafio. “A carreira é a batalha de uma vida”, afirma ela, e acredita que muitas gestoras escolhem não lutá-la. Ou seja, segundo Sônia, várias mulheres simplesmente decidem não ser líderes.

ADRIANA MACHADO, A SUPEREXECUTIVA

Os ingredientes são triviais, mas nem por isso fáceis de encontrar: união, amor e o entendimento comum de que tanto marido como mulher precisam se desenvolver como indivíduos – e de que o trabalho é parte desse desenvolvimento. Essa é a receita de Adriana Machado, vice-presidente de assuntos governamentais e políticas públicas para a América Latina da General Electric (GE), para dar conta de seu desafio profissional. Adriana se refere ao casamento de 23 anos, com dois filhos, de 9 e 16 anos. “O apoio do meu marido é a chave”, diz.

É a vantagem competitiva que explica o fato de ela ser a primeira mulher a chegar ao alto comando de uma subsidiária latino-americana da gigante GE. Ninguém anteciparia o avanço de Adriana. Seu histórico profissional estava mais para alguém que prestaria um concurso público ou assumiria um cargo governamental. Nascida em Niterói (RJ) e criada em Brasília (DF), ela se formou na primeira turma de ciência política da Universidade de Brasília (UnB), foi consultora do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), passou pelo Instituto de Pesquisas Aplicadas (Ipea) e trabalhou na Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), da Presidência da República.

Em 2005, no entanto, Adriana deu uma virada na carreira, entrando para a GE. “Quando decidimos nos mudar de Brasília para São Paulo, não tínhamos clareza de como seria, mas arriscamos. Estávamos longe do apoio da família, mas nos apoiamos no trabalho, crescemos profissionalmente e nossos horizontes se expandiram”.

Em 2012 ela chegou ao comando das operações latino-americanas do grupo. Está sob a responsabilidade de Adriana um programa de investimentos de US\$ 1,5 bilhão no País no decênio 2011-2020, que inclui a inauguração do primeiro Centro de Pesquisas Global da GE na América Latina, com investimentos de US\$ 500 milhões, localizado no Rio. Com os filhos, ela procura ficar o maior tempo possível, apesar das reuniões a qualquer hora e das viagens ao exterior.

MARCIA GOUVEIA SCHULTZ, MÃE E DONA DE CASA

Uma imagem incômoda frequentava a mente da curitibana Marcia Gouveia Schultz: ela chegando à escolinha para pegar a filha Julia com a babá e a menina correndo para os braços da empregada, não para os dela. Isso foi logo depois que Julia nasceu, em 2011. Marcia havia enfrentado três anos de tratamentos e expectativas até conseguir engravidar e queria acompanhar cada passo da pequena.

Na época, ela trabalhava na Momentive Química, multinacional de origem norte-americana que fabrica resinas para madeiras. Economista formada pela Universidade Federal do Paraná e pós-graduada em marketing, Marcia chegou a um posto executivo responsável pela área de comércio exterior após 12 anos na empresa.

Tinha boa renda, 14º salário, um plano de saúde ótimo e outros benefícios. Lá também conheceu o pai de Julia – casaram-se em 2008. A direção da empresa apostava nela, patrocinou-lhe cursos de especialização e abriu oportunidades de ascensão, mas “não era uma supercarreira”, diz Marcia com frieza. Isso e a maternidade levaram-na a pensar na opção opt out.

Em uma autoavaliação sincera, ela conta que tinha se acomodado com o status e o ambiente de trabalho agradável, porém já estava cansada de investir na carreira. Além disso, depois que teve o primeiro bebê e soube pelo médico que poderia ter outros, animou-se ainda mais com a ideia de acompanhar de perto a evolução dos filhos. “Como, apesar de horários flexíveis, eu frequentemente precisava ficar até mais tarde no escritório, conversei com meu marido sobre minhas dúvidas. Fizemos contas e concluímos que, se eu deixasse o emprego, a perda financeira não seria tão grande; decidi fazer isso.”

A outras mulheres, Marcia aconselha pesar bem os prós e os contras nesse processo decisório: como ficará a relação com o marido, quais as perspectivas profissionais futuras, as condições práticas para fazer a família aumentar –a qualidade de vida, a estrutura, a existência de uma pessoa de confiança para cuidar das crianças etc. “O ideal seria a mulher poder viver seu sonho profissional sem precisar deixar de lado a vontade de ser mãe”, analisa.

Marcia não pôde e sabe que será difícil voltar ao mercado de trabalho se quiser fazer isso um dia. Ela já pensou em caminhos alternativos, contudo, como prestar um concurso público ou abrir um negócio próprio. Uma coisa é certa: nada disso acontecerá tão cedo; sua opção preferencial foi pela família e ela está plenamente satisfeita com isso.

LORRANA SCARPIONI, A INOVADORA

Insegurança e medo foram os maiores obstáculos na carreira de Lorrana Scarpioni até agora. Não é para menos: ela tem só 23 anos de idade. Mesmo assim, soma vitórias impressionantes em sua curta carreira de empreendedora. Formada em duas faculdades –direito pela UniCuritiba e relações públicas pela Universidade Federal do Paraná–, Lorrana criou, em 2013, a plataforma Bliive, baseada na internet, que hoje tem 75 mil usuários em mais de cem países. Trata-se de uma rede colaborativa de troca de tempo.

Por meio do Bliive, as pessoas fazem escambo de horas de atividades, como aulas de idiomas, culinária ou música, utilizando uma moeda própria do site, o TimeMoney. Recentemente, seu empreendimento social foi reconhecido pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), que incluiu Lorrana em um ranking dos dez brasileiros mais inovadores com menos de 35 anos, publicado na edição em português da revista Technology Review.

Ela admite ter coragem de empreender, sim, pagando o preço por isso, que compreende o esforço de correr atrás de tudo ao mesmo tempo, fazendo duas faculdades, trabalhando, criando o Bliive. “Muitas vezes me sinto inexperiente e tenho medo de não dar certo, mas sempre aprendo que poderia ter sonhado ainda mais alto”, revela a empreendedora social. Como, apesar da insegurança, Lorrana nunca desistiu de seu sonho? Ela conta que o segredo foi espelhar-se na mãe, dona de uma pequena malharia que funciona no quintal da família.

A mãe sempre trabalhou para ajudar no orçamento familiar –o pai é engenheiro florestal–e, ao mesmo tempo, cuidou dos dois filhos, Lorrana e seu irmão. “Quando começávamos a fazer barulho, brigando um com o outro, lembro que ela saía da malharia, atravessava o quintal e resolvia o problema lá em casa”, conta. “Isso fez toda a diferença para nossa educação.”

Lorrana ainda não tem filhos, mas, inspirada na mãe, já desenvolveu uma noção relativamente clara de como conciliar o trabalho e a família. “É lógico que é um equilíbrio difícil de encontrar, mas sei que ter minha mãe presente na minha vida foi importante.” Pouco depois de lançar o Bliive, Lorrana recebeu prêmios nacionais relevantes, como o Jovens Inspiradores, com mais de 16 mil inscritos. Para quem a enxergava como uma “menina maluca”, os prêmios lhe serviram de credenciais. “Aprendi que, quando o medo paralisa, é importante continuar em movimento e deixá-lo passar –fazendo, arriscando.”

CAROLINA FERNANDEZ, A EMPREENDEDORA

A promulgação, em 2013, da PEC das Domésticas deu um impulso ao negócio da psicóloga Carolina Fernandez. A nova legislação, que aumentou os direitos dos trabalhadores domésticos, fez com que muitas famílias passassem a contratar consultoria de organizações como a sua, a C2M RH.

A empresa é especializada em recrutar, capacitar e recolocar no mercado profissionais como cozinheiros (fixos e para eventos), arrumadeiras, babás, caseiros, faxineiras, passadeiras, copeiras, governantas, jardineiros e motoristas particulares, além de personal organizers. Aos 38 anos, casada, mãe de um menino de 7, Carolina começou a trabalhar na área de recursos humanos ainda na faculdade, aos 19. Tem formação em coaching, gestão de projetos (certificação PMI) e entrevista por competência, e passou por empresas como Accenture, Embratel, Sita, Stefanini, Laboratório Daudt e Grupo Sá Cavalcante. Em 2008, saiu do mercado por motivos pessoais.

Depois de anos de tentativas e muita dificuldade, conseguiu engravidar em 2006, mas perdeu um dos bebês e o outro nasceu com a saúde frágil, contraindo uma grave pneumonia

ainda pequeno. Então, ela pediu demissão da empresa em que trabalhava na época, o Grupo Sá Cavalcante, para ficar em casa com o filho. Seu superior direto não aceitou a demissão e deu-lhe todo o apoio para que trabalhasse de casa. “Eles foram muito legais, mas eu sentia culpa por não estar indo ao trabalho e me desliguei.”

A ideia de abrir a C2M RH veio da necessidade pessoal. Com o filho exigindo muitos cuidados após 60 dias internado na UTI por causa da pneumonia, ela começou a procurar uma babá. “Pedi indicação de amigas, o que não deu certo, e daí percebi que outras pessoas passavam pelo mesmo problema. Então busquei adaptar toda a minha vivência de RH ao cenário de residências e pequenas e médias empresas, e nasceu a C2M”, explica. Hoje com mais de 2 mil clientes cadastrados entre pessoas físicas, pequenas e médias empresas, operando em todo o estado do Rio de Janeiro, a carioca Carolina confessa que não sente saudade do tempo em que era uma executiva empregada em grandes empresas.

Embora fosse bem remunerada e contasse com todos os benefícios, ela levava uma vida cansativa e estressante e, admite, não deu muita sorte com as equipes com que trabalhou antes do Sá Cavalcante. “Em uma empresa de locação de caminhões para grandes obras em que trabalhei, por exemplo, vi barbaridades em termos de gerentes humilhando funcionários.” A empreendedora testemunhou muitos chefes indiferentes às questões pessoais de colaboradores e não sente falta alguma disso. “O gestor diz quão importante é a qualidade de vida, mas a verdade é que é uma tortura o subordinado ter de lhe pedir para ir a uma reunião de escola dos filhos.” Para Carolina, o empreendedorismo foi uma terceira via na qual ela se realizou como profissional de recursos humanos e como mãe. “Eu me realizei empreendendo; há dificuldades, mas me motivam em vez de me paralisarem.”

INDICE

FECHO DOSSIÊ

POR



HOMEM APLICA AS LIÇÕES DESTE DOSSIÊ QUANDO...

... entende como a gestão feminina pode beneficiar os negócios e a organização.

- Vê que mulheres encaram os desafios como oportunidades de aprendizado.
- Percebe que elas mobilizam as pessoas, dando-lhes, sobretudo, esperança.

... adota medidas que aumentem o número de mulheres na liderança.

- Estabelece metas, em relação a mulheres, nos processos de seleção e promoção –como se fossem cotas.
- Patrocina a flexibilização dos horários de trabalho dos colaboradores.

... replica o estilo feminino, beneficiando o capitalismo e a sociedade.

- Lidera com visão de longo prazo, busca significado e cria ambientes de trabalho harmoniosos.
 - Lida de modo mais equilibrado com sua vida pessoal e familiar.
-

A MULHER AS APLICA QUANDO...

... escolhe bem a trilha a seguir.

- Passa a identificar os trade-offs envolvidos na decisão de mergulhar na carreira (lean in), desistir dela (opt out) ou procurar um “caminho do meio” –seja empreendendo, seja aceitando ocupar posições médias.

... concentra-se na escolha feita e a potencializa.

- Consegue organizar e gerenciar melhor seu cotidiano e, assim, pode efetivamente beneficiar a empresa e a vida em família.

... alavanca os negócios e o capitalismo.

- Investe em sua visão de longo prazo e em humanizar organizações e relações.
-

MERGULHE NO TEMA

LIVROS

Sheryl Sandberg. Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar. Companhia das Letras, 2013. A executiva do Facebook, apontada como 10ª mulher mais poderosa do mundo pela revista Forbes, defende a opção do lean in.

Joanna Barsh e Susie Cranston. Mulheres no Poder. Agir, 2011. Ao longo de cinco anos, as pesquisadoras levantaram e estudaram histórias de sucesso.

IMPRENSA

Lisa Belkin. [The opt-out revolution.](#) 🌐 **The New York Times.** O polêmico artigo de 2003, que serviu de gatilho ao debate sobre a condição feminina no mercado de trabalho nos EUA, [foi atualizado pela autora em 2013](#) 🌐

[Muito mais que rostinhos bonitos?](#) 🌐 HSM Experience. As mulheres representam o grupo econômico mais importante do planeta, uma força de trabalho de 1 bilhão de pessoas, responsável pela maior parte do gasto mundial anual em bens e serviços. Sofisticadas e exigentes, as consumidoras lideram as decisões de compra em praticamente todos os setores, segundo essa reportagem. 🌐

[Homens são analógicos, mulheres são digitais.](#) 🌐 HSM Experience. Se não quiser sucumbir, a economia em rede precisa tornar o arquétipo feminino dominante, nas empresas e em todas as organizações.

[Descobrimo um oceano azul com a força de trabalho feminina.](#) 🌐 HSM Experience. Uma iniciativa de equidade de gêneros está fazendo a mineradora Vale encontrar sinergias e oportunidades inimaginadas e pode quebrar paradigmas do mercado corporativo brasileiro.

VÍDEOS

Sonia Hess de Souza. [O Diferencial da Liderança Feminina.](#) 🌐 HSM Experience. A empresária e presidente da marca Dudalina fala do case de sucesso de sua empresa e sobre a liderança feminina nos negócios.

PAPERS

Zenger/Folkman. [Are women better leaders than men? 🌐](#).
Elas são melhores na maioria das 16 competências de liderança estudadas.

EMPREENDEDORISMO É UMA FEBRE?

NUNCA HOUVE TANTA GENTE DISPOSTA A EMPREENDER NO BRASIL, E O MOVIMENTO GANHA FORÇA EM EVENTOS COMO A CAMPUS PARTY. OS RESULTADOS E AS AMBIÇÕES DOS EMPREENDEDORES, PORÉM, MOSTRAM QUE O MOVIMENTO AINDA PRECISA AMADURECER

POR JULIANO SEABRA

“O empreendedorismo virou a sustentabilidade da vez.” A frase, quase irônica, parece decretar a banalização do movimento empreendedor no Brasil e anunciar um possível retrocesso no futuro próximo. Mas será que é isso mesmo que está acontecendo? Há diversos motivos para comemorar a revolução empreendedora no País, a começar pelos culturais: nos últimos 15 anos, nunca tanta gente se declarou disposta a empreender no Brasil. Apenas para ilustrar o momento, a última edição da Campus Party, maior evento de cultura digital do País, deu enorme destaque para seu espaço dedicado a empreendedores e startups. E a onda parece não refluir: pesquisa recente da Endeavor mostra que quase 60% dos universitários brasileiros têm interesse em se aventurar a ter um negócio nos próximos cinco anos.

Mais do que isso, estamos presenciando no Brasil um fluxo cada vez mais consistente de pessoas querendo ter um negócio pelos motivos certos –paixão pessoal, desejo de autonomia, identificação de oportunidades de negócio reais.

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2014, a taxa de empreendedores por oportunidade é de 70%, um recorde histórico. Em 12 anos, a motivação do brasileiro para empreender deixou de ser a necessidade –55% dos brasileiros que tentavam a sorte com um negócio em 2002 o faziam por falta completa de oportunidades de trabalho, em comparação a 29% em 2014. A proporção entre empreendedores por oportunidade e por necessidade é hoje de 2,5 para 1. Se os indicadores são tão positivos, onde está o risco de nosso empreendedorismo perder fôlego? A resposta pode estar na performance dos empreendedores.

Apenas 11% dos empreendedores brasileiros pretendem criar mais do que cinco empregos em cinco anos, diante de quase 40% dos norte-americanos, conforme o GEM 2014. Se o assunto for inovação, apenas 22% dos brasileiros focam colocar um produto novo no mercado, em comparação a 60% dos chineses. E, se a conversa for sobre pensar globalmente, aí levamos goleada: somente 0,6% de nossos empreendedores pensa em se internacionalizar, número seis vezes menor do que na China e 23 vezes menor do que nos EUA. Ainda estamos surfando a onda, mas aqui e ali já é possível ouvir perguntas sobre a dificuldade do Brasil de criar as próximas grandes empresas globais.

Os jovens da Campus Party precisam de um pouco mais que um empurrãozinho: precisam de outros empreendedores, já de sucesso, que sejam seus mentores e investidores, criando um ciclo virtuoso de novos negócios. E precisam também de um ambiente de negócios menos hostil do que sugere nossa 120ª posição no Doing Business, do Banco Mundial. Empreender no Brasil não tem de ser coisa de super-herói.

JULIANO SEABRA

Diretor-geral, no Brasil, da Endeavor, a principal organização internacional para promoção do empreendedorismo de alto crescimento, presente em 21 países.

GESTORES BRASILEIROS ESTUDAM DESIGN THINKING

CADA VEZ MAIS PROFISSIONAIS DO PAÍS ESTÃO ESTUDANDO A TÉCNICA DE ABORDAR PROBLEMAS DO PENSAMENTO DO DESIGN E CONSEGUINDO TRAZÊ-LA PARA SUAS EMPRESAS

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

A nearpod, que funciona em Miami, eUA, é uma plataforma de aplicativos móveis para uso em sala de aula. Professores do mundo inteiro dão ideias de aplicativos à empresa e, se selecionados, são remunerados para desenvolvê-los com a equipe interna, formada por programadores, designers de interface e desenvolvedores de conteúdo.

Com vários apps já adotados na rede de ensino da Flórida rendendo royalties aos professores-criadores, a nearpod é um exemplo de modelo de negócio que se estabeleceu graças às atividades desenvolvidas em uma escola de design thinking – no caso, a d.school, que faz parte da Stanford University, Califórnia, EUA. Guido Kovalskys, fundador e presidente da nearpod, fez na d.school o que chama de “residência empreendedora”. No programa, esse argentino com família brasileira teve um ano, de junho de 2013 a julho de 2014, para se aprofundar no desenho da nearpod.

RETOMADA DIDÁTICA

escolas de design vêm atraindo cada vez mais gestores e empreendedores como guido kovalskys, e o efeito disso começa a ser sentido no mundo corporativo: retoma-se a velha sabedoria popular de que “a necessidade é a mãe da invenção” –a necessidade dos consumidores, nesse caso. A transposição do pensamento do design para as companhias teve início fora das escolas, há cerca de 25 anos, com o trabalho de inovação da empresa de design californiana ideo, dos irmãos david e tim kelley. (Antes, nos anos 1970, a academia já discutia a adoção do pensamento do design nas empresas, mas isso não saía de lá.) david kelley, formado em engenharia mecânica, uniu-se a colegas para adaptar o método da Ideo a uma escola, a fim de poder ensinar todos os tipos de profissionais (executivos, inclusive) a pensar e agir como designers.

Assim, os gestores passariam a ser protagonistas da inovação, sem ter de depender tanto de consultores ou fornecedores externos. entre os pilares do método estava a crença, até hoje pouco compreendida, de que uma ideia não vale nada; o que importa mesmo é sua execução.

É também fundamental o entendimento de que inovação tem de ser aprendida na prática, bem longe da zona de conforto. em 2004, nasceu a d.school, dentro do campus da Stanford University, em parceria com o hasso Plattner institute of design, alemão.

O aprendizado desse jeito criativo e único de trabalhar atrai cada vez mais executivos, principalmente nos estados Unidos e na europa, mas também no Brasil. só uma escola de são Paulo projeta ter mais de 500 alunos em 2015.

Aqui os gestores estão aprendendo o design thinking de duas maneiras: de um lado, muitos têm ido estudar na d.school e em escolas similares nos estados Unidos –os cursos de Jeanne Liedtka na darden school são concorridos entre os brasileiros– e na europa; de outro, novos cursos de Design Thinking

surgem todos os dias em faculdades e outras instituições brasileiras. no Brasil, os cursos são livres e não têm reconhecimento oficial do Ministério da educação.

Costumam ser procurados por pessoas graduadas e não há processo seletivo, apenas entrevistas para saber se o candidato está afinado com a proposta. Os valores vão de cerca de R\$ 1 mil para cursos de curta duração a quase R\$ 10 mil para cursos de um ano.

PRINCÍPIOS-CHAVE DO DESIGN THINKING

- **Empatia e pesquisa de campo** É preciso se colocar no lugar do outro para entender suas necessidades e valores. Para isso, todos saem a campo e vão conversar com os verdadeiros afetados pelos projetos.
- **Pensamento colaborativo e não linear** É das conversas e trocas de ideias que surgem as inovações.
- **Diversidade** Todos têm algo a ensinar e também a aprender, na empresa e na vida.

D.SCHOOL, EXPERIÊNCIA CALIFORNIANA

Para cursar a d.school, é preciso ser aluno de um dos cursos de pós-graduação em stanford e ter um projeto que interesse à proposta da escola no momento, e assim ingressar como fellow, um tipo de pesquisador convidado. Os preços dos cursos de pós-graduação de stanford variam, mas não são baratos; há, porém, uma série de possibilidades de financiamentos e bolsa de estudos. Outra porta de entrada é que uma empresa contrate um curso ou um workshop para seus funcionários.

O MBA de stanford, com um curso de design thinking, também oferece uma ponte com os professores da d.school. O curso de MBA custa cerca de Us\$ 14 mil, mas há uma série de opções de cursos de educação executiva, além de workshops de curta duração. O time de professores é igualmente poderoso: inclui nomes fixos como Kelley, Hasso Plattner, Justin Ferrell e susie Wise, referências de stanford como Bob sutton [veja sua entrevista na HSM Management nº 108] e Jennifer Aaker, profissionais do mercado como o paquistanês Zia Yusuf, da empresa de software streetline.

Se toda escola de design thinking valoriza a diversidade dos alunos, a d.school é especialmente privilegiada nesse quesito, já que recebe alunos do mundo todo. Os programas também sempre têm ex-alunos com muita experiência prática, como kovalskys, que continua na escola, até julho próximo, para acompanhar os novos alunos e trabalhar em projetos reais em parceria com empresas, especialmente em projetos de empreendedorismo social. Os candidatos preenchem um formulário detalhado e são submetidos a um pitching, para avaliar o que cada um tem a acrescentar. “eles conseguem montar o melhor mix de pessoas”, conta a jornalista brasileira Adriana garcia, que foi aluna da d.school em 2013. Profissionais distintos como o empreendedor argentino guido kovalskys e garcia são exemplos de alunos latino-americanos da d.school.

A jornalista estava em um ano sabático e foi estudar em stanford com uma bolsa de estudos da J. s. knight Fellowships, que promove a inovação e o empreendedorismo em comunicação. “O fellow estuda o que quer; eu conheci e quis a d.school”, explica. garcia buscava um modelo de negócio digital viável em mídia, indústria que tem sido desconstruída pela internet.

Havia trabalhado na agência de notícias Reuters durante 15 anos –depois de participar da implantação desse serviço no Brasil, foi correspondente no Uruguai e em Washington. “Eu estava acompanhando o desafio da digitalização do jornalismo, na era do poder para as pessoas, e achei que a d.school me ajudaria a entender como fazer isso bem”, diz. O projeto de garcia aprovado na bolsa de estudos era apenas pesquisa em inovação na área de comunicação, mas, na d.school, ele evoluiu para se tornar uma empresa de consultoria e treinamentos.

A Orbitalab foi fundada em junho de 2014 e já tem clientes como o grupo RBs, a Universidade Metodista, a empresa de softwares globant e o instituto Projor. “no próximo ano e meio vou cuidar da comunicação digital da Olimpíada Rio 2016”, conta garcia, orgulhosa. kovalskys já havia tido uma experiência na Califórnia –em Berkeley, em 1997. Foi quando fez sua migração de executivo a empreendedor, criando logo em seguida, no Brasil, a Bionexo, empresa de tecnologia na área de saúde, depois vendida. Mesmo para o experiente kovalskys, a d.school fez diferença. segundo ele, essa escola destaca-se por dar real apoio aos sonhos dos empreendedores de gerar impacto no mundo.

EISE, VERTENTE ANGLO-AFRICANA

Perto da Avenida Paulista, em São Paulo, a escola de inovação em serviços (eise) não leva design no nome, mas ensina a metodologia do design thinking desde o início de 2012. ela tem um diferencial marcante em relação à d.school: orienta os alunos a pensar em todos os negócios como serviços, e não a criar produtos. isso se explica por sua ligação com a empresa que é considerada a versão inglesa da ideo, mas que é especializada em design de serviços, a Livework. A eise foi fundada e é liderada por tenny Pinheiro, que desde 2009

comanda, no Brasil, a filial da Livework inglesa. Pode-se dizer que há também uma influência africana na eise, que a aproxima do Brasil em muitos aspectos.

Pinheiro morou dois anos em Angola, quando o país estava começando seu processo de recuperação econômica e política, depois de anos de guerrilha, e tinha de construir do zero toda a sua infraestrutura. “Foi um modo radical de entender que as necessidades das pessoas têm de estar em primeiro plano”, explica ele. Para Pinheiro, o ciclo de vida da posse dos produtos é, por definição, “tóxico” para as empresas. “ele estimula ciclos de venda que se baseiam em vender de novo, o que gera produtos de má qualidade e consumo inconsequente.”

Já quando os produtos são alugados e o paradigma é o de serviço, ocorre o contrário, segundo Pinheiro: o interesse do fabricante passa a ser criar produtos de melhor qualidade e duráveis, porque ele arca com as consequências da quebra. Pinheiro desenvolve o tema em seu livro *The Service Startup*. segundo o professor e diretor da eise, o processo mental do design thinking voltado para os serviços ainda tem a vantagem de resgatar a capacidade individual do gestor de construir como um artesão, ao contrário do processo industrial focado no produto, que reforça a cultura da divisão de trabalho, com a execução sem propósito.

O curso da eise se baseia em jornadas de seis meses ou um ano. Os alunos escolhem trilhas de conhecimento, o que faz com que cada curso seja diferente do outro. grupos se formam para desenvolver projetos. As pessoas que concluem o curso vão sendo incorporadas às turmas seguintes para inspirá-las e ajudá-las a expressar suas ideias.

Adilson Chicória, da IBM, é uma dessas pessoas. em 2007, havia criado a própria startup, mas, ao participar da equipe de criação do canvas de Alex Osterwalder, viu que seu modelo

de negócio não era promissor e o abandonou. Chicória foi aluno de Pinheiro e hoje é um dos facilitadores da eise, além de participar da implantação do processo de mudança de cultura da iBM, baseado em design thinking. Para ele, uma vantagem de uma escola como a eise é a de levar os gestores para as ruas, para perto dos problemas. “isso muda tudo.”

ESCOLA DESIGN THINKING, D.SCHOOL À BRASILEIRA

Outra opção é a escola design thinking, fundada no final de 2012 em São Paulo e gerida por Ricardo Ruffo e Juliana Proserpio, que também têm a firma de consultoria de inovação Design Echos. A escola, que se baseia no método da d.school, propõe workshops de um dia ou imersões de uma semana, três semanas ou seis semanas.

Os alunos trabalham em projetos em grupos, a partir de demandas que podem ser propostas por empresas parceiras ou encontradas na vida real. na última turma de 2014, por exemplo, estavam redesenhando a relação entre pedestres e motoristas no bairro onde fica a escola. “Uma das coisas que incluímos em nosso curso foi a participação de professores convidados de áreas bem diferentes, como Wellington nogueira, do grupo doutores da Alegria, e Fábio soares, que representava o grupo Blue Man no Brasil”, conta Ruffo.

Basicamente, os grupos de alunos são compostos por cinco ou seis pessoas de áreas diversas. Cerca de 70% dos alunos são pessoas físicas que financiam o próprio curso e 30% são encaminhados por empresas. A peregrinação de Ruffo por cursos em várias escolas do mundo também o ajudou a formatar a escola. “Comecei um MBA no Brasil, não gostei, fui morar nos EUA e fiz cursos de curta duração em várias universidades, como Berkeley, Babson, Columbia. incorporei um pouco de cada uma.” Cursar a escola design thinking foi

importante para o trabalho de Mahiti godoy, gestora da informar saúde, empresa de enfermeiros que resolvem dúvidas de usuários de planos de saúde por telefone.

Segundo ela, analisar o atendimento com cabeça de designer já permitiu uma série de aperfeiçoamentos nos serviços de sua empresa, como as melhorias nas telas do sistema usado.

DUPLA ENTREGA

A sedução dos cursos de design thinking entre os gestores é compreensível. Como definiu Adriana garcia, “não adianta mais as empresas apenas comprarem outras empresas, ou investirem em pesquisa e desenvolvimento, para resolver problemas; sermos racionais não nos dá mais as respostas”. no entanto, os estudantes conseguem implementar o que aprendem na escola de design ou são impedidos pelos chefes? david kelley recomenda a seus alunos a tática da dupla entrega quando voltam à empresa, fazendo as coisas duas vezes –uma como o chefe manda e outra como designers. kelley garante que, “assim, o chefe fica feliz porque o projeto foi feito como ele queria e também surpreso com as novas ideias”.

**LIZANDRA MAGON DE
ALMEIDA**

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

[Confira entrevista exclusiva da professora Jeanne Liedtka, da Darden School, sobre a utilidade do design aos gestores. !\[\]\(7044f8531bbaae7cf8e6956a0f19dba9_img.jpg\)](#)

ALL CAPACITA IO MIL PESSOAS EM UM ANO

SE O PROBLEMA ERA (E É) A INSUFICIÊNCIA DE FORMAÇÃO NO MERCADO FERROVIÁRIO NO BRASIL, A SOLUÇÃO ENCONTRADA PELA OPERADORA FERROVIÁRIA FOI CRIAR UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Experimente encontrar um engenheiro recém-formado que entenda de ferrovias no Brasil. ou um maquinista de trem. Não temos instituições para formação de ferroviários, como descobriu a américa latina logística (all) desde que assumiu a concessão da Rede Ferroviária Federal (RFFsa) para atuar na malha sul do país, em 1997.

Resultado: a all teve de tomar para si a responsabilidade por essa educação. montou, em 2000, uma universidade corporativa, a Uniall, que dá suporte ao treinamento, à reciclagem e ao desenvolvimento e se dedica também à comunicação interna. “Só em 2014, a UniALL preparou cerca de 10,3 mil colaboradores”, informa a superintendente de gente da all, melissa loqueta. a all precisa realmente formar muitas pessoas: são 9 mil colaboradores e 3 mil terceirizados nos seis estados em que atua, e estima-se um aumento anual de 10% em sua mão de obra.

Hoje, a all operações Ferroviárias, composta por quatro concessões ferroviárias no Brasil, totaliza 12,9 mil quilômetros de ferrovias. a demanda nem se resume mais

apenas ao conhecimento ferroviário. Há outros negócios no portfólio, como a Brado logística, subsidiária que presta serviços de logística intermodal de contêineres, e a Ritmo logística, empresa voltada para o negócio rodoviário. e, como diz loqueta, surgiram no decorrer dos anos muitas demandas específicas. “Por exemplo, em 2007, tivemos um desafio enorme, que foi o de implementar o modelo de gestão meritocrático; poucos sabiam trabalhar em um cenário em que o crescimento profissional depende de mérito”, lembra ela.

DEPOIMENTO DE UMA GERENTE

Há oito anos na ALL, Elisângela Aparecida Pacheco, gerente de gente e gestão, já participou de quatro cursos: Formação de Líderes, Metodologia 6-Sigma (White, Yellow e Green Belt), Técnicas de Apresentação e Facilitador de Comunicação. Ela se diz convencida de que os treinamentos da universidade corporativa a fazem ter um desempenho melhor em suas atividades. “A formação em metodologia 6-Sigma me ajudou para valer na análise e na solução de problemas; e a formação de liderança, que inclui um coaching, nos torna gestores melhores, capazes de impactar diretamente o desempenho da equipe e, por tabela, os resultados gerados para a companhia”, avalia. Pacheco afirma que conciliar os cursos e suas atividades profissionais não é tarefa fácil, contudo, exigindo dedicação extra. “Mas conquistas nunca vêm com facilidade, mesmo; acho que vale a pena o esforço”, completa ela.

ORGANIZAÇÃO

À UniALL cabe definir o que será feito em matéria de educação e como, e ela se apoia em quatro pilares para tanto: formação operacional, treinamento de metodologia,

desenvolvimento e academia all. esta tem como destaque o curso de pós-graduação em engenharia ferroviária, ministrado por profissionais da empresa e de fora, para engenheiros recém-formados que nela ingressam. ali eles têm a oportunidade de desenvolver, paralelamente ao estudo, seus projetos em campo. outro ponto alto da academia all é a educação de líderes. “Liderança é um tema com novidades constantes e a empresa precisa acompanhá-lo para que a engrenagem não pare”, explica Loqueta.

Cada segmento de colaboradores tem um pacote educacional próprio. maquinistas, por exemplo, têm formação inteiramente dentro de casa; já mecânicos precisam apenas de um refinamento no conhecimento. o conteúdo da Uniall é formatado em parte internamente, em parte com parceiros. a companhia recorre a treinamentos de instituições externas, por exemplo, em áreas como liderança, comportamento, tecnologia da informação e gestão de mudança. os cursos são sempre definidos pelos gestores. “Fazemos um planejamento anual e o compartilhamos com eles, que enviam seus colaboradores diretos conforme podem liberá-los das atividades diárias”, conta Loqueta.

A executiva afirma que os gestores da all já entendem que treinar é preciso, mas, mesmo assim, são tomados cuidados para não haver desperdício de investimento. para não ter salas vazias, são inscritos cerca de 10% a mais de colaboradores do que o número de vagas previsto por curso; assim, eventuais ausências não causam prejuízo. segundo a superintendente de gente da all, a meritocracia torna a universidade corporativa ainda mais relevante. “Além dos treinamentos comoditizados e dos que visam o desenvolvimento profissional e de carreira, há bolsas de pós-graduação concedidas por merecimento.”

REFLEXÕES- -CHAVE

- O RH precisa mesmo conhecer o negócio
 - A construção do modelo de ensino e da grade deve ser validada pelo gestor
 - O planejamento de cursos deve estar alinhado com as necessidades da companhia
 - É preciso medir resultados para a empresa
-

APERFEIÇOAMENTO

A Uniall atual não é igual à universidade original; houve ajustes, como resposta à expertise acumulada. “Por exemplo, entendemos que é fundamental trabalhar com os clientes [os gestores da all]. então, os projetos são desenhados em conjunto com quem vai absorver a mão de obra treinada”, afirma Loqueta.

Outra importante mudança ocorreu há um ano e meio. além do próprio espaço físico para abrigar os cursos e treinamentos na sede da empresa em Curitiba (pR), foram abertas unidades avançadas em santa maria (Rs) e em araraquara (sp). a motivação foi atender à alta da demanda por cursos e, assim, poder atingir mais pessoas, com o mesmo custo e qualidade. e o investimento foi parcialmente compensado pela redução de custos de traslados dos profissionais até a sede. Uma terceira alteração foi que os cursos, antes segmentados por região, agora se dividem por área de atividade.

A segmentação da UniALL

Programas de engenheiros – A capacitação de engenheiros para o setor ferroviário inclui treinamento on the job, módulos de desenvolvimento de competências gerenciais e treinamento em 6-Sigma. Também há a pós-graduação em engenharia ferroviária, um braço do programa de trainees.

Academia – Tem treinamentos focados em negócios, processos e procedimentos, e desenvolvimento profissional. São 15 cursos, como processos de compras, contratos e procedimentos fiscais, Excel, técnicas de apresentação e comunicação, negociação etc.

Treinamento de supervisores – Com foco nas necessidades da rotina dos líderes das equipes de campo, aborda segurança, liderança, metodologia de gestão, processos da área em que atuam, bem como ferramentas de controle de jornada, holerite, trilha de carreira, metas etc.

Formação do time de base – É a formação de maquinistas, técnicos em eletromecânica, pátios, vagões, condutores de auto de linha, normas regulamentadoras de segurança e regulamento operacional, entre outros. Em 2014, 6.265 colaboradores do time de base participaram de cursos.

All + desenvolvimento – oferece cursos de capacitação de temas variados que colaboram tanto para o cotidiano profissional como para o pessoal. Já foram formados por ele 900 supervisores, coordenadores e gerentes. A meta é ter 15% mais participantes em 2015.

Coordenadores e gerentes – Além de aprimorar esses líderes com as ferramentas de gente e gestão, inclui, no caso dos gerentes, módulos de finanças, negociações e estratégia, com foco em logística. Os gerentes também contam com treinamentos individuais e específicos e podem participar de outros cursos.

RESULTADOS E O FUTURO

“Em 2014, conseguimos realizar pelo menos um treinamento por pessoa, mas isso ainda fica aquém do desafio que existe; precisamos avançar mais”, comenta Loqueta. A avaliação de resultados é uma das reflexões-chave da Uniall, que mede a aderência ao curso e usa outros indicadores.

Um desses indicadores, por exemplo, são falhas humanas nas ferrovias, que levam ao retrabalho. O fato de o percentual de falhas ter caído em 2014, embora não seja informado, significa sucesso da educação das equipes de manutenção, e, quando há alta incidência de falhas, um curso específico entra na programação. Já o retorno desse investimento é impossível de medir.

“O que sabemos com segurança é que o curso serve como um meio de engajamento. Quando um colaborador se sente melhor, melhor é sua entrega”, explica Loqueta. O plano da All é continuar a aumentar a programação da Uniall e desenvolver uma forte base de instrutores. “Nossa companhia é listada no Novo Mercado da Bovespa e precisamos prestar muitas contas.

**SANDRA REGINA DA
SILVA**

**A reportagem é de Sandra
Regina da Silva,
colaboradora de HSM
Management, especializada
em jornalismo de negócios.**

Por isso, nossa preocupação é treinar para gerar resultados cada vez melhores”, afirma a executiva. e o risco de perder o colaborador bem treinado para a concorrência? Na opinião de loqueta, trata-se de um risco permanente. “Nosso concorrente em geral é a rodovia. Não vamos perder um maquinista, mas podemos, sim, perder profissionais de todas as outras funções.” o antídoto possível é não limitar-se a oferecer treinamento, proporcionando uma carreira e um ambiente de trabalho atraentes. “Nosso colaborador não deve ter nem chance de olhar para fora.”

HENRIQUE ATÉ JÁ TOCOU COM A BANDA DA EMPRESA

A BUSCA DE CASAR OS IDEAIS COM A EMPRESA E O CUIDADO COM O “SALTO ALTO” MARCAM A EXPERIÊNCIA DO JOVEM

POR HENRIQUE TURRA, SOFIA ESTEVES E ADRIANA CHAVES

Henrique Turra é um jovem dinâmico, curioso e que procura casar seus ideais com seu trabalho. Entrou na Nestlé antes do programa de trainees propriamente dito, ao pedir estágio lá enquanto ainda cursava administração de empresas na Fundação Getulio Vargas –atuou na área financeira. Quando o estágio acabou, foi contratado como analista na área de inovação, mas, na chamada para o programa de trainees da empresa, sua gestora o incentivou a se inscrever nele. Henrique enfrentou alta concorrência –eram mais de 15 mil inscritos– e conseguiu a vaga: desde o início de 2014 ocupa um dos cargos de trainee da Nestlé. “A maratona seletiva, de testes online, dinâmicas de grupo e entrevistas, já foi um aprendizado em si”, diz.

E já lhe dava o aval para chegar a uma condição diferente – melhor– que a de analista. Será que Henrique, como tantos trainees em processos de seleção concorridos, “subiu no salto alto”? Ele toma cuidado para isso não acontecer. “Quando somos humildes, aprendemos mais.” Para ele, o antídoto é esforçar-se para mostrar ser parte da equipe. Desde que se tornou trainee da Nestlé, Henrique está passando por um job rotation. Começou pela área de vendas, onde trabalhou como repositor em supermercado –arrumava gôndolas, trazia caixas

do depósito para a loja, coisas que nunca pensou em fazer. Sua área final será marketing. O que caracteriza a turma de trainees de Henrique é um vínculo de amizade intenso.

Quando podem, andam pela empresa em grupo. Comunicam-se diariamente pelo WhatsApp e gostam de sair juntos para divertir-se. A convivência, que dá a sensação de continuidade da faculdade, agrada particularmente a Henrique. “Não temos competição entre nós, só colaboração.” Vale a pena ser trainee? Para ele, sim, por obter uma visão global da organização e pelo treinamento recebido –pessoas mais dinâmicas e generalistas sentem-se especialmente confortáveis com o programa. Também dá orgulho ser digno do investimento feito pela empresa. A vida dele mudou de 2014 para cá. “Eu era uma pessoa muito tímida e, como o trainee tem vários momentos de exposição a níveis mais elevados na hierarquia da empresa, precisei melhorar muito minha capacidade de comunicação. Levei isso para minha vida pessoal também”, diz, sem timidez alguma. Henrique adora cozinhar, tocar guitarra e cantar.

E ficou contente com o fato de a Nestlé permitir que ele também exerça esses hobbies ali. Nas festas de final de ano, por exemplo, juntou-se a alguns amigos na banda que toca na empresa, formada por trainees e outros colaboradores. Quanto a cozinhar, ele faz isso em casa em “reuniões de trabalho informais”, convidando os amigos trainees para irem lá nos fins de semana.

O evento dos trainees Nestlé até já ganhou apelido: “Fat Sunday” –ou domingo gordo. Henrique Turra marca a estreia desta coluna em HSM Management e também nos remete a quando nós fomos novatas no mundo do trabalho. Muita coisa mudou, tecnológica e organizacionalmente, mas talvez nada tenha mudado na essência: esse período de namoro de um jovem com a empresa continua rico em aprendizados para os dois lados.

HENRIQUE TURRA, SOFIA ESTEVES E ADRIANA CHAVES

Henrique Turra é formado em administração pela FGV-EAESP, é trainee da Nestlé desde 2014. Sofia Esteves é fundadora, sócia e presidente do grupo de consultoria DMRH. Adriana Chaves é sócia do grupo DMRH, responsável pela divisão de desenvolvimento e carreira.

O YIN E YANG DA GESTÃO

AS EMPRESAS PODEM PASSAR A LIDAR COM AS TENSÕES DE MODO POSITIVO, TROCANDO A TEORIA DA CONTINGÊNCIA POR UM EQUILÍBRIO DINÂMICO QUE AS AUTORAS DETALHAM A SEGUIR

POR WENDY SMITH E MARIANNE LEWIS, ILUSTRADO POR DESIGN DA INFORMAÇÃO: REGÊNCIA

Por muito tempo, a resposta para as tensões comuns à vida corporativa esteve na teoria da contingência. Segundo essa teoria, a eficiência depende do alinhamento dos elementos. Os gestores acreditam que basta fazer uma **ÚNICA ESCOLHA**

Nossa sugestão é diferente. Propomos que as empresas adotem a **PERSPECTIVA DO PARADOXO**, segundo a qual se faz uma abordagem simultânea dos pontos em conflito. Um paradoxo é uma situação na qual elementos contraditórios porém inter-relacionados ocorrem ao mesmo tempo e se prolongam no tempo. Suas características são bem ilustradas pelo símbolo taoista do yin-yang. Quer um exemplo? Pense no paradoxo entre as necessidades corporativas de ter responsabilidade social e gerar resultados financeiros.

TENSÕES PARADOXAIS são comuns em sistemas complexos como as empresas, onde há objetivos conflitantes de diferentes stakeholders. O problema é que as pessoas ficam ansiosas diante de tensões paradoxais, porque preferem coerência entre conhecimento e ações, e adotam mecanismos de defesa –como a negação e a repressão– diante dessas tensões, gerando um círculo vicioso na organização. Na prática, as pessoas até mudam suas crenças ou ações para

garantir que prevaleça a coerência, o que, muitas vezes, também é reforçado por estruturas, rotinas e processos corporativos.

REFÉM

O problema é que o futuro fica refém do passado quando as pessoas mudam crenças ou ações para garantir coerência

EQUILÍBRIO DINÂMICO VIRTUOSO

Com a perspectiva do paradoxo, buscamos estimular uma reação mais positiva às tensões paradoxais. Viabilizamos um círculo virtuoso no qual a consciência das tensões resulta em aceitação, em vez de postura defensiva. Isso requer desenvolver três tipos de **HABILIDADES**:

1 Complexidade cognitiva (cabe ao indivíduo) habilidade de reconhecer e aceitar as inter-relações entre as tensões existentes. faz buscar e valorizar as diferenças entre as forças em disputa e ajuda a identificar as potenciais sinergias –isso leva a aceitar melhor os paradoxos.

2 Controle emocional (cabe ao indivíduo) conforto e abertura diante de contradições. Reduz os ciclos viciosos e de postura defensiva e contraproducente.

3 Habilidades organizacionais dinâmicas (cabe à corporação) ferramentas coletivas que permitem que os líderes reajam a mudanças no ambiente. levam a mais abertura e maior aceitação das tensões paradoxais e de seu dinamismo.

Aceitação da coexistência das tensões

Fala-se de maneira aberta sobre as divergências existentes e seu dinamismo. Podem-se sujeitar decisões à reavaliação no médio prazo, para minimizar a tensão.

+

Resolução

Promover interações intencionais entre as alternativas, de maneira a garantir atenção simultânea a todas ao longo do tempo. o processo envolve uma “inconsistência consistente”, uma vez que os gestores modificam as decisões de modo dinâmico e os agentes fazem mudanças no curto prazo conscientes das contradições disso no longo prazo.

A adoção de estratégias gerenciais “consistentes- - inconsistentes” distribui as tensões por estruturas, regras, processos e identidades.

NEM TODA TENSÃO É PARADOXO

3 tipos de tensões envolvidas nas decisões

Paradoxo

- As opções são contraditórias, mas se inter-relacionam, como dualidades. Não há propriamente solução, e sim equilíbrio dinâmico.

Tipos de paradoxo

De aprendizado – aflora quando o sistema muda, se renova e/ou inova. Requer a revisão e destruição do passado para a construção do futuro

De processo – Surge quando sistemas complexos criam padrões e processos para atingir um resultado desejado.

De pertencimento – a complexidade e a pluralidade geram tensões de identidade, que surgem entre os indivíduos e o coletivo, uma vez que procuram tanto a homogeneidade como a diferenciação.

De desempenho – Nasce da pluralidade dos stakeholders e gera objetos e estratégias conflitantes. As tensões afloram entre demandas distintas (muitas vezes conflitantes) vindas dos stakeholders internos e externos.

Dilema

- Opções que competem entre si, cada uma com vantagens e desvantagens claras. Solução = escolha.

Dialética

- Opções contraditórias, com tese e antítese. Solução = integração.

RESULTADO

a adoção do equilíbrio dinâmico deve levar à sustentabilidade do negócio, muito valorizada hoje, de três modos:

Viabilização do aprendizado e da criatividade

estudos com pessoas altamente criativas já mostraram que a genialidade surge da capacidade de conciliar ideias opostas. no front organizacional, pesquisas revelam que a associação

de estratégias contraditórias favorece o aprendizado e cria o contexto para que os líderes evoluam na solução criativa de problemas, permitindo que as empresas melhorem sempre.

Estímulo à flexibilidade e à resiliência

A gestão de tensões paradoxais ajuda pessoas, grupos e empresas a serem mais flexíveis e resilientes. Precisar atender a demandas opostas de modo simultâneo estimula a capacidade de adaptação.

WENDY SMITH E
MARIANNE LEWIS,
ILUSTRADO POR
DESIGN DA
INFORMAÇÃO:
REGÊNCIA

Wendy Smith é professora- -
assistente de
comportamento
organizacional na Alfred
Lerner School of Business,
da University of Delaware,
dos EUA. Marianne Lewis é
professora de
administração no Lindner
College of Business, da
University of Cincinnati, do
mesmo país.

Liberção do capital humano

Energia positiva, criatividade e aprendizado são impulsionados pela justaposição de tensões contraditórias.

Não é à toa: atender bem, e ao mesmo tempo, a demandas paradoxais está associado a sucesso na carreira, liderança excepcional, equipes de alto desempenho e alta capacidade organizacional.

FELICIDADE: VANTAGEM COMPETITIVA QUE (AINDA) NÃO ESTÁ NOS LIVROS

A FILOSOFIA DE GESTÃO “FELICIDADE DÁ LUCRO” É MUITO MAIS DO QUE UM DISCURSO MOTIVACIONAL; ELA TEM TRADE-OFFS BEM CLAROS, MAS QUE VALEM A PENA

POR MARCIO FERNANDES

Qual seria a reação de seus acionistas se você melhorasse a eficiência operacional de sua empresa em 22%, o equivalente a mais de R\$ 100 milhões, em dois anos? O que eles achariam se, de quebra, sua empresa fosse considerada, por quatro vezes consecutivas, a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil pelas pesquisas de Great Place to Work e Você S/A? Posso dizer que tenho sorte, porque isso está acontecendo na Elektro, e nossos acionistas também estão felizes. Difícil quem não goste de bons resultados, certo? Mas o que pode de fato interessar é como esses resultados são construídos. A base de tudo está em uma nova filosofia de gestão, na qual a “felicidade dá lucro”. O princípio-chave consiste em praticar uma gestão de pessoas humanizada, simples, olho no olho. Mesmo com 4 mil colaboradores. Até porque as novas gerações, cada vez mais presentes, não valorizam a hierarquia tradicional, e sim as experiências que geram conhecimento e reconhecimento.

Nossa política de desenvolvimento de líderes tem como base a humanização e a relação com as pessoas; trabalhamos para transformá-los em exímios gestores de pessoas, que acima de tudo conectem sonhos dos colaboradores aos desafios do negócio. Líderes gestores de pessoas devem se preocupar, também, com a criação de um propósito que satisfaça as necessidades da empresa e de cada uma das pessoas. Valores como estabilidade e prestígio tornam-se menos importantes. A busca de um sentido mais amplo –autonomia no trabalho

de um lado, qualidade de vida e felicidade de outro– passa a ser o tema central, aquele que deve ser mais valorizado. Quando isso acontece, estabelece-se um fluxo contínuo de proximidade, credibilidade e confiança. Há real engajamento das pessoas com a empresa, há efetiva convergência de propósitos. O que era sonho, utopia, por incrível que pareça, vira realidade. Não estou dizendo que seja fácil, em absoluto –especialmente em nosso negócio de distribuição de energia elétrica, por natureza disperso geograficamente. Alcançar nossos objetivos nos exige, entre outras tantas coisas, um esforço brutal de comunicação, que requer investimento, tempo e atenção mais do que especial.

Implantamos uma rede social corporativa própria de que todos participam intensamente, que serve tanto para a gestão do conhecimento como para a gestão de atitudes. A rede também nos ajuda a produzir sucessores sistematicamente para os diversos cargos, sendo uma plataforma para o desenvolvimento de talentos. E, é claro, nós aproveitamos nossos talentos internos –em 93% dos casos. Criamos metas desafiadoras, e claras, para nossos profissionais, mas não os jogamos na fogueira: nós lhes oferecemos apoio, acompanhamento e um amplo processo de feedback e coaching para que possam cumpri-las. Estou 100% convencido: pessoas felizes são a grande, ou a única, vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

MARCIO FERNANDES

Presidente da Elektro, foi considerado o líder mais admirado do Brasil em 2014, com a maior pontuação da história da pesquisa do Guia Você S/A: 98,3%. Tornou-se CEO da empresa aos 36 anos, com uma nova filosofia de gestão: “felicidade dá lucro”.

DAVID KELLEY: “ESTAMOS MUDANDO O CAPITALISMO”

ISSO SE DEVE AO DESIGN THINKING, SEGUNDO O ESPECIALISTA, QUE REINTRODUZ A PERSPECTIVA HUMANA NA EQUAÇÃO DOS NEGÓCIOS E TECNOLOGIAS

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Hospitais sem incubadoras, bebês morrendo de frio. Como o capitalismo resolve um problema desse com lucro? A empresa Embrace Innovations, fundada por norte-americanos em Bangalore, Índia, resolveu-o com design thinking. Lançou um saco de dormir especial para recém-nascidos que vem salvando milhares de vidas naquele país. O designer David Kelley apresenta essa história como evidência de que o fato de os gestores pensarem e agirem como designers está melhorando o capitalismo, porque reintroduz o ponto de vista do ser humano em uma equação antes definida apenas por negócios e tecnologias. Em entrevista exclusiva a HSM Management, Kelley aborda a mudança do capitalismo aos elementos do design thinking que muitas empresas ainda não entenderam: diversidade (para valer), colaboração (ele é crítico feroz da competição) e renovação constante (para valer).

O design thinking busca fazer as pessoas pensarem fora da caixa. Isso também não acaba em mesmice?

Não, porque não há um diagrama do que seja design thinking; ele muda conforme quem o usa. E, na d.school, muda muito pelo menos a cada dois meses e meio, com as novas turmas. Isso porque as pessoas vêm das mais variadas graduações –de escolas de filosofia, negócios, engenharia–, cada qual com sua abordagem, e sempre de lugares diferentes, o que significa que fazem as coisas de maneiras diferentes. Nós pedimos que os alunos cheguem e melhorem a metodologia, e eles desenham um diagrama do que acham que é design thinking. Quando alguém vê algo que lhe interessa, incorpora a seu diagrama. Nós incorporamos dicas de professores do ensino fundamental a nosso diagrama do curso. O melhor de tudo? É muito natural, não trabalhamos propositalmente na evolução; ela simplesmente acontece.

SAIBA MAIS SOBRE DAVID KELLEY

Quem é: Considerado um dos maiores responsáveis pela disseminação do design thinking no mundo.

Trajetória: É cofundador e líder da empresa de design Ideo e um dos fundadores da d.school, a escola de design da Stanford University.

Livros: Confiança Criativa, com Tom Kelley (ed. HSM), The Ten Faces of Innovation, The Art of Innovation, Change by Design.

O sr. diz que todo mundo é criativo e que a d.school só libera isso. Mas o que ocorre com a liberação quando os gestores voltam para suas empresas?

Realmente, as pessoas ficam muito criativas enquanto estão aqui, como alunos e fellows, mas, quando voltam para a empresa, bloqueiam-se. por quê? porque a empresa não está pronta para a criatividade, o que lhes gera frustração. Nós nos esforçamos muito em preparar os alunos para voltar. A maneira mais efetiva que descobrimos é o que chamamos de dupla entrega [double delivering]. Orientamos para que, primeiro, façam o que sempre fizeram, do jeito que o chefe mandar. Depois, que usem nosso método, com foco no ser humano, para que surjam outras ideias.

Assim, o chefe fica feliz porque o projeto foi feito como ele queria e também surpreso com as novas ideias. O novo modo de pensar não é necessariamente usado na hora; geralmente a abertura vai sendo construída a partir daí.

O design thinking pede colaboração. Como fica o espírito de competição associado, por exemplo, a sistemas meritocráticos?

Eu realmente não gosto da palavra “competição”; não tem utilidade. Gosto de “colaboração”. Competição estabelece uma dinâmica de que eu posso me dar bem deixando você para trás, e essa não é uma mentalidade de crescimento. A intenção sempre deve ser melhorar as coisas para todos. sabia que, no Vale do silício, quase não falamos sobre competir? Aqui construímos em cima das ideias dos outros, para que todos tenhamos sucesso juntos. Até porque não queremos um monte de gente igual, competindo na mesma especialidade. tudo é multidisciplinar.

O sr. vê o ensino de design thinking como uma forma de educação executiva?

Sim, mas não se limita a isso: o revolucionário mesmo é seu uso em escolas fundamentais e em ONGs. Está provocando mudanças incríveis, silenciosas, no mundo todo. Não quero

que soe como religião ou algo que estou vendendo, mas o fato é que a mudança vem acontecendo.

O sr. acredita que o design thinking pode mudar o capitalismo?

Em minha opinião, o design thinking é uma nova maneira de pensar o capitalismo, a invenção, os negócios. A maioria das empresas se importa muito com negócios e tecnologias, mas não com pessoas, e é por isso que seus produtos fracassam. O design thinking reintroduz a perspectiva humana nisso, tentando entender o que as pessoas valorizam. O negócio ou a tecnologia servem para viabilizar o que tem significado para as pessoas.

Alunos da d.school estão fazendo, no mundo inteiro, projetos que vêm mudando o capitalismo. por exemplo, com o pensamento do design, conversando com mães na Índia, um grupo descobriu que não havia incubadoras suficientes nos hospitais e muitos bebês morriam por não conseguirem se aquecer. E muitas mães nem podiam ficar com o recém-nascido na maternidade, porque tinham outros filhos para cuidar. Então, nossos alunos criaram um tipo de saco de dormir bem pequeno no qual o bebê se mantém aquecido e pode ir para casa. Largaram tudo e se mudaram para a Índia para criar a Embrace. Estamos mudando o capitalismo.

**LIZANDRA MAGON DE
ALMEIDA**

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

DELOITTE ÍNDIA: CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

O PROBLEMA DA SUBSIDIÁRIA DESSA FIRMA DE CONSULTORIA ERA ENGAJAMENTO INSUFICIENTE. A SOLUÇÃO? UMA COMPETIÇÃO ENTRE EQUIPES. RESULTADO: COLABORADORES INSPIRADOS A DESEMPENHAR MELHOR

POR HARI KUMAR E SATISH RAGHAVENDRAN

PROBLEMA

Promover o engajamento de colaboradores pode ser um problema especialmente grande em organizações cujas equipes trabalham em diferentes fusos horários ao redor do mundo. Os processos de gestão de talentos nessas empresas não raro reforçam a conformidade ao que já existe, legitimam a mediocridade e penalizam tentativas frustradas de pensar de maneira inovadora. Para os colaboradores, um modo de sobreviver nesses ambientes é mediocrizar-se. Cientes disso, pensamos em como os líderes de nossa organização na Índia poderiam estimular o engajamento e a criatividade e, ao mesmo tempo, promover uma cultura que recompensasse a inovação e o empreendedorismo.

SOLUÇÃO IMPLEMENTADA

Demos início, então, a uma competição entre quatro unidades da Deloitte no país. equipes de colaboradores deveriam desenvolver soluções para um amplo espectro de problemas. elas foram avaliadas segundo critérios que incluíam capacidade de identificar fatores críticos, qualidade de análises, capacidade de encontrar soluções que desafiassem o status quo e efetividade na comunicação de sua visão. intitulado “Maverick”, o programa foi criado para desafiar a visão convencional das relações colaborador-empregador e encontrar novas maneiras de conquistar corações e mentes dos funcionários.

Queríamos estimular o pensamento crítico e a colaboração e encontrar uma alternativa à relação hierárquica tradicional. o jogo evoluía em eliminatórias semanais. além de pequenas recompensas financeiras, os vencedores recebiam prêmios destinados a fazer avançar os objetivos do programa, como a oportunidade de trabalhar com líderes seniores em projetos desafiadores. Como a competição de 2009 tinha sido muito boa, foi repetida em 2010 e expandida em 2012 para diversos campi universitários pela Índia, o que revitalizou a identidade de marca no país e ajudou a recrutar pessoas bem qualificadas.

RESULTADOS

No final de 2012, participantes do programa, profissionais de apoio a ele e outros colaboradores não diretamente envolvidos avaliaram o Maverick em termos de sua influência sobre a cultura da organização em 15 áreas, que incluíam imagem de marca, dinâmica do ambiente de trabalho e reconhecimento. no geral, os 506 entrevistados afirmaram que a competição teve impacto muito positivo sobre a cultura corporativa. os aspectos mais valorizados por eles foram:

- As oportunidades de networking;

- A diversão e o lado envolvente da experiência; e
- O trabalho em equipe. entre os que trabalhavam para a Deloitte por pelo menos três anos, um dos atributos mais citados foi o enriquecimento da imagem da empresa, o que também era nosso objetivo.

LIÇÕES

Foram importantes os elementos reunidos pelo programa para motivar as pessoas e beneficiar a companhia:

- Equipes limitadas a quatro pessoas, para que a colaboração fosse promovida e a solução construtiva de conflitos, facilitada. isso ajudou a desenvolver confiança, pois permitiu divisão clara de papéis, bem como transparência e accountability.
- Amplitude, uma vez que os participantes podiam livremente atacar os problemas da empresa e questionar o conhecimento recebido. isso fez aumentar o nível de contribuição dos colaboradores, que, libertos da necessidade da conformidade, tornaram-se mais criativos.
- Diversão, já que o Maverick constituía uma oportunidade de en

volvimento e experimentação em um ambiente seguro para liberar a imaginação e estabelecer conexão emocional. aumentou, assim, o senso de propriedade.

- Liberação da estrutura hierárquica costumeira, de modo que as pessoas aprenderam a tomar decisões e a responsabilizar-se por elas, a analisar o status quo e a propor soluções. Desenvolveram, ainda, resiliência e capacidade de adaptação.
- Aperfeiçoamento da cultura corporativa, na medida em que os concorrentes tiveram oportunidade de mostrar competências e comportamentos necessários para entregar serviço superior ao cliente

HARI KUMAR E
SATISH
RAGHAVENDRAN

O artigo é de Hari Kumar, sócio-gerente da operação da Deloitte na Índia, e Satish Raghavendran, vice-presidente de consultoria de serviços financeiros da Deloitte no país.

QUER INOVAR? EQUILIBRE O NOVO E O CONHECIDO

CONHEÇA UM MODELO QUE SE PREOCUPA MENOS COM A APARÊNCIA DE “NOVIDADE” E MAIS COM A MISSÃO DE TORNAR ACESSÍVEIS NOVOS VALORES, O QUE INTRODUZ O CONCEITO DE FAMILIARIDADE NO MUNDO DA INOVAÇÃO

POR PAUL O’CONNOR

Vale a leitura porque...

...propõe uma visão diferente para a inovação eficaz, mesmo a que promove rupturas tecnológicas e comportamentais; segundo o autor, também ela precisa ter elementos conhecidos do consumidor.

"Não mostre nada que já vimos algum dia." Se você está prestes a pautar o trabalho de uma equipe em um projeto de inovação, a recomendação pode fazer sentido, mas basta analisar de perto casos de inovação bem-sucedida nos últimos anos para identificar que essa abordagem falha. raramente as inovações radicais e de sucesso são 100% novas. A maioria do que apontamos como “alteradores de rota” aplica uma ideia já existente a uma situação nova.

DOIS CASOS REAIS

O termostato inteligente da nest, uma das inovações do setor de eletrônicos em alta, e os carros híbridos revelam a verdade sobre as inovações alteradoras de rota, longe da ruptura que imaginamos.

O termostato da Nest

Se você procurasse uma equipe de inovadores e pedisse para desenvolver um produto revolucionário para quem quer morar em uma casa inteligente, eles dificilmente lhe proporiam um termostato. Porém o termostato da nest constitui um “alterador de rota”. Ganhador de vários prêmios de design, é um sucesso de vendas. A empresa se orgulha de anunciar que o aparelho está instalado em um de cada cem lares norte-americanos. o motivo? em minha opinião, está no fato de ser inovador o bastante a ponto de oferecer um avanço significativo, mas apresentado de um modo que permite a adoção imediata pelo usuário. A maneira como a equipe criativa da nest chegou a esse equilíbrio traz lições valiosas para qualquer categoria de serviços e de bens de consumo.

Por exemplo, o termostato tem a capacidade de “aprender” alguns padrões de uso, como saber quando os moradores da casa querem uma temperatura mais alta ou mais baixa. isso vem do mesmo tipo de algoritmo de aprendizado adotado há anos pela Amazon e pela Netflix para fazer recomendações a seus clientes, adaptado ao termostato. ou seja, o produto da nest faz, em um novo contexto, aquilo que já conhecemos. o formato do aparelho, um círculo de alumínio com um painel digital no meio, também é familiar aos norte-americanos: lembra os termostatos da honeywell presentes em quase todas as residências dos estados unidos na década de 1940 (lembra tanto que a honeywell processou a nest por violação de direitos autorais).

Por conta disso, qualquer pessoa que vê o aparelho da nest preso a uma parede já sabe como agir: vai girá-lo como se fazia com o termostato da honeywell –para a direita, para esquentar o ambiente; para a esquerda, para esfriá-lo. (e ainda ficará feliz consigo mesmo por saber lidar tão bem com tecnologias avançadas.) os designers da nest se esforçaram para reduzir a aparência inovadora do objeto, evitando qualquer fator de espanto. na verdade, a nest abordou o objeto de maneira inédita: nunca houve um termostato tão intensamente inserido na atividade de uma casa nem com tanta autonomia para auxiliar na economia de energia elétrica.

no entanto, como essas características podiam assustar o consumidor, “âncoras de familiaridade” e uma interação lógica foram incluídas no desenho para garantir o uso amigável.

OS CARROS HÍBRIDOS

Hoje, aqui nos estados unidos, quando se fala em automóvel híbrido, a maioria das pessoas pensa imediatamente no Prius, da Toyota. não é à toa. Trata-se do modelo mais vendido de todos os tempos e teve papel crucial para reconduzir a montadora japonesa à liderança do setor no início da década de 2000, após anos perdendo espaço para a concorrência. Porém o Prius não foi o dono da inovação do híbrido. não foi ele o primeiro veículo híbrido a rodar nos Estados Unidos, no final dos anos 1990. o Prius não foi nem o primeiro a apresentar uma boa qualidade. esses títulos cabem ao insight, da honda, que durante vários meses derrotou o Prius em vendas nos euA e no Canadá, além de impactar o setor de combustíveis.

E, embora as vendas do insight não fossem exatamente uma tragédia, ele nunca desfrutou a popularidade do Prius. Por quê? o material publicado na mídia dá pistas sobre os motivos. A avaliação feita pela revista norte-americana Carand Driver do primeiro insight apontou o aspecto revolucionário de um carro híbrido e o salto de eficiência de combustível que ele representou. No entanto, não conseguiu abraçá-lo com paixão; era um carro estranho.

De outro lado, o Prius era diferente do resto, mas não diferente demais. As linhas retas pareciam peculiares, porém ainda dentro da expectativa para um modelo hatch de quatro portas. contudo, tem de haver a mínima inovação necessária. dois anos depois do lançamento da Toyota, a honda demonstrou como a inovação pode fracassar na direção contrária, ao tentar ir longe demais. o honda civic hybrid, lançado no Japão em 2001, chegou aos EUA no ano seguinte como um carro de alta eficiência que parecia quase igual ao civic comum. Faltaram diferenciais. hoje, os carros híbridos não são mais vistos como sinônimo de inovação. As próximas fronteiras serão os carros totalmente elétricos e os veículos que dispensam motorista. em cada um desses casos, aposte que os consumidores devem preferir inicialmente os mais familiares.

A PIPOCA E A LATA

Produtos brasileiros combinam novo e velho

O leitor já experimentou pipoca com trufa branca, curry e mostarda, pimenta e limão, caramelo, coco e noz-pecã, canela cristalizada, chocolate belga? a pipoca gourmet é uma inovação conhecida, vinda de salgadinhos como chips sabor bacon, aplicada em um novo contexto. Comercializada em lojas elegantes por marcas como Pipó (SP) e Gourmet Popcorn (RS), vem, pronta para comer, em latas decorativas. Pode ser mais um ataque do “raio gourmetizador”, como as redes sociais ironicamente batizaram o processo que sofisticava coisas simples e cobra mais caro por elas –uma lata dessa pipoca custa até R\$ 45, dependendo do sabor. Porém a inovação segue o raciocínio de Paul O’Connor e faz sucesso. a Pipó, que surgiu em 2013, aumentou a produção de 4 mil para 10 mil latas por mês, com esquema de distribuição ainda bem limitado. E a Pipó é vendida dentro de uma das inquestionáveis inovações brasileiras: a lata de aço com fechamento ploc-off da Brasilata (que combina tampa de plástico e lacre). Ela, como o termostato da Nest, é uma combinação de algo conhecido com uma novidade realmente significativa: conserva mais os alimentos, é mais fácil de abrir e tem custo de produção reduzido.

OBSESSÃO PELO NOVO

De onde vem a obsessão das empresas por apresentar sempre uma novidade ao consumidor? A resposta mais simples é que a novidade estridente ainda funciona como estratégia de

sobrevivência para categorias maduras. e funciona bem com alguns produtos, como alimentos industrializados, artigos de consumo doméstico e carros. quando o cliente compra um Ford Mustang ou uma caixa de cereais da marca coco Puffs, tem uma ideia concreta do que está levando para casa, porque a essência do produto quase nada mudou em anos ou até mesmo em décadas. essa realidade obriga a equipe de criação a se esforçar para garantir que a nova oferta incorpore a dose correta de familiaridade.

É raro que inovações verdadeiramente de ruptura façam sucesso logo de saída. os players de MP3 que trouxeram uma tecnologia novíssima, como o MpMan, da eiger, e o rio, da diamon, de fato colocaram os usuários em contato com uma experiência musical inédita, mas só com o iPod, anos depois, a novidade se consolidou. e isso aconteceu porque a Apple inseriu a nova tecnologia em um produto que se inspirava nos rádios comuns dos anos 1960, além de integrar o mercado digital de maneira a transformar a compra de músicas em algo tão simples como a aquisição de um cd. Nós, seres humanos, ficamos nervosos com o novo, porque não costumamos criar algo inovador. nossa reação mais comum é dizer que não entendemos como aquilo funciona.

COMO INOVAR

O melhor é aplicar à inovação o já conhecido “princípio da cachinhos dourados”. [Trata-se de uma referência à história infantil homônima, segundo a qual uma pessoa tende a evitar opções extremas, da mesma forma que a menina evita a cama muito quente e a muito grande dos ursos na hora de escolher onde dormir.] observe, por exemplo, a oferta atual de lâmpadas de led. Modelos de preço acessível que cabem nos soquetes-padrão constituem um fenômeno relativamente

recente e a variedade até é ampla, mas é difícil imaginar um pai de família de classe média instalando muitas dessas lâmpadas em sua casa.

recebemos, na agência Ziba, a incumbência de criar um conceito para uma lâmpada de LED que fizesse sentido para o mercado de massa. A imagem acima mostra três versões. qual delas o leitor considera a mais adequada? A primeira, como a lâmpada criada por Thomas Edison, não seria percebida como diferente. A terceira, ousada demais, assustaria. nossa aposta é na versão do meio, que fica entre o novo e o familiar, justamente o que estamos discutindo aqui.

Carta e e-mail A preocupação em inovar sem assustar o usuário deveria ser a regra. Afinal, nós a encontramos todos os dias em nossa caixa de e-mails. Ao menos em suas versões iniciais, o correio eletrônico fez diversas referências à correspondência convencional: ícones com desenho de envelope, campos “de” e “para” para preencher etc. Para inovar, paremos de buscar a novidade pela novidade e façamos a pergunta certa: “qual a versão mais adequada?”

PAUL O'CONNOR

é diretor-executivo de criação da Ziba, agência digital que atende clientes como Heinz, Sony, TDK e P&G.

O PONTO DE PARTIDA

O LABORATÓRIO SOCIAL AO REDOR DO MUNDO ESTÁ CONFIRMANDO QUE O MELHOR LUGAR PARA COMEÇAR A INOVAR É NO PRÓPRIO INOVADOR

POR ANDRÉ BARRENCE

Recebi, há dois anos, um convite instigante: integrar um laboratório social formado por inovadores com perfis diversos (acadêmicos, ativistas, empreendedores, empresários, políticos, entre outros) e de diferentes partes do mundo, como Alemanha, Brasil, Butão, EUA, Índia e Sri Lanka.

O tema central era sedutor: desenvolver novas formas de promover e medir bem-estar e felicidade, complementares ao atual paradigma de desenvolvimento econômico. Aceitei e, desde 2014, venho vivenciando o projeto intensamente –seja entendendo melhor as limitações das métricas econômicas tradicionais, especialmente o PIB, seja participando de discussões sobre a insustentabilidade do atual modelo de crescimento, baseado no esgotamento ambiental e no consumo excessivo. Estamos todos entendendo que a sociedade derivada disso tem indivíduos ricos materialmente, mas vazios e desconectados de propósitos maiores.

O projeto não tem a pretensão de encontrar a bala de prata que traga uma solução definitiva, é claro, mas certamente está agregando outras visões ao desenho de iniciativas e permitirá testar e validar novos caminhos em áreas como governos, educação, saúde e negócios de impacto social.

Quero dividir com você, no entanto, o que achei mais surpreendente até agora: o estímulo ao aprendizado vivencial do inovador –que eu particularmente considero o ponto de partida de todo e qualquer processo de inovação. O laboratório social nos trouxe conceitos da Teoria U, desenvolvida por Otto Scharmer, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), utilizando um modelo de “jornadas de aprendizado” (learning journeys), para nos tirar de nossas zonas de conforto. Vivenciamos experiências que nos levaram a compreender coisas de modos novos e nos despertaram o ímpeto de criar realidades alternativas. Nessas jornadas, fomos levados a lugares pouco (ou nada) conhecidos pela maioria de nós, como as escolas e fazendas de produção orgânica do Butão, país mundialmente conhecido por adotar o FIB (Felicidade Interna Bruta), as favelas do Rio de Janeiro, as comunidades ribeirinhas amazônicas.

ANDRÉ BARRENCE

Considerado um dos empreendedores que mais impactaram o ecossistema brasileiro de startups, foi cofundador do SEED, uma das principais aceleradoras da América Latina, e atua há mais de dez anos em projetos de inovação pública e privada.

Aprender com a vivência é algo que alinha a atenção e a intenção do inovador e, assim, proporciona a ele (ou a ela) insights que dificilmente emergiriam na rotina do dia a dia. Ficou claro para mim: as próximas inovações de ruptura não surgirão apenas da investigação de grandes bases de dados ou de tendências tecnológicas. A imersão em realidades desconhecidas será fundamental para quem quer criar o futuro. E o ponto de partida para tudo isso é você, inovador.

O QUE AS MARCAS DE BAIRRO ENSINAM A SUA EMPRESA

ELAS TÊM A CAPACIDADE DE CRIAR
COMUNIDADES, DETERMINANTE NA “ERA DO
VOCÊ” E FUNDAMENTAL PARA TODAS AS MARCAS

POR DANIELLA BIANCHI

Recentemente a Interbrand publicou o Best Bairro Brands, o que talvez tenha parecido uma provocação. Por que a consultoria que aponta as marcas de maior valor financeiro faria isso? Talvez seja um pouco de provocação mesmo.

Marcas de bairro têm muito para ensinar às grandes marcas, em uma época cheia de estímulos e de invasões de privacidade, em que o poder da mensagem mudou para as mãos dos consumidores, em que as empresas estão preocupadas em aproveitar suas toneladas de dados para estabelecer uma relação mais pessoal com seus clientes.

O conhecimento das marcas que têm um ponto de vista super-hiperlocal importa muito, cada vez mais. Passamos meses estudando as marcas de bairro brasileiras e aprendemos que elas são fortes pelos mesmos motivos pelos quais as marcas grandes são fortes: a capacidade de construir identificação, diferenciação e lealdade. Também aprendemos, no entanto, que muitas funcionam como ecossistemas perfeitos para seus clientes, integrando produto, serviço, informação e

entretenimento na medida certa. e ainda vimos que o melhor jeito de entender a força de uma marca de bairro é de trás para frente. no momento em que ela nasce, faz os clientes nascerem. É uma marca feita para pessoas simplesmente. e, por isso, tem muitas histórias autênticas para contar. sabe como começou nossa investigação sobre as “bairro brands”? com um convite para que todos os pesquisadores nos apontassem suas marcas de bairro preferidas. Os depoimentos foram fascinantes; todos tinham histórias próprias com elas para compartilhar. a força não é por acaso.

SAIBA MAIS SOBRE A INTERBRAND

Anualmente, ao publicar seu Ranking das Marcas Brasileiras Mais Valiosas, com metodologia da London Business School, a Interbrand investiga desafios pouco percebidos das marcas, como sua relação com a cidadania corporativa, com fusões e aquisições, com esforços de internacionalização etc. Em 2014, a relação com a comunidade foi o objeto da investigação. para medir a força das marcas de bairro, a empresa adaptou as dimensões de seu principal ranking, tais como autenticidade, relevância, diferenciação, consistência, presença e entendimento. o resultado foi o ranking Best Bairro Brands –e a descoberta não apenas das melhores marcas de bairro, mas também das melhores histórias.

6 lições-chave

1. a coerência é total. o avental combina com o cardápio e com o site, e tudo combina com o bairro.
2. a entrega é especialmente relevante; rende notas em sites de avaliação.
3. o cliente protagoniza a construção das experiências; ele se sente dono da marca.
4. a mão do dono ainda está em tudo, o que gera percepção de autenticidade.
5. a marca de bairro sabe do que fala e não fala antes de fazer.
6. a tradição e a visão de longo prazo são cruciais: criam, com os clientes e o bairro, laços que blindam o negócio.

DANIELLA BIANCHI

é diretora da Interbrand no
Brasil.

EMPRESAS SE ADAPTAM À ECONOMIA COLABORATIVA

A TENDÊNCIA DE AS PESSOAS COMPARTILHAREM OU ALUGAREM BENS, EM VEZ DE SIMPLEMENTE COMPRAREM O QUE DESEJAM, NÃO DEVE ASSUSTAR AS EMPRESAS; ELAS PODEM SE BENEFICIAR DISSO

POR KURT MATZLER, VIKTORIA VEIDER E WOLFGANG KATHAN

Vale a leitura porque...

...entende-se melhor os apelos da “economia colaborativa” para os consumidores –os apelos sociais, ambientais e, principalmente, financeiros– e seu potencial. Estima-se que movimente Us\$ 335 bilhões já em 2025.

Como os consumidores consomem seus produtos e serviços favoritos? a resposta a essa pergunta simples está mudando. antes, as pessoas costumavam ver a propriedade como a forma mais desejada de usufruir um produto ou serviço. agora, porém, um número cada vez maior de consumidores aceitam pagar para usar algo apenas temporariamente ou de forma compartilhada. trata-se da chamada “economia colaborativa”, que está crescendo rapidamente em todo o

mundo, alimentada em grande parte pela internet e pela adesão cada vez maior às redes sociais, o que facilita a conexão entre pessoas dispostas a dividir seus bens.

As projeções variam, mas a firma de consultoria PwC calcula que, por volta de 2025, os cinco principais setores da economia colaborativa podem representar juntos US\$ 335 bilhões em faturamento. entre os exemplos de empresas que surgiram nesse novo ambiente econômico estão a Zipcar, marca de uso compartilhado de carros que agora é parte do Grupo avis, especializado em aluguel de veículos. a economia colaborativa pode representar uma ameaça aos setores tradicionais, por causa da eventual redução nas compras e das dificuldades que isso acarretaria para os mercados estabelecidos. Afinal, os consumidores obtêm com ela custos menores, benefícios ampliados, conveniência e preservação ambiental. como as empresas podem lidar com esse sistema emergente? Devem adaptar a ele seu modelo de negócio atual, assim como o futuro, para conseguir novas fontes de faturamento. nossa pesquisa mostrou seis formas pelas quais as companhias podem responder ao crescimento do consumo colaborativo, tratadas a seguir.

1. VENDA O USO, NÃO O PRODUTO

Na economia colaborativa, novas fontes de faturamento precisam ser desenvolvidas, uma vez que a ideia de compra geralmente desaparece. a Hilti, fabricante de materiais de construção sediada em liechtenstein, é um exemplo de empresa que adaptou seu modelo de negócio para vender também o uso de seus produtos. No final da década de 1990, perdeu vendas para concorrentes com custos menores e buscou aprender com os consumidores como poderia aprimorar o que oferecia. Foi quando descobriu que a gestão dos equipamentos pode se tornar um fardo pesado para um

cliente e passou a oferecer um serviço hoje conhecido como “gestão da frota de equipamentos”. agora, clientes da Hilti do setor de construção civil não precisam mais comprar equipamentos individualmente. em vez disso, podem ter acesso a eles por meio de um contrato de leasing, que já inclui um serviço de reparos. trata-se de uma nova proposta de valor, que permite à empresa levar sua fórmula de lucratividade para o contexto da economia colaborativa.

2. APOIE OS CONSUMIDORES QUE QUEREM REVENDER

a Ikea, fabricante sueca de móveis e outros itens de decoração, lançou em 2010 uma plataforma online que possibilita que os clientes revendam os artigos que compraram nas lojas da empresa e não usam mais. aparentemente, a iniciativa não traz nenhum benefício para a ikea e ainda tem o risco de canibalizar a venda de produtos novos. não é bem assim. Primeiro, a plataforma reforça os valores ambientais da ikea, seduzindo os consumidores que estão seriamente preocupados com a postura das empresas em relação a essa questão. além disso, oferecer esse mercado, em vez de canibalizar novas vendas, possibilita que os clientes criem espaço em casa para novos artigos da ikea.

3. APROVEITE RECURSOS AINDA NÃO UTILIZADOS

Outra oportunidade de lucrar com a economia colaborativa vem de as empresas compartilharem ativos e capacidades já existentes. essa é uma estratégia especialmente promissora quando alguns ativos não podem ser adquiridos por qualquer um, devido, por exemplo, ao capital requerido. Um exemplo é a maschinenring, tipo de associação que atua nos setores

agrícola e florestal da Alemanha com base no uso colaborativo de maquinário e na localização de capacidade excedente para fazendas e áreas de floresta.

O primeiro grupo desse tipo surgiu em 1958 na região da Bavária e foi se desenvolvendo ao longo do tempo, agregando novas atividades. Hoje existem cerca de 260 na Alemanha, reunindo 193 mil fazendeiros, mais de 55% do total do país. outro exemplo é a liquidSpace, que conecta empresas com área de escritório ociosa àquelas que procuram espaço. o aplicativo da liquidSpace também ajuda profissionais freelancers a encontrar locais de trabalho adequados a suas atividades e a suas necessidades de tempo e geográficas.

O AVANÇO NO BRASIL

startups e ações de marketing predominam

Quantas vezes no ano você usa a furadeira ou a escada que estão num canto da área de serviços do apartamento? Duas, três, talvez quatro? E que tal se, em vez de ter uma furadeira, pegar emprestada a de um vizinho quando precisar pendurar algo nas paredes de casa? É assim que funciona a plataforma online *tem Açúcar?*, criada no ano passado por uma jovem carioca com o objetivo de contribuir para a redução do consumo, além de conectar as pessoas da vizinhança.

Esse é um exemplo claro de ação voltada para a economia compartilhada, segundo a qual o acesso é melhor que a propriedade. E isso vale tanto para uma furadeira como para um carro ou uma bicicleta. “Quem tem uma bicicleta a utiliza durante 5% do tempo no ano. se ela é compartilhada entre 15 pessoas, a eficiência de uso será de 70%”, comenta Tomás de Lara, empreendedor social e netweaver (“tecelão” de redes de negócios).

Fabricantes de furadeiras e de bicicletas poderiam estar aproveitando essa onda, mas as empresas estabelecidas brasileiras ainda não parecem prestar atenção a ela. Para gerar receita, são principalmente startups que embarcam nessa nova economia; grandes empresas mais atentas se aproximam dela focadas nos benefícios à imagem institucional. Uma das pioneiras é o Itaú Unibanco, que tem um programa de compartilhamento de bicicletas desde 2011.

O usuário baixa um app do banco gratuitamente em seu smartphone, informa a estação em que deseja retirar a bike, aponta o modelo de preferência e pronto. Até o

final de 2015, deve haver 800 estações de compartilhamento do Itaú Unibanco, sempre em parceria com as prefeituras, totalizando 8 mil bicicletas para locação. “trata-se de uma causa defendida pelo banco e de uma forma de contribuir para mudar a política pública, no caso a mobilidade urbana, em prol da população”, comenta Luciana Nicola, superintendente de relações institucionais e governamentais do Itaú Unibanco.

O PortoLeve, de Pernambuco, é uma startup que atua na geração de receita, com o compartilhamento de carros elétricos da marca chinesa Zhidou. O usuário paga uma assinatura mensal de R\$ 30 e uma taxa extra cobrada por corrida de até meia hora. se o motorista der carona, ele divide o valor da corrida. O car sharing já é bem comum na Europa, onde cada unidade retira entre seis e nove veículos das ruas, e vem se tornando um bom negócio para seus operadores. como comenta cidinha Gouveia, gerente de monitoramento e controle de projetos do Porto Digital, o PortoLeve inovou com a carona, amplificando o espírito colaborativo sem perder receita.

Por Christye Cantero, colaboradora de Hsm management.

4. OFEREÇA CONSERTO E MANUTENÇÃO

companhias que possuem experiências em manutenção e conserto podem participar da economia colaborativa “alugando” essa expertise para os consumidores. Quanto mais pessoas compartilham um mesmo produto, mais esse produto é usado, o que aumenta a necessidade de manutenção e de

eventuais reparos. Um exemplo é a Geek Squad, subsidiária da varejista best buy. ao adquirir essa empresa em 2012, a Best Buy criou o serviço de manutenção, que não atende apenas seus clientes e que lhe garante uma parte da margem de lucro. a Geek Squad tem clientes pessoas físicas e jurídicas, para os quais vende upgrades, produtos e serviços.

5. ALINHE-SE E ATINJA NOVOS CONSUMIDORES

Oferecer uma plataforma de colaboração como forma de promover seus produtos e serviços é um caminho para gerar receitas com a economia colaborativa. a rede de drogarias Dm, da Alemanha, participou recentemente de um evento de troca de roupas de grife, tornando-o ainda mais atraente ao apresentar sua linha de maquiagem de marca própria. os especialistas em maquiagem da Dm estiveram presentes, ajudando os consumidores a encontrar looks que combinassem com as roupas que eles estavam adquirindo por meio de troca. além da comunicação com as pessoas presentes ao evento, vale destacar a promoção por mídias sociais e blogs.

6. DESENVOLVA NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

Além de adaptar seu modelo de negócio atual ao consumo colaborativo, as empresas também podem criar modelos completamente novos. o exemplo do Kuhleasing.ch, site de “leasing de vacas”, ilustra com perfeição como um setor de atividade tradicional pode desenvolver novos modelos de negócio, até certo ponto diferentes das fontes de faturamento já existentes. Diante da queda do preço do leite e de outras mudanças significativas de mercado, no final da década de

1990, os fazendeiros suíços tiveram de enfrentar o desafio de vender grandes quantidades de queijo para continuar no negócio.

Um desses fazendeiros começou a promover o “leasing” de suas vacas, em vez de apenas vender o queijo. atualmente, os clientes das fazendas que fazem parte do site pagam uma taxa para ter a “propriedade” de uma vaca durante uma temporada. a promoção inclui uma foto da vaca e um certificado, além da possibilidade de visitar a fazenda para trabalhar como voluntário ou para acompanhar as atividades diárias. Não inclui o custo do produto final, o queijo, mas garante um preço especial para uma compra mínima de 30 quilos de queijo produzido com o leite da vaca.

Você aplica quando...

...adota novas e criativas abordagens em seis frentes de atuação:

- vender o uso em vez da propriedade;
- dar apoio a consumidores que querem revender o que compraram;
- explorar recursos ainda não utilizados;
- oferecer serviços de manutenção e conserto;
- utilizar o consumo colaborativo para chegar a novos consumidores;
- desenvolver modelos de negócio inteiramente novos, baseados no consumo colaborativo, sem copiar os outros, e ter clareza sobre sua missão.

**KURT MATZLER,
VIKTORIA VEIDER E
WOLFGANG KATHAN**

O estudo é de Kurt Matzler, Viktoria Veider e Wolfgang Kathan. Matzler é professor de gestão estratégica da universidade de Innsbruck, na Áustria, e sócio da IMP; Veider e Kathan são doutorandos da mesma

universidade.

UMA QUESTÃO DE VALORES

O QUE O ATENTADO AO JORNAL SATÍRICO CHARLIE HEBDO TEM A ENSINAR PARA AS EMPRESAS EM TERMOS DE ÉTICA E VALORES? CLÓVIS DE BARROS FILHO, PROFESSOR DE FILOSOFIA E ÉTICA, DIZ QUE A TRAGÉDIA PODE NOS AJUDAR A APRENDER A TOMAR DECISÕES QUE REFLITAM O MUNDO EM QUE QUEREMOS VIVER

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Saiba mais sobre Clóvis de Barros Filho

Quem é: Professor livre-docente de ética na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (USP) e ethical coach de executivos e empresas.

Formação: Graduado em direito pela USP e em jornalismo pela Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, com pós-graduação pela Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 e pela USP.

Livros: Além de O Executivo e o Martelo, escreveu Ética na Comunicação, A Filosofia Explica as Grandes Questões da Humanidade, A Vida que Vale a Pena ser Vivida (com Arthur Meucci), O Habitus na Comunicação e Comunicação do Eu: Ética e Solidão.

Um episódio trágico como o atentado terrorista aos jornalistas do jornal satírico francês Charlie Hebdo é tão traumatizante que está obrigando todos nós a refletir, perplexos, sobre os valores que movem a sociedade. “Em pleno 2015, com tantos avanços, seria impensável alguém ser assassinado simplesmente por manifestar suas ideias”, afirma Clóvis de Barros Filho, professor de ética da Universidade de São Paulo (USP) e palestrante corporativo. “e isso não ocorreu na periferia do planeta, mas no centro, à luz do dia, para todo mundo ver, fazendo com que seja um problema que concerne a todos nós”, continua.

Para Barros Filho, a abordagem filosófica da tragédia pode ajudar a colocar em perspectiva os valores que nos orientam, não só em nossa vida pessoal, mas também dentro das empresas. Em outros momentos da história, os valores –o único caminho para quem quer tomar decisões éticas– eram pautados pela moral e pela religião, e tudo ficava mais simples. Hoje, variam de cultura para cultura e são determinados pela liberdade individual. Muitas vezes, parecem-se com becos sem saída, como lembra o professor. O exemplo disso é o caso do Charlie Hebdo.

Se, na sociedade ocidental, a liberdade de expressão é um valor inegociável, na cultura islâmica, o inegociável é a sátira à figura sagrada do profeta. Ambos os lados foram fiéis a seus valores. A complexidade está, segundo Barros Filho, no choque cultural importante. Só que a vida em sociedade exige uma tomada de posição em relação a essa complexidade, porque os diferentes precisam conseguir conviver. Fazer perguntas nos ajuda a tomar posição. Por exemplo, a questão sociocultural é definitiva para os valores? a maioria das pessoas que professam a fé islâmica respondeu que não, senão elas teriam apoiado o atentado, o que não ocorreu.

Os muçulmanos devem ter respondido a outra pergunta também: o que é mais importante, a proteção à imagem do profeta contra a sátira ou a vida dos jornalistas? Mesmo com o valor atribuído à vida individual sendo diferente no ocidente e no Oriente, a resposta foi: “a vida dos jornalistas”. “o que o episódio do Charlie Hebdo nos ensina é que todas as perguntas relativas a valores nos levam a uma maior: em que mundo queremos viver?”, resume o professor.

E os valores dos Brasileiros?

Um dos maiores incômodos de quem analisa os valores do Brasil pela lente da filosofia, de acordo com Clóvis de Barros Filho, é a visão de que o brasileiro quer tirar proveito de tudo e é, por natureza, preguiçoso e corrupto. “Essa visão é preconceituosa e, eu diria, até racista.” Segundo o professor, algumas viagens internacionais já mostram que a preguiça, por exemplo, é global. “Já trabalhei na França, na Espanha e na Alemanha, e posso garantir que os profissionais lá se esforçam menos que os brasileiros em seu trabalho, mesmo tendo benefícios iguais ou maiores”, afirma. “Vale para empresas. Acompanho a expansão do aeroporto de Berlim e posso dizer: teve início há 15 anos, já custou vários milhões de euros e as obras ainda estão no começo.” Sobre a malandragem, ele é ainda mais enfático. “Quantos de nós já não fomos levados na conversa na Itália, um dos berços da Europa?” Ele também faz comparações sobre a corrupção. “Sabe-se que empresas europeias têm índices de corrupção superiores aos das nossas.” Para Barros Filho, o exercício da ética é atrapalhado por essa autoimagem distorcida, pois, quando se atribuem as coisas erradas à cultura, foge-se das responsabilidades.

Martelando as empresa

No livro *O Executivo e o Martelo*, publicado pela HSM Editora, Clóvis de Barros Filho, em parceria com Arthur Meucci, se inspira na ideia do filósofo alemão Nietzsche de golpear com um martelo as verdades cristalizadas e as fórmulas mágicas de sucesso. A seguir, confira algumas provocações que o professor dirige a empresas e gestores:

LIBERDADE E PRIVACIDADE “Em nossas organizações, falta um padrão de políticas que promovam liberdade e privacidade –o sistema bancário, por exemplo, não permite a manifestação de nenhum dos dois comportamentos a seus funcionários. E as empresas aqui ainda não acham tão importante colocar essas questões em debate, o que é preocupante.”

TECNOLOGIA “É normal haver dilemas éticos quanto à tecnologia. Esses dilemas são inerentes a evoluções tecnológicas como a que vivemos com a tecnologia da informação, a biogenética etc. O que falta, talvez, é os empresários brasileiros se aliarem às universidades para estudar os impactos das novas tecnologias no cenário global e especificamente no ambiente corporativo, bem como estudar os efeitos colaterais de cada nova ferramenta tecnológica.”

MÉTRICA “Empresas que discutem ética têm quatro ganhos evidentes, a meu ver: integração dos valores corporativos na cultura da empresa, maior consciência dos direitos e deveres pelos colaboradores, redução dos problemas trabalhistas e aumento da confiança dos investidores.”

MARTELO NECESSÁRIO “O que proponho é a ‘filosofia do martelo’ [termo de Nietzsche] nas corporações, que contribua para desconstruir as fórmulas prontas dos cases de sucesso e dos livros de autoajuda. Quando questionamos soluções prontas, temos de refletir sobre nossas ações e o que achamos certo e errado.”

INTERESSE DE 30% “Acho que um terço dos gestores quer fazer marketing com a ética, um terço gosta do proselitismo da coisa e o outro terço leva o assunto a sério. Mas sinto que minhas palestras sobre ética nas organizações ao menos despertam o interesse sobre o assunto, fomentando discussões e pesquisa.”

ORIGEM DO MAL “A ditadura militar retirou o ensino de filosofia e sociologia das escolas, causando, assim, um blecaute no ensino da ética. Essa é a origem de muitos de nossos problemas éticos. Quem se lembra da disciplina ‘Educação Moral e Cívica’? Era pura propaganda do regime, totalmente inútil. A falta de liberdade também atrofiou nossa capacidade de refletir sobre as próprias ações —é um fenômeno característico de sociedades que viveram ditaduras, como a Espanha e a Rússia. Passamos 40 anos sem filosofia e sociologia, várias gerações foram afetadas. Só em 2004 isso mudou.”

INDEPENDÊNCIA “A ética não é um valor corporativo; é uma reflexão sobre a vida, os valores, a felicidade —e, assim, engloba o trabalho. A ética contribui para entendermos que valores e soluções nos satisfazem, sem dependermos de um líder para nos dizer isso. A ética nos liberta para traçarmos nossos próprios caminhos.”

NAS EMPRESAS

Seja no caso do Hebdo, seja no dia a dia das empresas, o dilema dos valores é o mesmo. Gestores e profissionais deveriam perguntar-se diariamente: será que isso tem mesmo de ser do jeito que é? É preciso fazer questionamentos em cada decisão que inclui questões éticas complexas, segundo Barros Filho, ainda que seja para chegar à conclusão de que nada deve mudar. o modo como as empresas costumam lidar com seus valores tem similaridade com o dos terroristas de Paris. elas fazem uma lavagem cerebral relativa aos valores, espalhando-os em banners e outras formas de comunicação, mas raramente refletem criticamente sobre eles.

“Os valores viram um mero jargão, uma frase que entra na moda e todo mundo usa, enquanto não chega a próxima moda”, explica o professor. Barros Filho apresenta provas concretas da falta de reflexão corporativa. “‘transparência’ faz parte da lista de valores de muitas empresas, mas como é possível haver transparência se a maioria dos contratos estabelecidos inclui cláusulas de confidencialidade? isso significa que transparência não é um valor real, nem é viável”, explica.

Para o filósofo, a verdade é que as empresas sobrevivem sem transparência, mas não conseguem sobreviver sem sigilo. se isso tivesse sido minimamente avaliado, a transparência nunca teria entrado em uma lista de valores corporativos. Outro exemplo diz respeito ao valor “inovação”, presente em nove entre dez listas de valores organizacionais. “em boa parte dos casos, a inovação é só um desejo, porque o valor dominante na prática é o da tradição –a empresa é escrava de práticas do passado e da tradição, repete sempre os mesmos procedimentos, seu pessoal ‘sempre foi assim’”, comenta o professor. um terceiro exemplo tem a ver com a palavra da hora, “confiança”. “É um valor bonito, sem dúvida, mas há pessoas traiçoeiras no mundo dos negócios, e não podemos

A reportagem é de Lizandra Magon de Almeida, editora-assistente de HSM Management, com auxílio da redação da revista.

prescindir da desconfiança.” Confiança só pode ser um valor quando a empresa decide que confiará mesmo que isso lhe gere algum prejuízo. “viu como o gestor tem de escolher em que mundo quer viver?”

O VAREJO COMEÇA A VIBRAR

O SETOR, QUE FATURA R\$ 1,5 TRILHÃO NO BRASIL, BUSCA INCORPORAR TENDÊNCIAS MUNDIAIS, COMO A DE FUNDIR DIFERENTES CANAIS DE VENDAS EM UM SÓ, AO MESMO TEMPO QUE INVESTE PARA AUMENTAR EFICIÊNCIA E RENTABILIDADE

POR TICIANA WERNECK

Ubirajara Pasquotto, presidente da Cybelar, rede varejista de móveis e eletrônicos atuante no interior paulista e no sul mineiro, há 12 anos carimba o passaporte para uma congelante Nova York. É que lá ocorre, em janeiro, o Big Show da NRF (National Retail Federation), o maior evento do setor no mundo, ao qual 33 mil profissionais comparecem todos os anos para alinhar-se com as últimas tendências. “Volto com uma visão mais aprimorada do meu negócio. Não há mais espaço para amadorismo. Varejo virou ciência”, diz Pasquotto. Seguindo as tendências-chave globais e dividindo-se entre os movimentos acelerados da tecnologia e das pessoas, o varejo brasileiro está atento a mudanças em quatro direções:

- Todos os canais de uma empresa varejista precisam operar como se fossem um só.
- É necessário acompanhar as inovações nos modelos de varejo.
- Deve-se investir muito no canal mobile.

- Aumentar a capilaridade é preciso; a expansão de lojas físicas fortalece a marca e o vínculo com consumidores (que, assim, passam de consumers a shoppers, como se diz em inglês).

FUSÃO DE CANAIS

Stephen Sadove, chairman da NRF, deu o tom ao evento de 2015 em seu discurso de abertura, ao afirmar que varejistas do mundo todo tentam se adaptar a um ambiente em estado revolucionário, no qual os canais de venda –loja, e-commerce, telefone, mobile, catálogo etc.– não podem mais operar separados. “Como não existem fronteiras na cabeça do consumidor, elas também não podem existir para o varejista”, explica o consultor brasileiro Alberto Serrentino, da Varese Retail.

Trata-se de um salto em relação ao conceito de integração entre os canais que vinha dominando as discussões até então. Agora, mais do que ser integrados, eles precisam se fundir.

A razão? “A contribuição de cada canal para o negócio vai bem além do que ele processa como transação”, reflete Serrentino. Os números comprovam isso: 84% dos norte-americanos usam o celular para acessar informações sobre o que desejam comprar antes ou durante sua estada na loja, segundo levantamento da firma de consultoria Deloitte. E 37% acabam levando mais itens quando passam na loja para retirar as compras feitas online, conforme o Google.

Ou seja, um canal reforça o outro, aumentando a taxa de conversão de compra geral. É um trabalho conjunto, diferente da concepção antiga em que se separavam os canais de venda como se fossem empresas distintas (e concorrentes). A sinergia derivada da fusão dos canais proporciona, também, mais racionalidade à cadeia de valor. Por exemplo, pode-se

enviar uma peça comprada no e-commerce da empresa direto do estoque de uma loja –e não de seu centro de distribuição– para a casa do consumidor. É o que a Best Buy já faz com frequência e chama de “ship from store”.

Loja Física = Estratégia

Em Nova York, sede do NRF, a urban Outfitters, loja de moda, abriga uma barbearia fashion, uma oficina de bicicleta, uma cervejaria e um quiosque de impressão de fotos publicadas no instagram. a tendência de reservar metros quadrados para atividades que não “vendem” dá a um crescente número de lojas um posicionamento diferenciado e cria valor para o negócio, embora não gere receita. a afirmação é de alexandre van Beeck, diretor de consultoria da gs&MD – gouvêa de souza. O valor se traduz em comentários positivos (na web e fora dela) e na percepção do consumidor. “a loja se desconecta da relação puramente preço- -produto e passa a ter mais relevância para o cliente”, aponta. Mas isso requer revisão do pensamento estratégico, porque o chão de loja não é barato e a busca pelo retorno sobre o investimento é implacável. para sérgio herz, ceO da livraria cultura, o papel da loja agora é estratégico: engajar o consumidor com a marca. isso explica por que, apesar de a receita de seu e-commerce aumentar 70% ao ano, ele segue investindo em lojas. Rodrigo Dias, multifranqueado da rede de cosméticos O Boticário em goiânia, com 40 lojas, concorda: “a loja precisa entregar algo mais para merecer a visita”.

O movimento também começa a acontecer no Brasil, conforme Paulo Correa, vice-presidente comercial da varejista de moda C&A no País. A C&A acaba de lançar um novo site que apoia a operação das lojas em todo o Brasil. Se, em municípios onde a marca ainda não atua fisicamente, ele preenche o espaço, onde há lojas, funciona de maneira complementar. “Por exemplo, as pessoas podem trocar lá produtos comprados no site e, de repente, decidir comprar algo em que esbarrem”, comenta o VP.

Segundo Correa, a empresa prevê, em seu planejamento, uma fusão total e absoluta entre os canais para que a experiência com a marca seja fluida de fato para o cliente, “de acordo com as necessidades e o estilo de vida dele”. Como está a fluidez nessa estratégia? imagine que uma consumidora gosta de um produto que vê na hora do almoço na loja física, mas não tem tempo de parar para comprá-lo. Ela terá a oportunidade de adquirir a peça à noite, em casa, na web. O contrário também é verdade, com ela escolhendo algo no celular e comprando na loja. “A cliente deve poder relacionar-se com a C&A na hora, no local e do jeito que quiser”, diz Correa.

Quero experiência!

Reduzir o atrito, como diminuir filas ou não tê-las, é meio caminho andado para que uma loja seja percebida pelo consumidor como ágil e com bom serviço. Mas, no cenário atual, é preciso exceder expectativas, e a palavra “experiência” virou a vedete do varejo; muitos dizem que, no futuro, o consumidor escolherá a marca da loja, não a marca do produto. um exemplo é a loja nova-iorquina da Rebecca Minkoff, rede de moda feminina dos eua. um espelho interativo permite que a cliente confira itens sugeridos pela estilista e selecione as peças que quer vestir. estas são enviadas automaticamente para o provador, onde a consumidora pode escolher da intensidade da luz (se usará a peça de dia ou à noite) ao cenário (ao ar livre ou em ambiente fechado). como cada peça tem uma etiqueta RFiD, um sensor é capaz de dar sugestões de combinações para a cliente. por sua vez, a rede de lojas de games gamestop testa em suas lojas do texas uma tecnologia baseada em pequenos sensores que enviam mensagens para o celular dos clientes enquanto estão na loja: são promoções e informações extras sobre os produtos que estão olhando no momento.

EMMAS ENKEL, ALEMANHA

No supermercado alemão Emmas Enkel, a fusão dos canais é total e o consumidor compra como lhe convier. Na loja, escolhe os produtos no autosserviço ou dá a lista ao balconista; depois, leva-os para casa consigo ou manda entregá-los. Também pode solicitar os produtos pela internet, por telefone ou, fora do horário de funcionamento, com a leitura dos códigos QR na vitrine pelo celular, e os pacotes são entregues em seu domicílio ou retirados por ele na loja.

AINDA estouRESSABIADO!



43%

dos consumidores disseram que preferem comprar online, mas apenas

29%

fizeram sua última compra na web



42%

veem potencial em compartilhar sua localização por GPS com varejistas, mas apenas

28%

estão dispostos a fazer isso



54%

enxergam benefícios em receber mensagens de texto de varejistas no celular, mas apenas

42%

aceitam esse tipo



Fonte: Pesquisa IBM, nos Estados Unidos.

INOVAÇÃO NOS MODELOS

A fim de engajar o consumidor com a loja mais do que com a marca industrial, não param de surgir modelos de varejo inovadores. Um dos que provocam maior ruptura é o da loja japonesa GU Fitting, que está permitindo que o consumidor fique com o produto –no caso, roupa– por um dia antes de decidir se quer comprá-lo. Um pouco similar é o modelo da rede de óticas norte-americana Warby Parker, negócio fundado há quatro anos apenas na internet e que não para de crescer em lojas físicas. Seu diferencial é a comodidade: o consumidor recebe várias opções de óculos em casa, experimenta todos e devolve apenas aqueles de que não gostou. menos surpreendente, mas ainda novo, é o modelo click and collect, ou drive, segundo o qual o consumidor compra o produto na internet e o retira na loja.

Visto no Brasil em livrarias, ele já representa 5% do varejo de alimentos na França. O modelo marketplace, que não existia até há pouco tempo, dissemina-se rapidamente e com alta rentabilidade. Trata-se do e-commerce que reúne em um mesmo site ofertas de diferentes lojas –como o brasileiro Estante Virtual e os chineses Alibaba e Tao Bao, que juntos faturam cerca de US\$ 500 bilhões anuais, mais que o maior varejista do mundo, o Walmart, cuja receita em 2014 ficou em US\$ 476 bilhões. A conclusão é a de que, em tempos de

Airbnb e Uber, duas empresas digitais que entregam aos consumidores o que eles procuram, o varejo precisa agir igual, correndo atrás de modelos inovadores.

E agir rápido, porque “tendências tornam-se realidade em espaços de tempo cada vez mais curtos”, como analisa Eduardo Terra, presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo e sócio da firma de consultoria BTR – Bridge to Results.

QUERO SABER ANTES DE SAIR DE CASA!

Os aplicativos para celular das varejistas estão ficando cada vez mais completos. O app da Jcpenney permite que o cliente veja se, em determinada loja que deseja visitar, a peça que busca está em estoque em sua numeração. O da gap também faz isso e extrapola: com um clique é possível deixar a peça reservada na loja por até dois dias. e, sim, o consumidor valoriza essa facilidade. segundo pesquisa iBM, 60% dos consumidores norte-americanos disseram que é importante saber se o item que querem comprar está disponível em estoque antes de saírem de casa.

AVANÇO MOBILE

Outro assunto muito discutido no NRF foi a enorme representatividade que o canal mobile vem ganhando. Para ilustrar como ele é potente no mercado norte-americano, segundo a iBm, no último Dia de Ação de Graças –data fortíssima para o varejo local–, 50% das vendas online foram feitas em aplicativos ou sites mobile. O tráfego de e-commerce motivado por aparelhos móveis tem crescido no

mundo inteiro. Ronaldo Pereira, CEO da Óticas Carol, resolveu replanejar sua estratégia mobile depois de sua visita ao NRF, por exemplo.

Se antes o plano da rede era lançar um novo site e adaptá-lo ao celular, agora um site exclusivo para esse canal está em construção, com funcionalidades específicas, como pesquisas e cadastramento de cupons de venda.

MAIS LOJAS FÍSICAS

O continuado poder da loja física saltou aos olhos no NRF. Numerosas palestras trataram de disseminar que a loja está mais forte do que nunca. Amparadas nessa garantia e na conquista de mercado, as grandes redes pelo mundo continuam aumentando sua capilaridade, fortalecendo a marca, entre outros objetivos. Segundo pesquisa realizada no último World Retail Congress com grandes varejistas internacionais, 55% deles pretendem aumentar o número de lojas físicas. Entre as tendências globais, essa é a mais clara no Brasil. A própria Óticas Carol, que hoje soma 730 unidades (a maioria, franquias), quer chegar a 871 em 2015. A implementação de lojas físicas é esperada de franquias, de varejistas globais que aportam por aqui, de redes regionais indistintamente. Agora, segundo a feira de tecnologia que ocorre paralelamente ao congresso do NRF, as lojas ficam mais tech. Por exemplo, sistemas aplicados ao chão de loja geram maior entendimento do comportamento do consumidor no ponto de venda.

Código de barras X etiqueta RFID

A etiqueta RFID (sigla em inglês de identificação por radiofrequência), substituta do código de barras, é o oxigênio da rede de loja de departamentos norte-americana Macy's. essa declaração, feita pelo presidente da empresa, terry lundgren, no NRF, fez Regiane Romano, diretora da vip systems e uma das pioneiras do RFID no Brasil, vibrar. O exemplo do uso por corporações de referência como Macy's, calvin klein e Jcpenney, somado à queda de custos, deve estimular a adoção do RFID no mundo todo, incluindo o Brasil. hoje, os cases envolvendo RFID aqui são escassos. "Os empresários ainda resistem em investir, pois não têm ideia dos benefícios para o controle da oferta e do estoque e de quanto deixarão de perder", comenta Romano. exceção, a rede Óticas carol investiu em RFID. em implantação há dez meses, a primeira fase do projeto já melhorou a gestão da informação, reduzindo perdas e o tempo de estoque, das antigas 8 horas para 40 minutos. a segunda fase, ainda por se iniciar, deve gerar informações mais analíticas sobre a performance da loja e das peças.

Quero ser ENCANTADO!

Carlos Eduardo Oshiro se dedica a ensinar a encantar clientes. em Manaus (aM), ele dirige a escola de atendimento, voltada para capacitar colaboradores de companhias de varejo e serviços. “todas as empresas possuem metas de faturamento, mas pouquíssimas têm metas de encantamento”, diz, disposto a mudar o quadro. encantar clientes não é algo vago, e sim um processo bem definido, no qual se pontuam diferentes procedimentos, fazem-se análises do ponto de venda e da percepção dos clientes e dão-se feedbacks regulares às lojas. seis empresas de Manaus já estão certificadas em encantamento pelo método implantado por Oshiro – elas atingiram 80% da pontuação durante três meses em pesquisa de recomendação e cliente oculto. a maior varejista da região, a Bemol, de móveis e eletrônicos, está se certificando agora. apesar de suas 20 lojas físicas, ela iniciou o processo pelos setores de e-commerce, call center e logística (motoristas dos caminhões de entrega).

Quero com a minha cara!

“One size fits none” (um tamanho não serve a ninguém). esse é o lema da marca Normal, que fabrica fones de ouvido personalizados. a loja foi aberta no fim de 2014 em Nova York, eua, e vende apenas esse produto, feito com as medidas da cavidade auricular do consumidor por impressoras 3D. a customização é uma forte tendência do varejo para engajar os clientes e está muito ligada também ao uso de analytics. se a impressão 3D ainda está distante do varejo brasileiro, o uso do big data não. prova disso é o programa de fidelidade clube extra, do grupo pão de açúcar, que, em dez meses de existência, já tem dados de 5 milhões de pessoas e os usa para aumentar a frequência de visitas dos clientes às lojas, segundo adriano aráujo, ceo no Brasil da empresa de ciência do consumidor Dunnhumby. Outra prova inegável, o e-commerce Netshoes também usa dados com a ajuda do programa cRM para personalizar suas ofertas –cada visitante encontra uma vitrine personalizada para si na tela (ou telinha), como conta o ceo Márcio kumruian.

QUESTÕES DO BRASIL

Diante dos desafios dos novos entrantes estrangeiros, com elevado nível de eficiência e atendimento, e de todas essas tendências globais, o que o varejo brasileiro pode fazer? Na visão de honório Pinheiro, presidente da Confederação Nacional de Dirigentes lojistas (CNDI), a ordem é focar sobretudo a profissionalização –particularmente no pequeno varejo, que são 98% das empresas (empregam até 13 pessoas). A boa notícia é que isso parece já estar acontecendo. “Em nosso grupo no NRF, tínhamos muitos pequenos varejistas que desejam estar em sintonia com as principais tendências.”

Na adesão ao próprio NRF, os brasileiros são maioria entre as 80 delegações internacionais. Cristina Franco, presidente da Associação Brasileira de Franchising, já credita aos esforços de profissionalização os bons números desse segmento no Brasil, que cresce (bem) acima do PIB ano a ano –as franquias aumentaram 7,7% em 2014, atingindo um faturamento de R\$ 127 bilhões.

Rui Botelho, diretor da firma de consultoria PwC no Brasil, já percebeu a movimentação dos brasileiros em relação às tendências globais. Desde o fim do NRF, vem fazendo várias reuniões guiadas pela pergunta: “Como maximizo minha produtividade e aumento a rentabilidade, a fim de liberar verba para inovação?”. De acordo com Botelho, “nosso mercado quer, de fato, pôr em prática o que viu lá”. Ainda há, é claro, uma diferença sensível entre discurso e prática. Pesquisa do Gartner Group indica que o varejo nacional investe apenas 1,4% de sua receita em tecnologia, enquanto o norte-americano investe 6,7% só em serviços de internet.

Também o desafio é maior no Brasil do que nos EUA, por causa de gargalos de infraestrutura, como o de uma banda larga lenta e instável, ou da legislação –um checkout descentralizado como o das Apple Stores dos EUA (em que o próprio vendedor fecha a compra em seu dispositivo móvel e envia a nota fiscal por e-mail para o consumidor, evitando balcão e filas) não pode ser feito em São Paulo, embora o Rio Grande do Sul o permita. Seja como for, vários empresários do setor, como Altino Cristofolletti júnior, já estão começando a fazer a lição de casa. À frente da Casa do Construtor, rede de franquias com 210 lojas pelo País, ele iniciou a integração dos canais de contato com o cliente, dando foco à estrutura do banco de dados. “Será esse manancial de informações que dará suporte para os funcionários da loja prestarem um melhor serviço na ponta”, comenta. Ele é um bom exemplo da profissionalização recomendada pela CNDI. “Como fazemos vendas consultivas, o fator humano é nosso maior ativo e

**Management e especialista
no setor varejista; já cobriu
o NRF seis vezes.**

precisa de todo o apoio possível: os dados confiáveis fornecidos pela tecnologia se somarão a nosso forte treinamento, a nossa universidade corporativa.”

A ÉTICA É UM BOM NEGÓCIO?

ESTÁ ERRADO ACOSTUMAR OS GESTORES À IDEIA DE QUE SER ÉTICO NÃO CUSTA NADA E ATÉ MELHORA AS VENDAS

POR RENATO JANINE

Vamos falar de ética? vai ser este o tema de minha primeira coluna. E começo pela pergunta: a ética é um bom negócio? Muitos dizem que sim, recomendando aos empresários que sejam éticos porque isso contribui para a boa imagem de sua empresa. Mas respondo que não. com todas as letras: a ética não é um bom negócio. Justamente porque ética não é negócio. A conduta ética é inegociável. Muita coisa é negociável na vida, a começar por preços e salários. uns e outros se decidem no mercado, num jogo entre oferta e procura. tudo bem. segundo a doutrina que eu critico, a ética ajudaria as empresas a passar a consumidores e fornecedores a imagem de que elas respeitam os empregados e a natureza, de que seus produtos são bons, de que podemos confiar nelas. tudo isso é positivo. cumprir leis e princípios morais é bom. Nada contra, se isso beneficiar a imagem da marca. Mas basta você falar em vantagem que sai do mundo da ética.

A ética é sempre um mau negócio. porque, em princípio, a ética é um mau negócio. Ética quer dizer: eu honro a palavra, faço o que é certo, mesmo que isso me coloque no prejuízo, mesmo que vá à falência. porque, se eu educar as pessoas a serem éticas quando isso lhes é vantajoso, como farei que sejam éticas quando trouxer desvantagens? Alguns

pensadores da ética formularam uma pergunta: e se o príncipe herdeiro matar o rei, subindo assim ao trono? Esse malfeito, o maior dos malfeitos, porque é um regicídio e um parricídio, ficará impune. Esse é o grande exemplo da ação errada que dá lucro total a quem a pratica. quem discute essa pergunta patina. uns invocam deus, que punirá o patife. Outros dizem que ele dá um mau exemplo aos próprios filhos. Mas patinam.

Há uma diferença entre fazer algo por princípio ético e por prudência. É prudente não matar o rei. Recomendar a conduta ética porque é um bom negócio está no horizonte “é prudente ser ético”. O argumento é fraco; vale no varejo, não no atacado. Não resolve o caso em que, matando o rei ou roubando muito, não há perigo de eu ser punido. Não educa contra a corrupção enorme, contra a maldade infinita. Fazer algo por princípio ético é outra coisa. Significa que, mesmo indo à falência, farei o que é certo. Responderei pelos danos que causar ao ambiente, aos consumidores, aos trabalhadores. É difícil? É. Mas não é errado. Errado é acostumar as pessoas à ideia de que ser ético não custa nada e até melhora as vendas. A educação ética tem de nos preparar para as perdas. E é claro que dá algo em troca, algo positivo –que podemos chamar de consciência limpa, de paz de espírito, de satisfação em fazer o bem. É isso o que temos de valorizar, não o balanço favorável no fim do ano.

RENATO JANINE

Filósofo, professor titular da cadeira de ética e política da Universidade de São Paulo e autor, entre outros livros, de *A Sociedade contra o Social*, vencedor do Prêmio Jabuti.