

REVISTA
hsm

EDIÇÃO 114

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

ÍNDICE

1. O LÍDER, O BACON E O OVO FRITO
2. CONTAGEM REGRESSIVA COM MALCOLM GLADWELL
3. ATÉ A AMBEV ESTÁ FAZENDO HACKATON
4. SELF-MADE BILLION
5. O LÍDER BRASILEIRO
6. PERGUNTAS-CHAVE DA HSM EXPOMANAGEMENT 2015
7. MERITOCRACIA VERSUS MINORIAS
8. MENSAGEM PARA 2016
9. A ARQUITETURA DA LIDERANÇA
10. O LÍDER INTEGRAL
11. O LÍDER EQUILIBRADO
12. O LÍDER EMPRESÁRIO
13. UM MODELO BRASILEIRO
14. AUTOATENDIMENTO: POR QUE DÁ ERRADO
15. QUANDO O ABACATE GERA VALOR
16. TROQUE O SONHO PELO OBJETIVO
17. O SNAPCHAT SERÁ A PRÓXIMA TV?
18. OS DESAFIOS DO PRESENCIAR
19. O VALOR DA VISÃO SISTÊMICA
20. DUAS RODAS: UMA NO BRASIL, OUTRA NO EXTERIOR
21. QUANDO A AQUISIÇÃO FUNCIONA DE VERDADE

22. **APRENDENDO A SER DONO DA PRÓPRIA CARREIRA**

23. **VIVER PARA FRENTE**

24. **MARCAS E PESSOAS: O QUE TEM MUDADO NESSA RELAÇÃO?**

O LÍDER, O BACON E O OVO FRITO

POR GUILHERME SOÁREZ

Desde os anos 1990, e por boa parte da década passada, o mundo empresarial se dedicou a discutir a diferença entre gestor e líder. A corrente mais forte dizia que o gestor cuida para que o trabalho seja feito com eficiência, de acordo com metas e procedimentos estabelecidos, enquanto o líder se concentra em mudar o trabalho feito, desafiando o status quo e, portanto, operando fora das metas e dos procedimentos. Guess what? Estamos cada vez mais perto de 2020, e esse debate, embora continue habitando a maioria dos ambientes organizacionais, no Brasil inclusive, não poderia estar mais superado.

O que mais vemos agora são demandas, ainda desorganizadas, para o líder ser muitos personagens: ele é gestor, e também é dirigente e promotor do engajamento das pessoas. Ele precisa liderar no trabalho, e igualmente na família, na sociedade e na esfera do “eu”.

Ele é líder de sua unidade de negócios, só que precisa agir como líder em relação a qualquer outra parte da empresa à qual pertence. Ele desenvolve pessoas e faz da meta seu instrumento para consegui-lo. A arquitetura do líder mudou completamente.

O Dossiê que é a capa desta edição trata exatamente dessa nova arquitetura da liderança e detalha passo a passo o que é preciso fazer para se redesenhar segundo ela. Os desafios não

são poucos. Sabe aquela pergunta sobre qual é seu nível de comprometimento no ovo frito com bacon – você é a galinha ou o porco? A nova arquitetura pede, metaforicamente, que os líderes passem a

ser os dois – entrando com o ovo e a própria carne – e ainda que abram mão de seu protagonismo em nome do coletivo. Experimentos são propostos na transição para um novo modelo e as possíveis recompensas parecem estar à altura do esforço requerido, com ganhos não apenas para o desempenho organizacional, mas também para a vida pessoal.

É uma inspiração começar 2016 com um debate tão instigante como esse sobre liderança. Porém esta edição faz ao menos três outros brindes ao que, esperamos, será um ano mais promissor.

Cito em primeiro lugar o mergulho em estudos de caso extremamente educativos de três empresas: o da poderosa rede social Snapchat, que é a onda dos nossos filhos; o da inusitada multinacional brasileira Duas Rodas, de insumos para a indústria alimentícia; e o da startup mexicana de bioplásticos Biofase, que vem perseguindo seu crescimento exponencial.

Em segundo lugar, destaco a reportagem especial sobre a inovação no segmento de healthcare, com diversas lições a ensinar aos demais setores de negócios.

Em terceiro, menciono as matérias polêmicas, daquelas que fazem a cabeça soltar fumacinha: assim é o texto que discute os efeitos da meritocracia sobre a diversidade, ou o “esotérico” artigo de Maria Cristina d’Arce sobre presenciar para inovar, ou ainda o estudo sobre o autoatendimento, assunto velho com puxão de orelha novo e necessário. Assim, podemos nos fortalecer para enfrentar 2016 e o que ele

GUILHERME SOÁREZ

Diretor-executivo da HSM

trouzer consigo. Em resumo, que o ano novo venha com muita sorte para nós, porque, quanto mais trabalho e conhecimento tivermos, mais sorte teremos!

CONTAGEM REGRESSIVA COM MALCOLM GLADWELL

O MAIOR BEST-SELLER DA GESTÃO RECENTE REVELA O TEMA DE SEU PRÓXIMO LIVRO - FRAUDE, MENTIRA, DESONESTIDADE - E DISCUTE DESDE A VISÃO-PADRÃO DO EXECUTIVO ATÉ A ESSÊNCIA DA INOVAÇÃO

POR ADRIANA SALLES GOMES

Você vem de uma sequência inacreditável de best-sellers. Qual será o próximo?

Ainda não comecei a escrevê-lo. Tenho algumas ideias, mas ainda vagas. Eu me interessou muito por fraudes; as verdades e as mentiras, como as diferenciamos, como lidamos com a fraude, como estruturamos o mundo para que a honestidade seja a melhor política são coisas em que eu penso no momento.

O timing desse tema é perfeito, ao menos para o Brasil. Para quem você escreve seus livros? Todos eles são para os executivos? Por quê?

Sim, meus leitores são principalmente as pessoas que trabalham em empresas. É que elas têm obrigação de estar focadas no trabalho e busco possibilitar que tenham uma visão maior. O que tento fazer é falar de temas amplos que lhes permitam enxergar fora do campo estreito dos negócios. Entrego-lhes o conteúdo que não encontrarão em uma escola de negócios.

Na verdade, minha ambição é iniciar conversas entre os executivos, de uns com os outros, fazendo com que consigam falar sobre as coisas do mundo, inclusive sobre muitas ideias que já conheciam, mas que não lhes haviam sido colocadas da maneira persuasiva e útil que eu coloco. Grande parte da estratégia dos negócios tem a ver com empresários conversando com outros empresários, e isso é muito útil. Incluir nessa conversa uma perspectiva não empresarial para propósitos empresariais, como eu faço, pode ser ainda mais útil.

Países têm padrões culturais, você já escreveu sobre isso. Pergunto: existem padrões de grupos de pessoas como o meio executivo? Você já chegou a uma conclusão sobre como os gestores veem o mundo?

É difícil generalizar, mas eles tendem a ver recursos, tecnologias e habilidades como únicos determinantes do sucesso. Eu quero que entendam que há muita coisa além disso; quero fazê-los perceber que suas atitudes e psicologia são ferramentas tão importantes para eles quanto essas coisas mais tangíveis. Mas tenho feedback de que isso está mudando.

Por exemplo, a mensagem sobre a urgência de se preparar para enfrentar Davis, dada em meu livro mais recente, foi bem captada por um grupo de especialistas em segurança da internet, que têm de lidar com ameaças de hackers. Eles entenderam que não precisavam de mais funcionários ou orçamentos maiores, e sim de uma mudança de atitude – e que essa era a parte mais difícil do desafio.

E se Gladwell fosse executivo?

Processar o mundo por meio de paradigmas é um jeito útil de “navegar pela vida”, disse-me Malcolm Gladwell. Ele fala de paradigmas, princípios, regras e leis como qualquer outro autor de gestão que dá receita para o sucesso.

Só que faz isso utilizando as ciências sociais, e alguns cientistas sociais não o perdoam – criticam-no duramente, acusam-no de simplificação imprópria. O que acontece, na verdade, é que Gladwell já pensa com a cabeça do executivo que é seu leitor. Ele explica: “Quando falo em lei, não significa que aquilo seja uma verdade absoluta ou que não possa ser alterado mais tarde; é apenas uma forma de dizer: ‘Dê um passo para trás para uma teoria interessante que pode ajudá-lo a ver algo de um jeito novo e bem mais poderoso’”.

Um executivo não diria melhor. Se fosse sintetizar o que Gladwell faz em seus livros, eu diria que ele encontrou sua própria receita, com três ingredientes: cruzar fronteiras temáticas, pôr a história em primeiro lugar (e a ciência em segundo) e se dedicar a entender a experiência comum. Gladwell me confirmou esse diagnóstico. “Acredito que sejam regras muito boas de fato, inclusive para um executivo seguir. A inovação vem de cruzar fronteiras, de misturar coisas que nunca foram misturadas.

A contação de histórias é fundamental, porque uma das principais responsabilidades do gestor é a comunicação, e podemos fazer muito mais com histórias do que com qualquer mídia; histórias têm poder, desarmam, dão mais espaço para interpretação. E focar a experiência comum permite ao gestor se conectar intimamente com as pessoas com quem está falando.”

Sobre a simplificação, Gladwell admite que, ao escrever um livro popular de não ficção, sintetiza uma enorme quantidade de pesquisa e que, assim, pode acabar indo muito longe na simplificação do que é complexo. Por isso, dá as boas-vindas a críticas bem-intencionadas. “Mas tento escutar tanto meus críticos como meus fãs, para descobrir onde devo ficar.” Outro conselho bom para gestores. (ASG)

Inovação virou um padrão, ao menos no discurso dos gestores. Como você os surpreende nesse tema?

Meu principal recado é que, enquanto houver espaço entre uma invenção tecnológica e o entendimento de seu uso, haverá espaço para muitas pessoas inovarem. Inovação não tem a ver com ser o primeiro a criar algo, mas com ser o primeiro a entender algo, o que é muito diferente.

O Google foi o sexto ou sétimo buscador a ser criado, mas ele entendeu o mecanismo de um jeito diferente; o Facebook foi a quarta rede social a aparecer, e aconteceu o mesmo.

Entender comportamentos ajuda a entender o uso. Eu me interesso muito pelo modo como o passado ajuda a entender o presente e olho para trás tanto quanto olho para frente, o que acho muito útil. Como seres humanos, nós seguimos padrões, e nossa natureza fundamental é a mesma há milhares de anos.

Saiba mais sobre Malcolm Gladwell

Quem é: Jornalista que colabora para a revista The New Yorker e autor de uma série de best-sellers que encantam executivos do mundo inteiro.

Best-sellers: Fora de Série – Outliers, O Ponto da Virada – The Tipping Point, Blink, Davi e Golias, O que se Passa na Cabeça dos Cachorros.

Principais conceitos: a lei dos poucos, o conector, as três regras da epidemia, a vantagem do azarão (underdog), as 10 mil horas de prática, a importância do timing, entre outros.

Com a crise climática, os terroristas, o tropeço das economias emergentes e tantas outras coisas, você consegue ser otimista?

Acredito que conseguiremos solucionar esses problemas. Há grandes vantagens. Uma é a demográfica; vocês são mais jovens do que muitos países mais poderosos. Outra é começar mais perto do zero; países como Brasil e Índia não estão presos a uma série de hábitos ruins.

Você sabia que a Índia tem paradoxalmente um dos sistemas de previdência social de mais alta tecnologia do mundo porque começou do zero? Eles estavam livres para tentar todos os tipos de novas ideias. Vocês precisam aproveitar essa liberdade de país em desenvolvimento para serem Davis lutando contra Golias.

ADRIANA SALLES
GOMES

Minha história também é essa, de certo modo: eu sou do Canadá, um país que tem de competir com um vizinho muito maior. Isso vale para países e para empresas pequenas ou iniciantes competindo com as grandes ou maduras.

ATÉ A AMBEV ESTÁ FAZENDO HACKATON

ENTENDA POR QUE ESSAS MARATONAS DE 24 HORAS DE DESAFIOS DE NEGÓCIOS GANHAM CADA VEZ MAIS ATENÇÃO DAS EMPRESAS

POR

Quando a Ambev, empresa tida como modelo de gestão no Brasil, promoveu sua primeira hackaton, em novembro passado, mandou um sinal para o meio empresarial brasileiro: a última moda em gestão talvez não seja só moda.

Essa maratona de 24 horas ininterruptas de desafios de negócios a serem solucionados tem sido um caminho para organizações tradicionais estabelecerem contato com jovens empreendedores e suas startups. No caso da Ambev, as cem pessoas reunidas em um bar no bairro paulistano do Itaim Bibi enfrentaram três categorias de desafios: desenvolvimento e programação de software, design de experiência do usuário e interface (UX e UI), negócios e marketing.

Oficialmente, uma hackaton tem como ambição a inovação nos negócios da empresa estabelecida por meio de parcerias. Isso costuma ser questionado no mercado, contudo; nem sempre a empresa estabelecida está realmente aberta a parcerias, o que inclui estar disposta a dar ao parceiro a liberdade necessária para criar.

Para os críticos, uma hackaton pode ser só uma tentativa de a área de inovação mostrar serviço ou de uma empresa querer construir uma reputação de inovadora. Na verdade, especialistas internacionais e brasileiros enxergam três objetivos mais práticos e eficientes em uma hackaton: recrutamento de talentos, seleção de fornecedores e, quando feita com público interno, transformação cultural. Identificar talentos.

A avaliação é mais precisa nesses eventos do que em uma situação do dia a dia. Afinal, os “candidatos” estão sob pressão e em equipe, tendo de resolver questões complexas, o que significa que expõem naturalmente suas habilidades comportamentais e técnicas, além de toda a sua criatividade.

Garimpar fornecedores. Isso é muito útil não apenas para a empresa estabelecida, como também para o ecossistema de startups de modo geral. Pedro Waengertner, líder da aceleradora de startups Aceleratech, confirma que as hackatons acabam ajudando muito nisso, assim como os concursos baseados em desafios.

Transformação cultural. Acelerar a entrada das organizações tradicionais na era digital – o que ocorre ainda muito lentamente – foi destacado como um bom motivo para fazer uma hackaton em recente artigo da McKinsey Quarterly, publicação da consultoria homônima.

Nesse caso, devem ser feitas maratonas com o público interno da empresa (dividido em equipes multifuncionais), direcionadas menos para desenhar novos produtos e mais para “hackear” velhos processos e modos de trabalhar e para promover a colaboração.

Waengertner crê, inclusive, que se pode chegar à inovação assim. Como é uma hackaton interna? Escolhe-se um processo existente envolvendo clientes (o processo em que o segurado registra um sinistro na seguradora, por exemplo) e

pede-se que várias equipes o desenhem do zero em 24 horas, apresentando protótipos e estudo de viabilidade. Conforme os consultores Ferry Grijpink, Alan Lau e Javier Vara, tais hackatons podem ajudar a desenvolver a cultura da rapidez, de “fazer acontecer” e de centrar-se no cliente.

SELF-MADE BILLION

INSPIRE-SE EM 13 EMPREENDEDORES QUE ERAM MUITO POBRES E CONSTRUÍRAM FORTUNAS DE BILHÕES DE DÓLARES COM SEUS NEGÓCIOS, SEGUNDO REVISTA INC

POR

Mohed Altrad

Dono do Altrad Group e presidente do clube de rúgbi de Montpellier, fazia uma refeição por dia quando se mudou para a França. Nasceu em uma tribo nômade no deserto da Síria, de mãe pobre que foi estuprada pelo pai e morreu quando ele era jovem. Foi criado pela avó, que o proibiu de ir à escola. No entanto, desrespeitou as ordens e foi para a França, onde se tornou Ph.D. em ciência da computação.

patrimônio: US\$ 1 bilhão

Roman Abramovich

O magnata russo e dono do Chelsea Football Club era pobre e ficou órfão aos 2 anos. Foi criado por tios em uma região gélida da Rússia. Ainda estudante, em 1987 abriu uma empresa de brinquedos de plástico e tomou contato com a indústria de petróleo. Criou a Sibneft, que se tornou a quarta maior companhia de petróleo do mundo.

patrimônio: US\$ 8,2 bilhões

Howard Schultz

O dono da rede de cafés Starbucks cresceu em um conjunto habitacional do tipo BNH. Jogando futebol americano, ganhou uma bolsa para estudar na University of Northern Michigan e, ao se formar, começou a trabalhar na Xerox. Quando assumiu a Starbucks, a rede tinha apenas 60 lojas nos EUA. Hoje são mais de 16 mil no mundo.

patrimônio: US\$ 2,9 bilhões

Ken Langone

O dono das lojas de móveis Home Depot é filho de um encanador e de uma atendente de lanchonete. Para ajudar a pagar a Bucknell University, ele fez “bicos” e seus pais hipotecaram a casa. Em 1968, trabalhou com Ross Perot para abrir o capital da EDS, depois comprada pela HP. Dois anos mais tarde, tornou-se parceiro de Bernard Marcus para criar a Home Depot.

patrimônio: US\$ 2,8 bilhões

John Paul DeJoria

O dono da John Paul Mitchell, de produtos para os cabelos, e da Patron Tequila vendia cartões de Natal e jornais para ajudar a sustentar a família. Acabou em um abrigo de sem-teto e até fez parte de uma gangue antes de entrar no Exército. Com um empréstimo de US\$ 700, criou a John Paul Mitchell Systems e vendia xampu de porta em porta, morando no próprio carro.
patrimônio:

US\$ 2,9 bilhões

Shahid Khan

Quando chegou aos EUA vindo do Paquistão, ele trabalhou lavando louça, enquanto frequentava a University of Illinois. Hoje é dono da Flex-n-Gate, uma das maiores empresas de capital fechado nos EUA, do time Jacksonville Jaguars, de futebol americano, e do Fulham, do nosso futebol.

patrimônio: US\$ 4,4 bilhões

Do Won Chang

Depois de mudar da Coreia para os EUA, em 1981, ele trabalhou em três empregos, como zelador, frentista e atendente de uma cafeteria. Com a mulher, abriu sua primeira loja de roupas em 1984, e hoje a Forever 21 é um império internacional com 480 lojas.

patrimônio: US\$ 6,5 bilhões

Ralph Lauren

O dono da grife terminou o ensino médio no Bronx, Nova York, e acabou abandonando a faculdade para fazer exército. Foi balconista da Brooks Brothers, onde começou a pensar em revolucionar o design das gravatas. Em 1967, ano em que decidiu tornar seu sonho realidade, vendeu US\$ 500 mil em gravatas.

patrimônio: US\$ 6,8 bilhões

François Pinault

O atual rosto do conglomerado de moda Kering (antiga PPR) foi vítima de bullying por ser pobre e chegou a abandonar o ensino médio. Hoje, sua empresa é dona de marcas como Gucci, Stella McCartney, Alexander McQueen e Yves Saint Laurent.

patrimônio: US\$ 14,2 bilhões

Leonardo Del Vecchio

Foi mandado a um orfanato porque sua mãe, viúva, com cinco filhos, não tinha condições de criá-lo. Trabalhou em uma fábrica que fazia moldes para autopeças e armações para óculos. Aos 23 anos, abriu a própria loja de armações, que cresceu e se tornou a maior fabricante de óculos de sol e proteção visual, hoje com as marcas Ray-Ban e Oakley.

patrimônio: US\$ 24,1 bilhões

George Soros

Em 1947, fugiu da Hungria ocupada pelos nazistas para viver com parentes em Londres. Cursou a London School of Economics sustentando-se como garçom e carregador de trem. Depois de se formar, trabalhou em uma loja de souvenirs antes de conseguir um emprego em um banco em Nova York. Hoje preside o poderoso Soros Fund Management.

patrimônio: US\$ 24,2 bilhões

Larry Ellison

Ele nasceu no Brooklyn, Nova York, de mãe solteira, e foi criado pelos tios em Chicago. Após a morte da tia, abandonou a faculdade e se mudou para a Califórnia, onde fez “bicos” durante oito anos. Em 1977, fundou a Oracle, empresa gigante mundial do software.

patrimônio: US\$ 49,8 bilhões

Sheldon Adelson

Filho de um taxista, cresceu em Dorchester, Massachusetts, e começou a vender jornais aos 12 anos. Fez fortuna gerenciando vending machines e feiras comerciais, vendendo anúncios e ajudando pequenas empresas a abrir o capital. Durante a recessão de 2008, perdeu quase tudo, mas conseguiu se reerguer. Hoje preside a Las Vegas Sands, maior rede de cassinos do mundo.

patrimônio: US\$ 29,5 bilhões.

O LÍDER BRASILEIRO

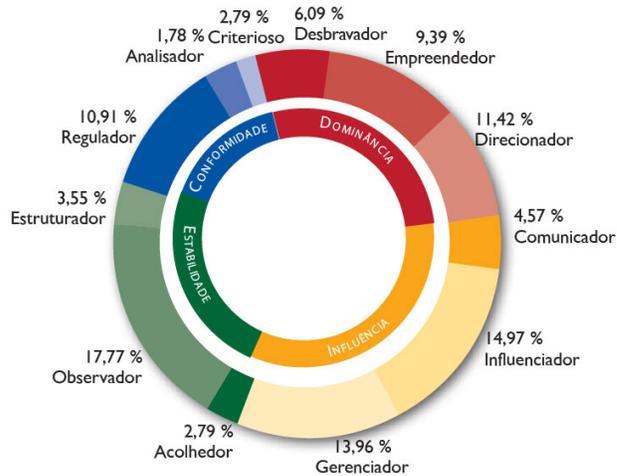
PESQUISA REALIZADA PELA ETALENT IDENTIFICOU QUE QUASE UM EM CINCO LÍDERES BRASILEIROS TEM TENDÊNCIA À ESTABILIDADE; SERÁ ESSE O PERFIL MAIS ADEQUADO?

POR SANDRA REGINA DA SILVA

A produtividade do trabalhador brasileiro tem se mantido estável nos últimos 30 anos, enquanto outros países, como a Coreia do Sul, mais que triplicaram esse número no mesmo período. Até que ponto se trata de um problema de liderança empresarial? “Nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, as equipes são sempre reflexo da liderança, não importando o setor de atividade ou o porte da organização”, avalia Jorge Matos, fundador e CEO da Etalent, empresa de tecnologia especializada em mudança pessoal e educação do comportamento. “Para melhorar a produtividade do Brasil, temos de começar por entender e capacitar nossos líderes.”

Os principais perfis de liderança brasileiros

(entre os participantes da HSM ExpoManagement 2015)



Na metodologia da Etalent, quatro elementos se destacam e a cada um correspondem quatro perfis de líderes:

Alta dominância	Desbravador, Direcionador, Empreendedor.
Alta influência	Comunicador, Influenciador, Gerenciador.
Alta estabilidade	Acolhedor, Observador, Estruturador.
Alta conformidade	Regulador, Analizador, Crerioso.

Com esse intuito, a Etalent realizou uma pesquisa com quase 700 líderes presentes na HSM ExpoManagement 2015, em São Paulo. A descoberta é que, entre os 12 perfis de líderes da metodologia (inspirada nos fatores DISC, de William Marston), o mais frequente, com mais de 17% da amostra, é o observador, estilo que tende à estabilidade.

Quatro estilos compuseram quase 60% dos executivos da amostra: além do observador, o influenciador, o gerenciador (os dois de alta influência) e o direcionador (de alta dominância). Uma dose elevada dos fatores influência e dominância é naturalmente mais esperada em posições de liderança, porque as empresas demandam tais comportamentos; o fator estabilidade é previsível em ambientes que exigem planejar muito ou manter o status quo.

O preocupante, segundo Matos, é que grande parte das pessoas que ocupam posições de liderança não conhece verdadeiramente seu estilo de liderar, nem percebe qual seria o estilo mais adequado para um contexto ou uma equipe específica.

Conforme Matos, esse autoconhecimento é fundamental para o exercício da liderança e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade das pessoas. Isso é facilmente compreendido ao lembrar que a maior dificuldade de um líder de alta estabilidade é dizer não, por medo da rejeição. “O fato de termos tantos líderes de alta estabilidade, os observadores, explica o significativo número de líderes que ‘empurram’ a decisão para os liderados e não assumem seu papel”, comenta o CEO da Etalent.

A boa notícia é que, quando essa característica fica explicitada para o próprio líder, ele ganha mais controle sobre ela e passa a tomar decisões mesmo que isso seja desconfortável.

Hierarquia e tamanho Há diferenças significativas de perfil de liderança por nível hierárquico, ou seja, entre presidentes e diretores/gerentes? “Em geral, não. A principal é que os presidentes estão mais sob pressão do que os outros: do universo pesquisado, 11% se sentem pressionados, ante 4% no nível diretoria/gerência”, destaca Matos.

Expressiva é a diferença observada por porte de empresa. As companhias maiores concentram mais líderes de alta influência, talvez porque utilizem os relacionamentos para os trabalhos andarem com mais fluidez.

Nas organizações pequenas, por sua vez, há mais pessoas com alta conformidade, o que pode indicar a proximidade do líder com a operação, levando-o a ser mais detalhista e preciso. Os líderes das pequenas também se mostram mais pressionados que os das grandes.

SANDRA REGINA DA
SILVA

Desafios Nas empresas há espaço para todo tipo de líder? Sim. Porém, conforme a análise da Etalent, o líder tem de conhecer muito bem seu estilo e entender quando este deve prevalecer e quando é preciso reprimi-lo para incorporar atributos alheios. Às empresas cabe avaliar se os perfis de liderança ali dominantes são adequados para aumentar a produtividade de seus profissionais e melhorar seu desempenho.

PERGUNTAS-CHAVE DA HSM EXPOMANAGEMENT 2015

POR

Os tempos ficaram bem complexos, como mostra a imagem ao lado, da palestra de Yves Morieux. “Mas tentamos lidar com a complexidade nos tornando mais complicados”, disse ele. A afirmação sintetiza quase todas as palestras que marcaram a 15ª edição do maior evento de executivos da América Latina. Como descomplicar? Começa por fazer as perguntas certas, como a que fez Rivadávia Drummond, presidente da HSM Educação Executiva, em sua palestra sobre inovação: “Por que algumas organizações bem gerenciadas, diferenciadas e líderes desaparecem?”. Agora, é preciso fazer perguntas e querer ouvir as respostas. Confira algumas do evento.

O QUE É UM BOM LÍDER?

Abilio Diniz compartilhou sua experiência:



O GANHA-GANHA-GANHA É POSSÍVEL?

Segundo Robin Chase, a economia compartilhada permite responder que sim, pois beneficia empresas (que criam e mantêm a plataforma tecnológica para conectar os envolvidos), trabalhadores (que compartilham seus recursos subutilizados, como carros, quartos em casa etc.) e consumidores (que pagam para usar esses recursos). “A nova economia redesenha o modelo corporativo atual, que vira ganha-ganha- -ganha”, disse a fundadora do ZipCar.



POR QUE AS COISAS ESTÃO TÃO RUINS NO BRASIL?

Paul Krugman crê que “o mundo se voltou contra o Brasil”. “A queda do preço das commodities prejudicou muito o Brasil, assim como o Canadá e a Austrália, e o País passou de ‘queridinho do mercado’ a vira-lata em muito pouco tempo.” Segundo o economista, o maior vilão é o banco Goldman Sachs, que criou a ideia dos Brics e foi responsável pela euforia insustentável, mais do que o déficit no orçamento do governo. “A política monetária foi pressionada em grande parte porque a inflação aumentou, não pelo déficit no orçamento, e a inflação subiu com o choque da depreciação do real; não há demandas em excesso nem está fora de controle; é algo temporário.” Para ele, se o Brasil tivesse uma credibilidade pública maior, os brasileiros saberiam que a alta da inflação é temporária. “O pessimismo excessivo leva à confusão de conceitos”, observou. O economista comparou o quadro com o que vê na França. “Se lermos os jornais locais, pensaremos que a França é a próxima Grécia, e não é.” A China tem bem mais problemas do que o Brasil, disse Krugman. Para nos recuperarmos, ele sugere reformas que deem credibilidade e nada de cortes drásticos de gastos, que fazem aumentar o pânico.

QUAL É O REAL PAPEL DA INOVAÇÃO?

Quem respondeu foi Clayton Christensen:

“É gerar emprego e crescimento, ao criar novos mercados, feitos de consumidores que não tinham acesso a esse produto”.

COMO ESTIMULAR A CRIATIVIDADE DOS COLABORADORES?

Para Daniel Lamarre, CEO do Cirque du Soleil, o primeiro e fundamental ponto é criar um ambiente de trabalho que favoreça a criação. Isso significa desde decorar o escritório com obras de arte (e mesmo levar o pessoal para visitas a museus) até ter um espaço em que os funcionários possam testar ideias.

O CEO tem de criar seu próprio ambiente também; ele, por exemplo, contratou uma palhaça para acompanhá-lo no dia a dia, inclusive nas reuniões mais chatas de que ele participa. “Ela fica me tirando do sério”, contou. Ouvir de verdade os funcionários e lhes dar autonomia para tomar iniciativas é a segunda chave para essa porta.

Lamarre contou que vive abordando os colaboradores na lanchonete para escutar o que têm a dizer sobre como melhorar o negócio. Mais formal, o programa Eureka permite ao funcionário apresentar suas ideias e o ajuda a executá-las se forem aprovadas, dando feedback completo no caso de uma ideia não ser aprovada.

Investir em pesquisa e desenvolvimento e fazer muitas parcerias foi a terceira resposta de Lamarre. O Cirque du Soleil tem equipe de P&D e, em termos de parcerias, está

conectado a 75 mil artistas de todo o mundo e mantém alianças com 12 universidades dos EUA e 11 do Canadá. “Funciona assim: peço aos alunos de engenharia uma cadeira voadora e eles vêm com ideias.”

COMO SER UM BOM EMPREENDEDOR?

Entre um pitch e outro, empreendedores e investidores compartilharam o que aprenderam na estação Innovation Garage. Rodrigo Borges, um dos fundadores do Buscapé e agora à frente do fundo de venture capital Koolen & Partners, mostrou o conhecimento adquirido nos dois papéis. “Conforme-se de que o mundo é livre, mas não justo”, afirmou ele, por exemplo, para dizer que o empreendedor tem de seguir a cartilha do investidor.

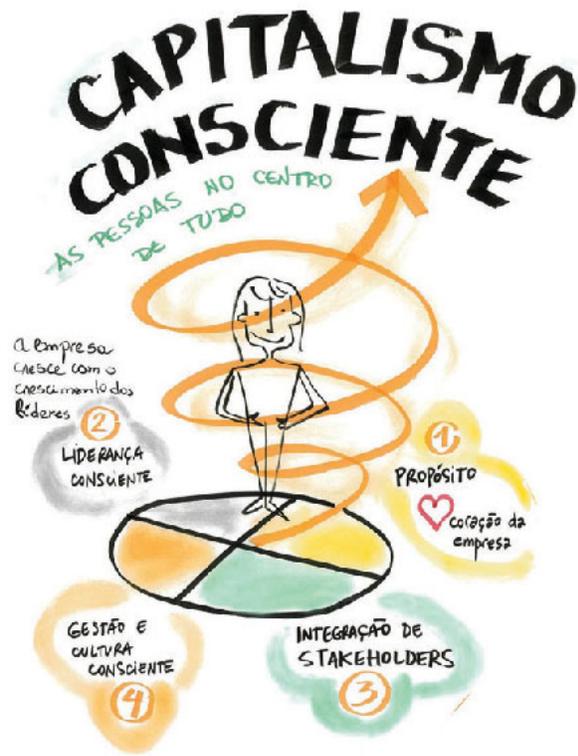
Isso significa, entre outras coisas, agir em velocidade e aderir à fórmula “consolidar, diversificar, expandir”. Outra lição sua disse respeito a ser forte para lidar com pressões, porque são comuns a todas as startups inovadoras e não apenas a um Uber. “Startups não seguem as regras; o Buscapé foi processado na Justiça”, lembrou. Quanto às oportunidades de empreender, Borges destacou a correção de ineficiências de mercado e, em contextos competitivos, estratégias de nicho.

A resposta de Daniel Goleman foi esta:



QUE CAPITALISMO QUEREMOS?

Walter Robb disse:



HÁ ETARISMO NO BRASIL?

O Brasil envelhece rápido, mas pesquisa de Fran Winandy, especialista em diversidade etária, mostrou que nossas empresas não estão atentas a isso. Dos 2,1 mil gestores ouvidos, 97% já demitiram pessoas por causa da idade avançada, 94% deixaram de investir em treinamento de alguém por ser veterano, 94% não indicaram profissionais para um projeto ou nova função pela idade, 86% decidiram não contratar por isso e 76% duvidaram que os veteranos os entendiam.

MERITOCRACIA VERSUS MINORIAS

DECISÕES DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAS E DE INVESTIMENTOS SOFREM O EFEITO DE DISTORÇÕES DE GÊNERO E PREJUDICAM A DIVERSIDADE, MAS É POSSÍVEL MUDAR

POR SARAH KAPLAN

Em 2014, o CEO da Microsoft, Satya Nadella, afirmou que as mulheres não deveriam pedir aumento de salário, mas confiar na lei do carma. A repercussão dessa fala refletiu a tensão que existe nas comunidades corporativas e de investimentos: muitas vezes acreditamos que trabalhamos dentro dos limites da meritocracia, mas as evidências sugerem, cada vez mais, que esse não é o caso.

Está comprovado que nosso modo de avaliar pessoas e investimentos é afetado por distorções que atuam contra as mulheres e as minorias em geral. Por exemplo, as startups lideradas por mulheres têm mais dificuldade de obter financiamento do que as conduzidas por homens; as mulheres, não raro, não são contratadas ou promovidas em proporção igual aos homens, e a sanção da lei norte-americana Lilly Ledbetter Fair Pay pelo presidente Barack Obama em 2009, restaurando proteções contra a discriminação, só foi necessária porque as mulheres não são remuneradas nos mesmos patamares masculinos.

Sharon Vosmek, CEO da Astia, organização não governamental que ajuda mulheres a participar de empreendimentos de alta tecnologia, chegou a descrever o mundo da alta tecnologia como sendo “tão refém do mito da meritocracia que acabou deixando de lado o importante debate sobre gêneros”. (Não se considera a possibilidade de alguém nem sequer ter conseguido mostrar seu valor a ponto de merecer reconhecimento.)

Evidências das distorções

As distorções que desvalorizam as mulheres não são intencionais. Ao contrário, passam por processos supostamente objetivos e neutros. O problema é que a maneira como vemos o mundo é moldada por nossos esquemas de referência e, como Cecilia Ridgeway, cientista social da Stanford University, dos Estados Unidos, assinala, o gênero é o primeiro esquema que enquadra nosso modo de avaliar a contribuição das pessoas, sem que percebamos.

É por isso que esses estereótipos são chamados “distorções ou vieses implícitos”. A psicóloga norte-americana Rhea Steinpreis e colegas descobriram em suas pesquisas que, quando avaliam fichas de emprego idênticas, mulheres e homens preferem contratar um candidato que se chame Brian a uma pessoa de nome Karen – em uma proporção de dois para um. A relação se repete com outras minorias. É a mesma para candidatos com nomes afro-americanos e hispânicos, comparados a outros nomes, e para homossexuais, comparados aos que não se identificam dessa maneira, segundo revelam András Tilcsik, professor da Rotman School of Management, do Canadá, e outros pesquisadores.

Além disso, mesmo quando os atributos dos candidatos são equivalentes, variam as cartas de recomendação: os textos sobre candidatas tendem a ser mais curtos do que aqueles

sobre homens e concentram-se em traços pessoais em vez de realizações. Resultado? Homens são contratados com mais frequência do que mulheres. Uma vez no cargo, continuam as diferenças – na remuneração e nas promoções. Por exemplo, mesmo quando, em avaliações de desempenho, pontuam tanto quanto homens brancos, mulheres e minorias recebem salários e aumentos menores do que eles, segundo uma pesquisa. Por quê?

No mundo do capital de risco do Vale do Silício, aparentemente ultraobjetivo, já se começa a perguntar por que apenas de 6% a 8% dos investimentos são destinados a negócios liderados por mulheres. Seria um problema de oferta? Afinal, há menos mulheres do que homens em startups de tecnologia.

Estudo recente realizado por Alison Woods Brooks e colegas, publicado na revista *Proceedings of the National Academies of Science*, viu problema no lado da demanda. Analisando cerca de cem startups, identificou que as lideradas por homens tinham 60% mais probabilidade de receberem aportes de capital externo do que as lideradas por mulheres.

Talvez as mulheres gerenciem empresas de qualidade pior, é claro, e isso com justiça deve refletir nos investimentos, mas outro experimento fez uma revelação chocante: pesquisadores apresentaram a investidores slides de PowerPoint, ora narrados por uma voz feminina, ora masculina, exatamente com o mesmo script. O que aconteceu? Os investidores tendiam a recomendar os negócios acompanhados por voz de homem em uma proporção duas vezes maior.

O paradoxo da meritocracia

Será que a própria ideia de uma cultura de meritocracia exacerba as desigualdades? Sim, a julgar pela série de experimentos conduzidos por Emilio Castilla, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e por Stephen Benard, da Indiana University, dos Estados Unidos. Segundo seus achados, os ambientes organizacionais que promovem a meritocracia tendem mais a produzir resultados que não reflitam o mérito das pessoas.

Os pesquisadores dizem que isso ocorre porque a ideia de meritocracia dá aos avaliadores de desempenho credenciais morais que os convencem de que são sujeitos a distorções, o que os faz reduzir a autovigilância. Assim, o paradoxo da meritocracia é que a crença nela pode levar a mais desigualdade – em vez de menos.

Por esse motivo, um profissional do Vale do Silício afirmou, em pesquisa realizada por Sarah Kaplan: “Os que mais atentam contra a meritocracia são aqueles que fazem questão de anunciar que ela existe”. É simples de entender: quando somos bem-sucedidos, queremos crer que o sistema nos permitiu isso em virtude só de nosso merecimento.

Rumo à mudança

Apesar dos desafios, muito pode ser feito para as empresas chegarem mais perto da meritocracia real, sem distorções.

1 - É preciso eliminar dados que identifiquem o gênero das pessoas onde for possível. Por exemplo, na triagem de currículos ou em processos de seleção em fases anteriores às entrevistas, removem-se nomes e outros dados que permitam a identificação de gênero.

2 - Devem-se incluir dados quantitativos onde possível, como índices de desempenho financeiro ou pontuações. Isso ajuda a eliminar as ambiguidades em relação às qualificações, que costumam beneficiar o grupo dominante.

3 - Pode-se exigir diversidade em recrutamento de candidatos. Quando instituíram a regra de que os times de futebol americano seriam penalizados se não entrevistassem candidatos pertencentes às minorias, a proporção de treinadores afro-americanos aumentou de 6% para 22% em apenas quatro anos. Veja bem: os times não eram obrigados a contratar minorias, apenas a incluir seus representantes nos processos seletivos. Pode-se fazer o mesmo no meio empresarial, solicitando diversidade em concorrências de projetos, competições de startups etc.

4 - Pessoas que avaliam outras devem ser treinadas a compreender o que é um viés. Se todos, homens e mulheres, aceitarem que são sujeitos a distorções, podem refletir melhor sobre como o viés influencia nossas decisões. Caso alguém diga que a CEO de um novo empreendimento “não tem as qualidades necessárias para ser líder”, questiona-se: “Essa não é uma afirmação enviesada?”.

5 - Devem ser feitos ajustes em recomendações e para prever (e evitar) o viés. Como modo de compensar o viés implícito no sistema, a Good Capital, que investe em empreendimentos sociais, dá pontos extras às startups lideradas por mulheres. Em sua visão, isso apenas nivela as startups em patamares justos.

6 - Devem-se examinar sistemas e procedimentos com foco em identificar distorções não intencionais. Mesmo os sistemas que aparentam ser neutros em relação a gêneros, como aqueles em que o critério de promoção é só o tempo de casa, podem reforçar o status quo do privilégio masculino. O próprio sistema de recrutamento baseado em indicação de funcionários recai às vezes nesse problema, pois a tendência é que se continue a contratar pessoas parecidas com as que já estão na casa, com prejuízo da diversidade.

7 - É preciso criar mais transparência e mais formas de monitoramento. Quando os critérios são claros e o processo de avaliação, sistemático, o viés pode ser reduzido. Essas abordagens limitam a decisão baseada em crenças ou preferências pessoais, contribuindo para diminuir a desigualdade. Evidentemente, tal transparência costuma ser difícil de engolir. O Google publicou seus dados internos sobre quão longe ele ainda tem de caminhar nessa área, e isso lhe gerou repercussão negativa, além de uma imensa pressão para fazer progressos.

8 - Responsabilizar as pessoas por resultados é necessário. As evidências sugerem que treinamento e conscientização não são suficientes para provocar mudanças. A desigualdade apenas decresce quando esses programas têm sistemas de incentivo que exijam das pessoas responsabilização por seus atos.

HONRA AO MÉRITO

Temos de enfrentar o mito da meritocracia combatendo os vieses implícitos em nossas análises

O chamado é coletivo. É fácil conformar-se de que o sistema é falho mesmo e que as mulheres têm de agir por si para mudá-lo, negociando melhor, sendo mais autoconfiantes, vestindo-

se para o sucesso etc. Este artigo não segue tal premissa, porém: o sistema atual é realmente falho em relação a gêneros e a minorias, e é preciso atuar para consertá-lo intencionalmente.

SARAH KAPLAN

Sarah Kaplan é professora de gestão estratégica da Rotman School of Management, do Canadá, e coautora de Destruição Criativa: Por Que Empresas Feitas para Durar Não São Bem-Sucedidas – Como Transformá-las.

Não se advoga aqui que grupos sub-representados recebam tratamento preferencial. Todos os candidatos a emprego, funcionários e empreendedores devem estar em um mesmo nível justo quando se trata de contratação, promoção e investimento. Isso significa levar em consideração os privilégios que beneficiam muitos em detrimento de outros e as distorções implícitas que todos possuem – que desvalorizam a contribuição de uns e reforçam os privilégios de outros. A esperança é que cada vez mais líderes adotem essas sugestões para se direcionarem a uma verdadeira meritocracia.

MENSAGEM PARA 2016

É POSSÍVEL FAZER A DIFERENÇA EM UM AMBIENTE TURBULENTO E HOSTIL, TENDO O MODELO MENTAL CERTO, PACIÊNCIA E UM ALICERCE DE CINCO CAMADAS

POR PEDRO MANDELLI

Dizem que um naufrago, depois de nadar vários dias, foi parar em uma praia e, ao procurar comida, viu um jabuti em um galho de árvore. Pensou: “Como esse bicho chegou aí em cima? Vou tirá-lo”. Quando tinha o jabuti nas mãos, recebeu uma flechada nas costas e morreu. Creio que o jabuti sobreviveu.

Qual é a moral dessa história, de autor desconhecido? Se, em sua organização, existem jabutis, é porque alguém os colocou lá. Apesar de não serem adequados para o lugar onde estão, deixe-os quietos e siga seu rumo, ou levará uma flechada. Estamos em um naufrágio, que não ocorreu só em 2015.

O ano de 2016 também será difícil e você deve seguir seu rumo. Não importa nem o naufrágio, nem o jabuti; busque fazer a diferença em sua vida, mesmo que o entorno não o ajude. Para isso, sugiro apoiar-se no tripé mentalidade-paciência-alicerce, que aqui desenvolvo. Tudo começa pela mentalidade; repense seu modo de encarar o cenário negativo e desafiador, por exemplo. Norteie seu pensamento com três regras: (1) seja rico de espírito, na maneira de pensar, no cultivo das amizades, nos objetivos, na disciplina; (2) não envelheça, mantendo a curiosidade e a abertura ao novo, envolvendo-se com aquilo que precisa fazer, desrespeitando o

declínio físico e cultivando vaidades; e (3) ame tudo o que faz, ainda que não seja o que realmente gostaria de estar fazendo. Depois vem a paciência.

Em viradas de ano, costumo lembrar que temos a vida pela frente e não apenas no ano que chega. Não é necessário querer fazer tudo em 12 meses; devemos ter paciência para construir aos poucos a estrada por onde passaremos. Então entra o alicerce dessa estrada no aspecto profissional, feito de cinco camadas: Conteúdo. Saber muito é importante, mas as pessoas devem saber que você sabe; a chave é construir competência reconhecida.

Contexto. Esforce-se para entender o contexto do País, dos negócios, de sua profissão, saber ser proativo no ambiente e não se deixar levar pelo lado obscuro de todas as questões. Método. Cada problema e cada tarefa devem ser equacionados em um método de encaminhamento. Você sabe fazer isso? Se não, aprenda; procure colocar etapas em sua cabeça e não só objetivos. Palco.

Ser independente e saber articular relacionamentos dentro e fora da empresa é essencial, tendo em mente que articular significa ajudar as pessoas a obter retorno e não o inverso. Seu crescimento será diretamente proporcional ao volume de pessoas que você ajudar a crescer. Vontade. O cimento entre as camadas é a vontade de perseverar nos itens citados por cinco, sete anos.

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.

Aceite o fato de que a continuidade e a consistência de ação e discurso é que criam o espaço para que o raio de sol o atinja. Os jabutis de sua empresa possivelmente não têm esse tripé, mas o que importa é que você o tenha. Assim, será mais fácil e prazeroso navegar no mar turbulento de 2016 e aportar nas praias.

A ARQUITETURA DA LIDERANÇA

ESTUDIOSOS E LÍDERES DESENHAM O PERFIL, O PAPEL E O COMPORTAMENTO DO MAESTRO DAS ORGANIZAÇÕES, ALÉM DO MODO COMO LIDA COM O AMBIENTE E A MUDANÇA

POR

Na primeira década do século 21, o mundo do management ainda se dedicava a discutir a diferença entre um gestor e um líder. Na segunda década, esse debate parece superado – o perfil do líder inclui a faceta do gestor, porque a capacidade de execução é importante. A arquitetura da liderança mostra ser o próximo passo, segundo estudiosos do tema e líderes empresariais. Se fôssemos desenhar do zero um líder adequado às empresas de nossos tempos, como ele seria? Quais seriam seu perfil, seu papel essencial, seu comportamento e como ele lidaria com o ambiente e a mudança? HSM Management organizou cinco visões a respeito dessa arquitetura, que podem ser conferidas a seguir.

PENSAMENTO ARQUITETÔNICO - Por Herminia Ibarra

Professora de liderança e aprendizado do Insead e autora de Act Like a Leader, Think Like a Leader, incluída no Thinkers 50, ranking dos pensadores da gestão mais influentes do mundo.

A origem de engenheiro de Brian Krzanich, CEO da Intel, preocupou alguns investidores de início. Com seu pensamento de exatas, ele conseguiria preparar a empresa para competir em um mundo pós-computador pessoal? Pois ele se mostrou um líder prático que vem reposicionando a empresa com sagacidade para concorrer neste mundo, e essa história joga luz sobre o perfil de líder ideal. A tendência é pensar em um engenheiro como um gestor, alguém que tem de fazer seu trabalho com tanta eficiência e competência quanto possível, de acordo com metas e procedimentos estabelecidos. O líder seria algo completamente diferente, focado em mudar o que fazemos e como fazemos, o que lhe requer trabalhar fora das metas e procedimentos definidos. Quando se comportasse como líder, um gestor passaria a formular perguntas que não fazia: “O que deveríamos estar fazendo em vez disso?”. Um líder tem de despender quase todo o seu tempo explorando possibilidades que podem não dar retorno (e, se o derem, não será imediato). O que já ficou provado, contudo, é que gestores continuam a ser importantes. Uma experiência do Google de criar uma organização sem gestor durou pouco, por exemplo, abrindo caminho ali para um sistema de gestão que confie mais em

procedimentos do que em intuição. Em outras palavras, liderança continua tendo a ver com gestão, com execução competente. Não à toa, na mais recente lista dos CEOs de melhor desempenho da Harvard Business Review, 24 executivos em cem eram engenheiros. A ideia-chave da liderança atual é a da praticidade com “pensamento arquitetônico” – a capacidade do líder de criar ambientes e culturas que permitam a inovação e o sucesso.

ARQUITETAR PROBLEMAS - Por Georg Polzer

CEO da startup Teralytics, líder mundial em análise de dados de comportamento na internet.

Recém-saído da faculdade, comecei a desenvolver a Teralytics com colegas. No início [em 2012], fizemos tudo sozinhos; éramos dez. Agora somos cerca de 50, de 21 nacionalidades, indivíduos extremamente inteligentes e ávidos por desafios, que eu tenho a sorte de poder escolher. Como eu lidero essas pessoas? Descobri que o papel da liderança se resume, mesmo, a oferecer problemas interessantes para as pessoas resolverem. Tenho de identificar esses problemas e, quando estamos recrutando, uma das principais capacidades que procuramos é a de resolver problemas complexos.

Outro aspecto dessa abordagem de liderança tem a ver com o modo como trabalhamos: com menos hierarquia e mais parceria. Todos trabalhamos juntos em problemas muito interessantes. Então, aprendemos e crescemos juntos. Algumas ferramentas tradicionais também funcionam bem para nós, como a metodologia OKR [objetivos e resultados-chave, na sigla em inglês] e as avaliações de desempenho semestrais.

Os OKRs permitem que objetivos da companhia e resultados-chave sejam traduzidos em objetivos individuais e de equipe. Meu mantra é: “Implemente apenas a quantidade de estrutura e de organização que for necessária”. A mistura certa entre a quantidade de liderança e a de gestão é determinada em grande medida pelo produto ou serviço que a empresa oferece. Em nosso caso, não desenvolvemos jogos ou websites; nosso produto é um software para centros de dados de alta segurança, o que significa que temos de ser radicalmente cautelosos.

COMPORTAMENTO DE ARQUITETO - Por Tammy Erickson

professora de comportamento organizacional da London Business School, CEO da consultoria Tammy Erickson Associates e autora de E Agora, Geração X?. Também integra o ranking Thinkers 50.

Passei quase 40 anos ajudando líderes experientes a responder a perguntas do tipo: “Como posso ser mais inovador e colaborar mais?” e “Como posso envolver mais minha equipe?”. No entanto, foram minhas conversas com jovens líderes, na faixa entre 30 e 40 anos, que mais me impactaram. Lembro-me de um rapaz que era muito prezado pelos líderes seniores de sua empresa.

Quando conversávamos sobre esses veteranos, o jovem me disse: “Tammy, não sei por que alguém ia querer fazer o que eles fazem”. “Mas eles pensam que você quer fazer o que eles fazem, não acha?”, perguntei. “Talvez. Mas eu não quero, não os admiro. Não gosto da maneira como lideram a empresa e não quero reproduzir o que fazem”, afirmou. Os jovens estão mostrando qual é o comportamento do líder emergente neste século. Para mim, a liderança de hoje e amanhã tende a ter quatro requisitos:

1. Criar capacidade (ou contexto) para que a informação flua em todos os sentidos. Trata-se da “capacidade colaborativa”.
2. Provocar ruptura na organização, para que ela seja constantemente desafiada. O pior que um líder pode fazer é promover a estabilidade.
3. Descobrir como manter a organização coesa, por meio de significado ou propósito. O líder deve ter a resposta para a pergunta: “Por que estamos aqui e o que nos mantêm juntos?”.
4. Fazer grandes perguntas. Os líderes têm de sempre fazer as perguntas de maneira que as pessoas se sintam convidadas a ser parte da solução.

Não é preciso ser um super-homem carismático para cumprir esses requisitos. Todos podem aprender a cumpri-los; o líder é mais como um arquiteto cujo papel é criar contexto na organização. Um arquiteto entra em um prédio e, em dez minutos, fala o que tem de mudar: “Há uma rachadura no teto e aquela porta está esquisita ali”. Os líderes do século 21 precisam ser capazes de fazer o mesmo.

ARQUITETURA DO AMBIENTE - Por Linda A. Hill

Pesquisadora da Harvard Business School e autora de *Collective Genius: the Art and Practice of Leading Innovation*.

O líder não deve ser o protagonista, e sim se situar nos bastidores da cena. Quem tem de brilhar é a “genialidade coletiva”, aquela capaz de gerar inovação, e o líder a alimenta com seus atos. Liderar, principalmente no século 21, é liderar a inovação, e isso acontece quando o líder cria um contexto no qual as pessoas desejem inovar e sejam capazes de trabalhar duro por isso. Para que o contexto crie o protagonismo coletivo, um líder deve viabilizar três condições:

- Fricção criativa: a diversidade de ideias é estimulada no grupo cujos membros compartilham um propósito e valores, ainda que haja algum atrito.
- Agilidade para aprender por descoberta: soluções diferentes devem ser desenvolvidas e testadas rapidamente, e isso leva ao aprendizado sobre o que funciona e não funciona.
- Processo decisório criativo: as soluções para os mais diversos problemas provêm da integração de ideias de pessoas diferentes, incluindo as que sejam aparentemente opostas.

ARQUITETURA DA MUDANÇA

Por Vineet Nayar, fundador e copresidente da Sampark Foundation, que oferece a indianos a oportunidade de aumentar sua renda familiar em 30%. Foi CEO da HCL Technologies e é autor de Primeiro os Colaboradores, Depois os Clientes.

Em 2005, a HCL perdia mindshare, participação no mercado e talentos. E precisava tornar-se uma organização de alto desempenho que crescesse mais do que os concorrentes. Podíamos fazer como a maioria das empresas, que responde a esse desafio com o lançamento de produtos ou ajustando sua estratégia em termos do que vender, mas decidimos mudar o modo de gerenciar a companhia.

Pusemos os colaboradores no coração de tudo, e assim nasceu a cultura “primeiro o colaborador, depois o cliente”. Para isso, tivemos de criar a arquitetura da mudança, fundamental a qualquer líder. Trata-se de um processo, e o nosso tinha três passos:

1. Criar nas pessoas o desejo e a necessidade de mudar. Só insatisfação com o status quo muda comportamentos. Então, dissemos: “Isto não presta mais”. Muitos foram embora.

2. Definir uma visão assertiva para o amanhã. Em meu primeiro dia como CEO, questionei uma plateia de 5 mil pessoas: “Quando alguém lhes pergunta: ‘Onde você trabalha?’, vocês respondem: ‘Trabalho em uma empresa de TI’ ou ‘Trabalho para a HCL’?”. Noventa por cento admitiram que nunca mencionavam a HCL. Então, eu disse: “Em cinco anos, 90% dirão ‘Trabalho para a HCL’”. **3. Experimentar.** Como o caminho entre o ponto A e o B nunca é uma reta, mas uma série de experimentos, cada iniciativa passou a começar como uma experiência.

COMO SÃO OS CEOS ATUAIS

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
	Engajamento mínimo com a operação	Gestão estratégica	Gestão ativa	Engajamento profundo com a operação
Tipo de empresa	Empresa de investimentos	Liderança estratégica de unidades de negócios relacionadas	Liderança estratégica e gestora de unidades de negócios estreitamente ligadas	Gestores do negócio
Objetivo	Obter resultados	Saber o que cada unidade de negócios fará	Saber como cada unidade de negócios vai agir	Envolver-se diretamente com a gestão do negócio
Como o líder cria valor	Por meio da gestão de portfólio	Nos elos e sinergias entre unidades de negócios	Pela parceria entre unidades de negócios, desenvolvendo conjuntamente planos e oferecendo serviços baseados em expertise	Por meio da gestão corporativa e do controle do negócio
Exemplos	Berkshire Hathaway, companhia de investimentos	LG Corporation, que reúne negócios de eletrônicos, química, energia, máquinas, metais, finanças, serviços	McKesson, distribuidora de sistemas médicos e produtos farmacêuticos	Ford, montadora de automóveis

Fonte: Pesquisa Booz & Co. (atual PwC Strategy &), publicada na revista strategy+business.

O LÍDER INTEGRAL

SEGUNDO ESSA ABORDAGEM, O EXECUTIVO DEVE COMBINAR OS PAPÉIS DE GESTOR, DIRIGENTE E PROMOTOR DE ENGAJAMENTO AO MESMO TEMPO, ALGO QUE REQUER TRABALHO PESADO E MUITA CONSCIÊNCIA

POR JIM FISHER

É comum ouvir lamentos sobre a situação dos líderes hoje. Isso se deve, em parte, ao fato de o conceito de liderança ter mudado muito em anos recentes, conforme o ambiente de negócios foi ficando mais volátil e incerto. Temos novas expectativas sobre como os líderes devem agir. O velho modelo de um grande líder já não funciona; os líderes mais efetivos da atualidade fazem mais do que apresentar resultados. Eles também desenvolvem as capacidades das pessoas em torno de si e constroem equipes e sistemas eficazes, de modo que resultados não imaginados são alcançados. Liderança agora tem a ver com trabalhar pesado, o que requer pensar muito, por sua vez. São três os modelos de liderança que coexistem hoje. Apresento uma quarta abordagem, o modelo integral, correspondente ao que chamo de líder consciente (thoughtful) – trata-se de uma articulação desses três sistemas, que consegue, assim, contemplar as novas demandas da liderança.

OS TRÊS MODELOS DE LIDERANÇA EXISTENTES

Nas empresas e na academia, os modelos de liderança bem conhecidos e definidos, embora possam ter nomes diversos, são: o de gestão, o de direção e o de engajamento.

Modelo 1: Gestão

É similar ao antigo modelo do “grande líder”. Quem segue essa abordagem acredita que pessoas e grupos têm de ser gerenciados, que as reuniões precisam de pauta e de acompanhamento, que membros de equipes devem ter tarefas definidas e prazos a cumprir. Inclui três elementos:

1. Obrigação de planejar.

2. Necessidade de distribuir e organizar o trabalho.

3. Necessidade de monitorar as pessoas para controlar resultados.

Esse ciclo de gestão em três partes implica mentalidade de comando e controle e visão científica do trabalho: “Seja muito claro sobre o que tem de ser feito”; “Defina metas e não se esqueça de acompanhá-las”. Esse modelo é aplicado tanto em empresas como em salas de aula ou em equipes de enfermeiros.

Modelo II: Direção

Conforme o ritmo da mudança se acelerou, os limites do modelo de gestão tornaram-se evidentes. John Kotter, professor da Harvard Business School, defendeu em um artigo intitulado *What do leaders really do?*, em 1990, que os líderes mais efetivos não eram simples gestores: eles faziam algo mais, a que ele chamou de “liderar”. Eu, particularmente, prefiro denominar essa habilidade de “dirigir”, porque penso que haja mais nela do que os elementos levantados por Kotter. O modelo de Kotter ampliou o modelo de gestão, incluindo três elementos:

1. Começar com uma visão. Em um mundo de mudanças constantes, é essencial ter uma ideia central daquilo que se quer alcançar. O trabalho do líder, assim, é articular o porquê, a razão pela qual cada indivíduo deve se importar com o trabalho que lhe foi solicitado.

2. Construir alinhamento. Dirigir começa com uma ideia que pode ser apresentada como uma visão ou declaração de propósito. Por isso, requer muito pensamento e cuidado. É difícil formular uma visão e comprometer-se com ela, mas é ainda mais difícil obter o alinhamento em torno dela. Cada visão define uma aspiração, uma régua com que o líder será avaliado.

Para obter alinhamento, o líder tem de ser grande comunicador e usar qualquer estilo ou espaço que considere adequados para que as pessoas compreendam a visão, para que reconheçam suas possibilidades e limitações e para que concordem com o fato de que essa visão articula o melhor caminho a seguir. Desse modo, desejarão tomar parte nele. Para alcançar tudo isso, o líder tem de obter dos colaboradores não a obediência, mas o compromisso das pessoas, o que lhe requer esforços explícitos e feitos após muita reflexão.

3. Encontrar motivação. O fato de as pessoas conhecerem e aceitarem a visão não é suficiente; é necessário um empenho proativo delas para buscá-la. Assim, o líder presta atenção àquilo que motiva a mudança de comportamento. Os fatores são inúmeros. Além de remuneração, ele pode trabalhar com senso de pertencimento, oportunidades de contribuir para algo significativo, crescente senso de valor próprio, possibilidade de evoluir como pessoa e talvez alguma recompensa tangível, como uma promoção ou um tapinha nas costas. Todas essas ferramentas podem ser empregadas pelo líder para motivar.

O MODELO DE LIDERANÇA INTEGRAL		
Gestão	Direção	Engajamento
Plano	Visão	Valores
Organização	Alinhamento	Clareza
Controle	Motivação	Envolvimento

Modelo III: Engajamento

A gestão diz às pessoas o que fazer, e a direção, por que elas devem fazer o que fazem, mas ainda fica faltando algo. Como a mudança imprevisível tornou-se normal em um mundo que talvez nunca seja estável novamente, os líderes precisam de pessoas tão engajadas em seu trabalho que respondam e reajam sempre que necessário, e não só quando alguém solicite. O modelo de engajamento ficou imprescindível. Hoje, o engajamento de funcionários abrange três aspectos:

- **Envolvimento.** As pessoas querem participar das decisões que as afetam tendo algum controle sobre o que fazem (desejam alguma autonomia no modo de fazer o trabalho) e sobre sua contribuição para o sucesso do negócio. Quando têm ideias, elas esperam que alguém preste atenção a elas. Os líderes que realmente promovem o engajamento de seu pessoal estimulam a criatividade e a iniciativa constantemente. Eles disponibilizam mecanismos para tal contribuição, claros e de fácil acesso à equipe.
- **Clareza.** Sabendo que os colaboradores não podem desorganizar a empresa em função de suas novas ideias, os líderes precisam ter habilidade para obter consenso em torno

da própria agenda, de modo que as pessoas sintam que também são donas dela. Assim, a clareza (e a assertividade) desses líderes quanto a suas agendas determina os limites para o envolvimento.

- **Valores.** Os funcionários querem sentir que trabalham para uma organização boa, com uma atividade valiosa, e que têm colegas respeitáveis. Os líderes focados em valores acreditam que as pessoas tendem a fazer as escolhas certas em assuntos importantes se forem guiadas pelo conjunto correto de valores. Eles articulam e vivem tais valores, tornando-se um exemplo para a organização, e os outros os seguem porque se sentem melhores consigo mesmos ao fazer parte de uma comunidade tão poderosa.

O QUARTO MODELO: INTEGRAL

O que descobri é que os líderes mais efetivos nos dias de hoje integram os três modelos de liderança, sendo gestores, direcionadores e promotores de engajamento. Eles estão atentos e preparados para enfrentar o terreno pedregoso dos negócios contemporâneos. É preciso decidir proativamente combinar os modelos, contudo.

Os líderes que fizerem isso verão que cada um torna o outro mais eficaz. Não importa por onde se comece no modelo integral; se todos os elementos estão alinhados e coerentes, eles reforçarão uns aos outros. Liderar está cada dia mais desafiador, mas, apesar desse fato irreversível, permaneço otimista sobre o estado da liderança em nosso mundo. Quando comecei a lecionar, muitos líderes ainda estavam apegados à mentalidade de comando e controle, imaginando que poderiam subir a escada corporativa sendo chefes.

JIM FISHER

Foi uma revelação tomar contato com as ideias de Kotter sobre a necessidade de o líder ser visionário, comunicador de sua visão e atento à motivação das pessoas. Sinto-me feliz por constatar que os candidatos a liderança de hoje realmente aprovam a ideia de que liderar é liderar pessoas, deixando o melhor delas vir à tona. Há muitos líderes potenciais por aí, possuidores de grandes ideias e intenções, e, mesmo em um ambiente tão incerto, uma coisa é certa: um mundo em que mais pessoas quiserem liderar quando houver a necessidade de fazê-lo será um mundo melhor.

O LÍDER EQUILIBRADO

A VIDA HUMANA TEM QUATRO DIMENSÕES; PARA APROVEITAR TODO O SEU POTENCIAL, UM LÍDER NÃO PODE PRIVILEGIAR UMA EM DETRIMENTO DE OUTRAS, COMO NO CONFLITO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

POR STEWART FRIEDMAN

Muitos gestores acreditam que, para terem sucesso no trabalho e serem líderes, devem ter foco único no trabalho, à custa de si mesmos, de sua família e da sociedade. Até aqueles que rechaçam a ideia do jogo de soma zero recaem em um tipo de pensamento binário revelado pela expressão que usamos para descrever o estilo de vida ideal: “equilíbrio vida-trabalho”.

Na verdade, as evidências que tenho recolhido demonstram o contrário: o sucesso profissional sustentável resulta de investimentos significativos nos demais setores da vida. O líder equilibrado, total, tem mais êxito que o líder desequilibrado, parcial. Os “custos” do sucesso são um mito e um equívoco. Há cerca de três décadas venho pesquisando sobre isso; minha missão na vida tem sido ajudar as pessoas a encontrar maneiras de ter uma vida mais equilibrada.

AS QUATRO DIMENSÕES DA VIDA E O EXEMPLO DE TOM TIERNEY

Quando se olham no espelho, os líderes raramente veem a pessoa que querem ser. A imagem é distorcida por contradições interiores. O CEO poderoso se desespera ao constatar que não pode fazer mais por um pai que envelhece; o cientista renomado teme perder contato com a espiritualidade, por exemplo.

A ideia de que trabalho compete com vida é forte, mas despreza o fato de que a vida é a interseção e a interação de quatro dimensões: o trabalho, a família, a comunidade e o “eu”, que é o reino privado da mente, do corpo e do espírito. Ninguém goza de felicidade completa em todas as esferas da vida ao mesmo tempo, mas a harmonia entre elas é perfeitamente possível.

A harmonia começa quando abandonamos a crença de que é preciso fazer tradeoffs entre áreas da vida, abrindo mão da felicidade em uma em benefício de outra. É possível escolher ter as quatro dimensões trabalhando juntas, como em um quarteto de jazz. Partes diferentes têm mais destaque a cada momento, mas, ao longo da vida, elas se combinam para criar uma linda música.

Tom Tierney, um dos líderes mais bem-sucedidos que já estudei, é um exemplo de quem atingiu a excelência em equilibrar as múltiplas dimensões da vida. Mesmo quando CEO da consultoria Bain & Company, ele nunca ia ao escritório nos fins de semana; esse tempo era da família. Tierney também cuida muito bem de sua saúde e bem-estar interior. Mantém, inclusive, um diário, no qual faz suas reflexões. Com pouco mais de 40 anos, ele mudou o foco de seu trabalho e deixou a Bain para formar o Bridgespan Group, empresa que oferece consultoria estratégica e serviços de desenvolvimento de liderança a entidades filantrópicas, fundações e organizações não governamentais. Esse movimento foi a concretização de uma ideia que ele teve

ainda jovem. Tierney é um modelo de pessoa que honra todas as partes de sua vida ativamente, aproveitando, assim, os frutos do verdadeiro sucesso.

COMO SER UM LÍDER TOTAL?

O que separa os líderes equilibrados, totais, dos demais indivíduos igualmente talentosos, mas menos satisfeitos? São três aspectos:

1. Ser real, agir com autenticidade. Refere-se a saber de onde a pessoa vem, para onde vai e por quê. É aquilo que ela representa.

2. Ser inteiro. Diz respeito a agir com integridade, com base em um senso interior de unidade, em contraste com a fragmentação inerente à lógica dos tradeoffs entre as dimensões da vida. O termo “integridade” vem do latim “integer”, que significa completo ou total. Agir com integridade demanda respeito ao fato de que a pessoa desempenha uma série de papéis.

3. Ser inovador. É preciso sempre fazer experiências sobre como as coisas são feitas, desafiando o status quo para encontrar novas e melhores maneiras de fazê-las, não apenas para a pessoa ou sua empresa, mas para todas as diferentes partes de sua vida.

Os líderes podem buscar o domínio desses aspectos-chave para o sucesso fazendo experimentos de modo inteligente e inclusivo. “Inteligente”, nesse caso, significa antecipar de modo realista o risco e geri-lo. “Inclusivo”, por sua vez, é comunicar claramente como a tentativa de algo novo beneficiará aqueles que podem reagir mal à novidade.

Um executivo diz a seus pares e equipe o seguinte: “Gostaria de tentar algo para o próximo mês. Estarei indisponível às terças-feiras, das 15 horas até o fim do dia, porque tenho certeza de que, se usar esse tempo para fazer outras coisas que importam para mim, vocês verão melhorias em meus resultados, que é o que importa para vocês. Estarei menos distraído e mais focado, o que significa que serei capaz de entregar mais valor quando estiver trabalhando. Vocês apoiam minha tentativa de fazer isso durante um mês, para ver o que acontece?”. Assim, esse executivo conseguirá remover as razões pelas quais os colegas poderiam ser contra sua iniciativa.

A proposta tem três pontos positivos: (1) vislumbra um resultado desejável para todos, (2) define o experimento em fronteiras claras e não ameaçadoras e (3) compartilha o controle do experimento, já que ele convidou os outros a ajudá-lo a avaliar seu sucesso. Esses mesmos pontos também podem ajudar a reduzir a resistência interior do próprio executivo, na verdade. Ele se sentirá menos culpado de fazer o teste porque sabe que o intuito é ajudar os outros tanto quanto a si mesmo. Além disso, os benefícios são relevantes, e os aspectos negativos, pequenos, o que o faz desarmar a voz interior segundo a qual fazer algo saudável para si é egoísta – ou arriscado.

PARA QUEM QUER SER UM LÍDER TOTAL

Desenvolva-se dando os seguintes passos rumo ao equilíbrio:

<ul style="list-style-type: none">• Identifique seus valores centrais. Isso começa com o repasse de episódios cruciais de sua vida – aqueles três ou quatro que definiram seus valores e crenças. Trata-se de saber como o líder se tornou quem é, o que representa, a favor de que está disposto a lutar.• Exergue mais longe. Avance 15 anos no tempo e pergunte-se: o que você está fazendo? Que impacto tem sobre seu trabalho, sua casa e a comunidade? Quem você se tornou? Quão diferente era do que é hoje? Isso revela o que importa de fato. Compartilhar esse tipo de conteúdo com pares, para ouvir o que outros líderes dizem, proporciona ainda mais insights.	<ul style="list-style-type: none">• Reconheça os principais interessados em todas as dimensões de sua vida e esclareça com eles expectativas de lado a lado. Pergunte a seus parceiros na vida: “O que você espera de mim e o que espero de você?”. Um processo de coaching pode ajudá-lo a se preparar e a processar esses diálogos, que devem incluir conversas com cerca de uma dúzia de pessoas mais importantes em casa e nas comunidades a que você pertence. Tais colóquios oferecem experiência valiosa para começar a pensar sistematicamente em harmonizar dimensões variadas da vida a fim de alcançar resultados ótimos. Essa é a marca de executivos de destaque.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Experimentos a favor da integração de outras dimensões da vida podem sofrer forte resistência em organizações marcadas pelo estilo comando e controle, mesmo sendo inteligentes e inclusivos. No entanto, até em tais ambientes, os líderes conseguem encontrar maneiras de definir pessoalmente o valor de ser real, inteiro e inovador, e podem estimular terceiros a fazer experimentos, em vez de eles mesmos tentarem. A boa notícia é que qualquer sucesso alcançado por tais líderes e suas equipes pode acionar o gatilho de uma mudança cultural também nesse tipo de empresa, criando espaço para que mais pessoas honrem a vida fora do trabalho e extraiam forças disso.

Assim, ficará demonstrado que o equilíbrio entre o trabalho e o restante da vida não é uma ameaça ao desempenho e ao sucesso da empresa. Logo será possível medir melhorias de produtividade, retenção de talentos e reduções em custos de assistência médica e operacionais, por conta da energia física e psicológica ampliada pelo equilíbrio nas dimensões.

As organizações mais sábias transformarão os experimentos inteligentes e inclusivos propostos aqui em um programa de desenvolvimento de liderança, com o objetivo de libertar seus líderes da lógica do tradeoff de uma dimensão da vida por outra. Deixarão os experimentos mais poderosos ao cercá-los de avaliações, feedbacks e um processo de coaching, garantindo que sejam realmente inteligentes e inclusivos.

No programa, os líderes devem sentir-se desafiados a fazer coisas que terão impacto positivo não só em seu trabalho, mas também em sua casa, em sua comunidade e sobre si mesmo. À medida que os experimentos se repetirem em busca do que eu chamo de “conquista em quatro frentes”, os líderes passarão a se ver como cientistas no laboratório da vida, agindo de

maneira consciente e deliberada com o intuito de serem úteis para si e para os outros e aprendendo tanto com o fracasso como com o sucesso.

STEWART FRIEDMAN

Com o tempo, esses líderes equilibrados, totais, ficarão aptos não apenas a se adaptar à mudança, mas também a criá-la.

O LÍDER EMPRESÁRIO

LIDERAR TENDO A PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO TANTO QUANTO A DE SUA ÁREA É A EVOLUÇÃO ESPERADA DE LÍDERES DE DIVERSOS NÍVEIS, EMBORA O APOIO A ISSO NÃO SEJA O ADEQUADO

POR DOUGLAS A. READY E M. ELLEN PEEBLES

Ana Gabriel é CEO da Unilever Israel. A subsidiária que ela comanda comercializa, além das linhas de produtos globais da companhia, duas categorias que não existem em nenhum outro país: os cereais matinais Telma e uma linha de snacks.

São “joias locais”, segunda a executiva, que correspondem a cerca de um terço dos negócios da unidade israelense. O que a Unilever, segunda maior companhia de bens de consumo do mundo, presente em 200 países, espera de Gabriel é simples: que promova as marcas mundiais e, ao mesmo tempo, mantenha o bom desempenho dos produtos locais. “Para ser bem-sucedida, preciso ajudar meu pessoal a alinhar nossa agenda com a da Unilever como um todo”, comentou a executiva, ciente disso. Ana Gabriel é o que temos chamado de enterprise leader [líder empresária, em livre tradução].

Ela não busca somente resultados de sua equipe ou unidade, mas tem visão das metas globais da organização e luta por elas igualmente. É tão capaz de servir às necessidades de sua unidade como às da empresa toda. Realizamos uma pesquisa sobre o assunto em 2014, mundial, e já são 79% os CEOs de

grandes companhias internacionais que consideram extremamente importante contar com líderes de visão ampliada como Gabriel.

Os outros 21% acham isso muito importante, e quase 65% esperam que pelo menos metade de sua equipe de gestores de nível médio e alto já se comporte assim. As razões para o fenômeno são óbvias: os consumidores cada vez mais buscam soluções em vez de produtos, o que obriga diferentes unidades de negócios a trabalhar juntas. O escritório central espera de seus gestores que saibam o que acontece em outras partes da companhia e do mundo e que, além disso, compartilhem recursos.



Fonte: Douglas A. Ready e M. Ellen Peebles.

DESAFIOS E OBSTÁCULOS

Apesar da demanda, ainda são poucas as empresas que estão apoiando o desenvolvimento de líderes empresários. Cerca de 70% dos CEOs entrevistados em nossa pesquisa disseram, por exemplo, que investem pouco (até 25%) de seu orçamento de educação, tempo e energia no desenvolvimento de tais lideranças.

O que caracteriza um líder empresário? Como ele tem se desenvolvido? Em nossa pesquisa, descobrimos que, independentemente da empresa ou da localização, líderes que têm visão do todo da organização desenvolveram suas capacidades por meio de uma combinação de desenvolvimento pessoal deliberado, mentoria de alto nível e oportunidades propiciadas pelo próprio trabalho.

Essencialmente, o líder empresário combina papéis que parecem incompatíveis: o de “construtor” e o de “intermediário”. Ele precisa construir a visão de sua unidade e integrá-la à visão da empresa, esclarecendo aonde esta vai e como sua equipe contribui para chegar lá. Para que as capacidades da organização como um todo saiam enriquecidas, o líder empresário deve construir capacidades localmente e compartilhar recursos e conhecimento com outras unidades.

Ele ainda tem de conciliar a paixão de sua equipe por realizar a missão da própria unidade com o senso de responsabilidade pelo sucesso da companhia como um todo. Mike Gladstone, presidente regional para a América do Norte e country manager de produtos inovadores da farmacêutica Pfizer nos EUA, também personifica esse papel duplo do líder.

Quando soube que a corporação precisava de alguém no Japão para reforçar o plano de marketing de um anticoagulante, tomou a iniciativa de enviar uma integrante importante de sua equipe para ajudar, embora não tivesse nenhuma ligação com aquela unidade.

Para tanto, Gladstone teve de fazer arranjos nos planos de uma nova iniciativa em sua unidade e abrir mão de ganhos de desempenho de curto prazo – ele pensou primeiro na Pfizer como um todo. É fácil fazer isso? Não. Ana Gabriel, da Unilever, acha bem mais fácil ser líder local. Para ela, o

desafio de liderar com ponto de vista global consome mais energia, porque requer conciliar uma série de tensões e paradoxos.

Na pesquisa, foram apontados como obstáculos para o desenvolvimento desses líderes barreiras organizacionais como culturas que prestigiam os construtores e mandachugas e sistemas de remuneração que reforçam o desempenho de uma unidade ou área. Quando os líderes de uma empresa subiram na hierarquia pensando em seus silos, e não no negócio inteiro, eles vão querer continuar cuidando de seus silos. Dificilmente tomarão uma decisão que privilegie a companhia como um todo em detrimento da meta do silo específico. Não tenderão a agir como líderes empresários.

OS SEIS SENTIDOS DO LÍDER EMPRESÁRIO

Identificamos seis componentes da atitude do líder empresário de sucesso. São características com as quais eles não nasceram, e sim que aprenderam a desenvolver.

Construtor	Intermediário
Constrói visão, estratégias e marcas	Cria significado compartilhado entre unidades e grupos
Desenvolve entusiasmo pela missão da unidade	Combina entusiasmo com senso de responsabilidade pelo sucesso da empresa toda
Desenvolve capacidades	Transforma o conhecimento da unidade em capacidade organizacional integrada
Conquista apoio aos valores e princípios da unidade	Combina valores e princípios com a cultura corporativa autêntica
Constrói equipes e desenvolve indivíduos	Promove o intercâmbio de talentos pelas unidades e localidades para construir agilidade organizacional

1. Sentido de onde estão

Muitos dos líderes que entrevistamos se referiram a sua empresa como um lugar especial, cuja identidade é fonte de vantagem competitiva. Para Gabriel, da Unilever, essa identidade significa a compreensão profunda do alcance global da organização e do significado dos produtos locais para sua competitividade. Esses líderes creem que a companhia vende mais do que produtos, pois eles são uma extensão de o que é a empresa, de o que ela busca. Eles desenvolveram esse senso especialmente na absorção da cultura corporativa, sobretudo pela influência do líder principal, por suas palavras ou ações. Paul Polman, CEO da Unilever, e Ian Read, presidente do conselho da Pfizer, agiram dessa maneira. A maioria dos CEOs, entretanto, ainda tem de aprender o poder e o valor da intermediação em suas equipes de liderança.

2. Sentido de contexto

Os líderes demonstraram compreensão abrangente dos negócios e de como as peças da companhia se encaixam. Essa compreensão foi formada por uma variedade de posições que ultrapassaram lugar, unidade e função e ampliaram sua visão de mundo. Quando Gladstone, da Pfizer, por exemplo, enviou sua grande colaboradora ao Japão, esperava que ela voltasse com uma perspectiva mais ampla e mais importante para um líder do que qualquer posição que ela poderia ocupar no grupo em que estava. Ela retornou a seu país como melhor ouvinte e líder adaptativa, conhecendo mais sobre como as unidades do exterior interagem com a matriz e entre si.

3. Sentido de perspectiva

Segundo Yaw Nsarkoh, diretor-gerente da Unilever Nigéria, a perspectiva do líder empresário inclui tirar uma foto panorâmica e, ao mesmo tempo, apreciar os pixels que formam a foto. Ele relata aproveitar cada oportunidade que tem para aprender com os superiores, colegas, subordinados e, particularmente, consumidores, o que o ajuda a apreciar diferentes estilos de gestão, o que é crucial para atuar em um ambiente multicultural e para conciliar prioridades aparentemente conflitantes. A maior parte do aprendizado de um líder empresário acontece em atividades do dia a dia, mas os principais vetores do ganho de perspectiva são coaching, mentoria e observação de modelos. “Nós não jogamos nossos líderes de alto potencial em um trabalho e ficamos esperando que coisas boas aconteçam”, disse Jonathan Donner, vice-presidente da Unilever para o aprendizado global e desenvolvimento de capacidades. “Nós identificamos tarefas desafiadoras e nos certificamos de que líderes em potencial recebam coaching e mentoria e participem de redes com outros líderes.”

4. Sentido de comunidade

Pesquisas que realizamos mostraram que as pessoas são atraídas para redes de pares que as desafiem e apoiem. O mesmo é verdadeiro para os líderes empresários de nível sênior. Por esse motivo, organizações inteligentes viabilizam a criação de redes de aprendizado entre pares nas quais os principais desafios podem ser discutidos pelos líderes e eles podem encontrar ajuda. Na Pfizer, o programa Chairman’s Challenge permite que um seleto grupo de líderes interaja com o presidente do conselho de administração e o comitê executivo, fazendo parte de um intenso aprendizado com pares. Times de 12 pessoas passam pouco mais de um ano focando um desafio específico e trabalhando de perto com executivos de dentro e fora da companhia para desenvolver soluções.

5. Sentido de propósito

Os líderes entrevistados em nossa pesquisa expressaram grande paixão pela carreira e pela empresa. Muitos se emocionaram ao falar do impacto que tinham sobre a vida de outras pessoas. Isso se deve, em parte, ao senso de realização pessoal que eles encontram em seu trabalho, mas, principalmente, à reflexão, à introspecção e ao desejo de mudar como líderes. Na Li & Fung, empresa de design, desenvolvimento e logística de bens de consumo baseada em Hong Kong, o senso de propósito dos fundadores serve de inspiração para os funcionários. Ao longo dos anos, os irmãos Fung deram exemplo sobre como ser leais com os colaboradores e colocar as pessoas em primeiro plano. Seu lado humano está incorporado à operação. Particularmente, eles mostram compromisso sincero com os valores familiares. Deepika Rana, diretor-executivo para a Índia e a África Subsaariana, afirmou: “Os Fungs me ligam perguntando da esposa, do filho ou de parentes dos funcionários. Eles dizem que as pessoas são seu maior ativo e vêm usando esse ativo para acelerar seu sucesso na última década”.

6. Sentido de resiliência

“Não podemos ter uma empresa da próxima geração se a liderança for da geração passada”, disse Polman, da Unilever. Muitos dos executivos seniores entrevistados falaram sobre a importância de ter, para isso, um quadro de líderes empresários que não só sejam comprometidos com o constante aperfeiçoamento, mas mostrem alto nível de resiliência pessoal. Laurent Kleitman, CEO da Unilever Rússia, Ucrânia e Bielorrússia, recebeu em 2009 uma proposta de emprego de outra empresa e a aceitou. Após três anos, voltou para a Unilever. Ele explicou o movimento: “Aquilo de que mais senti falta foi da confiança que nossos

líderes seniores têm nas pessoas para fazerem o que é melhor pelos consumidores. Aqui tenho poder para mudar nossos processos da noite para o dia, se for necessário”.



O caso de Kleitman ilustra o senso de resiliência, de quem é capaz de se levantar depois de um tombo e erguer os outros também, preparando-se para ser protagonista do futuro.

PROPENSÃO A CRESCER

Os líderes que estudamos são empresários porque conseguiram enxergar a importância de aspectos micro e macro simultaneamente. Como? Eles confiaram nos seis sentidos aqui descritos. Creem que são parte de iniciativas orientadas por propósitos, o que faz com que tenham visão ampla e resistam a ficar presos a “coisas pequenas”. Sua exposição a diferentes culturas e condições de negócios os ajuda a abandonar a ideia de soluções únicas para todos. Sua confiança nos pares lhes permite compartilhar êxitos e dificuldades. Esses líderes empresários aprendem com os erros, mudam e crescem. Como todo líder deveria fazer, aliás.

DOUGLAS A. READY
E M. ELLEN
PEEBLES

UM MODELO BRASILEIRO

BATER META COM O TIME FAZENDO A COISA CERTA DEVE SER A AGENDA DO LÍDER, NA OPINIÃO DO CONSULTOR VICENTE FALCONI, UMA DAS MAIORES AUTORIDADES DO PAÍS EM LIDERANÇA. NO ENTANTO, ISSO É MUITO MAIS COMPLICADO DO QUE PARECE; EXIGE, POR EXEMPLO, ABRIR-SE AO NOVO

POR ADRIANA SALLES GOMES

“Muitas pessoas que ocupam posições de liderança só fazem aquilo que sabem fazer; o que não sabem não fazem. Isso atrasa demais a empresa.”

O diagnóstico do que pode ser a maior fragilidade da liderança organizacional, no Brasil e no exterior, é de Vicente Falconi, fundador e líder da Falconi Consultores de Resultado, que se posiciona como a maior consultoria de gestão da América Latina.

O problema é que, por si só, tal fragilidade já inviabiliza o exercício da liderança. “Essas pessoas podiam ser líderes até pouco tempo atrás, quando o mundo andava devagarinho e a experiência do passado era muito útil para o futuro, pois o futuro era 90% igual ao passado. Hoje, quando o passado vale só 20% ou 30% do futuro, o líder tem de aprender a entrar no desconhecido ou está morto”, explica o especialista. Isso pode ser revertido? Sim, mas é um processo de longo prazo.

Falconi encontrou a explicação para a resistência ao novo há cerca de seis anos: é o medo do desconhecido. “Fui visitar uma escola de engenharia em Boston, EUA, com o Marcel

[Telles], o Olin College, e me caiu a ficha: no primeiro dia de aula o aluno recebe um projeto de algo que nunca viu na vida.

Assim, a escola treina as pessoas a enfrentar o desconhecido em vez de ensinar coisas conhecidas, e elas perdem o medo.” O projeto diferente, lançado há 12 anos, vem ganhando tanta importância que o governo norte-americano agora faz experiências de ensinar por projetos nos cursos fundamental e médio para já acostumar as crianças a lidar com o desconhecido.

Se a iniciativa ganhar escala e ultrapassar fronteiras, os líderes do futuro estarão garantidos. E hoje? Dá para reverter isso imediatamente em nossas empresas? Falconi crê que sim, se os líderes existentes treinarem suas equipes para enfrentar o que não sabem. Treinar os colaboradores é parte crucial da arquitetura da liderança proposta por Vicente Falconi, testada cotidianamente por empresas como a Ambev e a BRF. Falconi detalhou-a em entrevista exclusiva, descrevendo o modelo básico, sua implementação e o perfil de quem ocupa a posição, o ideal e o real.

BATER A META COM O TIME FAZENDO A COISA CERTA, MAS...

“O líder deve bater metas com seu time fazendo a coisa certa.” Cada vez mais gestores conhecem essa máxima de Falconi, e alguns até a tomam como mantra. Mas isso não significa que a apliquem em suas organizações, porque a implementação requer muito mais esforço do que parece – é desdobrada em 18 atividades.

Segundo o livro *O Verdadeiro Poder*, de Falconi, “bater metas” inclui (1) saber estabelecer as metas, (2) promover o domínio do método pela equipe e (3) promover a aquisição de

conhecimento técnico do processo pela equipe. “Com o time” abrange (4) recrutar, (5) treinar, (6) inspirar, (7) fazer coaching, (8) promover a meritocracia, (9) tirar pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam, (10) fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva, (11) demitir quando preciso e (12) ter um sistema de incentivos alinhados com metas. Por sua vez, “fazer a coisa certa” implica promover uma cultura que seja (13) única, (14) de alto desempenho, (15) que valorize fatos e dados, (16) que cultive a honestidade intelectual, (17) que incentive o enfrentamento dos fatos e cuidar para que (18) haja alinhamento das pessoas com os valores da empresa – valores que sempre têm origem ética.

Os desafios começam por definir corretamente a meta, algo que requer, entre outras coisas, muita pesquisa – a meta deve corresponder a uma oportunidade de mercado concreta – e disposição para negociar – tem de ser elaborada de cima para baixo e de baixo para cima. Ao líder cabe ainda garantir que os planos de ação para perseguir as metas sejam bem-feitos e que haja acompanhamento.

Como, nesse modelo, o líder não pode bater meta sozinho, seu papel muda na essência. “Ele deixa de trabalhar feito um louco para bater meta e passa a trabalhar feito um louco para desenvolver o time”, diz o consultor. Nessa arquitetura, o usual é que os líderes gastem pelo menos 50% de seu tempo com os colaboradores, treinando-os a fazer planos de ação – só se aprende fazendo –, dando-lhes feedback sobre valores, recrutando.

O trecho “fazer a coisa certa” é especialmente desafiador, porque remete a ética, e a definição de Falconi para o conceito é extrema: “Ética é amor ao próximo, é não fazer nada, conscientemente, que prejudique o outro hoje ou no futuro”.

O risco ético não pode existir. “Se vou fazer uma barragem, tenho de mandar pôr margens de segurança adicional”, exemplifica, a pedido da reportagem. “Para bater metas com o time e de forma ética, o líder precisa necessariamente ser open-minded, senão ele não consegue”, acrescenta Falconi.

IMPLEMENTAÇÃO DA LIDERANÇA

O instrumento fundamental da liderança é a meta no modelo defendida pelo consultor. Sem ela, ninguém lidera nada. “A meta pressiona todos a buscar conhecimento novo, deixa claro quem é apropriado e quem não é”, afirma Falconi.

Os indicadores também se mostram cruciais para um líder implementar sua liderança. Até o alinhamento aos valores precisa ter métricas. “Você faz um diagrama em forma de árvore com a palavra ‘ética’ no alto, coloca os valores e, para cada um destes, cria duas ou três perguntas que têm de ser respondidas sobre o profissional”, ensina. Conforme o compromisso da pessoa com o valor, medido nas respostas, há um percentual de alinhamento.

A cultura da empresa costuma ter a ver diretamente com seu líder principal, e é algo aprendido nos contatos entre as pessoas, que passa quase por osmose. “Muito da cultura que vemos hoje na Ambev tem a ver com o comportamento pessoal do Marcel quando atuava na Brahma, entre 1991 e 1993.

Vejo o mesmo fenômeno ocorrendo na BRF atual com o CEO Pedro Faria; em 10 ou 15 anos, quando ele sair, a cultura estará estabelecida”, diz o consultor, que ainda frisa a importância das promoções internas para isso. A gestão de pessoas é peça fundamental para um líder, mas, indo contra a corrente dos recursos humanos, Falconi se concentra em atender direito às necessidades básicas de vida descritas por

Abraham Maslow. “A empresa tem de criar programas que satisfaçam tais necessidades ao mesmo tempo; não há a pirâmide com uma mais importante do que a outra.

Isso criará um ambiente de pertencimento, de equipe, das pessoas fazendo aquilo de que gostam e sentindo-se seguras.” Falconi compartilha os resultados de um projeto de cinco anos que está conduzindo na Ambev, já no quarto ano, apoiado em Maslow. “O turnover estava em 25% e caiu para 5%, em uma média brasileira de 47 fábricas.

A produtividade, ou eficiência fabril, subiu de 68% para 78%, o que equivale a 15% de aumento de produção em quatro anos.” O programa ainda está limitado à fábrica, mas será estendido a outras áreas e ao exterior. No setor público, essa arquitetura também faz diferença? Falconi dá como exemplo o que fez no início dos anos 2000 e por quatro anos no Ceará, para o governo Tasso Jereissati, com 900 escolas. “Hoje algumas das melhores escolas do País estão lá, como as de Sobral; seus líderes mudaram.”

Vicente Falconi analisa as outras propostas deste Dossiê

As ideias apresentadas por Herminia Ibarra, Georg Polzer, Tammy Erickson, Linda Hill, Vineet Nayar, Jim Fisher, Stewart Friedman, Douglas Ready e Ellen Peebles são compatíveis com a agenda do líder de Vicente Falconi? HSM Management lhe perguntou e viu mais semelhanças que diferenças; a arquitetura da liderança em construção parece ter consistência.

Muitos CEOs de sucesso são engenheiros; isso indica um perfil de líder? “Talvez o fato de os alunos de engenharia passarem por um corredor polonês faça uma seleção, que começa no vestibular concorrido e se estende pelo curso, puxado. Os que chegam ao outro lado acabam tendo alguns valores necessários ao exercício da liderança.” Porém, para Falconi, os engenheiros com mais formação em ciências humanas, como os de Olin, serão melhores líderes.

Oferecer problemas interessantes para as pessoas resolverem é o grande papel do líder? Como um líder tem de treinar pessoas, a resposta de Falconi é sim. “Falei sobre meu encantamento com a escola de engenharia de Olin, que treina as pessoas a resolver problemas.”

O líder deve criar um ambiente de colaboração? É seu papel proporcionar um ambiente de equipe e em que as pessoas se sintam seguras – com cultura meritocrática, ouvindo muito, “cuidando para que os cinco grupos de necessidades de [Abraham] Maslow sejam atendidos ao mesmo tempo”.

A liderança deve montar arquiteturas para a inovação e a mudança? “Lembre que as pessoas resistem ao desconhecido porque têm medo dele; quando se habitua a lidar com o desconhecido, lida melhor com a mudança. Fazemos isso na [consultoria] Falconi. Uma pessoa com cinco ou dez anos de experiência aqui está preparada para enfrentar o desconhecido, porque vai fazer isso todo dia. Isso aqui também é uma escola.”

O líder tem de ser integral, amalgamando os modelos de gestor, dirigente e engajador? “Repito: é preciso bater meta (gerenciar), com o time (engajando) e fazendo a coisa certa (dirigindo).”

Para ser eficaz, um líder deve equilibrar o trabalho com as outras dimensões da vida? “É uma escolha de cada líder; à empresa cabe entender e, se ele for bom mesmo, adaptar as condições de trabalho para ajudá-lo nisso – e, se ele preferir sair para ter mais vida pessoal, a empresa deve deixar a porta aberta para sua volta. Fizemos isso na Falconi há seis meses com um consultor cotado para ser sócio que quis ficar mais perto do filho. Ele acabou saindo, mas pode retornar.”

O líder precisa cuidar de sua parte e também do todo da organização? Deve estar alinhado aos valores do todo, disponível para o todo. “A Ambev perdeu 200 líderes para a corporação global, e tanto ela como o todo melhoraram.”

Falconi não desenha personalidades ideais para a liderança; pessoas de todos os tipos podem ser talhadas para a função, desde que tenham ascendido pelo sistema meritocrático. Quando solicitado a descrever um bom líder com quem vem trabalhando diretamente, no entanto, ele dá o exemplo do CEO da BRF, Pedro Faria, descrevendo seus traços de personalidade. “O Pedro é uma pessoa muito inteligente, que percebe as coisas no ar, mas tem a humildade de ouvir muito os outros. Ele tem seriedade nas intenções, é extremamente firme na execução e gosta das coisas bem-feitas”, enumera.

Outro nome que ilustra o líder de Falconi é Carlos Brito, CEO mundial da AB InBev. Conforme o consultor, Brito é extremamente detalhista e persistente. “Já acompanhei visitas à rota de vendas do Brito e ele exaure qualquer um, checando tudo nos mínimos detalhes; isso faz a diferença.” O desafio atual de Brito é implementar essa arquitetura de liderança nos gestores norte-americanos, em um trabalho que prevê levar de cinco a sete anos.

“Em dois anos, eles dobraram os resultados com os líderes daqui exportados para lá, mas não alteraram a liderança e a cultura; agora é que isso começa”, comenta Falconi. “Como diz o Brito, os líderes da AB InBev fazem o que têm de ser feito, e os outros não fazem.” Sobre empresas horizontais sem líderes fixos, com líderes ad hoc por projeto, Falconi não os acha compatíveis com a maioria das organizações, nem com uma arquitetura que prevê atividades como treinar pessoas. Qual é sua avaliação sobre os chamados “líderes de turnaround”, feitos para momentos de crise?

“Eles têm de ser duros mesmo, mas não podem ficar batendo na mesa por muito tempo, ou não conseguirão trabalhar com o time.” LÍDER = 100% DO RESULTADO Carlos Brito, que é cliente de Falconi, recentemente pediu-lhe uma métrica sobre o impacto da liderança e este estimou: “Dos três elementos que garantem desempenho superior a uma empresa –

liderança, conhecimento técnico e método –, a liderança é o mais importante; deve responder por 70% do resultado final”. A esta reportagem, Falconi reviu esse percentual para cima: é 100%. “O conhecimento técnico e o método não acontecem se a liderança não quiser.”

Você aplica quando...

... desenvolve o próprio modelo de liderança ao combinar o autoconhecimento com elementos das quatro propostas de liderança relacionadas neste Dossiê: a integral (que ensina a conciliar os papéis de gestor, dirigente e promotor de engajamento), a equilibrada ou total (que convida o líder a harmonizar as quatro dimensões de sua vida para ser mais eficaz, fazendo experimentos para isso), a empresária (que o orienta a ter as atitudes de construtor de sua unidade e de intermediário da organização maior, fazendo os tradeoffs requeridos) e a brasileira recomendada por Vicente Falconi (na qual a meta se torna uma poderosa ferramenta de liderança, entre outros aspectos).

ADRIANA SALLES
GOMES

AUTOATENDIMENTO: POR QUE DÁ ERRADO

PESQUISA EXPLICA POR QUE AS EMPRESAS CONTINUAM A TROPEÇAR NAS TECNOLOGIAS DE SELF-SERVICE: ESTÃO DESALINHADAS COM O QUE QUEREM OS CLIENTES

POR SHERYL KIMES E JOEL COLLIER

Vale a leitura porque...

... frequentemente soluções do tipo self-service são recebidas com indiferença pelos clientes, atrapalhando as estratégias das empresas. ... muitos gestores ainda não conseguem entender por que essas tecnologias não têm gerado o resultado esperado para o negócio.

Para muitas empresas, a ideia do self-service soa como jogo em que todos ganham. Tecnologias de autoatendimento como totens, sites e aplicativos para celular, que dispensam o contato pessoal com os funcionários e simplificam os processos e as transações, têm a vantagem de reduzir despesas e também o potencial de aumentar o faturamento, ao mesmo tempo que conferem ao cliente maior controle sobre o serviço prestado.

Na prática, porém, há um número significativo de exemplos de tecnologias de self-service que não apresentaram os benefícios esperados para o negócio. Por exemplo: a rede de supermercados Albertsons, com sede em Boise, no estado de Idaho, Estados Unidos, acabou decidindo eliminar as torres de autopagamento em um esforço para aprimorar a experiência de compra dos clientes. Será que os consumidores podem acabar se afastando por causa do autoatendimento? Não. Na verdade, eles preferem o self-service às opções que envolvem o contato com os funcionários. Por exemplo: redes de aluguel de carros nos Estados Unidos, como a Alamo e a Enterprise, relatam que os totens de autoatendimento podem reduzir pela metade o tempo do check-in, aumentando a satisfação com o processo como um todo.

O fato, portanto, é que os clientes não estão fugindo das opções de self-service; eles evitam apenas aquelas que são mal implementadas. Nesse caso, o autoatendimento frustra as pessoas e não confirma os ganhos de faturamento e custos que o negócio espera. Isso levanta uma questão: os gestores realmente compreendem o que os clientes querem de um modelo self-service?

Do ponto de vista dos gestores, um novo aplicativo ou equipamento gera burburinho e dá mais opções aos que são ligados em tecnologia. No entanto, talvez esses gestores não tenham uma noção clara do que as pessoas demandam, de fato, do autoatendimento.

Saiba mais sobre a pesquisa

A pesquisa foi realizada com dois grupos de pessoas ligadas a restaurantes: gerentes (201) e clientes (254). Os indicadores medidos incluíram conceitos como ansiedade diante da tecnologia, necessidade de interação humana, conveniência, velocidade da transação, nível de precisão, satisfação e confiança.

Os gerentes foram selecionados entre assinantes de uma publicação especializada do setor que recentemente haviam implementado tecnologias de autoatendimento. Os clientes foram encontrados em um banco de dados dos Estados Unidos e precisavam ter utilizado previamente a tecnologia de pedidos automatizados – a amostra tinha 51% de mulheres e aproximadamente metade com idade entre 35 e 64 anos. As perguntas aos dois grupos foram similares e os participantes responderam utilizando uma escala de sete pontos, de “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (7).

NOS RESTAURANTES

Para entender melhor a distância entre a percepção dos gestores e o desejo dos clientes, conduzimos uma pesquisa com dois grupos: gerentes de restaurantes que implementaram recentemente tecnologias que possibilitam fazer o pedido sem recorrer ao garçom e clientes que efetivamente utilizaram essas soluções [veja quadro abaixo]. Notamos contrastes relevantes entre as percepções desses dois grupos em três áreas: a necessidade de interação com os funcionários, o grau de conveniência e o desejo de velocidade nas transações.

Necessidade de interação humana As tecnologias de self-service são geralmente implementadas com a expectativa de que os clientes queiram utilizá-las e partam felizes para explorá-las. Na prática, porém, muitos se mostram hesitantes em usar uma nova tecnologia de autoatendimento, especialmente quando se trata de algo distante do modo como o serviço costuma se desenrolar.

Os gestores subestimam de maneira clara a necessidade de contato com funcionários durante uma experiência self-service, sobretudo nos momentos em que os clientes apresentam ansiedade diante da tecnologia. Descobrimos que as pessoas esperam que haja uma espécie de “rede de proteção” caso algo saia errado e, mais explicitamente, querem um funcionário disponível para desempenhar esse papel.

A ansiedade que os clientes podem vivenciar inicialmente ao utilizar uma nova tecnologia indica que o autoatendimento pode ser mais bem aproveitado ao lado dos funcionários nos primeiros estágios do processo de implementação. Isso significa menor economia com mão de obra no começo. No entanto, uma vez que a ansiedade das pessoas com a tecnologia diminui, a necessidade da presença dos funcionários fica menor também e, assim, os ganhos podem aparecer, além de ser possível realocar o pessoal em outras áreas. Vale destacar que, quando a tecnologia de self-service é instalada em local público, a importância de disponibilizar funcionários aumenta.

Um varejista que faz um bom trabalho com tecnologias de autoatendimento, sem dispensar o apoio de funcionários aos clientes, é a loja de departamentos Bon-Ton. Vendedores ajudam as pessoas normalmente, como em qualquer outra loja. Contudo, quando elas não conseguem encontrar o estilo de roupa ou o tamanho que procuram, são direcionados a totens que lhes permitem consultar uma gama mais ampla de

produtos e até mesmo fazer seu pedido. Dessa maneira, a tecnologia ajuda não apenas os clientes, mas também o pessoal da loja.

CONVENIÊNCIA

Outro aspecto que mostrou contrastes evidentes entre gestores e clientes foi a importância que cada grupo dá à conveniência. Uma razão primordial para que as pessoas optem pelo self-service é a crença de que isso vai trazer maior nível de conveniência, o que significa geralmente escolher como e quando as interações devem ocorrer.

Os clientes observaram que a conveniência de uma tecnologia de self-service afeta significativamente a precisão de uma transação. Os gestores, por sua vez, classificaram a influência da conveniência como bem menos importante em relação à possibilidade de ocorrer erros. Em uma tecnologia desse tipo, a conveniência, tanto física como virtual, possui papel determinante no conforto e na confiança das pessoas.

Se o cliente pode escolher o melhor momento e o local mais adequado para utilizar seu smartphone ou um aplicativo online, sua experiência será mais focada e precisa. Por exemplo: o sistema online da rede Domino's Pizza aumentou seu nível de correção e obteve mais visitas repetidas depois que permitiu que os clientes fizessem seus pedidos no ritmo deles. Eles podem verificar se os pedidos estão corretos sem se sentir pressionados a correr, o que resulta em menos erros.

A localização física de uma tecnologia de self-service dentro de uma loja de varejo, por exemplo, também afeta sua conveniência, dizem os especialistas. Equipamentos de autoatendimento instalados em locais de difícil acesso ou baixa visibilidade são geralmente ignorados pelas pessoas por causa da percepção de inconveniência. As soluções bem-

sucedidas na área interrompem o fluxo dos clientes ou ficam na linha de visão deles. Se a conveniência do uso dessas tecnologias se torna evidente, experimentar e adotar as novidades é algo que pode acontecer bem mais rapidamente.

Velocidade da transação A terceira área em que gestores e clientes divergem diz respeito à velocidade da transação. Trata-se do fator com a mais forte influência sobre a satisfação dos consumidores, mas os gestores dão a esse aspecto uma importância significativamente menor. Muitas histórias de sucesso de autoatendimento se concentram em tornar a realização de uma tarefa mais rápida.

Por exemplo: a agência norte-americana de controle das fronteiras e alfandegário instalou totens de autoatendimento para verificação de passaportes em vários aeroportos. Os equipamentos fizeram sucesso e reduziram significativamente o tempo de espera. É fundamental, no entanto, que os gestores treinem os consumidores no uso apropriado da tecnologia.

O serviço de correios dos Estados Unidos implementou um equipamento para que as pessoas possam sozinhas pesar seus pacotes e pagar pela postagem, mas isso não vale, por exemplo, se o peso supera os 30 quilos. A ênfase na velocidade da transação também significa que layout de loja, espaço adequado e localização são fatores importantes para evitar gargalos.

Empresas brasileiras estão bem atrasadas

Em breve o autoatendimento não será só uma alternativa para as empresas; será a via principal. Os nascidos a partir da década de 1990 já são a geração do “faça você mesmo”; preferem comprar sozinhos e só pedem ajuda a um vendedor quando não tiram sua dúvida no Google. Só que as lojas não podem apenas implantar o autoatendimento; elas têm de entender que a tecnologia é um meio para melhorar o contato humano.

Isso acontece em ambientes mais interativos, com mais gadgets e sinalização digital, e, frise-se, com mais vendedores bem treinados e com tablets nas mãos. Basta instalar touchpoints para que as pessoas usem seus smartphones, por exemplo, e as lojas já conseguem criar muitas interações, transferindo atividades para os consumidores e deixando-os satisfeitos. O autoatendimento que vemos no Brasil, principalmente no varejo tradicional, está longe disso, contudo.

Significa “vire-se sozinho”. Resultado? Vendedores e consumidores se afastam, e a loja desperdiça a oportunidade de prestar melhores serviços e de extrair mais informações sobre os clientes, úteis para gerar novas vendas no futuro. O quadro só mudará quando as empresas brasileiras fizerem dois movimentos: facilitar o acesso à informação digital nas lojas não só para clientes, mas também para vendedores, e capacitar os funcionários para ajudar a comprar, não só para vender. Esta é a era da “toquenologia”, a tecnologia com toque pessoal.

Claiton Pacheco, CEO da Cliente Amigo, consultoria especializada em gestão do atendimento.

MUITO ALÉM DO CUSTO

Em geral, as diferenças entre o que os consumidores querem e o que os gestores acham que eles querem, quando se trata de experiências de self-service, são esclarecedoras. Os gestores dão pouco peso ao apoio dos funcionários, subestimam a importância da conveniência e, em última análise, conferem menos valor à velocidade da transação do que deveriam.

Esses três fatores têm enorme impacto sobre a implementação de tecnologias de autoatendimento e podem explicar por que algumas soluções desse tipo acabam sendo recebidas com indiferença pelo público-alvo. Os gestores devem entender que mesmo consumidores ligados em tecnologia podem precisar de apoio de funcionários ao usar novos equipamentos de autoatendimento.

Depois que os clientes se familiarizam com a tecnologia, a necessidade da presença de funcionários cai substancialmente. À medida que os gestores tentam encontrar novas formas de oferecer às pessoas mais opções, ao mesmo tempo que focam a redução de custos, soluções de autoatendimento podem ser uma alternativa atraente. Para isso, é preciso compreender o que os consumidores querem. Empresas que dão mais importância ao corte de custos do que às experiências dos clientes podem acabar concluindo que as tecnologias de autoatendimento produzem apenas desencanto e gastos com equipamentos que ninguém quer usar.

Você aplica quando...

... estuda o que os consumidores de fato desejam quando pedem ou aceitam o autoatendimento, em vez de só pensar em reduzir seus próprios custos. ... avalia três aspectos centrais antes de adotar o autoatendimento em sua empresa: a necessidade de interação do consumidor com pessoas, quão conveniente lhe é a tecnologia e a importância da velocidade nas transações.

SHERYL KIMES E
JOEL COLLIER

QUANDO O ABACATE GERA VALOR

FUNDADA EM 2012, A STARTUP BIOFASE, DO MÉXICO, DESENVOLVEU UMA TECNOLOGIA INOVADORA PARA PRODUZIR BIOPLÁSTICOS COM O CAROÇO DA FRUTA QUE ABUNDA NO PAÍS

POR GUILLERMO MARTÍNEZ

Vale a leitura porque...

... a história da empresa Biofase é inspiradora: começou como experimento universitário no México e é responsável pela produção de bioplásticos, ou plásticos biodegradáveis, com o caroço do abacate. ... o exemplo mostra como uma empresa lucrativa pode surgir de questionamentos socioambientais: o fundador da Biofase se incomodava com o tempo que o plástico leva para se decompor e com o impacto disso sobre o meio ambiente.

De sacolas de supermercado a sofisticadas peças de computador, móveis e até mesmo carros, o plástico é hoje um dos materiais mais utilizados pela sociedade. Segundo dados do Plastics Europe Market Research Group, a produção mundial de plásticos está na casa dos 300 milhões de toneladas e cerca de 30% dos itens fabricados com esse material são usados apenas uma vez.

A indústria e os governos de todo o mundo têm feito esforços para reduzir o consumo de plásticos, porque eles são muito nocivos ao meio ambiente. De acordo com o tipo, eles podem demorar de cem a mil anos para se decompor. Consciente do impacto direto do plástico sobre a sustentabilidade do planeta, Scott Munguía passou a buscar uma alternativa. Durante o curso de engenharia química no Instituto Tecnológico de Monterrey, México, chegou a suas mãos o artigo de uma publicação científica em que se debatia o uso do milho para a produção de bioplásticos.

O texto mostrava que 80% desses materiais são fabricados com grãos de milho. Após a leitura, Munguía ficou se perguntando se era conveniente destinar os plantios de milho para esse fim, uma vez que diversas regiões do mundo enfrentam um grave problema de escassez de alimentos. Começou a nascer aí seu empreendimento. Em 2011, embora ainda permanecesse na universidade, Munguía se dedicou a estudar algumas sementes que poderiam se tornar alternativa ao polímero do milho.

Sua pesquisa deu frutos, literalmente: o abacate, um dos alimentos mais populares do México e parte de sua cultura. Além disso, o país é o maior produtor de abacate do mundo e registra um consumo anual per capita de 6,8 quilos, segundo dados da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO). Um ano depois de sua descoberta, Munguía fundou a Biofase, empresa que desenvolveu uma tecnologia única e amplamente reconhecida internacionalmente para fabricar bioplásticos com o caroço do abacate, que, como se sabe, é a semente dessa fruta.

Os números

20 mil pesos mexicanos foi o investimento que deu origem à Biofase.

17 milhões de pesos mexicanos custou a nova fábrica, com início de operações no final do ano passado.

700% foi o crescimento registrado pela Biofase entre 2013 e 2014.

100 a 1.000 anos é o tempo que o plástico tradicional demora para se decompor.

US\$ 4 bilhões é o valor do mercado mundial de bioplásticos.

UM CONSELHO

Scott Munguía garante que sempre recomenda aos empreendedores que subcontratem seus processos antes de investir em plantas piloto ou adquirir infraestrutura própria. Para ele, com essa estratégia, é possível fazer economias significativas e assumir menos riscos. “Na Biofase, a primeira coisa que fizemos foi patentear nossa tecnologia. Somente quando tivemos um produto bem definido e estabelecido encaramos o desafio da capitalização. Desse modo, não nos vimos obrigados a ceder uma grande quantidade de ações para desenvolver o produto”, explica

PRODUÇÃO ABUNDANTE

No México, as empresas agroindustriais que produzem azeite, guacamole e molho salsa descartam mensalmente 30,7 mil toneladas de caroços de abacate. Essa é, precisamente, a matéria-prima que a Biofase compra para abastecer sua linha de produção. Munguía estima que são desperdiçadas cerca de 300 mil toneladas de caroços de abacate e que a utilização desse volume para fabricação de bioplásticos poderia atender a aproximadamente 30% da demanda mundial desse produto.

De acordo com dados da Associação Europeia de Bioplásticos, o mercado global de bioplásticos possui um valor de US\$ 4 bilhões e, diferentemente do que acontece com o setor de plásticos tradicionais, cujo ritmo de crescimento é cada vez menor, nos últimos anos vem experimentando uma ampliação de dois ou três dígitos. Prova disso é a própria Biofase: entre 2013 e 2014, a empresa cresceu 700%.

MODELO DE NEGÓCIO

Resultado de uma incubadora que funcionava na universidade onde Munguía estudou, o modelo de negócio da Biofase se baseava, inicialmente, na venda de resina a fabricantes, para que estes a transformassem no produto final: pratos, garrafas, sacolas e outros artigos. Dessa maneira, a empresa conseguiu estabelecer alianças com companhias como Biodeck e Packgreen.

Além disso, começou a exportar resina para a Guatemala, por meio do Logicomer, distribuidor com sede naquele país que também comercializa o produto em toda a América Central. Esse modelo, no entanto, evoluiu. Em junho de 2014, Munguía e seu irmão, Jason, transformaram o negócio ao ingressar na fabricação de talheres biodegradáveis, à qual passaram a destinar 10% da capacidade produtiva.

Essa linha de produtos já é comercializada em supermercados de vários estados mexicanos e está presente nos restaurantes do Instituto Tecnológico de Monterrey e na cadeia de hotéis Fiesta Americana. Atualmente, a empresa conta com três unidades de negócio: Resinas. Uma família de resinas que podem ser processadas por todos os métodos convencionais de modelagem de plásticos e que substituem as aplicações de polipropileno, poliestireno e polietileno.

Segundo Munguía, são ideais para empresas transformadoras de plástico que se propõem desenvolver novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental. Talheres biodegradáveis. Linha de produtos originais da Biofase, elaborados com tecnologia patenteada. Por serem biodegradáveis, não causam danos aos ecossistemas. Produtos e projetos especializados.

Unidade concebida como a maneira mais fácil e inovadora de ingressar na indústria de bioplásticos. A Biofase projeta e fabrica peças ou objetos de acordo com as necessidades de seus clientes. Também integra todo o modelo produtivo para transformar qualquer ideia em produto biodegradável de alto valor agregado.

RECONHECIMENTO

Em menos de quatro anos de existência, a Biofase já conquistou fama tanto em seu país de origem como internacionalmente. “Começamos como uma startup mexicana e hoje somos considerados uma das cinco empresas de bioplásticos mais inovadoras em todo o mundo”, afirma Munguía, orgulhoso.

Seu trabalho e o da empresa que comanda também vêm recebendo diversos reconhecimentos, no México, na Espanha e nos Estados Unidos. Destacam-se o prêmio para inovadores

com menos de 35 anos da MIT Technology Review, o de inovação tecnológica do Cleantech Challenge, o Santander de inovação empresarial e o de estudante empreendedor, organizado pela Entrepreneur Organization e pela Bolsa Mexicana de Valores.

DE OLHO NO FUTURO

Com sua tecnologia já patenteada nos Estados Unidos e no México, a Biofase tem condições atualmente de produzir 50 toneladas de bioplásticos todos os meses. A meta da empresa, porém, é mais ambiciosa: acaba de ser colocada em operação sua primeira fábrica própria, em Morelia, capital do estado de Michoacán, com capacidade instalada de 700 quilos por hora. Alcançando esse patamar, a Biofase será a maior empresa do tipo na América Latina e já planeja atacar o mercado norte-americano com força. Também está em seu radar o mercado europeu.

Você aplica quando...

... monta um negócio para resolver um problema complexo atual. ... busca aproveitar o que sua região tem de excedentes de matéria-prima, a ponto de haver descarte, como o abacate no México. ... tem elevadas aspirações para o futuro de seu negócio, em vez de só focar o curto prazo; a Biofase, por exemplo, pensa grande e longe.

TROQUE O SONHO PELO OBJETIVO

AS MÍDIAS SOCIAIS BANALIZARAM A IDEIA DO
SONHADOR COMO SINÔNIMO DE EMPREENDEDOR;
ISSO É UM ERRO

POR MATT MONTENEGRO

Eu sou uma pessoa bastante criativa. Sou formado em comunicação social. Atuei bons anos em importantes agências digitais do mercado. Desde 2009, lido intensamente com startups, outro universo de criatividade extrema. Com meu histórico de trabalho com design e UX [experiência de usuário, na sigla em inglês], áreas de maior reconhecimento de minha carreira até aqui, rapidamente posso ser considerado um sonhador. Mas não sou um sonhador. Como empreendo, seja paralelamente, seja como atividade principal, desde os 14 anos de idade, a necessidade de sobreviver sempre foi maior que a de manter o rótulo de “sonhador”. Sou sempre chamado de empreendedor.

Se sou contra sonhar? Não, muito pelo contrário. Acompanho avidamente a opinião de vários estudiosos sobre o real sentido dos sonhos. Não é o significado que aparece em frases do Facebook, como “Viva seus sonhos”, “Persiga seus sonhos”, “Não ouça a opinião dos outros sobre seus sonhos”, “Não permita que os outros o impeçam de sonhar” etc. Nossos sonhos não têm nada a ver com essas frases. Segundo [o professor de psiquiatria] Robert Stickgold e seu time de pesquisadores de Harvard, eles são essenciais, isto sim, para realizar nossos objetivos. Servem como um recurso do

cérebro para, processadas as informações do dia que se passou, encontrar soluções, saídas, ideias para resolver os impedimentos que porventura não tenham sido vencidos nesse mesmo dia.

Na prática, isso significa que as pessoas que sonham são, em média, dez vezes mais capazes de encontrar novas saídas para um problema que aquelas que não dormiram (e, portanto, não sonharam). Esse é o poder do sonho.

Por isso, em minhas lições de empreendedorismo, sempre incluo dormir bem todos os dias para ter bons sonhos (tente fazer isso sem Rivotril, o.k.?).

Agora, o sonho não é nem deve ser o ponto alto de um empreendedor em si. Ele é apenas um coadjuvante (importante) na busca de seus objetivos. É nesse tipo de sonho que eu acredito. Quanto ao outro sonho, o comentado nas redes sociais, eu o chamo de objetivo. Troque a palavra “sonho” por “objetivo” você também. O dia a dia nos ensina que viver sonhando é viver uma vida sem realizações concretas. Por sua vez, determinar objetivos exige de nós destrinchá-los em tarefas, metas, prazos.

Não se inspire em imagens fofinhas do Facebook; aja como os esportistas, treinando duro para alcançar seu objetivo. Monte uma planilha de práticas, horários e alimentação, mantenha a disciplina, enfrente o sofrimento, as dores e o cansaço. Quando o foco está em algo concreto, nada demove a pessoa de alcançá-lo. E não se deixe enganar pelo calendário: todo dia é dia de definir objetivos, não só segunda-feira ou começo de ano.

MATT MONTENEGRO

É fundador do meuaio.com,
um “YouTube corporativo”,
e criador do Vida de
Startup, um blog de
educação empreendedora.

O SNAPCHAT SERÁ A PRÓXIMA TV?

ESTRELA DA PROPAGANDA ENTRE AS MÍDIAS SOCIAIS, A REDE FAVORITA DOS USUÁRIOS DAS GERAÇÕES Y E Z TRABALHA PARA SUBSTITUIR A TV, MAS TEM DE LIDAR COM SEIS CONTRADIÇÕES

POR AUSTIN CARR

Vale a leitura porque...

... muitos ainda pensam que o Snapchat é simplesmente um aplicativo para a troca de mensagens de conotação sexual entre adolescentes. ... ele está se tornando um ímã de publicidade nos EUA; já atraiu anunciantes como Taco Bell, Verizon e Cover Girl para suas Live Stories do VMA, ao custo de US\$ 200 mil cada um. ... o Snapchat quer ser o principal substituto da TV como mídia de entretenimento, disputando a vaga com outras redes sociais – entre elas, a jovem Periscope.

Nós somos os millennials, irmão!” O rapper Kanye West passou mais de dez minutos falando na última edição do MTV Video Music Awards (VMA). O tempo reservado era de apenas dois minutos, mas ele pontificou sobre tudo – foi

quase um TED Talk sobre a natureza inexplicável do que atrai a plateia de millennials e pós-millennials. No fim, ele anunciou sua candidatura à presidência em 2020 e largou o microfone. No teatro lotado de celebridades, os espectadores seguravam seus smartphones no alto, com o Snapchat aberto, para filmar o espetáculo de todos os ângulos.

E a própria rede social tinha uma equipe de seis pessoas filmando ali, graças a uma parceria com a Viacom, empresa-mãe da MTV. O resultado? A Live Story do VMA, um videoclipe que reúne fotos e vídeos gerados tanto por usuários como pela própria empresa – que não é abrangente, mas íntimo, visceral e voyeurístico, algo que você não veria em nenhum outro canal. Doze milhões de espectadores viram, mais do que os que ligaram a TV para assistir ao show, mesmo com a transmissão da Viacom em dez canais.

A conta da MTV no Snapchat atraiu outros 25 milhões de espectadores ao longo do dia. E tudo desapareceu depois de 24 horas. Se você ainda acha que o Snapchat é apenas um aplicativo para a troca de mensagens sexuais entre adolescentes, não entendeu nada do negócio. Essa empresa com US\$ 16 bilhões de valor de mercado se tornou uma obsessão nas indústrias publicitária e da mídia em apenas 15 meses desde sua primeira Live Story.

Uma lista top de marcas anunciantes como Taco Bell, Verizon e Cover Girl arrebatou o número limitado de espaços publicitários que o Snapchat disponibilizou durante as Live Stories do VMA, por exemplo, e o custo foi de US\$ 200 mil por patrocinador. “Com o Snapchat, estamos colocando nosso conteúdo nos bolsos de 100 milhões de jovens da geração Y, os millennials”, diz o diretor de vendas da Viacom, Jeff Lucas. “O Snapchat é a TV do celular, segmentada.”

COMUNICAÇÃO E ENTRETENIMENTO

“Temos dois negócios principais”, diz o executivo-chefe de estratégia do Snapchat, Imran Khan. “Um é comunicação; e o outro, entretenimento.” Comunicação abrange produtos como compartilhamento de fotos e vídeos, chamada de voz e elementos de texto, assim como uma ferramenta para trocar dinheiro; esses produtos devem ser monetizados por meio de replays a US\$ 0,99 e filtros de foto patrocinados.

Já o entretenimento é a tentativa da empresa de construir tanto um canal de distribuição como uma grade de conteúdo para pessoas de 13 a 34 anos, que são 86% dos usuários da plataforma nos Estados Unidos. E é a segunda ambição do Snapchat que mais entusiasma todo mundo. Outras redes sociais, como Twitter, YouTube, Facebook e o Yahoo! dos áureos tempos, já tiveram essa ambição.

Até a Apple flertou com a ideia de usar seu poder para vender um pacote de redes a seus clientes. No entanto, para o analista de mídia Richard Greenfield, ninguém vingou ainda. “A Apple não entrará no mercado de TV até que possa criar um produto superior, e a indústria de TV não está mal o bastante para ajudá-la nisso.”

Para atrair a geração Y, a TV já está suficientemente desesperada, contudo, e foi por isso que correu para trabalhar com o Snapchat. O aplicativo, que em novembro de 2015 tinha 6 bilhões de visualizações diárias de vídeo, vem crescendo assustadoramente. Ninguém parece duvidar de que alcançará o Facebook, com 8 bilhões no mesmo mês, apesar de o Snapchat ter menos de 10% da base de usuários do concorrente. Sim, ninguém consegue explicar por que o Snapchat é tão popular. Mesmo os fãs dizem que seus produtos são “confusos”, que seu negócio é um “beco sem saída”.

Seu CEO de 25 anos, Evan Spiegel, é descrito como errático, difícil, petulante – isso, por pessoas que dariam qualquer coisa para trabalhar com ele – e até há um ano morava com o pai. O Snapchat realmente será a besta-fera digital que vem destruir (e substituir) a TV tradicional?

Expectativa é grande no Brasil e empresas começam a agir

Cerca de dois anos atrás, um conhecido jornalista brasileiro foi convidado para um almoço, mas o anfitrião era segredo. Ao chegar ao local, deu de cara com Evan Spiegel, CEO do Snapchat. O jovem e polêmico executivo deixou sua intenção clara: queria entender o mercado brasileiro.

O interesse de Spiegel parou por aí, no entanto. Até agora, não há sequer um escritório comercial no Brasil, apesar de o app estar se alastrando entre os dispositivos móveis daqui, principalmente de jovens, e as Live Stories terem chamado a atenção de marcas brasileiras.

Algumas, inclusive, tentaram contato direto nos EUA, mas sem sucesso. Na opinião de Bia Granja, cocriadora do YouPix, evento de cultura de internet, e especialista em mídias sociais, a postura low profile deve-se ao fato de o Snapchat ainda não ter uma clara monetização formatada, diferentemente das demais plataformas. “Talvez ele esteja esperando a rede se espalhar sozinha”, acrescenta. Granja acha que o Snapchat é, sim, a rede social que muitos desejavam.

Traz liberdade de expressão ao permitir que os internautas se soltem sem cobranças com posts que somem em 24 horas, e isso é muito importante para eles. Já há marcas do Brasil atentas a essa promessa e elas vêm traçando suas primeiras estratégias na rede. Uma é a Sprite, da Coca-Cola, com sua campanha RFRSH (referência a refrescar, em inglês): códigos nas embalagens dão acesso exclusivo a snaps (os posts que

logo somem). Na mira está a geração Z, como conta Marcelo Pascoa, diretor de excelência criativa da Coca-Cola Brasil. (Sandra Regina da Silva)

CONTRADIÇÕES GERAM DÚVIDAS

Esta reportagem buscou responder à questão fazendo entrevistas com executivos da empresa, membros do conselho de administração, investidores e dezenas de anunciantes e parceiros de mídia. O objetivo inicial era entender para onde o aplicativo realmente está indo e por que todos precisam prestar atenção a ele. A conclusão é que o Snapchat está, de fato, alterando o panorama da mídia, mas com fórmulas conhecidas, e parece ter seis contradições-chave, sobre as quais Spiegel não se pronunciou.

Contradição 1: O conteúdo criado pelo usuário é o que turбина a plataforma do Snapchat, MAS a empresa está mais interessada em dizer aos usuários a que assistir e em criar conteúdo próprio.

No início, o Snapchat permitia aos usuários compartilhar imagens que desapareciam, dando margem a uma comunicação autêntica e descontraída. Houve um desdobramento; uma série de imagens (e vídeos) de um dia não seria uma forma de comunicação tão autêntica quanto? Esse insight deu origem ao produto Live Story. A rede social então começou a colecionar experiências compartilhadas, permitindo aos usuários enviar seus snaps à empresa em eventos específicos.

Os resultados foram impressionantes. Esses eventos comunitários são chamados agora de Live Stories; misturam mídias dos próprios usuários com produções internas do Snapchat em narrativas editadas. É um formato novo, ainda

mais peculiar porque foi criado pela própria empresa de Spiegel, e não pelos usuários, como aconteceu, por exemplo, com o Twitter, cujas hashtags foram criadas pelos tuiteiros. Os funcionários do Snapchat em sua sede em Venice, Califórnia, e em seus escritórios em Nova York selecionam e divulgam as Live Stories todos os dias, cobrindo jogos, festivais de música e eventos mundiais e criando travelogues.

Os clipes são postados ao longo do dia e ficam acessíveis por 24 horas apenas, deixando os usuários – e os anunciantes – querendo mais. “Uma de minhas reuniões favoritas todo mês é quando sentamos e discutimos o calendário dos conteúdos que virão”, diz Nick Bell, diretor de conteúdo do Snapchat, que chegou à empresa em 2014, vindo da News Corp. A maioria das Live Stories agora registra entre 10 milhões e 20 milhões de visualizações por dia, e muitas estão indo além disso com sua cobertura de notícias.

O Snapchat também está divulgando agressivamente as Live Stories para os anunciantes, a fim de pensarem juntos em ações para suas marcas. Se o fenômeno não assusta os acionistas do Twitter, deveria. O Twitter passou anos tentando convencer o negócio do entretenimento de que é uma segunda tela perfeita para acompanhar eventos ao vivo. Enquanto isso, o Snapchat está se tornando uma primeira tela.

Contradição 2 O Snapchat pretende reinventar o consumo de mídia, MAS está reinventando a TV dos anos 1970.

Faz um ano, o Snapchat lançou o Discover, oferecendo a parceiros de mídia escolhidos territórios cobiçados de seu aplicativo para a postagem de conteúdo curto – vídeos, matérias, perguntas e respostas, fotos e animações – em troca de parte da receita publicitária.

Todo o conteúdo do Discover é substituído diariamente, e as notícias do dia anterior se perdem para sempre. Isso não é entretenimento apenas para quem por acaso está seguindo a

pessoa certa ou sabe o que procurar, como no caso do Twitter ou do YouTube. Com o Snapchat, o conteúdo é limitado em quantidade e protagonismo, sob demanda e frequentemente original. Bell acredita que o Discover atrai por ter poucos canais – apenas 15 –, ajudando a acessar o conteúdo rápida e facilmente.

O Discover atrai 60 milhões de visitantes por mês, com canais como o Cosmo, agora com 4 milhões de visualizações únicas por dia. “Imagino nosso canal do Snapchat como nosso próprio canal a cabo”, diz Jon Steinberg, CEO do Daily Mail North America, parceiro do Discover. O que é especialmente audacioso é que o Snapchat está pedindo a seus anunciantes que cuidem de seus canais. Em qualquer outra mídia, as pessoas preferem seguir conteúdo ou personalidades. No YouTube, o comediante e apresentador de TV Jimmy Fallon tem 8 milhões, e a rede NBC, 380 mil.

O Snapchat acredita que desenvolver uma relação com uma marca é a principal métrica do sucesso. “Nosso número-chave tem a ver com lealdade”, diz Bell. Segundo Michael Lynton, CEO da Sony Entertainment e membro do conselho do Snapchat, “é uma volta ao antigo modelo de transmissão”.

Os canais podem parecer antiquados, mas são uma clara contestação ao interminável jorro de conteúdo das outras plataformas, que pode ser massacrante. Enquanto o Twitter e o YouTube se gabam da quantidade de tuítes e vídeos postados a cada minuto e, no YouTube, se você fica preso em um anúncio, pode apenas dar uma olhada nos comentários do vídeo ou xeretar a barra lateral de vídeos relacionados, no Snapchat, diz Jeff Lucas, da Viacom, “a visibilidade é de 100%”.

Contradição 3: O Snapchat está comprometido em ajudar seus parceiros, MAS eles precisam se adaptar a seus desígnios.

O Snapchat força seus parceiros a criar conteúdo original, especialmente vídeos verticais, como faz a Tastemade, startup de mídia focada em comida e viagem. Essas imagens, que enchem a tela dos smartphones, têm, segundo a empresa, nove vezes mais índices de conclusão do que os vídeos filmados como selfies. O Snapchat também quer que seus parceiros desenvolvam uma voz editorial forte e evitem gerar cliques em outros links.

No entanto, não é fácil; por mais que haja histórias importantes entregues pela plataforma, como a cobertura da CNN sobre o Estado Islâmico, elas não são frequentes. O conteúdo do Discover costuma ser leve e fofo. Talvez seja por isso que, depois do forte lançamento do Discover, o entusiasmo dos usuários tenha diminuído. Em parte, foi uma questão de design: como o Discover estava escondido no app, quando deixou de ser novidade, as visitas diárias caíram até 65%. (Os cliques foram retomados em meados de julho de 2015, com uma mudança que colocou o Discover na mesma página das Live Stories.) O baixo envolvimento do público também foi um sinal, contudo, de que alguns parceiros de conteúdo não estavam se conectando com o público do veículo.

Resultado: no fim de julho, o Snapchat matou dois canais – Warner Music Group (WMG) e Yahoo! –, substituindo-os por iHeartRadio e BuzzFeed. “Duraram só seis meses”, diz um alto executivo, parceiro da equipe do Snapchat. “Isso mostrou que a postura seria darwinista, que todos têm de provar que estão agradando à audiência.” Tanto WMG como Yahoo! não estavam à altura da tarefa, com conteúdos requentados e um formato tradicional demais.

Os dados oferecidos pela plataforma dizem apenas se o canal está entre os três maiores, entre os três do meio ou entre os três últimos canais do Discover, e isso incomodou os excluídos.

Nick Bell, diretor de conteúdo do Snapchat, diz que não há metas específicas em tráfego ou venda de anúncios. “O foco está no conteúdo.” De fato, a maioria dos participantes do Discover fala maravilhas de sua liberdade editorial e não se queixa de pressões. “Não vamos acabar como a Warner Music porque a Cosmo e o Snapchat têm a mesma base de usuários”, diz Joanna Coles, editora-chefe da Cosmopolitan. Alguns investiram tempo de verdade para aprender o que funciona ali. “Muitos supuseram o seguinte: esse é um vídeo inovador, mas depois o público vai querer gatinhos. Não foi o que aconteceu. O público quer storytelling inteligente, o que para nós é gratificante”, diz Andrew Morse, vice-presidente-executivo da CNN.

Contradição 4 O Snapchat é o rei da propaganda das mídias sociais, MAS segue exatamente a mesma estratégia do Facebook, do Twitter e do YouTube.

Um dos motivos da migração dos anunciantes para o Snapchat é que, como a TV, seu conteúdo é “muito rico”, diz Josh Elman, sócio da Greylock e ex-líder de produto do Twitter e do Facebook. “Se você conseguir prender minha atenção por três segundos com um vídeo em tela cheia, pode disparar uma série de gatilhos emocionais.

O Snapchat consegue. Se ele não for capaz de monetizar isso, é um crime.” Para justificar sua avaliação de US\$ 16 bilhões, o Snapchat se tornou um rolo compressor dos anúncios. Imran Khan, que antes trabalhava no banco Credit Suisse, conta, entusiasmado, que a empresa entrou em 2016 já tendo cravado vários acordos de marketing de oito dígitos.

A equipe de vendas do Snapchat quadruplicou nos últimos cinco meses, para cerca de 50 pessoas, o que é um bom sinal. Segundo um documento de lucros e perdas vazado em 2014,

que o blog Gawker publicou em agosto, o Snapchat faturou apenas US\$ 3 milhões nos primeiros 11 meses de 2014, e as perdas foram de US\$ 128 milhões.

O vazamento deu uma dose de prazer mórbido à concorrência, mas os números não são chocantes. O Snapchat só veiculou seu primeiro anúncio em meados de outubro de 2014, afinal. Além disso, startups de mídia geralmente investem em crescimento à custa da receita da abertura. O Snapchat não quis comentar o post do Gawker, porém um investidor disse: “Pense em quanto dinheiro o Facebook perdeu antes de ter anúncios.

E o mesmo aconteceu com o Twitter”. (Quando o Facebook tinha três anos, como o Snapchat em 2014, perdeu US\$ 138 milhões, embora fizesse US\$ 153 milhões de receita. O Twitter tinha quatro anos quando vendeu seus primeiros anúncios e perdeu US\$ 67 milhões, sobre US\$ 28 milhões de receita.) Antes que possa abrir seu capital, o Snapchat terá de melhorar seu valor de mercado, segundo o próprio Spiegel.

Hoje esse valor é parecido com o do Twitter, apesar de seu faturamento ser uns 2,5% da provável receita do Twitter em 2015 – US\$ 2 bilhões. “Estão prestando muita atenção às receitas de vendas do Snapchat, mas também a seus múltiplos potenciais, sua proposta de valor, suas projeções de crescimento”, diz Mitch Lasky, membro do conselho do Snapchat e um dos principais investidores do Twitter. Fica claro que, enquanto seus rivais correm atrás de dinheiro fácil, o Snapchat está tentando contar uma história diferente.

Spiegel chamou de “assustador” o marketing direto responsável por parcela significativa da receita do Facebook e do Twitter. Esse tipo de anúncio baseado em desempenho, que inclui as listagens de busca com pagamento por clique do

Google, está garantindo uma boa margem de um mercado de US\$ 156,8 bilhões, mas não se compara aos US\$ 578 bilhões anuais esperados em anúncios de marcas nos Estados Unidos.

O Snapchat aposta que será o escolhido quando os anúncios voltados para o branding migrarem definitivamente para o meio digital. O mercado mundial de anúncios de TV sozinho, a maioria dos quais baseada em marca, é um negócio de US\$ 213 bilhões por ano. “A audiência de TV caiu cerca de 20% com a geração Y, o que significa que há uma demanda reprimida de anunciantes de grandes marcas, que querem pôr seus anúncios no digital”, diz Khan.

Contradição 5 O Snapchat consegue atingir a geração Y, MAS os profissionais de marketing não obtêm muitas respostas.

Mais uma boa razão para o Snapchat ir atrás de publicidade de marca é a dificuldade de mensuração. Pode levar anos até que um profissional de marketing de uma grande empresa detecte um aumento significativo em termos de afinidade em qualquer mídia e, em redes sociais, as métricas são ainda mais obscuras.

“Estatísticas de redes sociais podem ser muito enganadoras; elas dizem que está tudo dominado, mas ainda não estou convencido disso”, diz Michael Moses, codiretor de marketing da Universal Studios.

Na verdade, tanto os anunciantes como o Snapchat ainda tentam entender o que funciona: no início de 2015, os índices de desistência depois de três segundos estavam na ordem de 60% a 70% para a maioria dos anúncios. “Aprendemos que precisamos ajustar a forma como falamos com os espectadores do Snapchat, porque eles sabem quando é anúncio”, diz Emmanuel Seuge, vice-presidente de conteúdo da Coca-Cola North America. Moses e Seuge – e

praticamente todos os profissionais de marketing ouvidos pela reportagem – têm fé no Snapchat, apesar de reclamarem da falta de métricas.

Um porta-voz do Snapchat responde que a empresa compartilha dados de visualização com os anunciantes e que contrata pesquisas de terceiros sobre o impacto de grandes campanhas. Enfim, por ora, os anunciantes acham os dados demográficos e o estímulo de tráfego do Snapchat suficientes. “Você sabe a audiência que está conseguindo”, diz um executivo digital de Hollywood.

Isso tem um preço, porém. “No início, o Snapchat dizia que o valor mínimo para anunciar era de US\$ 750 mil por dia, e eu passei mal”, queixa-se o CEO de uma grande agência. O Snapchat descontinuou a unidade de anúncios que custavam tudo isso, substituindo-a por spots de 10 segundos nas Live Stories e no Discover.

O marketing consegue entrar no Discover por uma soma de cinco dígitos, mas, em uma Live Story profissional como a do VMA, o preço é de US\$ 800 mil, que podem ser divididos em cotas por vários anunciantes. Todas as fontes ouvidas pela reportagem concordam que as tarifas do Snapchat são bem mais altas do que as de anúncios equivalentes no YouTube, no Facebook e no Twitter, porém ainda é cedo para fazer comparações.

Um sentimento comum no mercado é o de que a rede de Spiegel está lidando com essa maturação melhor do que seus concorrentes. Anunciantes fazem piada do Facebook e do Twitter, por exemplo, dizendo que estes os encorajaram a conquistar seguidores organicamente e, depois, fizeram-nos pagar (caro) para brincar. “O Snapchat foi muito claro desde o início: a marca que quiser andar conosco vai ter de pagar”, diz Jess Greenwood, vice-presidente de parcerias da R/GA.

Contradição 6 Evan Spiegel dirige uma empresa de storytelling, MAS tem dificuldades para contar a história do Snapchat – e a dele próprio.

O vídeo What Is Snapchat? (O que é o Snapchat?), postado no YouTube em junho passado, apresenta imagens granuladas de Spiegel vestido com sua típica camiseta branca de decote em V bem larga. Em 3 minutos e 56 segundos, ele condensa a história dessa rede social, oferece um tutorial e discute o impacto da revolução social sobre a autoidentidade. Anos atrás, diz ele, identidade equivalia à acumulação de tudo o que representava você online.

Hoje, graças ao Snapchat, “identidade é quem sou eu agora”. É uma ressalva adequada para alguém cujo passado é tão público que ele talvez preferisse esquecê-lo. Há e-mails misóginos vazados de seu tempo em Stanford; evidências de que ele forçou a saída do terceiro cofundador do Snapchat, Reggie Brown; a correspondência obtida no hackeamento da Sony, que mostra os membros do conselho Lynton e Lasky referindo-se a Spiegel como “superparanoico” e pintando um retrato de uma equipe trabalhando pelas costas de outros para evitar “campo minado”.

O Evan Spiegel dos dias atuais permanece uma contradição entre o bem e o mal. Uma coleção de histórias contadas à reportagem parece confirmar o pior, entre elas as de um antigo associado que o classificou de “frio, arrogante e calculista” em suas negociações. Dizem que ele pode ser o pior inimigo de uma pessoa. No mínimo, é alguém “sem papas na língua”, como o define, elogiosamente, Martin Sorrell, líder do grupo publicitário WPP. “Quando o encontrei pela primeira vez [em 2014], eu lhe disse que ele era o primeiro bilionário de 25 anos que eu conhecia e ele logo respondeu que tinha 24”, relembra.

Os leais ao CEO não negam nenhuma dessas características, mas fazem o contraponto do bem: ele teria um coração bom, seria divertido e adoraria falar sobre música e ler a revista The New Yorker. Seria o tipo de sujeito que envia bilhetes de agradecimento escritos à mão e que pede conselhos, dizem. Pensando bem, a personalidade de Spiegel está espelhada no Snapchat – quer pela sinceridade atroz, quer pela curiosidade. O CEO do Snapchat quer dinheiro, sim, e quer fazer prevalecer seu conteúdo. Mas ele também quer construir uma empresa para a geração Y.

Você aplica quando...

... observa, e eventualmente até patrocina, o Snapchat para relacionar-se com as gerações Y e Z. ... aprende com as contradições próprias do empreendedorismo de internet. ... faz um paralelo entre o negócio do Snapchat e seu segmento, especialmente no que diz respeito às contradições, e utiliza isso a seu favor.

AUSTIN CARR

Austin Carr é colaborador
da revista Fast Company.

OS DESAFIOS DO PRESENCIAR

NA BUSCA PELA INOVAÇÃO, ALGUMAS ORGANIZAÇÕES TÊM PROCURADO TRABALHAR AS BARREIRAS NATURAIS CRIADAS POR NOSSA MENTE USANDO METODOLOGIAS CENTRADAS NO PRESENCING, MAS ESSAS INICIATIVAS ENFRENTAM PELO MENOS DOIS IMPORTANTES DESAFIOS

POR MARIA CRISTINA D'ARCE

Vale a leitura porque...

... poucos líderes entendem que uma de suas mais importantes tarefas é a de reconhecer, visitar e transcender seus modelos mentais. Sem esse exercício constante, é pouco provável que a mudança e a inovação aconteçam em suas organizações. ... modelos mentais podem gerar um profundo impacto no desempenho de uma corporação, porque funcionam como filtros que simplificam ou distorcem o que vemos e compreendemos.

“Minha relação com minha mente pensante tem de mudar. Preciso ver seu condicionamento e perder toda a ilusão quanto a sua capacidade de perceber ‘diretamente’ aquilo

que está além de seu funcionamento. O pensamento não consegue se abrir para outra dimensão, para o imenso espaço onde existe silêncio...”

-Jeanne de Salzmann, A Realidade do Ser

A afirmação acima talvez possa orientar uma reflexão sobre alguns desafios que, em minha percepção, estão presentes em uma vivência real e profunda de processos de criatividade e inovação, utilizando metodologias alicerçadas no “presenciar” ou no acesso a uma “fonte” para além do que chamamos de nossa mente e nossos pensamentos.

Esses desafios estão presentes nos pressupostos que alicerçam vários importantes e sólidos referenciais metodológicos, como a teoria U, o diálogo gerador, as jornadas de aprendizagem, os trabalhos de inteligência coletiva para a inovação e tantos outros.

Minha intenção não é de crítica ou negação desses valiosos referenciais, mas sim de evoluir em meu próprio processo de reflexão e aprendizagem, talvez contribuindo para o de outros que tenham interesse. As metodologias que consideram o presenciar como etapa essencial que deve ser vivenciada para que os resultados obtidos gerem uma real inovação têm como premissa fundamental um acesso a um estado ampliado de atenção e consciência. No entanto, alguns processos interiores devem anteceder e preparar o momento do presenciar.

1º DESAFIO: O DESAPEGO DO MODELO MENTAL

Antes que alguém esteja livre para caminhar em direção a um estado de presença, é necessário um esforço (não usual) para olhar contextos familiares como se nunca os tivesse visto antes – uma suspensão do processo automático de

downloading das percepções, interpretações, concepções e experiências passadas, entendendo que elas invariavelmente se interpõem entre o observador e o que é observado. Se isso não acontecer, o que se vê poderá não ser a realidade, mas sim aquilo que o filtro dos modelos mentais permitiu que fosse visto. Ou seja, o indivíduo deve evitar “baixar” o aplicativo de si próprio. Se não conseguir superar essa barreira, sua observação será predeterminada e superficial.

E podemos estar certos de que os resultados do processo de inovação não serão tão inovadores quanto gostaríamos que fosse. Citando Alberto Caeiro, “não é bastante não ser cego para ver as árvores e as flores. É preciso também não ter filosofia nenhuma. Com filosofia não há árvores: há ideias apenas”. A pesquisa e a literatura sobre modelos mentais estão repletas de exemplos de indivíduos que, condicionados pelo filtro de seus mapas mentais, não conseguiram “ver” e aprender com o novo. Muitas dessas experiências estão relacionadas a visitas de “benchmark”, onde os que procuram sair de suas organizações para aprender em contextos de inovação retornam “decepcionados por não terem visto nada de novo”.

COMO É O PROCESSO

A suspensão de nossos modelos mentais é um processo complexo e de longo prazo. O ser humano é ferozmente zeloso daquilo que pensa e em que acredita, daquilo que sabe, por identificar o seu existir com o seu pensar. Isso pode ser verificado no “Penso, logo existo” de Descartes. Então, se ousar entrar em um espaço de não saber, de suspensão do “conhecido”, de parar o downloading, tenho medo de passar a não existir.

Essa crença, profundamente arraigada no humano, é um dos principais obstáculos à observação isenta, que poderá posteriormente abrir as portas para um presenciamento. Desde tempos imemoriais, os filósofos e sábios já alertavam os humanos para essa identificação que tingiu nossa percepção do “real”. Platão radicalizou essa “advertência” com a Alegoria da Caverna; alertou que o que vemos são representações (sombras) da realidade e não a realidade. Portanto, somos prisioneiros de nosso mundo de representações, por acreditarmos cegamente nessas representações.

Ver a realidade parece muito simples, e todos nós acreditamos que o fazemos de forma competente em nossas rotinas diárias. Até achamos que vemos a realidade “muito melhor” que outros. Muitas de nossas frases diárias revelam isso: “Você não está enxergando com clareza”. Bem indicou Guimarães Rosa: “O princípio de toda pior bobagem é um se prezar demais o próprio de sua pessoa”. Infelizmente nós o fazemos. E com frequência comprometemos nossos tão almejados objetivos de inovação nas organizações.

A ARTE DE (RE)PERCEBER REALIDADES

Para começarmos a compreender que nossas certezas absolutas nos paralisam e nos fazem insistir em preservar o que “já conquistamos” em nossas organizações, temos de ter clareza que o interior projeta a si mesmo no exterior e então nós o vemos.

Muitas vezes, fazemos esforços frenéticos e inúteis para mudar contextos externos, sem percebermos que foram nossas crenças que os geraram. Se não tivermos o tempo e a disciplina para enxergar e transformar a estrutura subjacente ou o lugar interior, responsável pelas realidades que criamos, nossos pontos de alavancagem para a inovação serão limitados ao nosso conjunto já armazenado de percepções.

O resultado pode ser pífio. Como talvez não consigamos criar o novo, acabamos por utilizar nossas conhecidas abordagens para “resolver problemas”.

É claro que muitos problemas podem e devem ser resolvidos com a aplicação direta do conhecimento já existente. Porém, se os problemas forem de uma complexidade dinâmica (aqueles em que causa e efeito são sutis, a natureza das relações sistêmicas é conhecida de forma imperfeita e intervenções que parecem óbvias podem produzir consequências não óbvias), a aplicação de experiências e dados do passado não será de grande serventia para resolvê-los.

Nesses contextos, temos de suspender o conhecido e não aceitar soluções já testadas no passado. É onde a aplicação dessas novas metodologias pode ser extremamente positiva. É quando podemos praticar a arte gentil de sentir e (re)perceber realidades, como indicava Pierre Wack, um dos criadores da famosa metodologia de Planejamento de Cenários na Shell. Wack era incansável em seu processo de aprender a ver as coisas diretamente como elas são – não acreditando, imaginando, especulando, e sim vendo.

2º DESAFIO: O PRESENCIAR

Presenciar é uma capacidade crítica para confrontar o umbral do vazio. Presenciar pode nos dar acesso à real fonte interna de criatividade e vontade. Mas pressupõe uma entrega ao não saber, para nos aproximarmos do desconhecido, abrindo as portas da percepção. E não conseguiremos fazer isso enquanto estivermos dominados por nossa sintaxe e nossos repertórios, nossa ansiedade pela segurança e conforto de categorizações e rótulos, como explicado no primeiro grande desafio.

Há cerca de 12 anos, desenvolvi uma metodologia que chamei de Círculo de Perguntas. Minha intenção: disponibilizar aos líderes uma prática direcionada à formulação de questões genuínas e um mergulho em espaços de “não saber”, criando novas aberturas para futuros ainda não explorados, mas que podem apresentar-se por meio de uma investigação coletiva das questões.

Minha percepção é que, sem perguntas essenciais, os líderes estarão sempre sujeitos à repetição de soluções já desgastadas, estreitas, conduzindo suas organizações e sociedades por caminhos que podem ter funcionado no passado, mas que não lhes permitem vislumbrar as necessidades inesperadas que estão sendo indicadas e demandadas na dinâmica complexa de um mundo acelerado e “interfaceado”.

Ao praticar essa metodologia, e já o fiz com mais de 2 mil gestores e colaboradores em organizações que assessoro, percebo, sim, avanços na disposição para acessar espaços de não saber, mas também muita insegurança para abrir mão do já experimentado no passado, das certezas dadas pelo conhecimento do “assunto” investigado. Percebo que um dos maiores obstáculos é abrir mão da certeza de que o modo em que operamos até agora nas organizações nos conduziu a resultados positivos.

A MENTE NÃO CONHECE, APENAS ORGANIZA

Para avançarmos em inovação, obtendo um real benefício desses referenciais metodológicos que estamos explorando, temos de reconhecer que a mente não é um instrumento do Conhecimento, mas somente um organizador do Conhecimento. Manoel de Barros, nosso genial e inspirador poeta, talvez tenha intuído e colocado em seu devido lugar esse organizador: “Meu fado é de não entender quase tudo. Sobre o nada eu tenho profundidades”.

O próprio Einstein escreveu: “E certamente temos de ter o cuidado de não fazer do intelecto o nosso deus; ele tem músculos poderosos, mas não personalidade. Ele não pode liderar, pode apenas servir”. Joseph Jaworski comenta, em seu livro Sincronicidade, o caminho interior da liderança:

“Existe uma fonte muito mais profunda e vasta da realidade, que está amplamente isolada da experiência, das representações e até mesmo da compreensão humana direta”. Indica, citando Lee Nichol, que “quando a mente está silenciosa, transcendendo o ego, algo além do pensamento começa a operar – um conhecimento que é original. É uma consciência dissociada da nossa visão de nós mesmos ou de mundo”.

Saiba mais sobre Maria Cristina d'Arce

Consultora há mais de 30 anos nas áreas de gestão por competências, educação corporativa, tecnologia de desempenho, pensamento e planejamento estratégico, Maria Cristina d'Arce é sócia-diretora da Quartet Labe Consultoria Técnica, que tem entre seus clientes empresas como Natura e Brasil Foods.

Há 15 anos atua no uso e disseminação de um conjunto de teorias e práticas ligadas ao presencial, como fundadora e líder da Society for Organizational Learning (SoL) no Brasil. Esse grupo, sob a liderança e orientação de Peter Senge, originou-se no Massachusetts Institute of Technology para desenvolver o campo de conhecimento do aprendizado organizacional.

D'Arce desenvolveu, por exemplo, a metodologia Círculo de Perguntas, que tem por objetivo ensinar os líderes de negócios a criar abertura para futuros ainda não explorados que podem ser acessados por meio de perguntas. “No processo, os participantes percebem que vivem em uma ansiedade permanente para ‘dar respostas’ antes mesmo de saberem quais são as verdadeiras perguntas e que, se mergulharem em estratégias sem antes formular perguntas genuínas, correm o risco de pouca ou nenhuma inovação, fazendo ‘mais do mesmo’”, explica.

D'Arce está ligada aos especialistas mundiais sobre o tema. Foi responsável pelo projeto, estruturação e revisão da edição brasileira dos livros Presença, de autoria de Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers, e Como Resolver Problemas Complexos, de Adam Kahane, e traduziu, com Ricardo

Arce, Sincronicidade, de Joseph Jaworski. A especialista é Ph.D. pela University of Toronto, Canadá, na área de medidas, avaliação e aplicação de computadores.

NO SILÊNCIO INTERIOR, OS PENSAMENTOS SÃO BLOQUEADOS

quando abordam a criação do novo, que ainda não se fez presente, mas que poderá emergir da mente silenciosa que habita a expansão e nos conecta ao conhecimento real. Esse conhecimento original, que não reside em nossos modelos mentais, é o que possibilitará a criação do novo. No entanto, construir essa capacidade, nos facilitadores e participantes de processos e metodologias que nela se alicerçam, é um desafio, porque ela tem como pré-requisito um estado de silêncio interior. E quantos de nós temos a bênção de, pelo menos por alguns minutos, acessar esse estado?

Carlos Castaneda indicou: “O silêncio interior foi definido por Don Juan Matus como o estado natural da percepção humana, no qual os pensamentos são bloqueados e todas as faculdades humanas funcionam a partir de um nível de atenção e consciência que dispensa o funcionamento de nosso sistema usual e rotineiro de cognição”. E continuou: “Não existe forma de escolher por sua própria vontade... o silêncio interior seleciona escolhas para os guerreiros, com precisão e sem nenhuma possibilidade de erros”.

Você aplica quando...

... precisa criar o novo, abrindo mão do que já foi experimentado no passado, “soltando” as certezas dadas pela experiência e pelo conhecimento anteriores. ... tem de “mergulhar” em espaços de “não saber”, criando aberturas para futuros ainda não explorados.

CONCLUSÃO INCONCLUSIVA

Espero que essas reflexões possam ser apreciadas como uma forma de estímulo e encanto com a longa jornada interna que podemos empreender para estarmos cada vez mais aptos a realizar as transformações tão essenciais neste momento turbulento de nossa sociedade.

MARIA CRISTINA
D'ARCE

O VALOR DA VISÃO SISTÊMICA

A FALTA DE UM OLHAR INTEGRAL NA HORA DE TOMAR DECISÕES PODE GERAR MUITAS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS, COMO MOSTRA UM CASO RECENTE

POR JOSÉ LUIZ ROSSI

Todo líder precisa ter uma visão sistêmica, na política, na economia e nas empresas. Isso significa manter em mente que, quando ele introduz uma mudança ou fortalece uma parte de sua estrutura, toda ela se altera.

Por isso, em propostas de renovação, todos os envolvidos têm de ser ouvidos – quando o assunto diz respeito ao cidadão, é a sociedade que deve ser ouvida. Portanto, é fundamental o debate, antes de torná-las leis. Dou um exemplo palpável de proposta de renovação implementada sem visão sistêmica em meu mercado.

Com a boa intenção de suprir eventuais falhas de comunicação, passou a vigorar no estado de São Paulo, em setembro de 2015, a Lei nº 15.659, que obriga o envio de carta para o devedor e a confirmação de seu recebimento antes da inclusão de seu nome na lista de inadimplentes. Esse modelo substitui a carta simples, usada há mais de 30 anos, e custa sete vezes mais, não podendo ser pago por 90% das empresas, principalmente pequenos negócios.

Resultado: até os primeiros dias de dezembro, já havia impedido, em São Paulo, a negativação nos birôs de crédito de 11,3 milhões de dívidas, o que impacta negativamente o mercado de crédito, os comerciantes e os consumidores. Mais ainda, uma importante conquista foi colocada em risco: a inclusão social alcançada graças ao crédito, importante ferramenta que também combate a pobreza e é crucial para o desenvolvimento econômico. A mudança afeta todos os cidadãos, inadimplentes ou não.

Explica-se: sem a negativação, as informações das empresas de proteção ao crédito não são as mais atualizadas e fidedignas, o que reduz ainda mais o crédito às famílias e às empresas. Isso porque, se o credor não consegue prever a probabilidade de o consumidor pagar a dívida, não arriscará conceder crédito ou, na melhor hipótese, concederá o crédito, mas cobrará taxas de concessão e juros mais altos, que consigam cobrir o risco de não receber.

Ao estimular o protesto em cartório como saída para as empresas que não têm orçamento, essa nova legislação ainda tem impacto negativo sobre a recuperação do crédito, pois ficou muito mais caro e demorado para o consumidor o processo de “limpar” seu nome. Antes da lei, esse processo nos birôs de crédito era gratuito, sem taxas nem burocracia.

Tudo isso com um agravante: estamos em meio a uma recessão, quando o crédito tende a ser ainda mais necessário para aliviar os problemas, em especial dos pequenos negócios e das famílias de baixa renda. Pessoas e empresas que necessitam dessa ajuda para saldar dívidas, tocar o negócio, pagar funcionários, conquistar o sonho da casa própria e o da educação superior ficaram à deriva.

O leitor percebe quantos aspectos e stakeholders deixaram de ser observados? Quantas consequências indesejáveis pode ter uma decisão sem visão sistêmica, por melhor que seja a

É presidente da Associação Nacional dos Birôs de Crédito (ANBC) e CEO da Serasa Experian para a América Latina.

intenção do decisor? Nós, líderes, temos de aprender com o ocorrido para não repetir o erro. E os stakeholders devem tomar posição quando afetados por outras decisões sem visão sistêmica.

DUAS RODAS: UMA NO BRASIL, OUTRA NO EXTERIOR

COM ATUAÇÃO NA ARGENTINA, NO CHILE, NA COLÔMBIA, NO PERU E NO MÉXICO, A MULTINACIONAL BRASILEIRA JÁ BUSCA A LIDERANÇA DA AMÉRICA LATINA EM MATÉRIAS-PRIMAS ALIMENTÍCIAS, INOVA E DIVERSIFICA-SE

POR ROBSON PANDOLFI

É possível que você nunca tenha ouvido falar da Duas Rodas, mas é quase certo que já experimentou um de seus produtos. Com sede em Jaraguá do Sul, no nordeste de Santa Catarina, trata-se de uma das mais competitivas fabricantes de matérias-primas alimentícias da América Latina. De suas linhas fabris saem cerca de 3 mil produtos com a função de determinar o sabor, o aroma, a cor e até a textura de diversos tipos de alimentos, de balas e refrigerantes a molhos e recheios. São aromatizantes, flavorizantes, aditivos, condimentos e outros insumos usados por mais de 10 mil indústrias em 25 países, o que gerou um faturamento bruto em 2015 estimado em R\$ 656 milhões, 11% acima de 2014. No entanto, quem conhece o dia a dia da empresa, fundada por um casal de alemães em 1925, sabe claramente que os ingredientes mais importantes dessa receita de sucesso não têm gosto nem cheiro definidos; são gerenciais.

INTERNACIONALIZAÇÃO

O primeiro desses ingredientes é a internacionalização. Com quatro das oito fábricas e mais laboratórios posicionados na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru e no México, cerca de 20% do faturamento da empresa vem do exterior, e os planos são que essa participação suba para 30%. “Nosso foco sempre foi muito além do mercado interno”, diz Leonardo Zipf, diretor-superintendente da empresa. Apenas dez anos depois de abrir as portas, em 1935, a Duas Rodas já exportava para o Uruguai e a Europa.

A diversificação de mercados não só abre oportunidades de negócios, como também ajuda a reduzir o risco de caixa: quando um mercado vai mal, o outro compensa. Foi na década de 1990 que a companhia acentuou a estratégia de internacionalização. “Começamos a sentir o reflexo de políticas que nem sempre favoreciam a indústria [brasileira] e partimos para isso”, lembra Zipf.

A diversificação de mercados gerou vantagens competitivas para a Duas Rodas, mas impôs alguns desafios, entre eles entender como as diferenças culturais afetavam as rotinas produtivas e comerciais de cada unidade. “Todas as empresas que se internacionalizaram tiveram alguma dificuldade no início, e conosco não foi diferente”, comenta Zipf. As primeiras aquisições, de menor porte, serviram como ensaio para a empresa crescer de modo mais robusto lá fora.

“Aprendemos a ter um retorno sobre o capital investido de forma muito mais rápida. A experimentação inicial foi um passo importante para isso; foi um exercício para que pudessemos aperfeiçoar o processo.”

Por que “DUAS RODAS”?

Se lhe pedissem para adivinhar o que faz uma empresa chamada Duas Rodas, qual seria seu palpite? Uma loja de motos? Uma fábrica de bicicletas? Ou, quem sabe, uma distribuidora de autopeças? A origem do nome, inusitado para uma fabricante de matérias-primas alimentícias, remonta à história dos fundadores, o casal de imigrantes alemães Rudolph e Hildegard Hufenüssler.

Formado pela Escola Superior de Química de Stuttgart, Rudolph chegou ao Brasil poucos anos depois da Primeira Guerra Mundial com o objetivo de fabricar extratos e essências naturais de frutas. Foi por isso que ele criou a Indústria Reunidas Jaraguá. Desde o início, a empresa adotou como logotipo o brasão da cidade de origem dos fundadores, Mainz, com dois lemes unidos que remetem a uma tradicional rota de navegação europeia. Em Jaraguá do Sul, porém, os moradores viram no símbolo algo bem mais simplório: duas rodas. A referência se tornou tão popular que, em 1992, a empresa decidiu adotá-la como nome oficial.

Expansão na AMÉRICA LATINA

A matriz, em Jaraguá do Sul, tem dois centros de pesquisa. Há, ainda, um centro de desenvolvimento e aplicação de produtos em Campinas (SP) e outros cinco distribuídos por Chile, Argentina, Peru, Colômbia e México

PESQUISA E INOVAÇÃO

Outro ingrediente essencial na trajetória da Duas Rodas é a inovação. Como as preferências alimentares mudam de uma região para outra, a Duas Rodas precisou desenvolver cedo uma alta capacidade de adaptação.

Por exemplo, no Sul do Brasil, o sabor do abacaxi é diferente daquele apreciado no Nordeste. Já os chilenos preferem pêssegos mais ácidos do que os brasileiros. “Tivemos de aprender a produzir o sabor pomelo na Argentina, já que não somos consumidores da fruta no Brasil. Na época, foi bastante difícil”, conta Zipf. “O sabor é algo muito mais intangível. Às vezes é preciso reformular tudo.”

No entanto, o aprendizado da Duas Rodas tornou o processo mais simples. Hoje, a estrutura de desenvolvimento de produtos está distribuída pela América Latina. “É muito importante que o pessoal de P&D conheça bem as peculiaridades de cada país. Assim, a empresa pode definir com mais segurança o portfólio que será vendido em cada região”, afirma Zipf.

Ao todo, a Duas Rodas investe entre 6% e 7% de seu faturamento anual no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos. Um dos frutos desse aporte é o Innovation Center, criado há dois anos com o objetivo de inserir a empresa em duas frentes de inovação: a disruptiva, de produtos inéditos no mercado, e a incremental, constituída de remodelações de produtos já existentes. “Também abrimos espaço para inovações adjacentes fazendo parcerias com universidades para o desenvolvimento de produtos; e os colaboradores e clientes têm acesso a ferramentas para participar desse processo”, diz Zipf.

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Gerenciar o presente e o futuro pode ser descrito como o terceiro ingrediente da Duas Rodas. Assim, o aumento pretendido no grau de internacionalização no futuro conta com investimentos no presente. Por exemplo, a empresa deve investir US\$ 7 milhões na construção de uma nova fábrica no Chile e também prevê expandir as unidades fabris da Argentina, da Colômbia e do México, além de projetar uma nova aquisição no mercado latino-americano, cujos detalhes são mantidos em segredo. “Temos reais perspectivas de estender nossa liderança do Brasil para a América Latina no curto prazo”, garante Zipf.

De fato, o planejamento feito no passado está dando resultados agora. A Duas Rodas apostou na retomada do crescimento da economia argentina e em agosto de 2015 inaugurou novas instalações na Grande Buenos Aires; em agosto mesmo, o faturamento da empresa lá cresceu 116% em relação ao mesmo mês do ano anterior. Para Zipf, é um indício de que a estratégia foi acertada.

COMO SE CRESCE 12% ANO ANO

Na última década, a Duas Rodas apresentou um crescimento médio de 12% ao ano, oito pontos percentuais acima da média de seu setor. Como conseguiu esse feito? Planejando-se para crescer. Parece simples, mas não é.

No Brasil, o modelo do planejamento estratégico ainda costuma ser governado pela lógica da melhoria de produtividade, da redução de custos e da otimização dos ativos, não pela do crescimento. E é mais desafiadora essa opção de fato: há novos entrantes, ágeis e agressivos, vindos de outras economias emergentes e que jogam por regras diferentes.

Não à toa, três em quatro iniciativas de crescimento não atingem os objetivos propostos. Para uma estratégia de crescimento, costumo recomendar quatro vetores: incremento de vendas em novos mercados, criação de novos produtos e serviços, crescimento inorgânico e ocupação de espaços vazios com novo modelo de negócio fundamentado em habilidades superiores.

A empresa de Leonardo Zipf vem, especialmente desde 2010, combinando movimentos de crescimento em três desses quatro vetores: busca de novos mercados (internacionalização e novos segmentos), entradas em novos produtos (chocolate, confeitaria, ração animal – com uma dose forte de inovação) e pequenas aquisições. Hoje, quando vejo a estratégia que vem sendo conduzida com disciplina pela Duas Rodas, sei que ainda teremos muitas notícias boas sobre a empresa.

por Luis Augusto Lobão Mendes, diretor da HSM Educação Executiva e especialista em estratégia

DIVERSIFICAÇÃO

Como último ingrediente, a Duas Rodas vem apostando na diversificação de segmentos de produtos. Em agosto de 2015, estreou no mercado de nutrição animal lançando a marca Statera, de ingredientes para rações. Antes, em abril, anunciou a aquisição da Mix Produtos Alimentícios, de São Bernardo do Campo (SP), focada em confeitaria e chocolataria. “A Mix mantém existência e direção próprias, com canal de distribuição distinto do da Duas Rodas, mas reforça nossa presença nos mercados”, esclarece Zipf. Pelo que se vê, o sabor amargo da crise não parece fazer parte do portfólio da Duas Rodas.

ROBSON PANDOLFI

QUANDO A AQUISIÇÃO FUNCIONA DE VERDADE

AQUISIÇÕES HORIZONTAIS PODEM TER BOM EFEITO SOBRE O DESEMPENHO DAS EMPRESAS ADQUIRIDAS E TAMBÉM BENEFICIAR OS CONSUMIDORES, COMO MOSTRA ESTUDO SOBRE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS NO BRASIL

POR JOSÉ GERALDO SETTER FILHO, SERGIO LAZZARINI E HEDIBERT FREITAS LOPES

Vale a leitura porque...

... o setor de ensino superior privado passou por um significativo processo de consolidação e, como educação é a vantagem competitiva econômica por excelência, sua qualidade interessa a todos. ... os autores mediram o desempenho dos alunos após a fusão/aquisição, em um esforço de muitos modos inédito.

Não é preciso acompanhar a mídia especializada em economia e negócios para perceber o grande número de compras e fusões de faculdades que têm ocorrido nos últimos anos no Brasil. E isso está sendo acompanhado com muita atenção, já que novos – e grandes – grupos empresariais vêm se construindo na esteira desse processo.

Essas transações também andam ocupando as páginas dos jornais mais populares, nesse caso por outro motivo: seu potencial impacto sobre a vida dos cidadãos, uma vez que muitos podem ser alunos atuais ou futuros das escolas envolvidas ou ter alguma relação com elas. O fato é que o ciclo de consolidação do setor de ensino superior brasileiro é expressivo, em parte levado à frente por empresas com ações negociadas em bolsa no País, porém não apenas.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), no Brasil existem por volta de 7 milhões de matriculados em cursos oferecidos por instituições de ensino superior, dos quais mais de 5 milhões em entidades privadas.

Isso traz ao ciclo de consolidação desse segmento um questionamento extra: além do ganho de eficiência e rentabilidade normalmente esperado, o que essas operações de fusão e aquisição estão fazendo com a qualidade do ensino ofertado pelas organizações envolvidas? Foi essa a pergunta à qual procuramos responder, deixando de lado qualquer discussão ideológica sobre a presença de capital privado nesse setor.

Simplesmente avaliamos o desempenho dos alunos concluintes de cursos oferecidos em instituições de ensino superior privadas adquiridas por empresas de capital aberto – sobre as quais há mais informações –, buscando evidências quanto à evolução do desempenho de seus alunos.

DOIS FATORES DE GESTÃO

Quando começamos o estudo, sabíamos que duas situações poderiam emergir como resultado, ambas decorrentes de decisões gerenciais bem claras:

- Descobriríamos uma melhora de desempenho dos alunos, que poderia ser atribuída à transferência de melhores práticas entre as organizações envolvidas na operação.
- Registraríamos uma piora de desempenho, atribuída às sempre previstas políticas de corte de custos decorrentes de uma fusão ou aquisição. Sob a ótica das empresas adquirentes, os dois caminhos podem fazer sentido. A transferência de melhores práticas interessa a organizações preocupadas com a geração de vantagem competitiva sustentável, pois a melhora de desempenho decorrente faz com que mais alunos sejam atraídos para as instituições do grupo, potencializando a percepção positiva quanto à marca da consolidadora e contribuindo para um círculo virtuoso que, em algum momento, há de se refletir na valorização dos preços das ações.

Já o corte de custos aumenta a rentabilidade mais rapidamente e é uma política mais simples e rápida de implantar, embora não necessariamente tenha efeito positivo sobre o preço das ações no longo prazo, por ser um resultado pontual. Nós nos perguntamos sobre o que estaria prevalecendo: a transferência de melhores práticas (e a busca de vantagem competitiva sustentável) ou o corte de custos (e o ganho de rentabilidade no curto prazo)?

Saiba mais sobre o estudo

O ponto de partida do estudo foi construir um banco de dados, que cruzou informações disponibilizadas pelas empresas de capital aberto adquirentes com informações consolidadas pelo governo sobre os cursos oferecidos em todo o País e o respectivo desempenho de seus alunos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade).

Utilizando a técnica estatística de diferenças-em-diferenças, analisamos um conjunto específico de instituições que foram adquiridas, envolvendo universidades (devem oferecer atividades de ensino, pesquisa e extensão, serviços/atendimento comunitário), centros universitários (em geral, menores que as universidades e com menor oferta de opções de pós-graduação) e faculdades (com menor oferta de cursos, tendendo a ser direcionadas para uma área específica do conhecimento).

O desempenho desse conjunto foi comparado com outro, formado pela totalidade das demais escolas no Brasil que oferecem os mesmos cursos. Os dados utilizados cobriram os anos de 2007 a 2012.

192 é o número de fusões e aquisições no setor de ensino superior ocorridas entre 2007 e 2013.

8% de todas as transações de fusão e aquisição do País entre 2007 e 2008 foram no setor de educação superior, segundo levantamento da PwC Brasil. Foi o auge.

O que torna uma integração eficaz

Mesmo quando reinventam seus negócios, empresas dificilmente perdem sua essência e as raízes. É por essa razão que uma decisão de aquisição deve ser precedida de um conhecimento ampliado sobre o que está sendo comprado, que extrapole os aspectos financeiros e de mercado e que mergulhe na cultura da organização em vista.

É possível que os casos bem-sucedidos na área de educação estejam fazendo isso: quais são as fortalezas da empresa a ser adquirida? As vulnerabilidades? Quem são seus líderes verdadeiramente influentes? Qual o estilo de liderança? Como a empresa se comunica e qual sua imagem perante seu público? Como são as relações com os colaboradores? Qual o clima interno?

Se respondidas e compreendidas antes de um processo de compra, essas questões podem economizar muita energia e dinheiro e favorecer o sucesso da operação realizada. Em todo o mundo, entre 45% e 70% das fusões e aquisições não são bem-sucedidas principalmente por causa de fatores culturais. Indivíduos não são meros ativos, transferidos sem resistências ou indagações. Talvez as empresas da área de educação, por lidarem eminentemente com pessoas, prestem mais atenção a isso e também busquem mais fortemente os fatores-chave de sucesso, evitando o que faz dar errado.

Quais são os fatores-chave de sucesso:

- Retenção de talentos essenciais
- Comunicação eficiente

- Retenção de executivos-chave
- Processo de integração cultura

O que faz uma fusão ou aquisição dar errado:

- Desconsiderar a importância da gestão de pessoas.
- Não gerenciar a complexidade existente no encontro de duas culturas.
- Não promover a transferência de habilidades e competências.
- Não cuidar da retenção de talentos.
- Não gerenciar o clima tenso e de insegurança na empresa adquirida.

por Angela Maciel, diretora da HSM Educação Executiva, com experiência em fusões e aquisições

AS DESCOBERTAS

Encontramos uma evolução favorável nas instituições adquiridas, mais evidente a partir do final do quarto ano após a aquisição.

Ficou estatisticamente comprovado que o fenômeno da aquisição de instituições de ensino superior por empresas de capital aberto trouxe, sim, melhora relativa de qualidade para os alunos, em comparação com a média dos alunos dos mesmos cursos no restante das faculdades brasileiras.

Devem ter prevalecido, na visão da gestão, as melhores práticas, tais como aperfeiçoamento e padronização nas estruturas e currículos dos cursos, melhor coordenação e preparação dos docentes, atenção à infraestrutura física e equipamentos das escolas etc. Tal efeito, decomposto pelas variáveis de controle do modelo estatístico usado, pode ser desmembrado assim:

- Cursos. Notou-se um efeito mais pronunciado para ciências contábeis, publicidade e propaganda, sistemas de informação (bacharelado) e administração, em oposição a direito, jornalismo, letras (licenciatura), pedagogia (licenciatura) e turismo.
- Grau de desenvolvimento organizacional. As faculdades responderam mais positivamente à fusão ou aquisição, seguidas pelas universidades; já os centros universitários tiveram o pior desempenho.
- Regiões com maior impacto. O Nordeste teve o efeito positivo mais pronunciado das operações de fusão e aquisição, seguido do Sudeste.
- O diferencial do grupo adquirente. A melhora não é generalizada; varia entre os diferentes grupos estudados, com gestão mais ou menos profissionalizada e qualificada. Qual foi a melhora mais expressiva? Ela pôde ser observada em cursos de graduação de sistemas de informação, 60 meses após a aquisição.

Nesse caso, o desempenho dos alunos das escolas adquiridas melhorou em até 56% acima da evolução média nacional para o mesmo curso.

JOSÉ GERALDO
SETTER FILHO,
SERGIO LAZZARINI
E HEDIBERT
FREITAS LOPES

Você aplica quando...

... ao viver uma situação de fusão ou aquisição, esforça-se para focar a transferência das melhores práticas e não apenas o corte de custos.

APRENDENDO A SER DONO DA PRÓPRIA CARREIRA

NA JOHNSON & JOHNSON, O TRAINEE COMEÇA A FAZER SUA TRILHA DENTRO DA EMPRESA E ATÉ SE SUBMETE À AVALIAÇÃO DOS PARES

POR SOFIA ESTEVES, ADRIANA CHAVES E RAFAEL AZEVEDO

“**A** Johnson & Johnson é um universo de possibilidades.” A frase é de Rafael Azevedo, trainee do programa de 2014 da empresa, que estudou ciências econômicas na Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto e direito na Uniseb COC, e já mostra a inclinação do jovem: Rafael buscou graduações que dessem “visão macro a respeito dos comportamentos das instituições, corporações e pessoas”. Na empresa, amplitude também é a tônica. Para celebrar as mudanças que virão em 2016 (elas sempre vêm), mudamos o formato da coluna e batemos bola com Rafael:

Como está a vida de trainee? Muito melhor do que eu esperava. Tudo é muito dinâmico, alternando trabalhos em campo com escritório, e um ponto bem positivo é o constante contato com as diversas áreas da empresa.

Além disso, somos donos de nossos horários e temos total autonomia para nos organizar. Estamos acostumados com a ideia de que ninguém além de nós mesmos é responsável por nosso sucesso. Do que você mais gosta? Talvez do contato com diversas regiões do mundo para alinhamento de projetos, compartilhamento de estratégias e ideias.

Isso abre o horizonte de oportunidades, e existe a possibilidade real de participar de treinamentos e eventos nos Estados Unidos. A seleção foi muito puxada? Defino como surpreendente. Por exemplo, pela primeira vez em uma dinâmica de grupo, os candidatos deram feedback uns aos outros. No final do processo, quando fomos aprovados, aconteceu uma coisa incrível também, mas que não posso revelar, por causa dos futuros trainees [risos].

Também houve interação com trainees da turma anterior, um diferencial. Você usaria o adjetivo “fácil” para definir sua integração? Acho que não. Mas há uma razão. Entrei na Depuy Synthes, franquia de ortopedia que faz parte da Johnson & Johnson Medical Devices, e ela passava por uma fusão. Como era de prever, as peças estavam se encaixando, e todo mundo tinha muito trabalho. Eu também esperava ter um ambiente de menos cobrança no qual minha maior obrigação seria aprender. Logo entendi que seria cobrado por resultado; amadureci muito.

O que você acha da estrutura do programa? Em geral, é a tradicional. No começo, na Depuy Synthes, fiquei totalmente focado em vendas, para aprender sobre processos e entender como as áreas se complementam. Depois, houve bastante treinamento de produtos. No meio do primeiro ano, a gente recebe uma carteira de clientes e inicia efetivamente o trabalho como vendedor e desenvolvedor de mercado.

O diferente é que, depois um ano, quis mudar de lugar e consegui; a companhia acredita mesmo que você é dono de sua carreira. Conversei com meu gestor e com o RH, e eles se movimentaram para me ajudar; agora trabalho com marketing de materiais de medicina esportiva. Quais os segredos para se dar bem na equipe? Ser disposto, proativo, humilde. Você está feliz? Sim, acho que minha evolução foi exponencial, muito mais rápida e robusta do que eu imaginava. A Johnson & Johnson é uma excelente escola de caráter e profissionalismo.

**SOFIA ESTEVES,
ADRIANA CHAVES E
RAFAEL AZEVEDO**

**Sofia Esteves: Fundadora,
sócia e presidente do grupo
de consultoria DMRH.**

**Adriana Chaves: Sócia do
grupo DMRH, responsável
pela divisão de
desenvolvimento e carreira.**

**Rafael Azevedo: Formado
em economia e direito,
trainee da J&J**

VIVER PARA FRENTE

O ANO DE 2016 TALVEZ SEJA MAIS FÁCIL PARA A REALIZAÇÃO DE SONHOS SE CONSEGUIRMOS COMPREENDER 2015; VOCÊ JÁ TENTOU?

POR ANDRÉ BARRENCE

Em uma de suas instigantes proposições, o filósofo dinamarquês Søren Kierkegaard enunciou que “a vida só pode ser compreendida para trás, mas deve ser vivida para frente”. Poucos exercícios parecem tão apropriados a um princípio de ano e, para tanto, busquei relembrar acontecimentos que me marcaram e que de alguma forma me ajudam a entender o ano que passou para sonhar o 2016 que virá.

Em 2015 vivemos uma espécie de ressaca estrutural na economia brasileira. Mês após mês acompanhamos, aflitos, a redução da atividade econômica, o recrudescimento da inflação, o aumento do índice de desemprego. Tivemos um flashback da alta do dólar e a temida perda do investment grade pelas agências internacionais. Passamos o tempo todo imersos em um dos maiores escândalos de corrupção e de valores de nossa história republicana.

Vimos o enfraquecimento de instituições públicas e privadas com impactos diretos sobre a confiança, interna e externa, no País. Embora não visualizemos grandes inovações que apontem um novo caminho nessa seara, permanece a esperança. Pessimistas anunciaram que o Brasil ia colapsar, mas cá estamos, à base de resiliência. Nunca os poderosos que erraram estiveram tão próximos de passar longas temporadas nas penitenciárias.

O ano de 2015 testou também a relação da população com a tecnologia e a inovação, por conta do conflito entre taxistas e o Uber – e grande parte optou pela tecnologia. (Já os governos mostraram que continuam incapazes de compreender a real dimensão da inovação e da nova economia colaborativa.) Sabemos que o próximo teste não tardará, porque o Google e outras gigantes seguem a todo vapor com seus projetos inovadores.

Danos irreparáveis foram causados a empresas que não respeitaram o meio ambiente, como a Volkswagen, com a manipulação de testes de emissão de poluentes na Alemanha, e a Samarco, protagonista do maior desastre ambiental da história do Brasil, em Minas Gerais. Apesar da tristeza que isso nos dá, não deixou de ser educativo. 2015 não deixará muitas saudades, mas não é de minha natureza ser pessimista. Costumo ter fé na vida, busco olhá-la pelo prisma das oportunidades.

Toda essa consciência coletiva e os aprendizados podem ser convertidos em energia capaz de nos transformar na melhor versão de nós mesmos, de nossas organizações e da sociedade que merecemos. Vamos tentar? Não há tempo a perder.

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.

MARCAS E PESSOAS: O QUE TEM MUDADO NESSA RELAÇÃO?

UMA OBSERVAÇÃO EMPÍRICA REVELA QUE A MANEIRA COMO OS CONSUMIDORES SE RELACIONAM COM AS EMPRESAS ESTÁ EVOLUINDO EM UMA DIREÇÃO NEM SEMPRE PERCEBIDA

POR DENIS GARCIA

Em 1996, o fundador da Microsoft, Bill Gates, disse sua famosa frase “O conteúdo é rei”, referindo-se ao mundo que se desenhava com o advento da internet e, mais especificamente, ao mundo do marketing. Mais recentemente, o empreendedor brasileiro Rodrigo Paolucci fez a frase evoluir: “Se o conteúdo é rei, a distribuição é rainha”.

Neste contexto superpovoado de informações em que vivemos, as empresas começam a entender que tão importante quanto produzir ou patrocinar conteúdo é cuidar com carinho de sua distribuição e curadoria. Agora, a vida do consumidor precisa ser facilitada ao máximo. Essa é uma das tendências que me têm saltado ao olhos no marketing brasileiro.

Estando à frente da área comercial da HSM, venho interagindo com executivos de marketing dos mais diversos segmentos do mercado brasileiro e quero compartilhar com o leitor estas três apostas-chave para o marketing do século 21: O conteúdo tem de ser relevante e distribuído com precisão. Graças à democratização digital, produzir e acessar conteúdos

diversos ficou fácil, como ilustra o conceito de conteúdo-rei de Bill Gates, desdobrado no marketing de conteúdo. Só há um porém: tal facilidade aumenta a dificuldade de encontrar o que é realmente relevante para um indivíduo ou uma organização.

Ou seja, criar conteúdo em si perde relativamente importância. Se, contudo, houver um verdadeiro trabalho de inteligência por trás desse conteúdo, possibilitando entender o que o consumidor realmente deseja acessar e fazendo com que esse acesso seja simples e lógico, aí chegamos à distribuição-rainha de Paolucci. E é imbatível.

Não há como não se lembrar de uma marca que lhe proporciona aprendizados relevantes. Acrescenta-se experiência à exposição. A exposição de marca em publicidade e patrocínio tradicionais continua fundamental, mas surgem estratégias complementares. Mais do que ser vista, a marca tem de penetrar a mente e o coração do consumidor por meio de momentos únicos e experiências inesquecíveis. Se essas experiências forem conectadas ao propósito e aos objetivos do consumidor e se contribuirão para seu aprendizado e seu crescimento, a relação de ganha-ganha será imediata. O patrocinador será parte relevante do objeto patrocinado.

As estratégias tornam-se multitouch. Em tempos de recursos escassos, executivos de marketing têm optado por impactar o consumidor em formatos diversos e de maneira frequente, em vez de colocar todas as suas fichas em um único projeto. Essa é a chamada estratégia multitouch, que constrói múltiplos pontos de contato com o público-alvo, distribuindo recursos não só ao longo de um período mais ampliado, como também em um formato blended.

DENIS GARCIA

É diretor de desenvolvimento de negócios e parcerias da HSM Educação Executiva e foi head de relações internacionais da Fundação Dom Cabral.

Por exemplo, patrocinar um evento presencial deixa de ser um fim em si mesmo e vira parte de uma estratégia que vincula uma marca a um tema ou propósito que a diferencie. Então, patrocina-se o tema tanto na experiência presencial do evento como em sua vivência digital. A relação entre patrocinador e patrocinado fica mais perene.

EMPIRISMO

Esses dados são empíricos, observados em minha vivência do mercado brasileiro. Condizem com o que você, caro leitor, tem visto por aí?