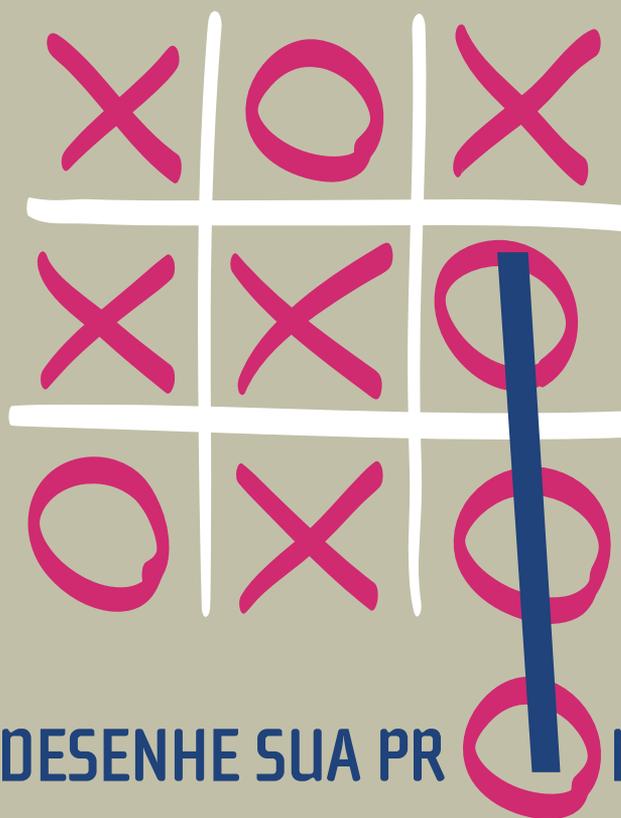


hsm

management



2020: REDESENHE SUA PR DUTIVIDADE

Você sente que trabalha muito e rende pouco? Implemente as soluções criativas sugeridas nesta edição temática e tenha um ano novo mais feliz



Como você vai ver, esta edição inteira de HSM Management é sobre produtividade pessoal.



E a gente tem uma dica extra de hack mental pra você ser mais produtivo

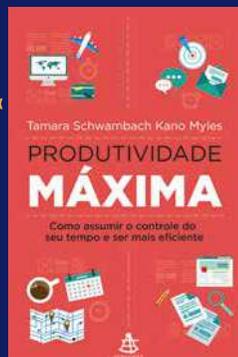
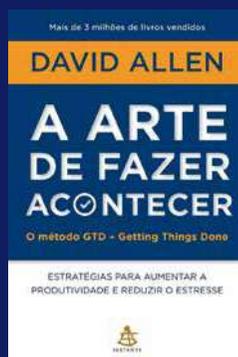
VÁ DEVAGAR PARA CHEGAR MAIS RÁPIDO

Sabe como? É só ir devagar adquirindo conhecimento!

Nas melhores livrarias você encontra livros de produtividade sob medida para você.

hsm
management





ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

18 **TEMPO: UMA RELAÇÃO DELICADA**

Para a produtividade, refletir sobre o tempo pode ser tão bom ou melhor que o time management.

22 **O LÍDER EXPONENCIAL**

O perfil de líder que mais contribui para a produtividade da equipe tem as características do líder exponencial.

26 **LIDERANÇA COEVOLUTIVA**

É importante também que líderes evoluam junto com os liderados e as tecnologias.

56 **AS MELHORES FERRAMENTAS**

O mercado está cheio de aplicativos que podem ajudar a conquistar a MPP – com diversas finalidades.

66 **HÁBITOS E SEGREDOS DAS PESSOAS MAIS PRODUTIVAS**

Produtividade tem tudo a ver com a consolidação de hábitos. Conheça nove pessoas que levam essa ideia muito a sério e garantem uma vida produtiva e equilibrada.

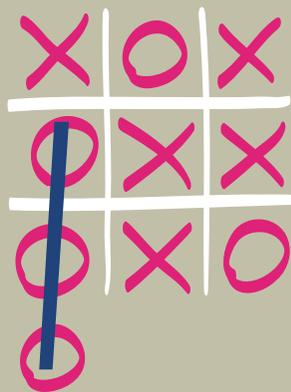
CONTAGEM REGRESSIVA COM JOEL PINHEIRO DA FONSECA

14 **UMA VISÃO MACRO DA PRODUTIVIDADE**

Para entender a produtividade individual, vale a pena se debruçar sobre a produtividade do País. Entenda o gap produtivo do Brasil, à luz da economia, da política e da sociedade.

MPP - MÁXIMA PRODUTIVIDADE PESSOAL

Se antes produtividade era basicamente fazer mais coisas num certo período de tempo, hoje evoluiu para criar mais valor. Trata-se de um conceito sobretudo pessoal, porque cada vez mais somos administradores dos nossos recursos, mas que deve ser estendido à equipe. Este Dossiê propõe um método para cada um criar a base de sua MPP, que inclui estabelecimento de objetivos, detalhamento em tarefas, definição das prioridades e organização da agenda. O método ainda deve ser alavancado pela comunicação e pela capacidade de lidar com as barreiras que sempre surgem. Tudo isso permite chegar ao MPP, o estado de “flow”.



DIRETO AO PONTO

- 07 **OS YOUTUBERS EMBARCARAM**
Aumentam as pressões contra o consumo excessivo.
- 08 **DESTAQUES DA HSM EXPO 2019**
Ousadia e autoconhecimento foram as palavras-chave no maior evento de gestão da América Latina.
- 10 **WALMART CHEGA À SAÚDE**
A gigante do varejo experimenta um centro de saúde de baixo custo no sul dos Estados Unidos.
- 11 **DEAN FOODS E O LEITE DERRAMADO**
A falência dessa empresa estabelecida confirma que o mercado está mudando mesmo – e rápido.
- 12 **GESTÃO: CIÊNCIA OU NARRATIVA?**
Análise de dados não é sinônimo de verdade. É o que afirma Roger Martin, que defende o poder das histórias.

////////

EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

- 87 **#OLHOMÁGICO**
Com duas medalhas olímpicas, o campeão de vôlei André Heller discute o caminho para a excelência.
- 88 **#EXTRACAST**
Confira um bate-papo inédito sobre o melhor do conteúdo do CBN Profissional em 2019.
- 88 **#CONVERSASCORAJOSAS**
Entrevista com Fabio di Giacomo, coach de alta performance que trabalha com executivos e empreendedores.
- 88 **#ROLEMODEL**
Como deve ser um modelo de produtividade? Para o médico Roberto Aylmer, é preciso ter maturidade moral.
- 88 **NOVOS COLUNISTAS**
Luciano Santos, Viviane Mansi, Marcelo Nóbrega e Thalita Gelenske são os novos autores de colunas.
- A Revista HSM eXtra é exclusiva para assinantes.
- Acesse www.revistahsm.com.br e confira os conteúdos exclusivos que preparamos pra você!

ASSUNTO PESSOAL

- 89 **DE OLHO NO CONSELHO**
Egon Zehnder recomenda os melhores movimentos para construir uma segunda carreira de board member.
- 90 **CORAGEM PARA LIDERAR**
Sua relação com vulnerabilidade, feita por Brené Brown, já ficou famosa. Mas o fato de ser contagiosa, nem tanto...
- 92 **TRABALHOS DO FUTURO**
Confira uma lista de 21 novas posições que podem fazer a transição doer menos.
- 93 **ERREI SIM. MAS TEM JEITO**
A entrevista para o novo emprego foi ruim? Saiba como reverter a situação nos cinco cenários mais comuns.
- 94 **ANOS 20 EM NOVA EDIÇÃO**
As mudanças que nos esperam de 2020 em diante lembram muito os loucos anos 1920, diz a colunista Wilma Bolsoni.

NOSSOS COLUNISTAS

- 30 **JORGE FORBES** Soluções TerraDois
- 55 **EDWARD TSE** O Vale Oriental
- LUCIANO BUENO** O Vale Ocidental
Excepcionalmente, foi publicada em nossa edição digital
- 64 **DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA** Healing leadership
- 98 **RAFAEL BALAN ZAPPIA** Lifelong learning

QUEM É QUEM

- 95 **PROFISSIONAIS**
Conheça as pessoas que nos ajudaram a produzir esta edição.
- 97 **ORGANIZAÇÕES**
Localize rapidamente a empresa que você busca em nosso índice.

REYNALDO GAMA

NÓS ENTRAMOS EM 2020!

O leitor sabia que, quando foi lançada, em 1997, **HSM Management** tinha uma seção voltada a cenários de futuro chamada “Agenda 2020”? Nos-
sos queridos assinantes desde o número 1, como o sr. Ataíde, de Manaus,
devem lembrar-se disso.

O objetivo era convidar os gestores a exercitar permanentemente o pensa-
mente de longo prazo. Agora, chegamos a 2020 de fato e a revista inteira fala de
futuro – ao mesmo tempo que fala de presente. A ambidestria temporal passou
a ser default, ao menos nas fileiras de gestão mais avançadas. Essa conversa
inicial sobre futuro, presente e o tempo não é small talk. Ela é importante por
ser início de ano e também porque os dias, horas e minutos são a verdadeira
matéria-prima da edição que você tem em mãos. Pela primeira vez em 22 anos
de existência, **HSM Management** dedica-se a cobrir um único tema: a pro-
dutividade. E este se encontra diretamente relacionado com o tempo.

Diga: o que lhe vem à cabeça ao ler a palavra “produtividade”? A mim
vem tempo – uma estimativa de output por dia, por semana, por mês. Num
nível macro, meu pensamento logo voa para o ano produtivo do trabalha-
dor brasileiro, e me lembro com tristeza de que ele equivale a meros 25%
do ano norte-americano.

Começo minhas recomendações de leitura nesta edição, portanto, pela
reflexão filosófica sobre o tempo publicada na página 18. Com ela, eu me dei
conta de que não importa de quantas ferramentas de time management nós
nos cerquemos, se não nos aprofundarmos no significado do tempo para nos-
sas vidas, nada vai se resolver. Temos de lidar com os dois tempos – interno
e externo – e com a intemporalidade.

Em seguida, sugiro ler e reler o Dossiê *MPP - Máxima Produtividade Pes-
soal*. No final do dia, outros acrônimos famosos da gestão, como MVP e PTM,
não significarão nada se não houver MPP – esse foi uma invenção nossa. A
meu ver, o Dossiê nos dá dois presentes. Primeiro, organiza práticas que
podem nos inspirar em quatro áreas – um método para ser produtivo; a co-
municação que vira uma aliada ou inimiga nisso; as barreiras e armadilhas
que precisam ser contornadas; e o flow – ah, o flow –, que é o estado de máxi-
ma produtividade, e que queremos prolongar. Segundo, o Dossiê propõe que
cada um de nós utilize esse conteúdo como benchmarking, sim, mas crie seu
próprio MPP, adicionando autoconhecimento à receita. Complementando o
Dossiê, um terceiro destaque desta revista temática é o especial de role mo-
dels. Nele, pessoas dos mais diferentes perfis foram entrevistadas sobre seus
hábitos, algo intimamente conectado com produtividade.

HSM Management também traz duas matérias sobre o tipo de líder capaz
de tornar as pessoas mais produtivas. Descobrimos que a abordagem mais pro-
dutiva tem tudo a ver com liderança exponencial – tema que trabalhamos bas-
tante na Singularity University – e com liderança coevolutiva – teoria que vem
de estudos feitos na Unicamp. Contra-intuitivamente, talvez, o líder voltado ao
futuro e à evolução é mais fortemente associado à produtividade.

Nas próximas páginas, ainda há outras gratas surpresas, mas quero usar
o pouco espaço que me resta aqui para fazer meus votos de ano-novo a você.
Que seja “tudo azul” em seu 2020, como são esta página e a cor do ano eleita
pela Pantone. E que você pense fora da caixa, como no jogo da velha que ilus-
tra nossa capa, para reinventar sua produtividade. Feliz 2020! ∞



Reynaldo Gama
é CEO da HSM
e coCEO da
SingularityU Brazil.
Tem mais de 12 anos
de experiência no
mercado financeiro
e, nos últimos
três, foi um dos
responsáveis pela
expansão e pela
gestão do Cubo.
É casado com a
Marcia e coleciona
discos de vinil.

DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

PRESSÃO CONTRA O CONSUMO EXCESSIVO

JWT INTELLIGENCE DESTACA: CONSUMIDORES E YOUTUBERS DE MODA VÊM FICANDO MAIS CRÍTICOS

Um movimento crescente em favor do consumo consciente, aliado à preocupação com a sustentabilidade, tem sido identificado no mundo da moda e da beleza. A constatação é da J. Walter Thompson Intelligence, agência especializada em pesquisa de tendência e inovação.

Alguns youtubers famosos vêm demonstrando publicamente sua insatisfação com a pressão excessiva das empresas do setor. Uma das mais famosas, Samantha Ravndahl, que tem um canal sobre maquiagem, anunciou em outubro que pediu às marcas que parassem de enviar a ela lançamentos para serem divulgados.

O movimento contra o consumo excessivo na indústria da beleza não para por aí, como mostra artigo publicado no portal da JWT. Inclui a tendência crescente à compra de maquiagem de segunda mão, como destaque para os consumidores japoneses da geração do milênio.

Outro sinal relevante: há números consistentes mostrando que as pessoas estão se tornando mais céticas em relação às recomendações feitas pelos influenciadores digitais. Levantamento do portal de marketing *The Drum* mostra que apenas 4% dos usuários de internet em todo o mundo acreditam no que os influenciadores dizem em seus vídeos e textos online.

No mundo da moda, o que se verifica de forma significativa é o fortalecimento do mercado de roupas usadas, impulsionado em grande

parte pela preocupação com o impacto ambiental gerado pelo desperdício.

Orsola de Castro, cofundadora e diretora criativa da Fashion Revolution, organização sem fins lucrativos britânica, acredita que o movimento contra o consumo excessivo no setor da moda é uma evolução natural, diante do maior conhecimento que existe atualmente sobre as consequências do consumismo. Segundo ela, agora a responsabilidade pela mudança está nas mãos das marcas e dos governos, não dos consumidores. Os fabricantes, afirma, devem estar dispostos a colocar o pé no freio e passar a produzir roupas de maior qualidade, com processos que não se baseiem na exploração das pessoas e do planeta.

Castro observa ainda que, embora o mercado de roupas usadas tenda a se tornar algo massivo no futuro, é importante que se tenha consciência sobre a origem das roupas comercializadas. “O fato de uma camiseta de US\$ 1 passar por mais três mãos em seu ciclo de vida não elimina o problema representado pela produção de 150 bilhões de peças de vestuário a cada ano”, afirma. A especialista faz uma alerta: a solução deve incluir o ciclo completo, da produção ao consumo, e não apenas a ponta final. ∞



HIGHLIGHTS DA HSM EXPO 2019

NUNCA A OUSADIA HUMANA FOI TÃO DISCUTIDA QUANTO NESTA EDIÇÃO DO EVENTO, MARCADO PELA ESTREIA DE YUVAL HARARI NO BRASIL | POR ADRIANA SALLES GOMES

A humanidade já venceu grandes desafios: superou a fome natural (a causada por enchentes e fogo), as doenças epidêmicas, a guerra e a violência como regra (agora a regra é a paz). Então, pode muito bem vencer os novos desafios que se impõem, como a crise climática e a disrupção tecnológica, além da nova onda de ameaças à paz. Foi assim que, no palco principal da HSM Expo, o historiador e filósofo Yuval Harari, autor de *Sapiens* e *Homo Deus* iniciou sua palestra, pedindo aos líderes presentes ação e autoconhecimento (para não serem hackeados), e dando o tom da edição 2019 do megaevento anual de executivos organizado pela HSM.

O tom foi confirmado por palestrantes como William Kamkwamba, nascido em Malawi, e o exemplo perfeito de quem ousa aprender e criar soluções, nas circunstâncias mais adversas. A engenhosidade humana foi saudada, assim como a preocupação com o coletivo e os projetos de longo prazo, usando a tecnologia como nossa aliada e impedindo que se torne uma ameaça.

A PALAVRA-CHAVE FOI...

AUTOCONHECIMENTO

Jill Ader, presidente da empresa de executive search Egon Zehnder, descreveu quatro padrões do sucesso. Autoconhecimento é o primeiro.

O segundo e o terceiro estão relacionados com isto: aprender a lidar com o próprio corpo – “ouse liderar com o corpo” – e ter propósito. Para definir o último, basta responder a duas perguntas: o que me energiza e as pessoas apreciam em mim?

O que a vida está me pedindo? Ah, faça experimentos para responder.

“GLOBALISMO E NACIONALISMO NÃO SÃO IDEIAS OPOSTAS; UMA REFORÇA A OUTRA. O ÚNICO MODO DE AJUDAR SEU PAÍS É TRABALHAR EM REDE GLOBAL”

YUVAL HARARI

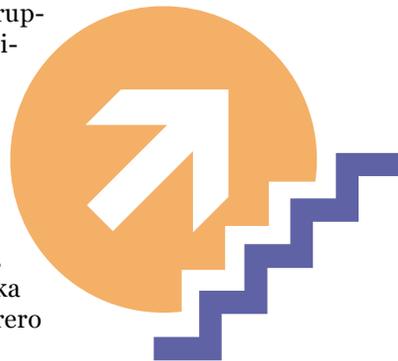
“QUANDO VOCÊ ESTÁ À BEIRA DO PRECÍPIO, O MELHOR A FAZER É DAR UM PASSO PARA TRÁS”

MONTAIGNE, CITADO POR PEDRO MELLO

REPENSANDO LÍDERES E DISRUPÇÃO

Charlene Li, uma das maiores especialistas em inovação da era digital, reestruturou a disrupção: ela é a consequência – não causa – da decisão de crescer. Por isso, requer movimentos de estratégia, cultura e liderança ousada, e depende muito de crenças e rituais. [A edição 139 trará entrevista exclusiva com Li.]

A liderança feminina tem tudo a ver com disrupção. Tanto que subiram ao palco líderes das big techs do Brasil, e eram todas mulheres, em um momento histórico: Ana Paula Assis (IBM), Cristina Palmaka (SAP), Monica Herrero





(Stefanini) e Tânia Cosentino (Microsoft). É o nosso Vale, o do Anhangabaú, como brincou a mediadora Martha Gabriel.

ELIMINANDO OS ABUTRES

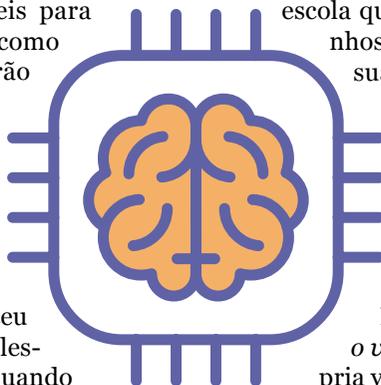
Achou o título forte? Pois essa ideia de um capitalismo de rapina (vulture capitalism) já ganhou o mundo, e Eric Ries, uma referência das startups capitalistas, usou-o na HSM Expo. Ousado, Ries vem evangelizando executivos em prol de uma bolsa de valores de empresas que trabalhem para o longo prazo. “Precisamos de indicadores de crescimento futuro e de uma nova forma de corporação, que pense nas pessoas.”

SOBRE VOLTAS POR CIMA

Arianna Huffington teve um burnout. “A ideia dominante de que é preciso estar sempre ligada para ter sucesso é uma ilusão.” Em 2016, vendeu seu *Huffington Post* e montou a startup Thrive, que tem como objetivo reduzir o risco de as empresas ignorarem o capital humano. Está ousando.

Hugh Herr teve uma perna amputada. Isso o fez aprender a se tornar um ciborgue no MIT. Hoje, com sensores ligando seus músculos ao cérebro em vez de uma prótese comum, Herr consegue escalar montanhas e andar mais rápido do que a maioria de nós. Sua startup, a BionX, trabalha com projetos de robôs vestíveis para pessoas sem deficiências – como as exobotas, que nos permitirão andar e saltar melhor. Ele está ousando, mas atento ao que disse Harari: temos de proteger a diversidade nas intervenções do tipo ciborgue, pois diversidade é a riqueza ao mundo.

William Kamkwamba nasceu em uma vila pobre do Malawi, leste da África, e tinha 14 anos quando a região sofreu uma das piores secas da



RECOMENDAÇÕES PARA VOCÊ

- Dormir. Na Terra, 98,5% da população precisa de 7 a 9 horas de sono. Jeff Bezos dorme 9 horas por noite. (Arianna Huffington)
- Trocar de mentor sempre que você superar o atual, e ter role models mais do que mentores. (Jill Ader)
- Manter-se curioso sobre si mesmo, porque você vai mudando ao longo da vida. (Jill Ader)
- Aceitar viver com dúvidas, em vez de buscar respostas definitivas e confirmações das suas ideias. É difícil, mas é melhor do que viver com base em erros. (Yuval Harari)
- Investir a maior combinação de habilidades possível. Enfermeiros são mais insubstituíveis do que médicos. (Harari)
- Saber aprender e manter a mente flexível para se reinventar continuamente. (Harari)
- Evitar concentrar seus dados num lugar só. (Harari)
- Atuar tanto individual como coletivamente. (Harari)
- Mostrar vulnerabilidade e exercitar humildade todos os dias. (Ana Paula Assis)
- Abandonar a paranoia com o que não sabe e supõe que deveria saber. (Cristina Palmaka)
- Dirigir a maior parte de sua agenda para pessoas. (Tânia Cosentino)
- Fazer coaching reverso, com alguém mais jovem. (Monica Herrero)
- Aumentar os níveis de ocitocina de sua equipe, pois isso alavanca a performance. Modos de fazer: reconhecer em público, comunicar-se abertamente, mostrar que se importa, criar expectativas etc. (Paul Zak, neurocientista)

história. Isso levou o adolescente ao autodidatismo; ele procurou livros na biblioteca da escola que o ajudassem a construir moinhos para gerar energia e água para sua vila. Vinte anos atrás, foi só o primeiro de muitos desafios do tipo “aprender e resolver” que Kamkwamba se impôs. Também aprendeu a ser escritor e publicou um livro sobre essa trajetória, o que inspirou um filme que pode ser visto na Netflix (*O menino que descobriu o vento*). Ousado, ele mudou a própria vida, a vila onde mora e o destino dos conterrâneos. ∞

O VAREJO GERAL INVESTE EM SAÚDE

KNOWLEDGE@WHARTON ANALISA A CRIAÇÃO DO PRIMEIRO CENTRO DE SAÚDE DE BAIXO CUSTO DO WALMART, EM ATLANTA, EUA

Ao anunciar, em setembro, o lançamento do Walmart Health, o primeiro centro de saúde da maior varejista do mundo, o vice-presidente Sean Slovenski foi categórico: essa é uma iniciativa estratégica, não uma brincadeira. “O cliente está no centro de tudo o que fazemos e esse é o foco dessa iniciativa”, afirmou o executivo sênior, que lidera a área de saúde e bem-estar da empresa.

Com mais de 3 mil metros quadrados, o Walmart Health, localizado na região de Atlanta (estado da Georgia), oferecerá uma ampla gama de serviços, incluindo atendimento médico básico, consultas odontológicas e oftalmológicas, serviços de laboratório, raio X, eletrocardiograma e acompanhamento nutricional. Um de seus diferenciais, segundo Slovenski, serão os custos baixos e “transparentes”.

O Walmart já operava clínicas especializadas nos Estados Unidos, além de uma das maiores redes de farmácias do país. Em 2018, a área de saúde e bem-estar registrou um faturamento de US\$ 36 bilhões, 9% das vendas totais da empresa.

No entanto, na visão de especialistas ouvidos pela *Knowledge@Wharton*, o projeto-piloto dos centros de saúde revela um propósito maior de disputar uma fatia significativa dos cerca de US\$ 1,3 trilhão do mercado norte-americano.

Robert Field, professor de gestão e política de saúde da Drexel University, explica que há marcas bem conhecidas que desempenham um papel importante nos sistemas de assistência médica, mas a questão é saber se isso pode se aplicar a empresas de fora do setor, como uma grande rede varejista.



“As pessoas serão capazes de confiar no Walmart do mesmo modo como confiam em clínicas tradicionais?”, pergunta.

Mark Pauly, da Wharton, destaca, por sua vez, que o centro de saúde do Walmart busca atrair o público que precisa de atendimento básico, não os pacientes de doenças crônicas ou complexas. “Parece a estratégia certa”, afirma. “O cliente vai comprar algo de que precisa e aproveita para olhar aquela dor de garganta que está incomodando”, comenta.

Para os especialistas, a iniciativa do Walmart pode não ser brincadeira, como garantiu o vice-presidente da área, mas é, em grande parte, experimental. E a rede varejista conta com uma posição privilegiada para fazer essa aposta.

“Eles têm dinheiro e muitas instalações que podem utilizar para oferecer serviços de saúde”, destaca Field. “Além disso, temos observado uma tendência de o setor de tornar mais ‘empresarial’ do que pessoal, o que pode abrir caminho para que o Walmart ‘comercialize’ o tipo de atendimento básico que está oferecendo”, acrescenta. ∞

O QUE A FALÊNCIA DA DEAN FOODS ENSINA SOBRE O MERCADO

FAST COMPANY RELACIONA QUEDA DO CONSUMO DE LEITE COM NOVAS OPÇÕES DE PRODUTOS E QUESTÕES DE SAÚDE

O anúncio, em novembro, da falência da Dean Foods, maior produtora de leite dos Estados Unidos, mexeu com o mundo dos negócios. Fundada há 94 anos, a empresa tem cerca de 60 unidades de produção em 29 estados norte-americanos, rede construída ao longo de décadas com a aquisição de produtores regionais.

Para além do choque inicial, porém, esse tipo de notícia costuma levar a uma parada para reflexão, sobre os rumos do mercado. A queda persistente do consumo de leite – estimada em 39% nos últimos 40 anos – foi apontada com razão imediata para os resultados ruins da empresa. Somente no primeiro semestre, as vendas da Dean Foods caíram 7% e os lucros encolheram 14%.

“Há 30 anos, no fim da década de 1980, o leite estava presente em 15% das refeições em um lar dos Estados Unidos. Atualmente, esse percentual é de 9%”, destaca Darren Seifer, especialista no setor de alimentos e bebidas da consultoria de análise de mercado NPD. “É uma redução significativa na frequência de consumo de leite, sem mencionar os derivados”, afirmou à reportagem da revista *Fast Company*.

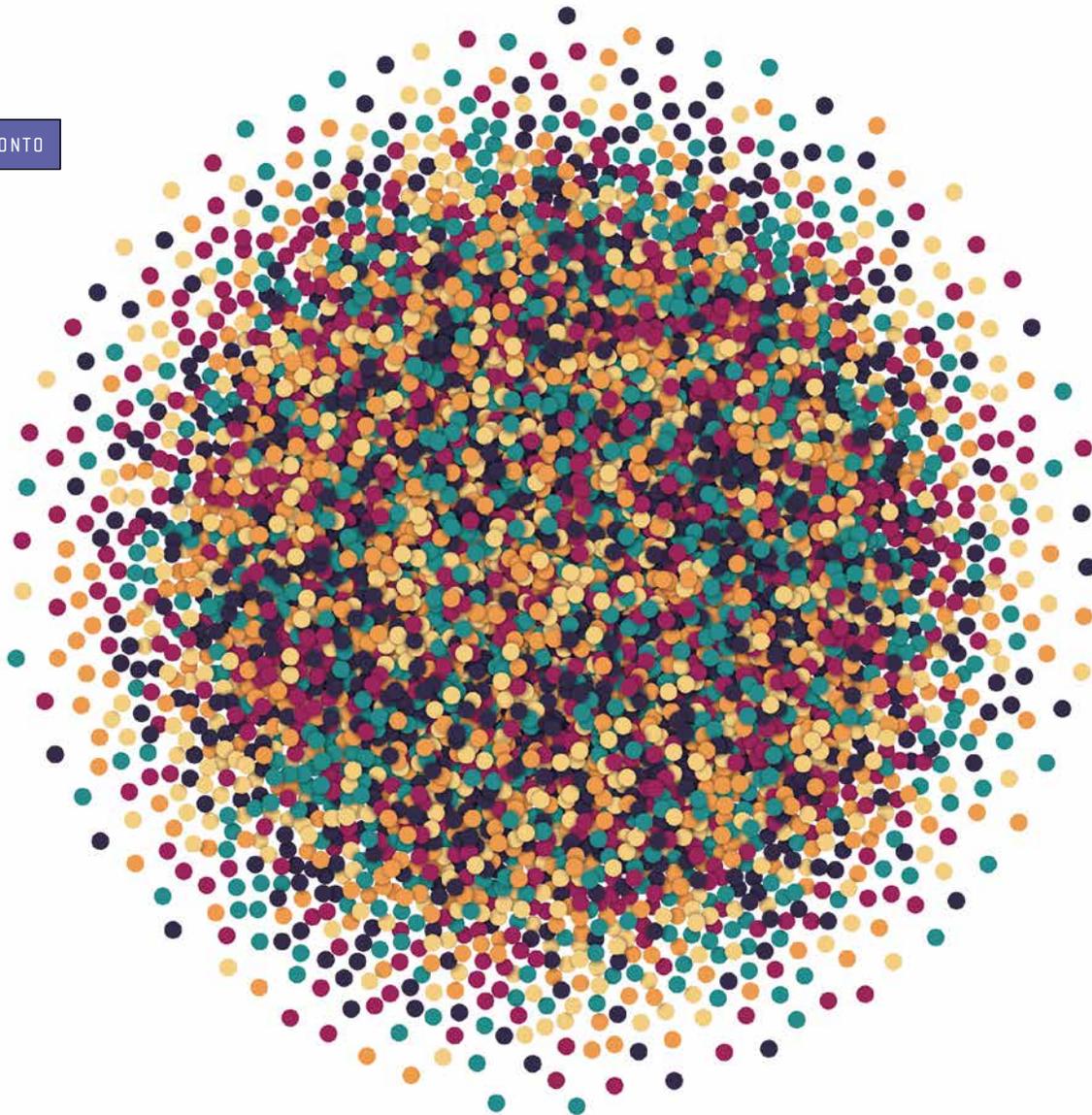
Nas décadas recentes, o leite vem sofrendo uma série de questionamentos, principalmente em relação aos benefícios para a saúde e para quem precisa manter o peso. Ao mesmo tempo, as opções de bebidas cresceram de forma impressionante, incluindo sucos, vários tipos de chás e outras variedades de leite, como os de soja e de amêndoas.



A geração do milênio está à frente do movimento de contestação do leite, como já havia feito com o atum enlatado, a maionese, a cerveja, o queijo cheddar e até o melhor amigo do leite, o cereal matinal. Esses consumidores estão mais preocupados com o que ingerem do que aqueles que vieram antes deles, e sabem que contam com boas opções.

Phil Lempert, fundador do portal especializado Supermarket Guru, comentou, também na reportagem da *Fast Company*, outro fator que foi determinante para a falência da gigante norte-americana de leites e derivados: o fim do contrato com o supermercado Walmart, depois que a empresa varejista criou seu próprio negócio de laticínios.

“Quando se perde um volume de vendas dessa relevância, isso afeta duramente a empresa e são necessários alguns anos para se recuperar”, afirma, acrescentando que a queda no consumo de leite e derivados nos Estados Unidos também não colaborou para que a Dean Foods encontrasse alternativas que compensassem a saída do Walmart. “Nesse aspecto, a ‘culpa’ vai para o fato de as pessoas estarem mais preocupadas com a saúde.” ∞



O PAPEL DAS NARRATIVAS NA ERA DA EXPLOSÃO DE DADOS

NA *ROTMAN MANAGEMENT MAGAZINE*, ROGER MARTIN E TONY GOLSBY-SMITH
PERGUNTAM: GESTÃO É MESMO CIÊNCIA? OU TEM A VER COM HISTÓRIAS E METÁFORAS?

A crença de que existe uma base científica para o management, e que as decisões de negócios devem ser sempre baseadas na análise rigorosa de dados, ganhou um importante reforço nos anos recentes. O crescimento substancial do volume de dados, assim como das ferramentas para lidar com as informações, contribuiu para a consolidação dessas ideias.

“Mas é verdade que management é uma ciência? É correto tratar como equivalentes o rigor

intelectual e a análise de dados?”, perguntam (e provocam) Roger L. Martin, ex-diretor da Rotman School of Management entre 1998-2013, e autor do livro *Creating Great Choices: A Leader’s Guide to Integrative Thinking*, e Tony Golsby-Smith, fundador e presidente da consultoria 2nd Road.

Os dois reconhecem que a aproximação com a ciência é uma ideia atraente para os gestores. Uma pesquisa recente mostrou que 81% dos

executivos afirmam acreditar que “os dados devem estar no coração de qualquer processo de tomada de decisão”. No entanto, na revista *Rotman Management*, Martin e Golsby-Smith questionam as tão arraigadas certezas sobre o cientificismo na gestão dos negócios e apresentam uma abordagem alternativa, baseada menos em análise de dados e mais em imaginação, experimentação e comunicação. “O fato de a análise científica de dados ter feito do mundo um lugar melhor não significa que esse deve ser o vetor de toda e qualquer decisão de negócios”, escrevem.

Na visão dos autores, quando se está diante de um contexto em que as coisas não podem ser diferentes do que de fato são, é possível e desejável lançar mão de métodos científicos para entender esse universo imutável, mais rápida e efetivamente do que os concorrentes.

Porém, quando se usa abordagens científicas em contextos em que as coisas podem ser diferentes do que são, a tendência é, inadvertidamente, se convencer de que a mudança não é possível. “Será tarde demais quando se descobrir que um novo concorrente mostrou a antigos clientes da empresa que as coisas podiam, na verdade, ser diferentes”, escrevem os autores, destacando que esse é o preço a pagar por aplicar a análise de dados ao negócio indiscriminadamente, e não apenas às áreas apropriadas para isso.

O PODER DAS NARRATIVAS

Diante da necessidade de tomar uma decisão em um cenário de ampla gama de possibilidades, a proposta dos autores é recorrer a “três ou quatro” narrativas convincentes, cada uma delas com uma metáfora forte. Em seguida, submeter as narrativas a um processo de teste que vai possibilitar chegar a um consenso sobre qual delas é a melhor.

A partir daí, para avaliar as opções, é preciso, segundo Martin e Golsby-Smith, seguir os seguintes passos:

1 **ESCLARECER AS CONDIÇÕES.** Embora não haja como provar que uma mudança proposta terá o efeito desejado, é possível especificar o que deveria acontecer para que ela funcionasse. Ao levar em consideração isso, os inovadores podem trabalhar na

direção de um consenso. A ideia é levar o grupo a chegar a um acordo sobre a possibilidade de tornar a maioria dessas condições uma realidade – e se responsabilizar por isso.

Os autores contam que essa foi a abordagem adotada por uma fabricante de móveis de escritório diante do desenvolvimento de uma nova cadeira. Embora a inovação fosse radicalmente superior a tudo o que existia no mercado, seu custo de produção inviabilizaria a comercialização. “Em vez de desistir, a empresa passou a se perguntar o que deveria acontecer para que os potenciais clientes passassem da indiferença à paixão e concluíssem que eles deveriam ter a oportunidade de testar a cadeira”, escrevem, acrescentando que essa foi a base da estratégia de lançamento.

2 **CRIAR NOVOS DADOS.** A abordagem da experimentação em um cenário de ampla gama de possibilidades é fundamentalmente diferente do que ocorre em um cenário em que essas possibilidades não existem. Martin e Golsby-Smith explicam que “no mundo impossível”, a tarefa é acessar e compilar os dados relevantes e que, às vezes, isso envolve simplesmente pesquisar. “Você também pode ter de aplicar testes estatísticos para determinar se os dados coletados demonstram que a proposição – digamos que os consumidores preferem vida útil mais longa a maior funcionalidade do produto – é verdadeira ou falsa”, exemplificam.

No mundo das possibilidades, porém, os dados relevantes não existem porque o futuro ainda não aconteceu. É preciso produzir os dados por meio de protótipos. “Dando aos usuários algo que eles nunca viram antes e observando e registrando suas reações”, destacam Martin e Golsby-Smith. Se os usuários não responderem como esperado, o caminho é buscar informações sobre como o protótipo pode ser aprimorado e repetir o processo até gerar dados que demonstrem como a inovação será bem-sucedida.

Por fim, os autores admitem que algumas ideias são ruins e ponto. “Por isso é importante desenvolver várias narrativas”, recomendam. E ressaltam: os exercícios de prototipagem levarão a um consenso que estimula a ação. E o envolvimento ajuda os integrantes a assumir a responsabilidade pela narrativa escolhida. ∞

JOEL PINHEIRO DA FONSECA //



PRODUTIVIDADE, UMA VISÃO MACRO

Antes de falar sobre a produtividade de cada profissional em seu dia a dia, é preciso entender o quadro geral. Quando comparamos uma hora de trabalho de um trabalhador brasileiro e de um norte-americano, o primeiro produz 25 produtos e gera US\$ 2,5 mil de valor, enquanto o segundo faz 100 produtos e US\$ 10 mil. Como explicar e superar o gap? Olhando para a economia, a política e a sociedade, o economista Joel Pinheiro da Fonseca tem algumas ideias | Por Adriana Salles Gomes



A produtividade superbaixa do trabalhador brasileiro é manchete há mais de década. Por quê? Devemos atribuir tudo ao sistema de educação?

Desde os anos 1980, nossa produtividade está estagnada, seja essa produtividade do trabalho que você se refere, seja a chamada “produtividade total dos fatores”, que inclui todos os insumos que a gente usa para produzir – mão de obra, capital físico, as metodologias de gestão e tecnologias, o número de empresas etc. A razão? Houve um aumento acelerado de produtividade no mundo desenvolvido ao longo dos anos 1990 e início dos anos 2000. De uns anos para cá, isso se reduziu, mas o fato é que os Estados Unidos já eram mais produtivos do que nós, e o gap só aumentou. Confluíram várias razões para isso acontecer nos outros países e não acontecer no Brasil.

Uma razão foi a primeira onda de digitalização da economia, que otimizou processos das empresas – com ela, cada empresa continuou fazendo o que fazia, mas de forma mais simples e gastando menos mão de obra para resolver

problemas de informação interna, de estoque/inventário, de relação com clientes ou de comunicação via e-mail, e de uma série de desafios adicionais.

Outra razão foi a globalização, significando a criação e a intensificação das cadeias globais de valor, na qual o mundo desenvolvido embarcou totalmente e diversos países em desenvolvimento também embarcaram. Foi durante esse período que vimos a ascensão meteórica da China, por exemplo, e ganhou-se muito com isso, porque se pôde alocar a produção onde ela seria o mais eficiente possível.

Uma chave da globalização foi a divisão da produção; uma mesma empresa produz peças ou componentes de seus produtos em vários locais mundo afora, onde for mais eficiente. Prova disso é que grande parte da importação e da exportação entre países não é de bens de consumo, mas bens de capital, o que mostra que a mesma cadeia produtiva se internacionalizou. Isso trouxe ganhos elevados de produtividade, mas já foi consolidado – ou seja, o processo já trouxe os ganhos que tinha de trazer.

Agora, também podemos nos comparar a nós mesmos, porque o Brasil já teve produtividade maior; no último ano, andamos para trás. Possivelmente tem a ver com o fato de que grande parte dos novos empregos que estão sendo gerados são justamente os empregos mais precários, em que cada trabalhador produz pouco valor. Outra explicação é que, nos anos Dilma, o Estado ficou tentando dirigir a economia, dizendo onde alocar investimentos – e esses foram alocados em coisas pouco eficientes. Demora um tempo até que isso seja corrigido.



Na comparação global, por que o Brasil não viveu o mesmo que os outros países com a onda digital – somos early adopters – e a globalização?

O fator mais importante é que o Brasil não embarcou mesmo na globalização. O País ficou excluído das cadeias globais de valor – e, por escolhas próprias, pois teve oportunidades de fazê-lo. Enquanto o Chile estava selando acordos bilaterais de comércio, enquanto o México se unia economicamente com os Estados Unidos e o Canadá, o Brasil escolhia o isolamento. O Mercosul é muito pequeno, conta pouco, porque a ideia central dos blocos é poder negociar com quem é maior que você; e, no Mercosul, como sabemos, o maior é o Brasil.

Tem a ver com política. Collor teve o arrocho de abrir a economia, mas não se sustentou politicamente e depois dele todos os governos abandonaram a ideia, não só os do PT. Os governos tucanos tinham esse objetivo, mas Fernando Henrique Cardoso não foi capaz de colocar o Brasil nos acordos comerciais que estavam sendo feitos ao longo dos anos 1990.

A verdade nua e crua é que a sociedade brasileira sempre se opôs à globalização – incluindo o empresariado brasileiro, que foi o primeiro a querer proteção. Aqui até as multinacionais querem proteção; adotaram a lógica local. Em vez de serem integradas em cadeias

globais de valor como acontece no resto do mundo, suas filiais produzem tudo com fornecedores locais.



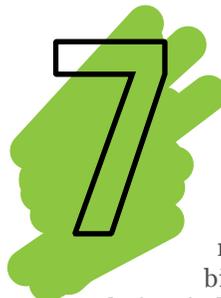
Ainda não estamos vendo, no mundo, ganhos de produtividade na segunda

“A ONDA DIGITAL QUE VIVEMOS HOJE É DIFERENTE. POR TORNAR SETORES INTEIROS OBSOLETOS, RECEBE MUITA RESISTÊNCIA. ASSIM, OS GANHOS DE PRODUTIVIDADE ESPERADOS AINDA NÃO VIERAM”

onda digital. Essa pode ser a chance do Brasil de compensar o atraso e a falta de timing?

A onda digital que vivemos agora é diferente: está revolucionando o modo de fazer negócios e tornando obsoletos setores inteiros e, por isso, recebe muita resistência. Embora ela prometa trazer enormes ganhos de produtividade, neste momento de transição a velha estrutura luta para se manter intacta. É algo que explica inclusive por que a tecnologia continua evoluindo sem parar – a tecnologia não estaciona num patamar porque ainda não virou paradigma, como em outras ocasiões. E explica por que a produtividade ainda não está subindo.

Enquanto muitos países não estão tão seguros de que querem digitalizar mais e continuar a globalizar, o Brasil vive um momento mais propício tanto para aproveitar a digitalização como a globalização. Mas, para conseguirmos de fato compensar o atraso neste momento, precisamos fazer ao menos três coisas.



Que coisas?

A primeira é confirmar o acordo do Mercosul com a União Europeia.

O segundo elemento que pode impactar muito nossa produtividade é a reformulação do nosso ambiente de negócios interno,

hoje ainda bastante desfavorável a

JOEL PINHEIRO DA FONSECA //

empreender e empresariar, com muita regulamentação e regras trabalhistas caras – no Brasil contratar um funcionário é como um casamento, sendo que a realidade do trabalho é fluida. Nossas regras tributárias são recordistas mundiais em complexidade; trata-se de um meio tributário que funciona com base em isenções definidas politicamente. E a falta de concorrência externa também é um problema muito grande, pois faz com que as empresas do Brasil vivam uma realidade que difere da dos países em geral.

O Brasil tem como desvantagem uma enorme cauda longa de empresas pequenas e pouco produtivas. Estas não têm incentivos para crescer e sair do Simples, algo que poderia levar o mercado a uma consolidação, sim, mas a um ganho de escala e de produtividade.

Em países onde o ambiente de negócios funciona bem, as empresas menos produtivas naturalmente vão perdendo a concorrência e fechando. Aqui, elas sobrevivem e abaixam a produtividade. Se nos concentrássemos nas empresas mais produtivas, aí nossa produtividade como um todo subiria significativamente.

O terceiro elemento é o nosso investimento em capital humano e capital físico, algo que o Brasil também negligenciou ao longo do tempo. Os níveis de investimento brasileiro sempre foram muito baixos, é claro, mas, desde que começou a atual recessão, caíram para quase zero. O governo tenta agora viabilizar um pouco mais de investimentos privados, mas até agora sem grande sucesso; e o investimento público está de mãos totalmente amarradas, dada a situação fiscal do País. Como é que a gente quer ter uma mão de obra produtiva se o jovem sai das escolas brasileiras sem saber ler e escrever direito? Nossas notas no Pisa estão na lanterna de centenas de países.

6 O que pode ter mais impacto sobre a produtividade entre esses três elementos? Educação?

Vi um estudo da consultoria LCA segundo o qual educação e capital físico causariam os maiores impactos – capital físico entendido como infraestrutura de transporte e infraestrutura de energia também, não só máquinas e equipamentos das empresas. Esses são os grandes gargalos que

o Brasil vive. Mas os ganhos a serem obtidos com os outros elementos, talvez mais fáceis e rápidos, também são consideráveis – tanto com a abertura econômica como com a melhora do ambiente de negócios.



Então, vamos falar de educação: no teste Pisa, alunos de escola pública do Vietnã se saem melhor que alunos de escola privada do Brasil, o que é absolutamente chocante. Onde estamos errando? Não é só uma questão de investimentos em escola pública, que aumentaram nos governos do PT...

Ao longo dos governos petistas, houve uma expansão enorme do ensino superior, e existem muitos méritos nisso. Mas temos de nos perguntar: o jovem que entra na universidade tem os conhecimentos necessários para ser produtivo em uma economia de alta tecnologia e globalizada? Não tem. Ficamos para trás. Ao que parece, a gente fez muita coisa para inglês ver.

Isso confirma que o nosso grande buraco é a educação básica, e ela segue sem nenhuma perspectiva de melhora. Realmente isso tem um impacto seríssimo na capacidade da produtividade do trabalho no nosso País. Sobre o mau desempenho até dos alunos de escolas particulares, nunca fizemos uma reforma educacional para valer, por exemplo. As reformas que houve aqui eram todas com base nas matérias – o Brasil tem um fetiche com currículo. Não é mais conteúdo que falta para a educação brasileira; são boas experiências no chão da escola, é um ambiente mais estimulante e propício ao aprendizado.

“O CRESCIMENTO DE LONGO PRAZO DEPENDE DE PRODUTIVIDADE. NO BRASIL A GENTE SÓ VIVE SURTOS DE CRESCIMENTO DE CURTO PRAZO”



4

Você falou que a educação básica deixa sequelas nas universidades e isso vale também para as empresas. No trabalho, isso pode ser neutralizado com treinamentos corporativos? Estudos de algumas consultorias sugerem que sim.

A empresa pode até se ver na obrigação de investir em educação pela falta de mão de obra qualificada para ela, mas, no geral, eu não acho que faça muito sentido colocar a responsabilidade sobre qualquer ator dentro desse mercado individualmente; é uma coisa geral.

Esse treinamento corporativo valerá a pena se tiver efeito sistêmico. Uma hora um gestor pensa “Tem esse gap, vamos corrigi-lo” e, ao fazê-lo, há retornos enormes e os outros o imitam. Mas não me parece existir essa “contaminação” no Brasil.

Sinceramente, não acho que a resposta esteja em empresários ou trabalhadores se esforçarem mais. Nós precisamos é criar os incentivos que empurrem as pessoas nas direções que gostaríamos que seguissem. Incentivos passam pelo governo, que tem de estar presente em tudo na nossa sociedade. O desafio é fazer com que o governo esteja presente de uma forma mais inteligente.



3

Isso significa aumentar o tamanho do Estado? Porque todos os esforços, pelo menos da parte do empresariado, têm sido no sentido de reduzir o Estado.

Sou contra fazer crescer o tamanho fiscal do Estado brasileiro, mas a presença do Estado em todas as áreas é essencial. Agora, precisa ser mais eficiente no que faz.



2

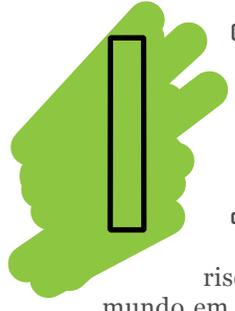
No Brasil, sempre falamos de crescimento econômico. Não temos de falar mais em aumento de produtividade? É bom que haja agora uma secretaria especial da produtividade, a cargo do Carlos da Costa? É um sinal positivo que o governo tenha essa preocupação com a produtividade, ainda que limitada, porque ele parece olhar só para a simplificação do ambiente de negócios e, como discutimos, há muito mais questões. Eu diria que é cedo para avaliar.

Sobre a questão de crescimento versus produtividade, cito uma frase célebre do [economista] Paul Krugman: “Produtividade não é

tudo, mas no longo prazo é quase tudo”. O crescimento de longo prazo depende de produtividade; no Brasil, a gente só vive surtos de crescimento de curto prazo. É insustentável.

Não sou dos que acham que o crescimento econômico ou a produtividade são tudo. Pelo contrário: nas economias ricas a obsessão com isso talvez nem seja mais tão necessária assim. Mas, no Brasil, ainda devemos ser obcecados.

A economia brasileira cresceu na década de 2000 embalada pelo ciclo de commodities, como outras tantas, mas cresceu sem ganho de produtividade. Isso foi sustentado – e disfarçado – pelo bônus demográfico, pois havia mais trabalhadores do que não trabalhadores na economia. Já aconteceu antes, nos anos 1960 e 1970, quando a migração populacional do campo para as cidades (e não a produtividade) sustentou o crescimento. Precisamos aprender a sustentar crescimento com produtividade.



1

Como devemos olhar para a relação entre produtividade e o potencial desemprego causado pela quarta revolução industrial? Garantir que as pessoas consigam ocupar novas profissões, para que consumam, não?

Não sou futurólogo, mas arrisco dizer que devemos ver um mundo em que outros fatores definirão a produtividade muito mais do que o trabalho humano. Só que demora um pouco para chegarmos lá e, enquanto não acontece, o Brasil precisa, sim, aumentar sua produtividade – tanto a dos fatores como a do trabalho. Não é complexo o que temos de fazer. Se fôssemos a Suécia, ou os EUA, que já fizeram a lição de casa, seria complexo. Eles devem estar pensando no que precisam inventar para aumentar a produtividade. Mas estamos num estágio anterior; basta imitarmos com inteligência o que outros fizeram, e o impacto será sentido.

Quanto ao desemprego e a ter consumidores ou não, talvez a lógica seja outra, completamente diferente da atual: tudo será consumido quase de graça pelas pessoas. Acho que haverá acesso grátis, ou com custo marginal, a informação, comunicação, transporte, entretenimento... as pessoas não vão ter de se preocupar em trabalhar para financiar seu consumo. Ou vão trabalhar bem pouquinho. ∞



QUAL É, AFINAL, NOSSA RELAÇÃO COM O TEMPO?

REFLETIR SOBRE NOSSA PERCEPÇÃO DO TEMPO, À MANEIRA DOS
FILÓSOFOS, PODE NOS AJUDAR A LIDAR COM ELE TANTO OU MAIS DO
QUE AS FERRAMENTAS DE TIME MANAGEMENT | POR ALICE SALVO SOSNOWSKI

Somos obcecados pelo tempo. Talvez porque seja ele uma das nossas maiores fontes de estresse nos dias atuais. A rotina incansável, reuniões e atividades a serem cumpridas, prazos e cronogramas seguidos à risca e, mesmo assim, a sensação é de que o tempo está escorrendo por entre os dedos. E aí bate um sentimento de culpa e uma angústia difícil de digerir.

Essa sensação de desperdício impõe a importância de entender nossa relação com o tempo. Esse tem sido um dos maiores problemas filosóficos desde a Antiguidade. Tarefa difícil de colocar em palavras, o significado do tempo é uma abstração. “Se ninguém me perguntar eu sei, porém, se quiser explicar a quem me perguntar, já não sei”, afirmou Santo Agostinho no Livro XI da obra *Confissões*, em uma das mais importantes reflexões sobre o tempo na história do pensamento humano.

No documentário *Quanto tempo o tempo tem?*, disponível na Netflix, a diretora Adriana L. Dutra avança sobre essa questão nos dias atuais. O filme fala sobre a correria que vivemos em uma época de velocidade e urgência, em que “o futuro parece avançar sobre o presente”. A cineasta entrevista artistas, pensadores, filósofos e cientistas para descobrir essa relação do ser humano com o tempo.

Em um dos depoimentos, o físico Luiz Alberto Rezende de Oliveira, curador do Museu do Amanhã, explica que o advento do relógio implementou a ideia de que o tempo consiste em uma sucessão de pedaços idênticos. Diferente do tempo natural, observado na astronomia, o tempo convencional passou a ter 24 horas fixas impostas pelo ritmo e pela disciplina da sociedade industrial. “A disseminação do relógio mecânico foi mais revolucionária do que a pólvora, que mudou o movimento, ou o papel, que mudou a memória, ou ainda a bússola, que mudou o espaço. O relógio mecânico mudou o próprio tempo”, afirma Oliveira.

E desde então vivemos num estado de perpétua incompletude, em que não temos tempo suficiente para trabalhar, estudar, conviver com a família, assistir aos filmes que queremos ou ler todos os livros que compramos. A solução para isso é viver o presente como forma de nos apropriarmos do nosso próprio tempo.

UM AUTODIAGNÓSTICO

Como você distribui seu tempo durante o dia (em horas)?

Sono =
Alimentação =
Higiene pessoal =
Deslocamento =
Trabalho =

Agora, responda a três perguntas, lembrando que o dia tem 24 horas:

- Sobra tempo?
- Se sim, quanto sobra?
- E quanto você gostaria que sobrasse para aproveitar oportunidades que apareçam, profissionais ou pessoais?

Esse é um pequeno teste, proposto pelo especialista em produtividade Rubens Pimentel, que nos permite começar a pensar sobre o tempo em termos de “desejo e necessidade”, como cantaram os Titãs.

O autoconhecimento e a descoberta do que é verdadeiramente essencial para sua vida é o primeiro passo a ser dado em qualquer tentativa de domar o tempo, como diz Christian Barbosa, especialista em time management. Barbosa criou o método “Triade do Tempo”, com a divisão do tempo em três esferas: o importante, o urgente e o circunstancial – uma adaptação de propostas como a da matriz atribuída ao ex-presidente dos Estados Unidos Dwight Eisenhower e a matriz da FranklinCovey [veja página 41]. Cada indivíduo possui uma triade pessoal de distribuição de tempo pelas esferas, segundo Barbosa, e esta varia conforme fatores como idade, maturidade, condição social e cargo. Um teste de 18 perguntas é proposto por Barbosa no site <http://www.triadps.com/TesteTriade/Teste>, e ajuda você a entender sua triade. (Mas você precisa compartilhar seus dados para receber uma avaliação por e-mail.) (ASS)

É PRECISO CONCILIAR CRONOS E KAIRÓS, POR CARLOS JÚLIO

Séculos antes de Cristo, os gregos já entendiam a complexidade do tempo. Em um esforço para contemplá-la e traduzi-la para os mortais comuns, criaram duas divindades para dar corpo às duas facetas do tempo: Cronos e Kairós.

Cronos é o deus do tempo que se conta. O tempo tal como o conhecemos, contado em dias e noites, que compõem anos divididos em estações nas quais se planta e se colhe. O tempo inevitável e irrevogável. Segundo a mitologia, Cronos devorava seus filhos assim que nasciam. Mas o caçula, Zeus, escapou e cresceu longe da influência paterna.

Mais tarde, Zeus voltou e fez Cronos vomitar os cinco filhos que engolira – e, ao vencer o deus do tempo, virou imortal como os irmãos. Começou o governo de Zeus sobre o mundo.

Zeus teve filhos com várias divindades e uma delas foi Tique, deusa da fortuna e da prosperidade, que lhe deu Kairós. Segundo a mitologia, Kairós era um jovem belo, com asas nos ombros e nos joelhos, ágil e atlético. Para os gregos, Kairós simbolizava o tempo que não pode ser cronometrado, que se refere aos momentos que se eternizam na memória. Um tempo livre, que não se mede em horas, dias e meses, e sim em experiências. Os gregos acreditavam que Kairós era a única divindade com potencial para derrotar o poderoso Cronos, e por isso dedicavam a ele especial apreciação.

O conflito entre esses dois tempos, Cronos e Kairós, tempo externo e interno, está na raiz

da ansiedade, a grande doença do mundo moderno. Quem não entender e não souber conjugar a dinâmica entre eles correrá um risco real de sabotar a própria vida e carreira.

Medimos o tempo há milhares de anos e o que sabemos dele? Passamos a vida divididos entre dois tempos, sem saber como conciliá-los. Afinal, o tempo de Cronos, a exemplo da divindade mitológica, é um tempo tirano, que nos persegue com seu chicote cobrando execução e pontualidade. O tempo de Kairós é o tempo que desejamos, com qualidade, realizações, felicidade; mas, como o deus que simboliza, é fugaz, volátil.

A poeta brasileira Adélia Prado foi uma que compreendeu Cronos e Kairós como antagônicos e escreveu: “... a memória é contrária ao tempo. Enquanto o tempo leva a vida embora como vento, a memória traz de volta o que realmente importa, eternizando momentos”.

Podemos dominar Cronos com uma agenda meticulosa e cumprida à risca, mas isso não garantirá nossa felicidade, porque ela precisa de Kairós. É nesse equilíbrio delicado que conquistamos uma vida mais feliz.

Então, o que fazer, na prática? Tudo depende de uma decisão pessoal. Assim como pensa em Cronos, você deve sempre perguntar-se: onde está seu Kairós? Como você cuida dele?

** Estes são os highlights adaptados do livro O que eu não posso deixar de fazer hoje?, de Carlos Júlio, a ser lançado em março pela Planeta.*

Para a professora de filosofia da organização Nova Acrópole do Brasil, Lúcia Helena Galvão, a consciência é o ingrediente mágico que nos permite dar vida ao tempo. Segundo ela, precisamos colocar cada coisa em seu lugar e no seu tempo. “Isso significa que as atividades não competem entre si, mas, pelo contrário, cada uma, em seu território-tempo, é soberana e absoluta, e poderá contar com a plenitude de nossa atenção, interesse e criatividade”, explica a filósofa.

Para Galvão, assim nascem as obras que contribuem positivamente para a equação do tempo hu-

mano. Nesse sentido, tempo é construção. “Imagine a alegria de uma meta cumprida, o trabalho da equipe atingindo seus resultados, isso é qualidade, é momento oportuno”, observa.

A INTEMPORALIDADE

No livro *O paradoxo do tempo*, o psicólogo Philip Zimbardo, da Stanford University, descreve que o modo de perceber o tempo é único para cada pessoa. Segundo Zimbardo, isso afeta profundamente nossas escolhas e pode



NO “AGORA PROFUNDO”, O SER HUMANO CONCENTRA TODA A ENERGIA NO MOMENTO PRESENTE, SENTE QUE TEM MAIS TEMPO DISPONÍVEL E MOSTRA-SE MENOS IMPACIENTE

determinar o êxito profissional, o bem-estar psicológico e a saúde física.

Como já havia descrito o grande físico alemão Albert Einstein na sua Teoria da Relatividade, a passagem do tempo depende do ponto de vista do observador. O exemplo clássico é aquele do astronauta que viaja para o espaço e, quando retorna ao planeta Terra, vê seus amigos mais velhos do que ele, o que evidencia que o tempo é relativo.

Numa época em que a evolução tecnológica e a internet dissipam o espaço/tempo, a noção de passado, presente e futuro se torna difusa, sem uma separação clara. Por exemplo, um evento que acontece em qualquer lugar do mundo é visto de forma instantânea e simultânea na TV, no computador e no celular. Mas o excesso e a fragmentação, ao invés de incitarem a ação humana, geram efeito contrário: produzem ansiedade e paralisa diante de tantas variáveis e escolhas a fazer.

Nesse contexto, a ideia de intemporalidade é bem-vinda. Para o escritor e jornalista Steven Kotler, autor do livro *Roubando o fogo*, tudo o que se liberta do espaço temporal vira uma experiência tão profunda que altera nosso comportamento.

Kotler cita um estudo publicado na revista *Psychological Science* sobre uma série de experimentos nos quais os participantes vivenciaram um momento intemporal. É o que os pesquisadores descreveram como o “agora profundo” – quando o ser humano instaura toda a sua energia no mo-

mento presente. “Ao desencadear a sensação de intemporalidade, os participantes sentiram que tinham mais tempo disponível, mostraram-se menos impacientes e mais dispostos a oferecer ajuda aos outros, preferiram experiências a bens materiais e relataram um aumento da satisfação com a vida”, explica Kotler em seu livro.

Para a filósofa Lúcia Helena Galvão, esse é o tempo em que nos deslocamos em direção à plenitude da condição humana. Para ela, isso nos aproxima do eterno, daquilo que se coloca acima do tempo, sobre a montanha de potencialidades cuja posse consciente nos faz merecermos o título de humanos. Nesse sentido, “precisamos de um renascimento do humanismo que saia do mecanicismo e traga o foco do ser humano sobre a consciência da própria vida”.

A CONSCIÊNCIA QUE ILUMINA

Iluminar o tempo com a nossa consciência nos permitiria ter meses de 30 dias, dias de 24 horas, horas de 60 minutos, sem a sensação de angústia de que o tempo está escorrendo por entre os dedos.

Poderíamos sentir a vida inteiramente mesmo com as tarefas e tensões cotidianas ou com os ruídos da comunicação instantânea. Ao viver plenamente o presente, conseguiríamos nos apropriar do nosso próprio tempo e capturar instantes de eternidade com as próprias mãos. ∞

//////

CONTEÚDO EXCLUSIVO SINGULARITY UNIVERSITY



LIDERANÇA EXPONENCIAL: O SEGREDO DA PRODUTIVIDADE

O LÍDER TENDE A TER IMPACTO DECISIVO SOBRE O AUMENTO (OU A REDUÇÃO) DA PERFORMANCE DOS COLABORADORES. O MELHOR MODO DE FAZER ISSO É DANDO SIGNIFICADO AO TRABALHO DA EQUIPE E CONSTRUINDO A VISÃO DE FUTURO | POR LISA KAY SOLOMON

IMAGEM: SHUTTERSTOCK



há quase duas décadas, estrategistas militares cunharam um acrônimo (em inglês) para tentar definir a natureza de um mundo cada vez mais imprevisível e dinâmico:

VUCA – um ambiente constantemente volátil, incerto, complexo e ambíguo. O tempo passou e a sigla é cada vez mais verdadeira.

Por que tantos de nós – individual e coletivamente – não conseguimos imaginar, muito menos antecipar, as mudanças brutais e disruptivas que estão acontecendo? Impulsionado por tecnologias sempre mutantes e pela globalização, o ritmo da mudança continua acelerando, nossos cérebros têm dificuldade de acompanhar e o resultado é surpresa, desconforto e ansiedade.

Não estamos falando de uma anomalia; o mundo VUCA vai permanecer. Do que as organizações precisam para terem sucesso em um mundo em que a mudança é constante? De líderes que encarem a imprevisibilidade e o dinamismo, trocando o velho pensamento dominante por um novo modelo.

Esses são o que estamos chamando de “líderes exponenciais”. O que isso significa?

Líder exponencial é aquele que consegue navegar pelas águas turbulentas desse mundo VUCA, hoje, e ao mesmo tempo, têm os olhos no futuro.

Neste artigo, apresentamos os quatro pilares da liderança exponencial. São as habilidades fundamentais que os líderes devem dominar para atuar no mundo de rápidas mudanças atual – não só para criar vantagem estratégica para suas organizações, mas também para ajudar a construir um futuro inclusivo, equitativo, positivo e abundante – o futuro no qual todos queremos viver.

Alguns líderes já são excelentes em algumas dessas habilidades. Um líder exponencial se esforça para dominá-las todas, entende claramente como elas se influenciam mutuamente e, na prática, modela-as como um todo integrado muito mais poderoso do que suas partes.

O FUTURISMO

A primeira habilidade do líder exponencial é aprender a transformar surpresa em antecipação consciente. Para isso, os líderes precisam se tornar futuristas habilidosos.

Isso não significa simplesmente extrapolar o ritmo atual de mudança para o futuro. Significa imaginar novas possibilidades de forma arrojada e otimista – e entender que têm a probabilidade de surgir antes do esperado. Líderes terão de se sentir confortáveis tanto com o que pode ser conhecido como explorando o que é desconhecido.

É assim que muitos líderes atuais funcionam. Hoje, eles tipicamente administram o risco com uma variedade de processos analíticos e estruturas que identificam e mensuram variáveis quantificáveis. Na maioria das organizações, o futuro primeiro é projetado por meio de projeções numéricas e planilhas, reforçando a perspectiva de que o mundo é uma extensão do que conhecemos hoje, e que podemos associar alguma fórmula numérica para calcular as previsões quantificáveis.

O problema, porém, é que essas previsões se baseiam na compreensão de variáveis atuais e nas tendências existentes. Vemos eventos futuros como uma nova versão de eventos passados, presumindo que o ritmo da mudança ocorrerá sempre em linha reta. Na verdade, as linhas apontam para cima, e novas variáveis – tecnologias imprevisíveis, por exemplo – sempre alteram a equação.

O resultado? As previsões não funcionam. Na melhor das hipóteses, ficamos chocados; na pior, destruídos.

Não é que não sejamos capazes de imaginar novas narrativas para o futuro ou estreitar o conjunto de futuros prováveis que consideramos. É principalmente que nunca fomos ensinados ou tivemos permissão para fazer essa parte de nosso “trabalho cotidiano”.

Como futuristas, os líderes precisam se sentir confortáveis para fazer perguntas abertas sobre hipóteses tácitas e ver assim novas possibilidades. Eles precisam ser curiosos sobre o futuro e mesclar práticas criativas de previsão estratégica, retrovisão do futuro, desenho de ficção científica e planejamento de cenários no planejamento de negócios tradicional.

A INOVAÇÃO

Além de imaginar uma gama de novos futuros, os líderes também devem agir como inovadores, desenhando novos conceitos por meio de ideiação criativa e experimentação ri-

gorosa. Ultimamente, grandes ideias de novos produtos podem vir de um simples tuíte ou de uma interação surpreendente com um cliente, e ser testadas com protótipos funcionais em menos de 24 horas.

No entanto, muitas empresas ainda se concentram principalmente em colocar os produtos existentes no mercado o mais rápido possível, reduzindo custos e aumentando margens.

A aposta estratégica subjacente é colocada na certeza, minimizando a variabilidade. E se estão tendo sucesso, o foco é defender e expandir o que existe, em vez de explorar novas oportunidades por meio da descoberta contínua.

O que muitas vezes falta é um profundo entendimento do cliente do outro lado da transação, e não um investimento contínuo no design e no desenvolvimento de novos produtos e serviços para satisfazer necessidades e requisitos emergentes do cliente.

Quando os líderes assumem seu papel de inovadores, eles percebem que devem estar sempre pensando no cliente. Usam processos centrados no homem, como observação e questionamento, para coletar insights; usam habilidades de pensamento visual e narrativa para compartilhar hipóteses e ideias de maneira rápida e eficaz; e adotam uma mentalidade de crescimento para testar e reunir evidências sobre o que aprenderam.

Inovadores rigorosos fazem isso continuamente, repetindo várias vezes para descobrir oportunidades obscurecidas pela névoa da incerteza.

A VISÃO TECNOLÓGICA

À medida que a inovação tecnológica acelera, os líderes precisam entender quais tecnologias impactarão diretamente seu setor e quais afetarão setores adjacentes. Cada vez mais, a tecnologia pode digitalizar, manipular e substituir produtos e serviços físicos, desafiando o status quo de muitas empresas existentes.

A melhor maneira de entender as mudanças tecnológicas não é ler sobre elas, mas experimentá-las em primeira mão, aprendendo a codificar, criar ou manipular um robô simples, experimentar novos produtos e serviços que vão além do familiar ou confortável e buscar recursos de inovação e experimentação.

No entanto, entender a tecnologia apenas do ponto de vista de engenharia ou de pesquisa e

desenvolvimento (P&D) não é suficiente. Os líderes exponenciais também terão de lidar com as implicações éticas, morais e sociais das tecnologias que criam em suas organizações.

A evolução da tecnologia está rapidamente superando os regulamentos, as leis e as normas da sociedade existentes. Disso emergem disputas tributárias e trabalhistas ilustradas por empresas como Airbnb e Uber [no Brasil, a startup Loggi viveu isso no final de 2019], mas elas são pálidas em comparação com as batalhas éticas que poderemos enfrentar em breve quando trabalhadores de grandes empresas industriais, como alimentos ou transporte, forem substituídos por sistemas automatizados. E mal começamos a explorar as implicações de um futuro no qual as mudanças genéticas se tornam significativamente mais acessíveis e difundidas.

Política e ética não são separadas da tecnologia, e a tecnologia não opera em um silo protegido e alheio à realidade. Se os líderes apostam no enorme potencial de novas receitas ou nas oportunidades de economia de custos que a tecnologia oferece, também devem abraçar as implicações sociais e morais que inevitavelmente se seguirão.

Isso exigirá um novo conjunto de discussões e decisões nas salas de diretoria de todas as empresas, novos comportamentos e normas em todos os laboratórios de desenvolvimento de produtos e novas maneiras de educar, recompensar (e até penalizar) os líderes de amanhã.

O HUMANITARISMO

Os líderes exponenciais usam as habilidades e comportamentos de futuristas, inovadores e tecnológicos para melhorar a vida das pessoas que afetam, e a sociedade como um todo. Sua intenção é fazer o bem fazendo o bem – não como um conjunto separado de atividades de “responsabilidade social corporativa”, mas como parte da missão integrada da empresa.

Liderar como um humanitário pode significar a criação explícita de um negócio usando a tecnologia para gerar impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. As empresas do sistema B, por exemplo, são organizações com fins lucrativos certificadas para atender a padrões rigorosos de desempenho socioambiental, responsabilidade e transparência. Também pode significar investir em políticas e práticas humanas que criam



A EXPLICAÇÃO ESTÁ NA INSPIRAÇÃO

Um dos memes mais populares do mundo empresarial, a frase de Thomas Edison sobre a fórmula do sucesso ser 1% de inspiração e 99% de transpiração, não procede. É o que pesquisas de consultorias como Bain & Company e McKinsey e de especialistas como Teresa Amabile comprovam recentemente. Eric Garton e Michael Mankins, da Bain, derrubaram a máxima do fundador da GE com números. Um estudo que fizeram com 300 executivos seniores apontou que, enquanto executivos satisfeitos têm uma produtividade de 100 e os engajados de 144, os inspirados atingem 225. Em contraposição, um executivo insatisfeito tem, nessa escala, produtividade de 71. Scott Keller, da McKinsey, descobriu com a então colega Susie Cranston que aumentar o significado no trabalho – outro modo de falar em inspiração – pode aumentar a produtividade em cinco vezes. Eles chegam a falar em QS (quociente de significado) como uma nova descoberta depois do QI (de inteligência) e do QE (emocional). Teresa Amabile e Stuart Kramer escrevem em *O princípio do progresso* (ed. Rocco) resultados contundentes de uma pesquisa de campo sobre a “vida profissional interior” (inner work life), associada justamente a encontrar um sentido no trabalho.

Essas descobertas são tão importantes que Gary Hamel, pesquisador de inovação em gestão, chega a propor a existência de empreendedores de significado – e esse certamente será um dos temas do livro que ele lança em 2020 sobre a humanocracia. Está explicado, portanto, por que o líder exponencial é o mais capaz de aumentar a produtividade de seus funcionários; ele é essencialmente inspirador.

É claro que o líder contribui para a produtividade de sua equipe de outras maneiras: provendo um ambiente de trabalho adequado (por exemplo, escritórios abertos tendem a aumentar as distrações), com processos e ferramentas que facilitem o foco individual e de equipe quando isso é necessário, dando autonomia para cada funcionário se organizar da forma que rende mais (com base em autoconhecimento), estimular o autoconhecimento pelo funcionário, sabendo delegar decisões, estimulando o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (valorizando períodos de descanso), dando o exemplo. Porém, ainda que não seja tão trivial, tudo isso é o ponto de partida. Diante da descoberta de que estarem inspiradas é a condição mais importante para as pessoas darem saltos de produtividade, quem ganha protagonismo na guerra pela produtividade é o líder exponencial.

uma cultura positiva e um ambiente de trabalho significativo. Um local de trabalho que inspira funcionários e parceiros a se esforçarem para alcançar todo o seu potencial.

Cada vez mais, a tecnologia também pode gerar fundamentalmente novos modelos de negócios e oportunidades de crescimento, permitindo e capacitando novas partes do mundo a se tornarem centros econômicos de crescimento sustentáveis e autônomos.

Quando os balões de alta altitude do Google conectam as áreas mais rurais e subdesenvolvidas à internet universal de alta velocidade, ou os drones entregam suprimentos médicos após desastres naturais, podemos começar a imaginar que o grande recurso amplificado pela tecnologia é nossa imaginação, para acreditar que tudo é possível.

UM SISTEMA HOLÍSTICO

Essas habilidades criam papéis: futurista, inovador, tecnológico e humanitário. E estes são interconectados e aprimorados quando o conhecimento e as ideias fluem entre eles. Um líder representa um sistema holístico de aprender a imaginar, criar, capturar e dimensionar valor oculto em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico.

Essa é a essência da liderança exponencial. Ao praticar as novas habilidades, todos os líderes podem construir futuros mais positivos e produtivos para seus funcionários, suas organizações e o mundo. ∞

© SINGULARITY HUB
EDITADO COM AUTORIZAÇÃO. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

LIDERANÇA COEVOLUTIVA: UMA NOVA-VELHA FORMA DE LIDERAR

QUEM QUER FUNCIONÁRIOS PRODUTIVOS NO MUNDO 4.0 DEVE LIDERÁ-LOS RESGATANDO VALORES DO PASSADO E, AO MESMO TEMPO, EVOLUINDO COM ELES E AS TECNOLOGIAS – A FIM DE QUE TODOS OLHEM PARA O FUTURO. É PRECISO ATUAR EM TRÊS DIMENSÕES, AQUI DESCRITAS PASSO A PASSO | POR DERSON LOPES-JR. E PAULO HAYASHI JR.





Você já customizou um nome de jogador na chuteira da Nike? O nome vem impresso, fazendo parte do produto, por menos de R\$ 10. Já de maneira mais radical, a Adidas começou a oferecer em 2019 um tênis com solado 100% adaptado ao formato dos pés dos clientes, por meio de tecnologia de impressora 3D à base de carbono. Muitos estão olhando para a customização em massa viabilizada pela tecnologia e vendo os produtos que podem fazer. Nós estamos olhando para a customização em massa e pensando em que tipo de liderança será necessário para as empresas aproveitarem essas novas oportunidades garantindo a produtividade.

Nesse novo cenário, acreditamos no conceito que chamamos de “liderança coevolutiva” – a liderança que resgata valores do passado e evolui em conjunto não só com o avanço tecnológico, como a customização em massa, mas, principalmente, com o novo tipo de colaborador das organizações. Para conseguir o feito, tal liderança tem de ser composta por três dimensões: visão, convicção e motivação.

Na liderança coevolutiva, a visão oferece a direção a ser seguida, a convicção faz os colaboradores se unirem e se movimentarem em busca do que foi planejado, e a motivação representa dois aspectos – ajuda o colaborador com as dificuldades enfrentadas e não os atrapalha, o que significa determinar a velocidade e o ritmo de execução.

VISÃO COMPARTILHADA

Mais do que nunca, olhar para o futuro se torna uma atividade crítica para a sobrevivência do negócio. O futuro tem de ir sendo construído paulatinamente, à medida que novas tecnologias vão surgindo e novos concorrentes vão desembarcando em seu mercado. Com isso, será necessário organizar de forma “meio que frouxa”, uma tradução livre de Karl Weick, os integrantes da organização. Esse tipo de organização se caracteriza por ser mais flexível e mais adaptável às mudanças do que uma organização rigidamente organizada, tal como a estrutura militar ou a de muitas organizações religiosas, por exemplo. Só que organizações meio que frouxamente apertadas devem buscar a produtividade necessária, por meio de eficiência, sinergia e velocidade.

A visão não pode, na liderança coevolutiva, estar restrita à mente de poucas pessoas na organização; deve ser corretamente compartilhada ou nunca será realizada. A visão compartilhada demonstra para todos o que queremos criar em nosso trabalho e, assim, libera a energia e a coragem das pessoas, funcionando como uma faísca que acende a chama interior de cada um, para usar as palavras de Peter Senge.

E quando você pode dizer que uma visão está realmente compartilhada em sua empresa? Quando as pessoas começam a ter a mesma imagem em mente ao pensar no futuro de sua organização e desejam trabalhar duro para que ela se confirme. Assim, a produtividade nos novos tempos só é possível se a liderança proporcionar uma visão compartilhada.

Como o líder pode fazer isso? Citando Jim Collins, tendo as pessoas certas no barco (o que inclui saber contratá-las, dar-lhes autonomia e responsabilidade, desenvolvê-las constantemente). Também deve-se estimular que cada um tenha uma visão e fazer com que esta se conjugue com a visão organizacional compartilhada. Por fim, deve-se demonstrar os benefícios de alcançar a visão compartilhada.

Compartilhar a visão não é apenas um exercício técnico, que fique claro. Significa exercer a liderança em seu patamar mais profundo, que é o de tirar as pessoas de sua zona de conforto e conduzi-las em direção ao crescimento, para que desenvolvam primeiro suas próprias visões e depois conjuguem-nas numa visão agregada. Sem uma preocupação de agregar as diferentes visões, um líder não conseguirá realizar a mudança estratégica significativa que os tempos tecnológicos pedem – e não conseguirá obter produtividade, portanto.

CONVICÇÃO

Convicção não significa rigidez, tampouco teimosia. Por convicção pode-se entender o poder do líder de unir seus colaboradores em torno de uma causa – a visão, nesse caso. É possível uni-los, por exemplo, por meio de uma história que faça com que aquilo tenha sentido e justifique as ações. A partir do momento em que algo faz sentido, o colaborador “compra” a ideia e altera o seu comportamento para ser útil. A convicção é uma espécie de conceito guarda-chuva que o líder opera por

meio da comunicação, e também de seu magnetismo pessoal e caráter.

A comunicação representa a forma como o líder vai escutar e tranquilizar seus colaboradores em relação ao assunto, e apresenta um forte elemento relacional – se for horizontalmente construída, fornecerá uma espécie de conversa entre amigos. O magnetismo pessoal ou animal, assunto estudado pelo médico alemão Franz Mesmer no século 18, representa a energia que amplia ou anula a reciprocidade, a simpatia e a afinidade que pode existir entre as pessoas, um componente da liderança que conecta a força vital (do corpo físico-biológico) do líder com o inconsciente das outras pessoas [veja quadro nesta página].

O caráter é o terceiro elemento da convicção e se refere aos valores do indivíduo. Pessoas com bom caráter e com quem convivemos no dia a dia nos passam confiança. Os valores não precisam ser ditos, mas vivenciados. O caráter tem a ver com aquilo que nós somos. Está relacionado a integridade, maturidade e mentalidade de abundância.

A integridade tem a ver com coerência, com ser correto em todas as esferas de sua vida. Conta-se que um casal passou no drive-thru de um restaurante fast-food para comprar um

lanche e, ao pegar seu pacote, percebeu que havia dinheiro colocado por engano ali. Os dois devolveram o dinheiro, mas recusaram-se a tirar uma foto como os funcionários propuseram para homenageá-los, pois viviam uma relação extra-conjugal. Eles eram honestos, mas não em tudo; então, faltava integridade. A maturidade é desenvolvida quando a pessoa aprende a lidar consigo mesma, deixando de depender do ambiente e agindo conforme suas escolhas – isso permite que seja corajosa e bondosa, e que possa lidar de maneira compassiva com as questões difíceis da vida, como afirmou Stephen Covey. Já a mentalidade da abundância elimina as premissas de competitividade e escassez e, citando Covey novamente, o indivíduo que a possui procura soluções que atendam igualmente as partes envolvidas.

MOTIVAÇÃO

Motivar os outros é complexo, mas não é algo impossível, como dizem alguns. Todos nós sabemos que, mesmo com a quarta revolução industrial, o ser humano vai gostar daquele que apoiá-lo e o fizer crescer, inclusive nas adversidades. O líder da coevolução representa esse líder que joga o jogo do win-win.

LIÇÕES DE CASA DO LÍDER COEVOLUTIVO

Algumas atividades que podem aumentar o magnetismo pessoal do líder e, dessa maneira, reforçar o processo de convicção da liderança coevolutiva, segundo Derson Lopes-Jr. e Paulo Hayashi Jr.:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Cuidado com o corpo | <input type="checkbox"/> Leituras edificantes |
| <input type="checkbox"/> Mindfulness | <input type="checkbox"/> Relacionamentos fortes |
| <input type="checkbox"/> Empatia intencional | <input type="checkbox"/> Propósitos elevados |

Uma pessoa energizada consegue não apenas expor seus argumentos com mais clareza, como também obter a simpatia e o comprometimento dos outros com mais facilidade.



A motivação pode ser tratada pelo líder com três itens: recompensas, feedback e o desenvolvimento pessoal percebido pelo colaborador. De recompensas, não pensamos apenas em remuneração financeira fixa (salários) e variável (bônus e participação nos lucros e resultados), mas principalmente nas não financeiras. Uma palavra amiga, um apoio quando o colaborador estiver passando por dificuldades familiares, um tempo usado para escutar o desabafo, um presente ou lembrancinha de viagem, uma comemoração no restaurante para a equipe após o término de um projeto etc. Toda pessoa que quer se manter como líder precisa enfiar uma mão no bolso e manter a outra na consciência, dedicando tempo e energia, esforço e consideração para recompensar seus colaboradores.

Quanto ao feedback, é necessário realizá-lo de modo contínuo e adequado. Feedback não é descontar no trabalhador sua insatisfação enquanto gestor de resultados; o feedback adequado é aquele justo e edificante.

Por último, e não menos importante, vem o desenvolvimento pessoal percebido. Ele é a chave para que o colaborador continue motivado com algo. Quando se percebe que o tempo, a energia e os esforços despendidos estão trazendo frutos e resultados inclusive para o indivíduo (não só para a empresa), então é factível que se continuem os esforços e a produtividade. Empowerment, mais oportunidades, rotação de tarefas, treinamento e viagens, são alguns dos frutos que os colaboradores percebem como seus.

Pensando de maneira sistêmica, a motivação acontece por meio da influência que os líderes têm sobre sua equipe. Influência não significa manipulação nesse caso, e sim motivar as pessoas a desejarem por si mesmas alcançar um objetivo. Joseph Grenny, Kerry Patterson e colegas realizaram um importante estudo sobre a arte da influência e concluíram que as pessoas fazem as coisas por duas razões: porque querem ou porque conseguem. E essas duas razões podem ser impulsionadas por três esferas: pessoal, social e estrutural.

Combinando razões e esferas, chegamos a seis fontes de influência. Um líder influencia um indivíduo quando (1) o objetivo a alcançar está alinhado com a motivação pessoal dele; (2) ele tiver a habilidade requerida para fazer aquilo (ou adquiri-la, por meio de treinamentos); (3) existir pressão dos grupos sociais a que pertence

em direção às atividades desejadas; (4) houver pessoas ao seu redor facilitando a execução da tarefa, podendo lhe ensinar a fazer ou dar apoio; (5) o sistema de recompensas e punições estabelecido pelo líder mostra que a atividade desejada é realmente importante; e (6) a estrutura ao redor – sejam ferramentas adequadas, softwares eficazes, lembretes nas paredes etc. – facilita sua ação e o impulsiona.

Estudos apontam que, se utilizadas da maneira correta, essas fontes podem aumentar em até dez vezes a capacidade de influência de um líder.

LIBERTE SEUS COLABORADORES

Não nos iludamos: na sociedade transformada de hoje, o líder e a alta cúpula podem ser entranhas à produtividade dos colaboradores e à evolução das empresas.

O momento atual requer uma liderança não baseada na opressão e na hierarquia, mas que mantenha simultaneamente a visão de futuro e o foco na execução presente. Essa é a liderança coevolutiva: liberta os colaboradores da tarefa ingrata de receber ordens e busca seu progresso para que todos juntos construam o futuro. ∞



Derson Lopes-Jr. é doutorando da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA-Unicamp), practice leader da VitalSmarts Brasil e da Gott Desenvolvimento, e coordenador do MBA em liderança do Unasp EAD, ligado ao Centro Universitário Adventista. **Paulo Hayashi Jr.** é docente e pesquisador do doutorado em administração da Unicamp, doutor em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e mestre em administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

JORGE FORBES //

O BANCO INCOMPLETO

AS EMPRESAS OCUPAM HOJE UM LUGAR DE EDIÇÃO DA CULTURA QUE ERA ANTES DOS ESTADOS

Imagine você se um dos maiores bancos do País, ao invés de fazer uma campanha monumental anunciando “Bradesco – o banco completo”, tivesse anunciado, ao avesso, “Bradesco – o banco incompleto”. Viu o efeito? Vem um sorriso aos lábios ao afirmarmos “incompleto”. O banco, ao se dizer completo, provavelmente buscava transmitir a competência para responder a todas as necessidades de seu cliente. Isso se soma à habitual sisudez com que os banqueiros capricham em se apresentarem completos, visando transmitir correção moral, tanto pessoal quanto empresarial.

Agora, vamos ao incompleto. Imaginemos se uma grande empresa, em vez de transmitir o ideal da completude, testemunhasse, ao contrário, o óbvio de que nada na vida, nem instituições nem pessoas, são completas. Nesse caso, a frase – um banco incompleto – teria o efeito de uma interpretação: “Se até meu banco é incompleto, imagina então eu!”. De fato, somos todos incompletos, conseqüentemente somos seres desejantes. O desejo só se dá em decorrência de uma falta. Tentar vender a ideia de solidez pode funcionar por um certo tempo, mas é uma falácia. Legitimar o incompleto, o lugar do desejo, é um serviço a mais que uma empresa pode e deve fornecer.

Na mudança de época que atravessamos, na passagem de um mundo orientado verticalmente – em casa, pelo pai; no trabalho, pelo chefe; na sociedade civil, pela pátria – para um mundo horizontal, nesse novo planeta, nessa TerraDois, as empresas passaram a exercer um papel importante de edição de cultura, antes realizada pelos Estados. Basta citar nomes como Tesla, Apple ou Facebook que nos ocorrem ao espírito imagens diversas de maneiras de ser.

Foi por esse novo papel das empresas que a Dinamarca, em 2017, chacoalhou o tradicional meio diplomático ao anunciar a criação de uma embaixada em Palo Alto, junto às companhias do Vale do Silício e não junto a um país. Causou efeito em ambos os lados. Os outros países se surpreenderam e os líderes das empresas ficaram desconfiados. O primeiro embaixador nomeado, Casper Klynge, relatou a extrema dificuldade que teve em ser recebido por Mark Zuckerberg e seus similares. Um chá com a Rainha da Inglaterra teria sido mais fácil de combinar.

Não será com modelos congelados de processos, hierarquia, coach, protocolos, compliance que as empresas ocuparão o seu lugar em TerraDois. Todo o contrário. É necessário prescrever injeção de incompletude na veia. Só assim, não temendo o contrato de risco do desejo humano, na vida pessoal e no trabalho, é que se fica à altura de dois movimentos primordiais na pós-modernidade: invenção e responsabilidade.

Diante disso, temos duas possibilidades: ou a genérica qualidade de vida, ou a singular vida qualificada. Escolha. ∞



//////

Jorge Forbes é psicanalista e psiquiatra, doutor em psicanálise e em medicina. Autor de vários livros, especialmente sobre o tratamento das mudanças subjetivas na pós-modernidade, recebeu o Prêmio Jabuti em 2013. É criador e apresentador do Programa TerraDois, da TV Cultura, eleito o melhor programa da TV brasileira em 2017 pela Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA).



MPP – MÁXIMA PRODUTIVIDADE PESSOAL

NESTE DOSSIÊ

32 Como desenvolver seu método

por Sandra Regina da Silva e Lizandra Magon de Almeida

44 O melhor atalho para a produtividade

por Viviane Mansi

50 Atenção às barreiras

por Rubens Pimentel

56 Segue o flow

por Adriana Salles Gomes

Muitos anos atrás, antes da era digital, as empresas maiores tinham em seus quadros “mensageiros externos”. Eram pessoas que lidavam com dinheiro fazendo serviços de banco, e carregavam documentos importantes pela cidade usando o transporte público.

Em todas as empresas, eram as secretárias que distribuíam as tarefas aos mensageiros diariamente pela manhã. Só que, em certa empresa localizada na região central de São Paulo, os mensageiros saíam, mas não cumpriam os roteiros determinados. Eles se reuniam em uma praça nas proximidades, sentavam-se no chão e todos compartilhavam com o grupo as tarefas do dia. Então, as atividades eram redistribuídas para otimizar os roteiros, de modo que tudo fosse realizado com precisão e em menos tempo. Isso era tão produtivo que, no fim do dia, os mensageiros conseguiam se reencontrar na mesma praça e jogar bola no tempo que havia sobrado, antes de voltarem à empresa.

Certo dia, um chefe dessa empresa, atrasado, os viu na praça redistribuindo as tarefas e os denunciou. Os mensageiros foram repreendidos e proibidos de remanejar os roteiros entre si e de jogar futebol no horário de trabalho, sob o risco de perderem o emprego. E buscar produtividade deixou de fazer sentido para eles.

Essa história, real, foi contada a nossa repórter Sandra Regina da Silva pela coach Iaci Rios, sócia-fundadora da IMR&Erickson Brasil, e ilustra à perfeição o que é um projeto de MPP – máxima produtividade pessoal –, como resolvemos batizá-lo neste Dossiê. E também ilustra como ele é estragado nas empresas. Os mensageiros faziam seu MPP na praça perto da empresa. E o chefe em questão, que até pode saber o que significam siglas como MVP, mínimo produto viável, e TPM, propósito transformador massivo, certamente não entendia nada de MPP. (Inclusive, o último P traz uma mensagem particularmente difícil de um certo tipo de chefe entender: um método de máxima produtividade, para funcionar, tem de ser pessoal.)

Este Dossiê sugere as bases para um MPP, destacando o método, o papel-chave da comunicação nisso e as principais armadilhas. E celebra o “flow”, que é o estado de máxima produtividade. ∞



DESENVOLVA SEU MÉTODO

A GESTÃO JÁ NOS DÁ CONHECIMENTO SUFICIENTE PARA CONSEGUIRMOS AUMENTAR NOSSA PRODUTIVIDADE. QUATRO ELEMENTOS SÃO ESSENCIAIS

| POR SANDRA REGINA DA SILVA E LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Há dias em que você acorda se sentindo um hamster a correr em sua rodinha? Isso pode ser melhor do que se comparar a uma barata, como o Gregor Samsa de Franz Kafka fez, mas a ideia de empreender um grande esforço sem resultados correspondentes não é no mínimo estressante? Para o pequeno roedor de estimação pode valer a pena exercitar-se sem sair do lugar, mas para nós, seres humanos, as consequências são individuais – vão de doenças mentais à estagnação na carreira e à demissão –, e organizacionais.

Quem tem baixa produtividade no trabalho pode muitas vezes jogar a responsabilidade disso sobre outras pessoas: “a equipe está enxuta” (pode estar de fato), “o chefe não contribui” (totalmente plausível), “sou interrompido o dia inteiro” (deve ser mesmo), “o trabalho foi subestimado”, “o cliente está abusando”, “o fornecedor

atrasou”, e assim por diante. Embora sejam razões válidas, a verdade incontestável é que, sempre que a responsabilidade é do outro, a solução também cabe ao outro e, se este decidir não fazer nada a respeito, você fica num beco sem saída.

Não precisa ser assim. (E essa não é uma afirmação superficial de literatura de autoajuda.)

A gestão já nos dá conhecimento suficiente para conseguirmos aumentar nossa produtividade. As duas dificuldades existentes são contornáveis. A primeira é adquirir um comportamento de dono, que inclui resiliência e não abalo em relação ao que dá errado. “O que te leva adiante é o comportamento, é o querer ir em frente. Geralmente é a falta desse comportamento que está por trás da baixa produtividade”, na visão de Karin Parodi, fundadora e CEO da Career Center. A segunda é escolher proativamente aumentar a própria produtividade (algo que o comportamento de dono facilita) e manter essa decisão ao

longo do tempo e sob as mais variadas circunstâncias. Vencidas essas dificuldades, cada um de nós pode criar um método próprio de produtividade, combinando particularidades derivadas do autoconhecimento com a cópia das melhores práticas que outros já desenvolveram.

A pedido de **HSM Management**, o especialista em produtividade, pesquisador e coach Rubens Pimentel, membro do conselho editorial desta revista, listou os principais itens de um método de produtividade, que podem servir de parâmetro para nosso próprio método. Eles podem ser vistos como etapas:



01. OBJETIVOS

O primeiro passo é entender em profundidade seus objetivos profissionais (e também pessoais, mas aqui nos concentraremos nos profissionais).



02. TAREFAS

O segundo é desdobrar tais objetivos em tarefas e fazer uma lista o mais completa possível. Na verdade, normalmente o objetivo vira um projeto e este é convertido em tarefas.



03. PRIORIDADES

O terceiro passo é classificar as tarefas por prioridade, para saber quais as que vão gerar mais resultados e, portanto, devem ser executadas antes.



04. AGENDA

O quarto passo é desdobrar a lista de prioridades semanal em cada dia, por meio de uma agenda realista, para você não se perder em meio às tentações.

Em cada etapa do método, devemos lembrar que os chamados “hacks mentais” podem ser de grande ajuda. Trata-se de gatilhos de mudança inteligentes, para criarmos novos hábitos e, assim, conseguirmos ser mais produtivos.



OI OBJETIVOS

No âmbito profissional, os objetivos das pessoas costumam refletir os objetivos de suas empresas – o que estas querem; onde, quando, como e por que desejam chegar lá –, provavelmente cascadeados para a área de atuação de cada um, além de seu objetivo de carreira. O mais importante nesse caso não são os objetivos em si, mas que eles sejam claros e estejam detalhados para você antes do início do trabalho.

“Acontece que ter um objetivo [de empresa] claro e detalhado sempre foi um grande desafio. O mais comum é ele vir ‘torto’ para o líder, e este precisar arrumar para repassar para os demais, o que não necessariamente acontece.” Essa é a afirmação de Deives Rezende Filho, fundador da Condurú Coaching Executivo e Mentoring, que teve vivência de 40 anos em grandes empresas do setor financeiro, 38 deles como gestor.

“Uma das grandes dificuldades é que a falta de clareza vem do management”, concorda Parodi, que recomenda aos profissionais que tenham tantas conversas quanto forem necessárias para alcançar essa clareza. Para Deives, o isolamento proporcionado pelo poder muitas vezes dificulta a transmissão correta dos objetivos pelo líder. Isso também ocorre quando os objetivos são conflitantes com seus interesses pessoais, como os bônus anuais.

Porém, o problema é maior ainda quando o próprio líder não tem clareza sobre o obje-

tivo, como diz Ana Maria Mesquita, sócia na AMMCoach. “Ele não consegue conversar, dar feedbacks, ajudar a equipe a alavancar o trabalho. E a falta de feedbacks derruba a produtividade e o engajamento, e ainda pode causar estresse”, avisa a coach. Como lembra Pimentel, é importante que haja tanto o feedback positivo quanto o negativo, uma vez que para a pessoa é importante saber sobre sua entrega. A cultura brasileira não é muito afeita a feedbacks negativos.

Uma dificuldade é que vem aumentando a complexidade dos objetivos. Marcello Bório, sócio da L6 Capital e fundador da Intelix Management Consulting, lembra que anos atrás objetivo era ter o melhor resultado financeiro possível – era a única métrica do sucesso para uma empresa. Não havia a preocupação com meio ambiente ou com impacto social. “Hoje há novos objetivos; temos o princípio da responsabilidade, que trouxe um novo agir, uma nova ética, uma nova consciência a todos os elos de uma cadeia de valor”, diz ele. “Pode haver diferentes objetivos, que têm de estar alinhados com as expectativas dos investidores, dos stakeholders e da sociedade.”

Ignorar os diferentes objetivos além do lucro pode simplificar as coisas momentaneamente para as empresas e facilitar a produtividade de seus colaboradores inicialmente, mas é algo desaconselhado por Bório. “Uma hora a conta vai chegar.”

Além de o objetivo ser claro e detalhado, ele tem de fazer sentido para cada profissional. Como diz Parodi, uma pessoa que simplesmente executa uma ordem, sem concordar com o objetivo existente por trás dela, não costuma se engajar e, assim, não é produtiva. “A pessoa se sente motivada quando sabe que o que faz é diferenciado e vai ser reconhecida por aquilo.”

Mesquita concorda e vai além: se um objetivo da empresa alavanca os objetivos de carreira da pessoa, ou seu propósito no mundo, isso é um indutor e tanto de sua produtividade pessoal. “O empenho é diretamente proporcional ao valor que um objetivo tem para a pessoa.”

Qual é o problema, afinal, de um objetivo não ser claro? Rubens Pimentel responde: “Se o profissional não tem certeza do objetivo, certamente está trabalhando para o objetivo do outro. E o risco, nesse caso, é não cumprir com os seus próprios objetivos”.

MODOS DE CLAREAR OBJETIVOS I



No mundo corporativo, a área de vendas é a que costuma ter os objetivos mais claros. A maioria dos demais departamentos ainda tem névoas de dúvidas. “Para ser claro, o objetivo deve ter indicadores preferivelmente mensuráveis. Na ausência de indicadores, precisa haver evidências, fatos”, avisa Pimentel.

O indicador pode ser quantitativo ou qualitativo. Exemplo do primeiro é o volume de vendas que deverá ser atingido pelo departamento comercial. O segundo, ligado a evidências de que o objetivo foi atingido, pode ser o teor dos comentários e reclamações na área de atendimento ao cliente.

MODOS DE CLAREAR OBJETIVOS II



Há várias ferramentas que ajudam a traçar objetivos com clareza. Uma das mais utilizadas nas empresas são as metas Smart (específicas/especific, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais). “A abordagem Smart é um check-box para verificarmos se um objetivo é realmente atingível. Se o objetivo for amplo demais, não é um objetivo de verdade, mas uma proposta, uma ideia”, diz a coach Ana Maria Mesquita. Assim, o método Smart ajuda, segundo ela, a termos a

dimensão da clareza do objetivo ou saber se devemos especificá-lo ainda mais.

Outra abordagem útil para ter respostas claras é o 5W2H (os cinco Ws são *What*, *Why*, *Where*, *When* e *Who* ou o quê, por quê, onde, quando e quem – e os dois Hs correspondem a *How* e *How much* ou como e quanto custará). O 5W2H deixa claro um objetivo pois indica o que cada pessoa deve fazer para cumpri-lo, e qual o melhor caminho para chegar lá, minimizando perda de tempo e recursos.



02

TAREFAS

Com o objetivo em mãos, o profissional deve definir a série de tarefas a serem desenvolvidas para cumpri-lo e entregar o trabalho. Rubens Pimentel ensina que essa etapa deve começar por listar todas as tarefas e atividades de forma o mais completa possível. Em seguida, deve-se estimar o tempo necessário para a conclusão de cada uma e, como acrescenta Rezende, associar metas a cada uma. O mesmo processo deve ser repetido para um objetivo ou vários.

A executiva Ana Julia Ghirello chama a atenção para a importância dessa sequência: “Existe uma tendência de apenas pensarmos em tarefas, em vez de pensar em por que estamos fazendo aquilo, no objetivo”. É muito interessante esse depoimento, porque Ghirello leva uma vida profissional dupla, como diretora de produtos digitais do Telecine e como sócia-fundadora da AbeLLha, empresa voltada à evolução e performance de equipes. E também é mãe.

A metodologia empregada pela consultoria FranklinCovey, especializada em aprimoramento de performance, vai exatamente nesse sentido. O processo desenvolvido por Stephen Covey parte do princípio de que a produtividade só é obtida no trabalho se o profissional consegue equilibrá-lo com a vida pessoal. Então, depois da definição dos objetivos pessoais e profissionais, é preciso elencar todos os papéis que a pessoa desempenha na vida. No caso de

O QUE É PRODUTIVIDADE

DEFINIÇÃO ANTIGA

**FAZER MAIS COM MENOS RECURSOS,
NO MENOR TEMPO POSSÍVEL.**



DEFINIÇÃO CONTEMPORÂNEA

**GERAR MAIS VALOR, ENTREGANDO
UM TRABALHO QUE FAZ DIFERENÇA.**



Ana, por exemplo, ela é diretora, empreendedora, consultora e mãe.

As tarefas então são estabelecidas sob o guarda-chuva de cada papel. Depois de listar os cinco ou seis principais papéis que você desempenha na vida pessoal ou profissional, você relaciona todas as atividades a serem realizadas em cada um dos papéis. Em cada grupo, há as tarefas consideradas pedras grandes: são as realmente importantes. E as menos importantes são cascalhos: pequenas pedras que se ajeitam no meio das outras.

Paulo Kretly, ex-CEO da consultoria no Brasil e hoje presidente de seu conselho de administração, recomenda uma organização semanal de tarefas. Para discernir o que realmente é importante, a consultoria propõe a Lista Mestre de Tarefas, um sistema de seleção do que realmente deve ir para a agenda. Assim que uma nova tarefa surge, a ideia é estabelecer se ela deve ir para o fim ou para a lista. Se forem atividades do quadrante 3 ou 4 [veja quadro na página 41], vão para o fim. Se foram do quadrante 2 ou 1, vão para a lista. Assim, você não só se organiza, como tira da cabeça e continua fazendo o que está programado.

De acordo com Pimentel, um meio de estabelecer as tarefas é saber que será capaz de iniciá-la e ir até sua conclusão sem interrupções, sem perder o foco. Parar uma tarefa para atender

uma solicitação que entra derruba a produtividade e corre-se o risco de sua não conclusão no prazo. “Vem daí aquela sensação de ter trabalhado muito e ‘não ter feito nada’”, diz o coach.

Uma recomendação especial de Pimentel para facilitar cumprir as tarefas é organizar o espaço de trabalho de acordo com a tarefa do momento, evitando a perda de tempo para procurar um documento, por exemplo. Sobre a mesa, deve ficar somente o que for ser usado naquela tarefa. Interessante também é utilizar os últimos minutos do dia para ajustar as tarefas do dia seguinte.

As tarefas têm, ainda, um valor químico, por mais estranha que pareça essa afirmação. Um objetivo de mais longo prazo desdobrado em tarefas de curto prazo permite termos mais vezes a sensação de euforia e conquista, pois a sentimos toda vez que uma tarefa é completada.

Segundo Rogério Leme, diretor da Leme Consultoria, o que acontece é “um processo químico no cérebro, que despeja cargas de serotonina, dopamina e oxitocina, trazendo uma sensação boa, dando combustível para o próximo desafio”. E isso, é claro, gera mais produtividade.



ENTENDENDO O OLHAR DA EMPRESA



Para criar seu método de produtividade pessoal, você precisa entender qual é, ou deveria ser, o olhar das empresas sobre a produtividade de seus colaboradores. Por exemplo, se você trabalha em uma companhia de grande porte ou de capital aberto, sabe que não falta clareza de objetivos. Eles estão expostos para quem quiser saber. Como diz Gustavo Pierini, sócio-diretor da Gradus Consultoria de Gestão, a baixa produtividade nesses ambientes ocorre devido à falta de um planejamento estratégico baseado em benchmarking, referência de mercado de melhores práticas, e em ousadia. “A maioria só replica o orçamento do ano anterior.”

Pelas análises que tem feito nas empresas que contratam a Gradus, Pierini descobriu outro ponto que sabota a produtividade, mais preocupante do ponto de vista dos funcionários: é o “inchaço” de pessoal. Ou essas companhias se encontram inchadas, ou estão com as pessoas alocadas geograficamente em locais errados. Segundo o consultor, isso derruba a produtividade de qualquer companhia, bem como os seus resultados consolidados.

Pierini cita como exemplo uma empresa que totalizava 8,8 mil posições de trabalho, sendo cerca de 200 em cargos de liderança, posições essas que lhe custavam R\$ 681 milhões por ano – e R\$ 81 milhões iam apenas para os líderes. A análise da Gradus indicou que 803 posições, em um valor anual de R\$ 68 milhões, poderiam ser eliminadas sem nenhum prejuízo à produti-

vidade ou sacrifício dos profissionais. A empresa acabou por validar um corte de 580 pessoas, sendo cinco líderes, o que a levou a uma economia de R\$ 41 milhões anuais.

“Outro fator crítico de baixa produtividade nas empresas é que poucas estão fazendo algo em tecnologias disruptivas”, diz ele. E continua: “A empresa tem de desafiar o status quo. Dá para melhorar a produtividade com a tecnologia já embarcada, com rápidos resultados, sem investimentos e de baixo risco”. Paralelamente, entretanto, devem explorar novas áreas de inovação e diferentes tecnologias. “Ou seja, os gestores devem manter a mente aberta para as novidades, que representam riscos maiores, porém são importantes.”

Para Marcello Bório, da L6 Capital e da Intelix, o maior dilema atual, que não pode mais ser ignorado, é: além do motor de desempenho mais eficiente e de maior produtividade, tem outro motor, o da inovação. “Novos modelos ameaçam negócios até então rentáveis e de sucesso”, diz, lembrando, por exemplo, o que aconteceu com as livrarias físicas dos Estados Unidos diante da chegada da Amazon.

Por isso, o processo de inovação deve estar inserido no planejamento estratégico; só as empresas que praticarem open innovation vão garantir sobrevivência. As companhias líderes mundiais criam iniciativas de inovação com parceiros externos, sejam startups, universidades etc. – por conta também de produtividade.

HACKS MENTAIS

Há alguns truques e subversões da lógica que se mostram úteis para aumentar a produtividade:



REINVENTAR O DIA

“Pare de pensar que o dia tem 24 horas; hoje ele só tem 15 ou 16 horas. A gente não tem todo o tempo do mundo!”, recomenda enfaticamente Márcio Silva, business partner da Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching na América do Sul.



DELEGAR, DELEGAR, DELEGAR

“Vejo que há muitas pessoas dispostas a colaborar nas empresas, mas simplesmente não são acessadas; dê-lhes as oportunidades de fazer as coisas”, garante o coach Márcio Silva.



SE É COMPLEXO, FAÇA PELA MANHÃ

Essa estratégia costuma garantir maior produtividade, mesmo aos notívagos, porque de manhã ainda vão começar seus esforços. “A maioria das pessoas tem depleção do ego”, afirma Marcio Silva, da Marshall Goldsmith Coaching. Na psicologia, diz-se que, quando o indivíduo se esforça demais para se manter motivado, ele chega ao esgotamento, sem forças para fazer mais nada e sem controle sobre os próprios impulsos. Isso é depleção do ego.



INTERVALOS DURANTE A JORNADA

Vários estudos comprovam que há aumento de produtividade quando se faz pequenos breaks entre as tarefas da lista de prioridades, para alongamentos, pequenas caminhadas, beber água. Não há um consenso sobre o tempo ideal para os intervalos, que duram de cinco minutos a meia hora (não mais que meia hora).



TIRAR UM COCHILLO

Depois do almoço, cochilar por 15 a 20 minutos (jamais acima de meia hora) renova a energia e o foco da maioria das pessoas, segundo Silva, apesar de reconhecer que “nem sempre há ambiente para isso nas empresas”. Importante: os médicos não recomendam o sono polifásico – de três ciclos de 3 horas, por exemplo.



03

PRIORIDADES

Deives Rezende Filho percebe que a maioria dos executivos anda perdida entre as tantas tarefas que têm a sua frente. Estruturas cada vez mais enxutas, maior cobrança por resultados e o excesso de informações que chega de todos os lados diariamente só pioram o quadro.

É preciso escolher as tarefas a executar – nem tudo que lhe dão você tem de fazer, incluindo aqueles pedidos de última hora dos chefes ou clientes. E o critério de escolha é o resultado provável. “Não faz sentido colocar energia no que trará pouco ou nenhum resultado. Em 1897, o economista e sociólogo Vilfredo Pareto observou, na sociedade e na economia, que 20% das causas resultavam em 80% das consequências. Até hoje, vale a regra de Pareto: quando falamos em aumentar a produtividade no trabalho, temos de falar em focar os 20% de atividades que vão gerar 80% dos resultados”, diz Rubens Pimentel. “Por exemplo, quando analisamos pessoas improdutivas, notamos que essas trabalham muito mais que as produtivas, e isso ocorre porque fazem muitas coisas e gastam muita energia para ter apenas 20% de resultado.”

Agora, a pergunta difícil de responder é: como escolher os 20% certos de atividades a priorizar? A primeira regra é fazer uma lista total de tarefas e dividi-las em categorias. O sistema clássico é o da Matriz de Eisenhower, popularizada por Stephen Covey [veja quadro na pág. 41, ao lado],

mas há variações, como o método GTD (Getting Things Done) e a metodologia Tríade do Tempo. Essa lista pode ser semanal ou mensal, a critério do autor. Segundo Rogerio Leme, essa priorização não pode ser algo muito complexo de fazer, ou será logo abandonada. A disciplina em seguir o planejado é o outro aspecto crucial, de acordo com ele, porque as tentações são muitas – bilhetes, e-mails, reuniões, telefonemas etc.

Rezende lembra, no entanto, que ninguém pode se engessar a ponto de rejeitar uma mudança de prioridades que se mostre necessária. “Uma ação do concorrente, a alta do dólar, problemas políticos, lançamento de um novo produto no mercado... muitas coisas podem levar à mudança das prioridades. Isso às vezes requer dar um cavalo de pau nos objetivos e tarefas”, diz Rezende. Não dar cavalo de pau, nesse caso, equivale a agir como um burocrata. Ghirello reforça a mensagem, afirmando que a revisão de prioridades deve ser constante. Afinal, “produtividade não é zerar a lista de prioridades, é fazer com que o objetivo seja atingido”. Como revisar? “Eu sempre me repito a pergunta: Por que estou fazendo isso? A resposta me mostra o que é mais importante”, ensina Ghirello. Rezende defende a definição das prioridades de forma participativa sempre que possível.

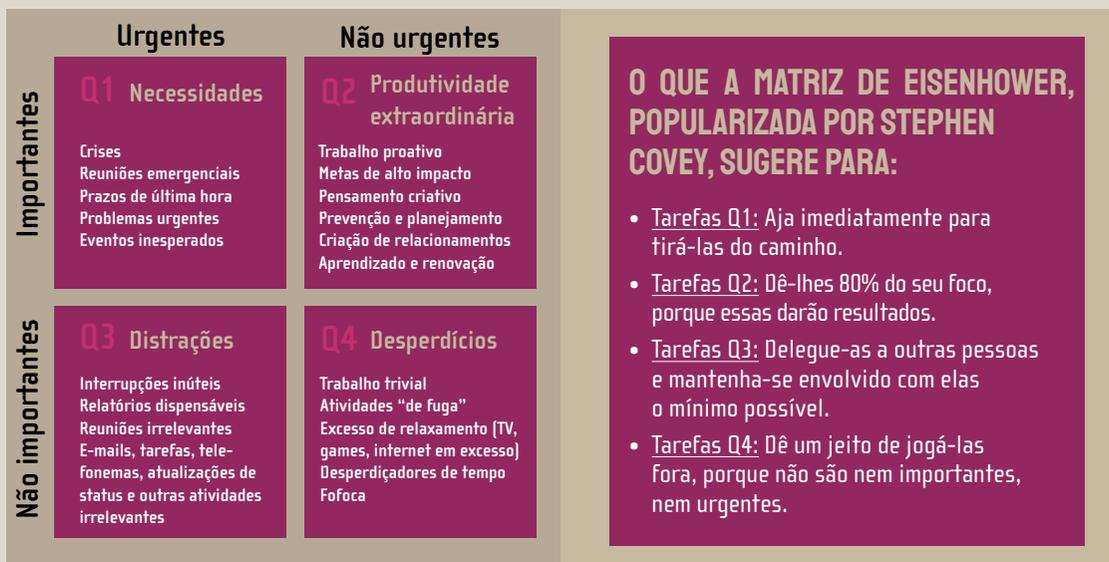
Além de entender o objetivo, Leme adiciona que entender bem a demanda dos clientes também deve pesar ao definir o que é prioritário. Ele sugere a visualização do final do trabalho, ou seja, como deve ser o produto ou serviço entregue, decorrente da tarefa que está sendo feita. “É um processo de engenharia reversa, ou seja, para chegar àquele resultado, quais etapas devem ser cumpridas e, muitas vezes, pensando de trás para frente... Isso nos permitirá identificar os fatores críticos de sucesso e concentrar os esforços naqueles objetivos”, diz ele.

Rezende ainda destaca que prioridades não são só as questões de trabalho. Por exemplo, o networking tem de estar presente. “Esses encontros de relacionamento precisam ser cultivados. E tem de se priorizar o tempo para os relacionamentos dentro da empresa, para envolver as pessoas, conversar com a equipe sobre os sucessos e insucessos, procurar juntos soluções para melhorar o que está ruim.”

Um aspecto importante a destacar é que, nas empresas, os objetivos, as tarefas e a ordem em

Distribua suas tarefas nestes quadrantes...

... e saiba o que fazer com cada uma.



Fonte: FranklinCovey



que serão priorizados muitas vezes partem de cima para baixo. Porém, cabe às pessoas tentar negociar o que lhes é imposto, diz Rezende.

DIFICULDADE EM DIZER “NÃO”

O grande vilão da prioridade é o “não” – ou melhor, a ausência dele. Diante de algo que chegou como urgente, e que o profissional percebe ser só importante, a recomendação unânime é dizer “não”, mas essa é uma grande dificuldade, em especial na cultura brasileira. Segundo o psicólogo holandês Geert Hofstede, o Brasil apresenta um grau alto de submissão em comparação à Alemanha ou aos Estados Unidos. “O ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’ é muito comum e pode gerar ineficiência”, diz Iaci Rios, sócia-fundadora da IMR&Erickson Brasil.

O que fazer diante dos pedidos que chegam, especialmente de cima? “É preciso ter calma e serenidade para olhar fora da caixa, não entrar na vibe dos desesperados e dizer ‘não’. A maioria das vezes, o que chega não é prioridade zero”, destaca Rezende. Para identificar e não trocar o urgente pelo importante, o profissional deve ter conhecimento. Além disso, ele chama a atenção para “não se assustar com o que vem no grito”.

Pelo depoimento de Rezende, talvez a dificuldade de dizer não esteja mudando por estas bandas. O “não” é um tema bastante em pauta entre seus clientes. “Fica mais fácil soltar ‘não’ quando se tem conhecimento e, portanto, argumentos. Acho que esse é um dos nossos grandes problemas com o não, mas temos de correr atrás”, explica o coach.

Ghirello garante que é possível mudar essas posturas e cita, por exemplo, a transformação que ela iniciou em janeiro de 2019 no Telecine. “No início, quase não havia ‘nãos’. Agora, ainda não temos 100% das pessoas dispostas a negar algo, mas a situação já evoluiu muito”, diz.

Para que esse tipo de evolução em favor do não ocorra, as pessoas precisam aprender e praticar. Foi o que aconteceu no Telecine, que usou um método ágil, o mesmo aplicado a startups pela AbeLLha. “Esse método é baseado em gerar transparência e no ‘não’ embasado, que é o não acompanhado de argumentos, o que faz as coisas saírem do âmbito pessoal.”

Rios adiciona mais um vilão, que é a indulgência, e que pode significar uma distorção do “não”. “Aqui se tolera muita coisa. Então, o ‘não vou fazer e depois explico’ também pode gerar ineficiência.” O “não”, nesse caso, pode ser apenas fruto de as pessoas não se comprometerem tanto com suas responsabilidades e adiarem tarefas prioritárias.

**JUST SAY
NO!**

“É PRECISO TER CALMA E PENSAR FORA DA CAIXA, NÃO ENTRAR NA ‘VIBE’ DOS DESESPERADOS E DIZER ‘NÃO’ A PEDIDOS NÃO PRIORITÁRIOS QUE CHEGAM”

DOENÇAS DERRUBAM A PRODUTIVIDADE



Uma justificativa digna para dizer “não” às crescentes demandas de chefes, colegas, subordinados, clientes e parceiros é a maior incidência de doenças mentais nas empresas. “As empresas vêm procurando super-homens para seus cargos de liderança, mas os profissionais estão adoecendo, têm problemas de saúde mental”, alerta o coach Deives Rezende, ao contar que cerca 60% dos seus clientes tomam medicamentos tarja preta – β e poucos chefes deles sabem da situação, porque a maioria tem medo de falar que precisa de ajuda.

Guilherme Valadares, fundador e diretor de pesquisa do site PapodeHomem / Instituto PdH,

que faz muitas pesquisas, confirma um consumo crescente de álcool e drogas de tarja preta, especialmente nos homens que ocupam altos níveis executivos. “Boa parte dos homens está adoecendo pelo trabalho, e isso acaba afetando todos a sua volta, homens e mulheres.” Para Valadares, o fenômeno explica inclusive a dificuldade que os homens têm de escutar as mulheres e demais minorias, ou de simpatizar com elas.

No limite, a doença é a manifestação da máxima falta de produtividade, o atestado de que tudo está errado. É o argumento mais poderoso para convencer a empresa da importância de ter um método pessoal de produtividade sustentável.

04

AGENDA

A agenda converte a lista semanal em diária e deve ser vista como um instrumento de execução virtualmente inegociável. Ela é ainda mais importante no Brasil,



onde, como diz Paulo Kretly, da FranklinCovey, ainda falta cultura de execução. “Certa vez, uma empresa sueca nos contratou para um treinamento com 17 executivos de nível C. Presidente, vice e diretor eram suecos, os demais eram brasileiros. Logo no primeiro coffee break, os três suecos estavam de volta à sala no horário combinado. Os brasileiros todos se atrasaram. No almoço, aconteceu o mesmo. O presidente foi obrigado a chamar a atenção dos executivos – todos de alto escalão – para que voltassem dos intervalos no horário”, relembra.

Para montar sua agenda, você deve aceitar que cada dia terá tarefas de prioridades distintas. Aí há dois segredos: (1) deixar as tarefas prioritárias para o período da manhã (pode ser para a noite se esse for seu período mais produtivo, porém antes faça um experimento na parte da manhã) e (2) ser muito realista no planejamento. O realismo se manifesta de vários

OS 4 PASSOS DA AGENDA EFICAZ

Depois de estabelecer a prioridade das tarefas e criar sua Lista Mestra de Tarefas, como recomenda o método da FranklinCovey, algumas outras dicas que ajudam a estabelecer seu planejamento semanal.



I Reserve em sua agenda horários para atividades importantes, como por exemplo a academia. Se sua agenda estiver no Google, no iPhone ou no Outlook, já deixe esses horários preenchidos para evitar que outras atividades se sobreponham. Se você rende melhor de manhã, reserve esse horário para atividades mais complexas.

II Vá preenchendo a agenda com as tarefas priorizadas segundo os quatro quadrantes da Matriz de Eisenhower. Primeiro entram as do Q2 e seus espaços são bloqueados.

III Só depois, nos intervalos, você anota as tarefas de menor prioridade.

IV Nos últimos 15 minutos do expediente, analise o dia e re programe a semana conforme as necessidades. Cancele compromissos, se preciso. Sempre ficam sobras, mas não se desespere. Só mantenha a agenda no foco, pois isso garante que as tarefas não prioritárias (“casalhos”, na linguagem da FranklinCovey) não se acumulem e que pedras grandes (Q2) sejam de fato priorizadas.

modos, segundo Rubens Pimentel. “É realista ocupar só 50% do dia na agenda e deixar os outros 50% para os ajustes que naturalmente serão necessários”, diz o coach. Outro realismo é contabilizar o tempo dos deslocamentos, algo que muita gente esquece de fazer. Também em nome do realismo é muito importante fatiar as atividades longas em períodos de 30 a 50 minutos, porque é difícil uma pessoa conseguir ficar mais tempo do que isso concentrada.

Pimentel sugere, inclusive, a adoção da técnica Pomodoro, um ciclo de trabalho de 25 minutos que não pode ser interrompido por nada, nem para tomar água. Ao final, há 5 minutos de intervalo. A cada quatro pomodoros, o profissional tem direito a um tempo de descanso maior, de 15 minutos, segundo a técnica. “Eu recomendo que as pessoas adotem aplicativos para controlar o processo e procurem locais que propiciem maior concentração e flow”, diz Pimentel.

Importante: a agenda é para ser ticada. A cada tarefa cumprida, é importante o ritual de riscá-la do papel ou ainda marcá-la no computador ou smartphone. A sensação é combustível para o dia seguinte.

E ENTÃO? BEM, HÁ DOIS MODOS DE MELHORAR SEU INDICADOR DE PRODUTIVIDADE – MEXER NA ESTRATÉGIA OU MEXER NO ESFORÇO. “A maioria das pessoas mexe no esforço, elas dão o sangue. Normalmente,

não param para pensar se aquela forma de trabalho é a melhor”, pontua Rubens Pimentel. Porém, refletir sobre se há um fluxo de trabalho mais inteligente é a forma estratégica de lidar com o problema – e isso tem a ver com o método que cada indivíduo deve criar para si. Arrume o seu e alcance sua MPP, a máxima produtividade pessoal. ∞



O MELHOR ATALHO PARA ATINGIR A PRODUTIVIDADE

A COMUNICAÇÃO BEM-FEITA PRESTA UM SERVIÇO E TANTO PARA VOCÊ TER
UM DESEMPENHO MUITO MELHOR | POR VIVIANE MANSI





Tempo acelerado, todo mundo correndo contra o relógio, compromissos acumulados, agenda apertada, sensação de que a gente precisa de duas vidas para dar conta de tudo. Esse é um retrato comum da virada de ano. Entramos em 2020 com desafios maiores e dilemas do mesmo tamanho.

Produtividade é uma busca das empresas e das pessoas, mas sempre acho que vale a pena começar a resolver o problema a partir daquilo que a gente tem mais domínio e depende mais da nossa própria atitude.

Sendo ainda mais direta, a comunicação – algo que está completamente dentro da nossa possibilidade de ação – pode contribuir e muito para aumentar a nossa produtividade, seja simplificando o nosso dia a dia, seja facilitando a vida das pessoas que trabalham e convivem conosco.

Vale ainda dizer que a comunicação não tem um fim em si mesma. Ela é um atalho, um instrumento para tornar nossa vida corporativa mais produtiva e mais feliz.

As pessoas atentas ao próprio estilo de comunicação, e que são capazes de adequá-lo ao que pede o momento, provavelmente são líderes melhores, têm uma vida corporativa menos exaustiva e conseguem mais tempo para focar aquilo que realmente importa.

O lado bom disso tudo é que comunicação é treino, o que significa que qualquer um de nós pode melhorar suas práticas por meio de exercício diário. O outro lado é que é preciso dedicar tempo e disciplina para fazê-lo. Comunicação depende de um bom planejamento e de bastante abertura para entendermos e aprendermos com as pessoas que trabalham conosco.

INSTRUMENTO DIÁRIO

Sugiro que você comece a encarar, e usar, a comunicação como seu instrumento de produtividade diária. Alguns hábitos podem ajudar.

Estabeleça um senso claro de futuro.

As pessoas não se engajam naquilo que elas não conhecem. Portanto, se você precisa fazer um projeto caminhar mais rápido, ou fazer a

A MAIORIA DAS PESSOAS PRECISA OUVIR SOBRE UM ASSUNTO DE TRÊS A CINCO VEZES PARA COMEÇAR A ACREDITAR NELE

virada de um processo de mudança bem-feito, ajude as pessoas a entender o que vem pela frente. As pessoas em geral não resistem à mudança; elas resistem ao desconhecido. Sendo assim, crie uma visão clara de futuro, e aproveite para deixar claro para as pessoas como esse futuro pode ser melhor para todos – para a empresa, para a sociedade e, claro, para elas mesmas. Algumas metodologias como a abordagem apreciativa (quando um time cria junto esse futuro a partir de suas crenças e aprendizados) e a gestão à vista (quando tornamos nossos compromissos visíveis e de fácil acesso a todos) podem ajudar nessa tarefa. Porém, nada ajuda mais do que nossas atitudes falarem mais alto do que nossas palavras. Se estamos falando de um futuro em que acreditamos, precisamos agir de forma coerente com o que falamos. Nossas ações e decisões precisam estar alinhados com esse futuro que queremos.

Torne o futuro atraente. Segundo alguns estudos, entre eles o Edelman Trust Barometer, a maioria das pessoas precisa ouvir sobre um assunto de três a cinco vezes para começar a acreditar nele. Por que isso acontece? Ao ouvirmos repetidamente sobre um tema, ele vai se tornando familiar, temos oportunidade de tirar dúvidas e o desconhecido vai saindo de cena. Isso não quer dizer que a gente vá falar todo dia do mesmo tema, do mesmo jeito. Isso seria um empobrecimento da nossa mensagem. O que precisamos fazer é compor a nossa visão de futuro por meio de uma série de ações consistentes ao que falamos. Consistência é uma palavra chave para nós.

Deixe claro por que as pessoas são importantes. Mas o que isso tem a ver com comunicação? Absolutamente tudo. A palavra é a ferramenta da liderança. Nosso trabalho diário passa por ajudar as pessoas a realizarem o seu melhor e isso não é nada fácil. Deixá-las saber da importância delas é fundamental.

Comunique-se para delegar. Hora de praticar o desapego. Muitos de nós somos centralizadores, queremos nos envolver em tudo, e isso custa tempo e saúde. Delegar ajuda a gerenciar o tempo e as prioridades, além de ser uma ótima oportunidade para estimular o desenvolvimento de outras pessoas. Mas não é tão simples. Se a comunicação com o time não for clara, o delegar pode se tornar um “delargar” e gerar frustração, medo ou perda de tempo. A comunicação sobre o que esperamos de um trabalho bem-feito é fundamental para ganharmos tempo e evitarmos o retrabalho. Também é importante avaliar qual nível de autonomia cada pessoa tem para realizar determinada tarefa. Algumas pessoas gostam de liberdade e precisam de uma noção geral do que precisa ser feito para criar em cima disso. Outras podem precisar de uma orientação mais detalhada e um acompanhamento maior. Entender a necessidade de cada um ajuda a colocar energia ou dar liberdade onde é necessário.

Dê feedback apropriado. Feedback é mais um tema em que a comunicação transborda. E não falo apenas da comunicação verbal. Escolher um local apropriado, dar o tempo apropriado para a conversa e sermos claros nas oportunidades de melhoria tornam a relação com a equipe mais fácil e produtiva. Evite feedback por escrito. Se o feedback for um ponto a desenvolver fale de forma privada – não exponha ninguém a julgamento coletivo. Não perca a oportunidade de valorizar um bom comportamento ou um bom resultado – e nesse caso vale fazer de forma pública.

Atenção à palavra escrita. Trocamos dezenas (às vezes centenas) de e-mails todos os dias. Muitas vezes, abrimos, lemos uma parte, e de tão complicado entender o que a pessoa quer, deixamos pra resolver depois. Os e-mails então se acumulam e nos custam ainda mais tempo. Vale então a reflexão: nossos e-mails são claros? Algumas orientações simples são:

HACKS MENTAIS

SINAL VERDE, SINAL VERMELHO

Vale a pena implantar uma comunicação visual anti-interrupções, sugere Rubens Pimentel. Pode ser uma plaquinha como a das churrascarias do tipo rodízio – quando você não está para conversa, ponha no vermelho.

LINGUAGEM CORPORAL AJUDA

Dissemina-se a prática de levantar a mão para pedir silêncio, já viu?! Ou tomar decisões em equipe com gestos – positivo, dúvida e negativo. Crie e compartilhe seu código.

RECONHECER O ESTILO ALHEIO

Prestar atenção ao modo de se comunicar das outras pessoas não só evita mal-entendidos como também acelera a comunicação.

1. Deixe claro no assunto do e-mail qual é a ação que você espera.
2. Copie as pessoas que efetivamente devem tomar uma ação e evite copiar dezenas de outras pessoas somente para conhecimento.
3. Se acrescentar novas pessoas ao longo da conversa, resuma o que foi trocado e decidido até então para evitar que a pessoa tenha que ler diversas outras mensagens trocadas.
4. Lembre-se da cortesia. Temos pressa, mas podemos ser gentis.
5. Não use o e-mail quando o tema precisa, na verdade, de uma conversa.
6. Se a fúria dominou seus dedos ao escrever um e-mail, deixe essa mensagem descansar, releia, corrija e só então a envie. As palavras são mais duras quando escritas se comparadas a quando são faladas.

Clareza, clareza e clareza. Gosto de lembrar das dicas da escritora Dad Squarisi sobre o bom texto e as nossas escolhas. Como eu não encontrei palavras melhores que as dela, repro-

duzo com precisão: “Rapidez de leitura fisga. Para chegar lá, opte por palavras familiares. Não torne a língua um instrumento de exibição. Entre dois vocábulos, use o mais curto. Entre dois curtos, os mais simples”. A clareza nos ajuda em qualquer situação. Por isso, são comuns as piadinhas com nossos colegas de algumas áreas específicas que gostam de desfilarem jargões dos conhecimentos adquiridos em determinadas formações. Usá-los num contexto em que não falamos com iguais pode ser arrogante e não ajuda a ganhar a confiança dos colegas.

Faça da tecnologia uma aliada, não uma inimiga. Tempos modernos trazem trabalho remoto, times em diversos lugares do mundo, comunicação digital. Porém, ainda não descobrimos nada mais eficiente que o olho no olho. Se essa opção não estiver disponível, a atenção precisa ser dobrada. A linguagem escrita pode ser bastante subjetiva e deixar muito espaço para dúvida, e isso pode gerar retrabalho. Nesse caso, use videoconferência ou telefone e, mais do que isso, confirme se a comunicação está realmente clara. O mundo high tech tem dezenas de vantagens, mas exige de nós uma comunicação cada vez mais high touch. Não estar junto, presencialmente, exige de nós mais atenção para compreender o outro e se fazer compreendido. Investir tempo nesse momento nos garante menos retrabalho e pessoas mais satisfeitas. Quando o trabalho vai e vem por falta de clareza, lidamos com muito mais frustração.

Cuide do idioma. Com empresas cada vez mais globalizadas, é muito comum também trabalharmos em um idioma que não é o nosso nativo. Muitas vezes, diversas pessoas tentam dialogar num idioma que não é o delas. Cuidado redobrado novamente. Na dúvida sobre o nível de proficiência das pessoas, opte pelas palavras mais simples, fale mais devagar; se for fazer apresentações em Power Point, anote os termos-chave que possam ajudar seus interlocutores a lhe entenderem. Não exiba os seus conhecimentos adquiridos ao longo de anos. Opte por ser gentil com quem não teve a mesma chance.

Escute mais do que fala. Ao longo da vida corporativa, a gente reconhece e valoriza quem fala bem, com clareza, posiciona-se com eloquência sobre alguns assuntos. É provável que

essas características pesem um bocado para avançarmos na carreira. Porém, o que nos torna líderes melhores é menos a capacidade de falar e mais a de ouvir. Ouvir nos permite entender melhor a necessidade das pessoas e resolver as questões com mais assertividade.

Nenhuma dessas orientações é algo novo, claro, mas são coisas que esquecemos de fazer. O que estabelecerá a diferença mesmo é a disciplina que tivermos para implementar aquelas que consideramos relevantes, entendendo que isso está intimamente relacionado com a produtividade pessoal e da equipe.

AUTO(CONHECIMENTO)

Dois elementos em especial podem fazer com que a nossa comunicação seja muito melhor. O primeiro deles, claro, é o autoconhecimento. Quando a gente conhece o próprio estilo, fica mais fácil encontrar saídas e oportunidades. O segundo, tão importante quanto o primeiro, é conhecer as pessoas que trabalham conosco. Entender estilos, preferências e desafios alheios também nos ajuda a usar a comunicação da melhor forma.

A comunicação, assim como o exercício de liderança, exige um pouco de técnica, mas também um pouco de arte. Não há fórmulas mágicas. Há a sua receita. Se sua intenção for boa e você estiver aberto a ouvir e ajustar o tempero, vai ter aquele gostinho de quero mais – inclusive, na produtividade. ∞



Viviane Mansi é diretora-regional de comunicação e sustentabilidade da Toyota para a América Latina e diretora da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Dá aula em universidades, já escreveu 18 livros sobre comunicação e liderança, tem um filho de 10 anos e sua casa vive cheia de amigos.



ATENÇÃO ÀS BARREIRAS

NÃO ENTENDER ONDE ESTÃO AS SOLUÇÕES PARA RESOLVER ESSAS VERDADEIRAS ARMADILHAS – INTERNAS E EXTERNAS – É GRANDE FONTE DE ANSIEDADE, CONFUSÃO E, CLARO, BAIXA PRODUTIVIDADE | POR RUBENS PIMENTEL

Vim jogar um balde de água fria no final deste Dossiê. Se você estiver aplicando técnicas de administração do tempo e produtividade e fazendo tudo certo, saiba que ainda pode dar tudo errado.

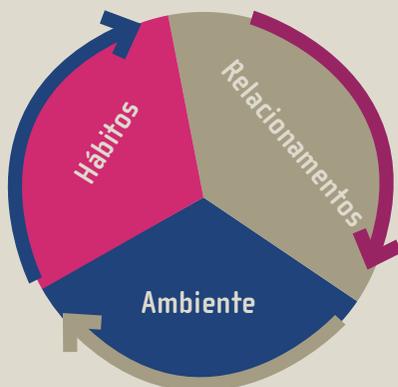
E você dirá: como assim?

Eu explico. Há ambientes de trabalho que simplesmente não são projetados para ficarmos concentrados e sermos produtivos – e sim para privilegiar a comunicação e a integração de pessoas. Quando isso acontece, pagamos o preço das interrupções, das distrações e, muitas vezes, da baixa produtividade. Esse cenário se agrava naturalmente quando pertencemos a uma comunidade latina com fortes tintas sociais e dificuldade de dizer o não tão necessário em

tantos momentos. A consequência é previsível: fragmentação excessiva do trabalho e acúmulo de atividades, resultando em muitas horas trabalhadas e/ou atrasos na entrega de trabalhos.

Olho para as barreiras da produtividade e lido com elas a partir de três perspectivas: nossos hábitos, nossos relacionamentos e os ambientes que habitamos. Eu explico a produtividade por meio da fórmula a seguir, para demonstrar o impacto direto na produtividade, no qual a quantidade de esforço somado a nossa estratégia de trabalho equivale a nossos resultados. Quando o conjunto das perspectivas interfere negativamente em nosso processo de trabalho temos duas alternativas para reverter a situação: ou mudamos a estratégia, ou aumentamos o esforço.

TRÊS OLHARES PARA AS BARREIRAS



Para vencer barreiras, o que mais vejo nos ambientes de trabalho é um aumento de esforço potencializado por aumento de pressão, o que no curto prazo até pode trazer resultado para os negócios, porém a um custo muito alto para relacionamentos, clima e trabalho em equipe. Essa é a realidade de boa parte das empresas, times e profissionais quando falamos em aumento de produtividade. Tudo bem se isso for apenas algo pontual; nesse caso, não teremos o efeito negativo na produtividade a longo prazo. Porém, se confundirmos esforço com estratégia de trabalho, aí caminharemos para situações de esgotamento e estresse.

Todo esforço é limitado pela quantidade de horas disponíveis e pela quantidade de energia de cada um. Já as estratégias são muitas e podemos criar formas de trabalho que superem as dificuldades de cada uma das barreiras que aparecerem. Não entender onde estão as saídas para solucionar as barreiras – as internas a cada indivíduo e as externas, existentes na organização – é grande fonte de ansiedade, confusão e, é claro, baixa produtividade. A seguir, busco trazer à luz tais barreiras e sugerir algumas saídas.

BARREIRAS INTERNAS

O primeiro aspecto relevante que aponto são os hábitos de trabalho como procedimentos aprendidos e automatizados pelo nosso cérebro e que resultam no que chamamos popularmente de “piloto automático”. Ou seja, não pensamos antes nos porquês, no como, nas prioridades e nos compromissos assumidos para realizarmos nossas atividades e tarefas. As barreiras internas têm origem na forma como “sempre” trabalhamos, e portanto, como estamos sendo treinados

ao longo do tempo. Identificamos as três causas principais que nascem de hábitos e que constituem péssimas estratégias por resultarem em aumento de esforço apenas: centralização, distração e protelação.

CENTRALIZAÇÃO O ato de centralizar tem em sua raiz o comprometimento pessoal com qualidade e entregas dentro dos prazos. Por isso as empresas não combatem efetivamente os centralizadores. Até falam sobre a necessidade de descentralizar, no entanto, mantêm líderes e profissionais que centralizam trabalhos e decisões. O problema é que a mensagem de absoluta falta de confiança em quem está em volta desses profissionais traz terríveis consequências para a produtividade das pessoas e dos times. O efeito é ainda mais perverso para os próprios profissionais e líderes centralizadores, que acabam trabalhando muito mais horas, comprometendo vida pessoal e saúde no longo prazo. E pior, pagam os integrantes de sua equipe e fazem o trabalho deles.

Minha indicação para a solução dessa barreira não está em campanhas internas ou treinamentos, mas em criar uma estratégia de trabalho que distribua a tarefa e mantenha o controle com você. Note que toda atividade profissional é composta da tarefa em si e do controle de qualidade e prazo. Distribua a tarefa e controle você a qualidade e o prazo em momentos de check points rápidos durante o processo de produção do trabalho. Isso garante que a tarefa esteja em andamento, aumenta a confiança dos profissionais e libera o demandante para outras atividades.

DISTRAÇÃO/FRAGMENTAÇÃO A permissão de distrações pessoais está ligada a atividades e momentos que nos causam desconforto. Eu observo com frequência que o motivo de constantes verificações de e-mails, acesso a smartphones e reuniões é a base para troca de trabalho para evitar algo chato, trabalhoso ou de risco. Se pensarmos nos efeitos destas distrações que nos provocamos veremos que é devastador para nosso foco e nossa produtividade.

Faça um teste rápido: Veja em seu smartphone quantas vezes em média você ativa a tela por dia, vamos considerar a média de 50 vezes ao dia. Multiplique pela média de minutos que você fica no celular. Média de 2 minutos, por exemplo? Depois multiplique por 5 (dias da semana), por 4 (semanas) e por 11 (meses de trabalho – considerado um mês de férias), a conta fica assim:

$50 \times 2 \times 5 \times 4 \times 11 = 22.000$ minutos. Se dividirmos o resultado por 60 minutos acharemos 366,67 horas em um ano. Agora divida por 8 para saber quantos dias de trabalho são destinados a olhar o celular apenas por dois minutos. Resposta: 45,83 dias de trabalho; esse é o efeito dessa barreira.

Tenho proposto duas estratégias para solucionar, que são: afastar as fontes de distração e usar ferramentas de foco, como a Técnica Pomodoro (veja na matéria principal deste Dossiê). Selecione os trabalhos que são prioridade e necessitam de foco, reserve um momento do dia e local para se concentrar e produzir efetivamente o que realmente interessa.

PROTELAÇÃO Os processos protelativos iniciam pela falta de clareza de objetivos e riscos envolvidos na tomada de decisão sobre o que fazer agora e o que deixar para depois. Quando essa decisão é tomada no piloto automático as consequências além de ruins serão inesperadas para o protelador. Ainda há fatores, como desorganização, medo e perfeccionismo, que podem ativar as estratégias de protelação. O resultado dessa barreira é que trabalhamos muito em atividades sem importância e no fim das contas é muito esforço para pouca produtividade.

Solucione essa barreira utilizando técnicas de foco, como na barreira anterior, e defina momentos específicos para trabalhar nas atividades. Tenha claro quais são os objetivos e o preço a pagar em caso de atraso ou descumprimento da responsabilidade assumida. Fatiar em atividades menores e delegar partes, quando possível, também são alternativas que podem ajudar.

BARREIRAS EXTERNAS

Se nas barreiras internas mudar está em nossas mãos, nas barreiras externas muita coisa está fora de nosso controle. Não podemos evitar que alguém venha nos interromper, nem controlar o volume da conversa dos colegas, por exemplo. As alternativas para preservar a produtividade nesses casos passam por estabelecer regras, combinar e trocar comportamentos e tomar algumas decisões importantes sobre nossa estratégia de trabalho. Certamente há comportamentos a evitar, pois provocarão efeito rebote em nossa produtividade, como deixar-se interromper para ser agradável o tempo todo a todos e interromper os demais quando necessitamos de algo sem tentar entender o momento deles.

NÃO SABER DIZER NÃO O primeiro ponto de atenção é que precisamos permitir que os outros também nos digam alguns não. A melhora da produtividade individual e coletiva depende de um processo altamente empático em que nos permitimos acolher a informação e o pedido do outro sem julgamento imediato, informar e conversar sobre sua programação, organização do período, seus compromissos e por fim oferecer alguma alternativa que seja adequada para você e dê possibilidade de negociação ao outro. Lembre-se, se for necessário o não deve ser dito no momento inicial e jamais na hora da entrega. Essa inversão pode custar muito caro para a empresa, para sua área e para sua carreira.

Estamos entrando em uma era em que tirania e comunicação ditatorial não cabem mais, independentemente de seu cargo, portanto, aprender a dizer não de forma correta é o que tem ajudado profissionais e executivos no dia a dia. Existem algumas formas muito interessantes de não que tenho sugerido como aprendizado:

- 1. Não negociado** – Entenda a necessidade do outro e ofereça alternativa dentro de suas possibilidades.
- 2. Não empático** – Acolha o pedido, entenda a real necessidade e aponte alternativas de solução.
- 3. Não despersonalizado** – Entenda o pedido e mostre que algo impede de aceitar a tarefa, algum compromisso assumido, compromissos de agenda, ou ausência programada do escritório, por exemplo.
- 4. Não definitivo** – Não é não em momentos de assédio, propostas inadequadas ou ilícitas e ponto.

INTERRUPÇÕES Barreira presente nos ambientes abertos e em times sem regras de trabalho e convivência. Essa é uma prática que destrói produtividade e relacionamentos e tem foco apenas na necessidade do solicitante. Noto que o excesso de interrupções é causa de erros, retrabalhos e perda de tempo para se concentrar novamente, acarretando mais custos e entregas fora do prazo.

Recomento que lideranças e times combinem regras de convivência e trabalho, definindo o que é permitido e o que não é. Tem sido muito frequente encontrar equipes em que o líder não está atento a seu papel como organizador de pessoas e fluxos de trabalho.

REUNIÕES Esse tema demanda consciência, estratégia e ferramentas para que as reuniões sejam

PRINCIPAIS TAKEAWAYS

BARREIRAS INTERNAS - Hábitos e crenças	SOLUÇÃO
Centralização	Dividir atividades em tarefa e controle Contextualizar e definir qualidade e prazo Combinar momentos de verificação intermediários Definir ações de correção se necessárias
Distração / Fragmentação	Afaste as fontes de distração Encontre local adequado Use ferramentas que ajudem você a se concentrar
Protelação	Objetivo e riscos claros Defina momentos e locais específicos Fatie e ou delegue partes
BARREIRAS EXTERNAS - Relacionamentos e ambiente	SOLUÇÃO
Não saber dizer “não”	Dizer um “não” negociado Dizer um “não” empático Dizer um “não” despersonalizado Dizer um “não” definitivo
Interrupções	Combinar regras de trabalho Organizar pessoas e fluxo de atividades
Reuniões	Qual o objetivo da reunião versus meus objetivos? O que devo levar para a reunião? Qual deve ser minha participação efetiva?

mais produtivas. Ainda mais quando a quantidade delas consome nosso tempo, energia e interfere na capacidade de entrega do time. Serão menos produtivas as pessoas que participarem de reuniões em excesso e, portanto, é mandatório que sejamos muito criteriosos na escolha de quais reuniões devemos participar e de quais devemos declinar aos convites. Note que saber dizer não da forma correta é fundamental também para essa barreira.

A forma de resolver isso é sempre responder a três perguntas frente a um convite:

- 1. Qual o objetivo da reunião versus meus objetivos?**
 - 2. O que devo levar para a reunião?**
 - 3. Qual deve ser minha participação efetiva?**
- Se as respostas não forem satisfatórias, decline.

TUDO PODE SER APRENDIDO

Primeiro foi o balde de água fria, agora é a vez da toalha macia. A boa notícia é que tratar das barreiras é uma questão de comportamento e estratégia e tudo pode ser aprendido, testado e consolidado.

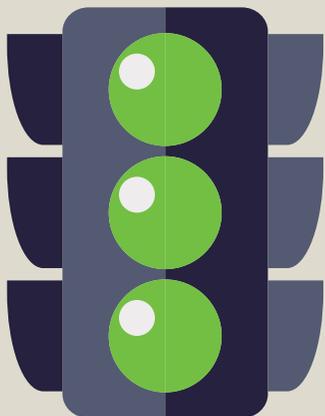
Em um time de alta performance percebo alguns ingredientes que minimizam e anulam as barreiras da produtividade como: fazer bons combinados e trocas, definir claramente as responsabilidades e quais decisões cabe a cada profissional. Acima de tudo construir um ambiente de segurança psicológica e propósito comum.

A estratégia de trabalho somada ao esforço define a qualidade e a produtividade individual e do grupo, por isso estar consciente e arquitetar constantemente a forma de trabalhar deveria ser imperativo a todo líder e sua equipe. ∞



02

Rubens Pimentel é coach, pesquisador e agente de performance em liderança, vendas, times e executivos.



SEGUE O FLOW

COMECE EXERCITANDO ENTRE 90 E 120 MINUTOS EM ESTADO DE CONCENTRAÇÃO E VÁ PUXANDO SUAS METAS EM 4% | POR ADRIANA SALLES GOMES

Você já viveu uma experiência em que cinco horas pareceram passar em cinco minutos, de tão engajado que estava em sua tarefa? Se sim, você pode dizer que já atingiu ao menos uma vez o “flow”, um estado de consciência em que ação e pensamento se fundem, e a pessoa simplesmente “flui”, atingindo o máximo de produção física e mental sem fazer muito esforço, sem estresse nem ansiedade. Trata-se de uma experiência tão poderosa que, antigamente era considerada mística, como observa o jornalista Steven Kotler, hoje diretor-executivo do Flow Research Collective e autor de um livro sobre o assunto, *Roubando o fogo*.

Um expediente de trabalho inteiro em flow é o sonho de produtividade de qualquer pessoa (e empresa). É possível atingir o flow com frequência, mas não é algo tão comum de acontecer. Foi o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi quem trouxe o “flow” à luz recentemente. A seu pedido, milhares de indivíduos, de escultores a operários registraram seus sentimentos ao longo de um dia de trabalho, como em um exame hólter de medir pressão arterial. O que ele observou foi que, sempre que as pessoas empregavam plenamente suas capacidades para atingir um objetivo, entravam num modus operandi diferente, como se tivessem uma fonte de energia ilimitada, que batizou de flow. Mais ainda, Csikszentmihalyi descobriu que elas faziam isso quando perseguiam metas que lhes exigiam aumentar as capacidades.

Entrar em estado de flow tem a ver com metas esticadas, portanto, mas não depende apenas disso. Na HSM Expo 2019, onde Steven Kotler falou a respeito, ele listou 22 “gatilhos” de flow ao todo. Eis alguns exemplos: substâncias químicas (o que nem ele nem **HSM Management** recomendam); feedbacks imediatos (do gestor, do cliente ou de outras pessoas); a existência de equilíbrio entre capacidades e desafios; autonomia para fazer as coisas a seu modo; exercitar a concentração no momento presente. “É preciso maximizar a concentração das pessoas”, repetiu Kotler com insistência, acrescentando que, por isso, os escritórios abertos devem ser extintos das empresas. Não é uma concentração indefinida, naturalmente. Ele propõe começar com 90 minutos e tentar ampliar para 120.

E se Kotler tivesse de escolher um único impulsor de flow? Seria a esticada constante de metas, que ele propõe de 4% a cada vez. Kotler conta que testou isso consigo mesmo, em seu ofício de escrever livros, e garante que dá certo: ele escrevia 500 palavras por dia e foi subindo de 4% em 4%, chegando ao patamar de 700 palavras e depois a 1.000 palavras.

E o flow de equipes? Paul Zak, fundador do Centro de Estudos de Neuroeconomia da Claremont Graduate University, propõe um programa de intervenção de três a 12 meses em equipes. A base é: o líder deve aumentar a produção do hormônio oxitocina nas pessoas, demonstrando que se importa com elas, abrindo-se para elas, reconhecendo-as etc. ∞



Edward Tse é fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, empresa de consultoria em gestão e estratégia com raízes na China e atuação global. É também autor do livro *China's Disruptors*.

CULTURA “TRABALHO DURO”

O ESQUEMA 9-9-6, QUE SIGNIFICA TRABALHAR DAS 9H DA MANHÃ ÀS 9H DA NOITE, 6 DIAS POR SEMANA, NÃO ACABARÁ TÃO CEDO

Depois de décadas de crescimento impressionante, a China hoje é uma nação de renda média em crescimento, segundo o Banco Mundial. Sua reputação como economia inovadora só aumenta e, ao lado do crescimento econômico, a produtividade cresce também.

O aumento da produtividade da China nas últimas décadas se deve principalmente à política de abertura e às reformas implementadas a partir de 1978. As exportações baseadas em mão de obra orientadas à manufatura e o modelo de crescimento apoiado em investimentos determinaram esse progresso extraordinário. Ainda assim, alguns tropeços associados a essa abordagem se tornaram evidentes na última década, mais ou menos, conforme esses drivers econômicos parecem estar perdendo o fôlego.

A China entrou na onda da inovação depois que a internet sem fio (com os smartphones) se tornou prevalente. Os empreendedores chineses alavancaram essa tecnologia para criar uma gama de novos modelos de negócio e produtos que atendem o consumidor em evolução e as necessidades do negócio. Na corrida contra o tempo e em meio à competição hiperintensa, os empreendedores chineses têm de ser rápidos, ágeis e adaptáveis, ou não permanecem à frente dos demais.

Com frequência eles não se importam de usar o mercado como pista de testes para a experimentação enquanto afinam seus modelos de negócio. A experimentação rápida em geral se tornou parte central da própria cultura das empresas chinesas. Velocidade, ritmo, intensidade e multitarefas passaram a integrar o DNA de muitas empresas. Além disso, políticas governamentais em evolução e regulamentações são com frequência fonte de incerteza e mantêm os empreendedores chineses persistentes e altamente alertas e vigilantes.

Consequentemente, muitos negócios chineses têm gerado uma cultura de “trabalho duro”. Isso agora é amplamente conhecido como esquema 9-9-6 – o que significa trabalhar das 9h da manhã às 9h da noite, 6 dias por semana. Tornou lugar-comum entre os empreendedores chineses, especialmente entre os grandes negócios baseados em internet. O esquema 9-9-6 foi inicialmente aplicado a fim de melhorar a produtividade geral de empresas por meio do aumento das horas de trabalho.

Porém, a ideia de 9-9-6 ficou controversa dentro da própria China. Se o fundador da Alibaba, Jack Ma, é um defensor explícito das horas de trabalho exaustivas na indústria chinesa de tecnologia e internet, outros discordam. Ma chegou a dizer uma vez que esse esquema “é uma benção enorme que muitas empresas e funcionários não têm a oportunidade de ter”, segundo vemos na conta oficial de WeChat, que pertence ao Alibaba.

Richard Liu, CEO da JD.com, empresa de ponta de e-commerce, é um que discorda. Reagindo a demissões recentes, ele disse que a JD.com nunca forçaria seus funcionários a trabalhar num esquema 9-9-6 ou 9-9-5 (embora tenha lembrado que todo membro da equipe da JD.com deve “ter um espírito competitivo!”).

Além do esquema 9-9-6, muitas empresas chinesas, entre negócios estatais e privados, andam buscando formas variadas de melhorar a produtividade. Cada vez mais, companhias, especialmente as estatais e algumas de internet, oferecem alimentação gratuita a seus funcionários a fim de reduzir o tempo gasto na compra e no consumo de refeições. Mais ainda, dormitórios e transporte gratuito também estão sendo oferecidos a funcionários como regalias para simplificar a vida e garantir que cheguem ao trabalho no horário. Em algumas empresas, uma gestão em estilo militar também foi aplicada para melhorar a eficiência e a produtividade das equipes de trabalho. Em outras palavras, a cultura de “trabalho duro” dos negócios chineses não deve desaparecer em um futuro próximo. ∞

• Excepcionalmente, a coluna Vale Ocidental foi publicada apenas na edição digital. Nosso colunista, Luciano Bueno, está no Oriente a trabalho.

Ferramentas digitais e tecnológicas criadas para ampliar a produtividade não faltam. São plataformas baseadas na nuvem, com interface intuitiva e funções para otimizar processos, economizar tempo, gerenciar projetos e colaboradores. Mas, como o próprio nome diz, são ferramentas. E, para escolhê-las, é preciso antes saber para que serão usadas.

“Quando falamos de transformação digital, estamos falando de novos negócios em um tempo em que o consumidor tem um comportamento diferente do que tinha anteriormente”, diz Rodrigo Braga, diretor da Accenture e líder do time de Salesforce da consultoria. “Acredito que é um equívoco, do ponto de vista de tomada de decisão, olhar primeiro para a ferramenta sem olhar quem é seu consumidor, qual é seu produto, que jornada esse consumidor vai ter na relação de consumo com o serviço que a empresa está oferecendo.”

Para Braga, a primeira recomendação é mapear com quem a empresa vai interagir, que tipo de consumidor ela tem, que relação de venda vai oferecer. Isso define o modelo de atendimento que a empresa vai prestar, sempre tendo em conta que a relação com o cliente deve ser end-to-end. “Muitas empresas cometem um equívoco muito grande oferecendo um processo de engajamento e jornada de marketing muito interessante, mas, depois da venda realizada, o atendimento pós-venda vira um problema para o cliente. Isso muitas vezes se dá devido à má integração das ferramentas escolhidas. A empresa tenta combinar ferramentas que não têm uma integração suave entre si e não consegue, prejudicando a relação do consumidor com a marca.”

Braga destaca três pontos importantes na hora de escolher uma ferramenta de produtividade. “A primeira é escolher uma ferramenta que funcione em um ambiente de nuvem e que não exija um investimento alto, um Capex muito forte na infraestrutura.” É fundamental trabalhar com um produto digital com foco no serviço, no modelo de PaaS (sigla em inglês de plataforma como serviço). Dessa forma, a ferramenta provê infraestrutura, atualização e suporte para a resolução de problemas que farão a empresa ganhar agilidade sem exigir muita dedicação. “Manter uma área de tecnologia demanda uma infraestrutura pesada. Esse é um requisito bem importante que deve ser observado. Não faz sentido um negócio que precisa ganhar escala e se

COMO ESCOLHER A FERRAMENTA PARA SUA EMPRESA

Por Rodrigo Braga, da Accenture

- Antes de tudo, analise o mercado e a jornada do consumidor que vai interagir com sua empresa.
- Prefira usar ferramentas que funcionem na nuvem em um modelo de PaaS (Platform as a Service).
- Busque na seleção de ferramentas o atendimento end-to-end, contemplando desde o engajamento do cliente até o pós-venda em todas as suas facetas.
- Estude diferentes possibilidades de ferramentas e suas funcionalidades de integração (na linha do PaaS).
- Faça um MVP (produto mínimo viável), realizando testes pequenos com um grupo pequeno e um primeiro lançamento reduzido, para captar feedback de cliente quanto à experiência oferecida. Depois, havendo uma aceitação do produto, parta para um processo transformacional de implantação de um conjunto maior de ferramentas.

diferenciar no mercado ter de se preocupar com temas que a gente via cinco ou dez anos atrás.”

O segundo ponto é o modelo de negócios que será contratado. É preciso que a ferramenta ofereça uma aquisição baseada em volume de usuários ou em success fee, com pagamento por uso quando o cliente faz de fato uma contratação. “São modelos mais interessantes porque, se houver flutuação de negócios, não precisa incorrer em um custo que não está lastreado em uma receita.”

Terceiro ponto: o fornecedor da ferramenta deve ter reconhecido destaque em sua área de atuação. Procure se informar, procure institutos de pesquisas que classifiquem as ferramentas. “É preciso entender como esse modelo de negócio está se desenvolvendo, se o desenvolvedor atua no nicho ou se é líder de mercado em seu segmento. Julgo isso bastante importante para você não correr o risco de escolher um negócio que pode ser descontinuado.”

“Rodar bem uma cultura da produtividade é mais importante do que a ferramenta utilizada”,

VALE A PENA TER DOIS NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO – O PESSOAL E O CORPORATIVO – E ENTENDER AS MELHORES SOLUÇÕES PARA LIDAR COM CADA UM DELES

diz Gabriel Marostegam, gerente de analytics da CI&T, multinacional brasileira especializada em transformação digital. “O que fazemos em nossos clientes é estabelecer dinâmicas. Usamos agile e abusamos da inteligência coletiva, do ambiente colaborativo. Acreditamos que a chave da produtividade é o facilitador utilizar bem o princípio de escassez: timebox, recursos controlados, definição de temas. Sem isso, perde-se tempo em discussões infundáveis.”

DO MICRO PARA O MACRO

Da organização de tarefas diárias ao gerenciamento de equipes de milhares de funcionários, de startups com duas ou três pessoas a grandes corporações, existe uma miríade de aplicativos criados para tornar sua vida ou seu negócio mais produtivos. Não importa em que patamar da cadeia alimentar dos negócios você esteja, já existe um app para ajudar você a faturar um pouco mais, gastar um pouco menos ou poupar tempo.

“Tenho dois níveis diferentes de organização: o pessoal e o corporativo”, diz Michel Lent, estrategista digital e sócio da Templo.cc, consultoria de transformação digital. “Na minha forma de organizar o nível pessoal, o que mais funciona é o inbox do e-mail mesmo. Eu me mando um e-mail para lembrar alguma coisa, vou criando uma lista de tarefas e tento fazer uma estratégia de ‘inbox zero’. Tentei usar outras ferramentas, mas acabava tendo de ler o e-mail e as notifica-

ções da ferramenta, passar dados de um para o outro, e não era produtivo. Um problema que me incomoda ainda são tarefas e demandas que chegam por WhatsApp. Minha solução é pedir para a pessoa enviar a mensagem por e-mail ou então eu mesmo me envio. Uso também o Evernote para textos e anotações por gostar da interface e de suas funções avançadas de copy/paste.”

O Templo.cc utiliza basicamente duas ferramentas: Asana para gerenciar projetos e Pipe-drive no departamento comercial. “Utilizamos o Asana, mas poderia ser o Trello”, diz Lent. “O Asana é bem completo para implementar uma metodologia agile, com tarefas semanais, sprints, backlog etc.” Lent acha que o Kanban é o que funciona melhor para times multidisciplinares. “Você cria as tarefas, assinala os responsáveis e foca não uma visão tradicional, de longo prazo, mas sprints semanais, reuniões diárias. Isso tem funcionado muito bem para nós.”

Para Lent, criar o hábito de uma nova ferramenta – se ela será apenas mais uma ferramenta adicionada ao fluxo de trabalho e não substituirá totalmente outra – é muito difícil. “Nós usamos muito o WhatsApp para comunicação. Tentamos usar o Slack. Sabemos que, funcionalidade por funcionalidade, ele é muito melhor. Mas a verdade é que você utiliza muito pouco essas funções. Quase todas as interações podem ser feitas por WhatsApp e acabam sendo feitas assim mesmo.”



PIPEFY, UMA BRASILEIRA NO PÁREO

Muitas ferramentas de produtividade vêm dos Estados Unidos, mas uma brasileira se destaca: Pipefy. Em 2019, a startup curitibana captou US\$ 45 milhões de investidores, que serão usados para alavancar sua penetração no mercado externo. Fundada em 2015, ela já nasceu global, com escritórios nos EUA, em São Francisco e Austin. Entre os seus 2 mil clientes no modo pago, há a Otan [Organização do Tratado do Atlântico Norte] e multinacionais como Coca-Cola, Santander e Volvo.

Em entrevista a **HSM Management**, o CEO e fundador da Pipefy, Alessio Alionço, falou sobre os planos da empresa e o mercado de plataformas de produtividade.

No que o app Pipefy se diferencia da concorrência?

Eu diria que o Pipefy brilha nos processos de Service Request Management (o gerenciamento de solicitação de serviços) – quando um departamento da empresa (geralmente, RH, financeiro ou de atendimento ao cliente) precisa prestar serviço para alguém. O funcionário, ou cliente, abre um chamado e a empresa precisa acionar equipes para trabalhar nele. Garantimos o passo a passo muito bem: cadastramento de cliente, contas a pagar, contas a receber, solicitações para RH, solicitações de TI etc. A plataforma garante que nenhuma solicitação vai ser esquecida.

E quais os pontos fracos?

A gente é fraco em casos muito especializados, nos quais a execução passo a passo não é tão importante assim. Por exemplo, um board de Kanban atende a necessidade de muitas empresas e projetos e o Pipefy não é feito para isso. Se você está gerenciando tarefas simples ou um único projeto, muito provavelmente ferramentas de colaboração mais leves, como Trello, Asana ou até uma planilha mesmo, são mais adequadas para a sua necessidade. Quando você quiser criar uma linha de produção para garantir que isso seja feito de forma repetitiva dentro do prazo, com a qualidade que se espera, aí é o momento ideal de migrar para o Pipefy. Antes, não.



Quem são seus clientes? A maioria está no Brasil?

Temos desde fotógrafo de casamento que usa o Pipefy para coordenar seu processo de atendimento ao cliente e de revisão das fotos até a Otan, que usa o Pipefy em um contrato de defesa. O Brasil ainda é o nosso primeiro mercado, com quase metade dos clientes. Depois vem Estados Unidos e outros. Nossa meta para os próximos dois anos é inverter o market share de Brasil e Estados Unidos. Levantamos capital para isso.

Quais os próximos passos da empresa em termos de desenvolvimento?

Temos três grandes blocos de estratégia para atacar: primeiro, continuar investindo na experiência do usuário. Processos de workflow já existem há mais de 20 anos, mas todas as ferramentas são caras e só a área de TI consegue configurar. Nós queremos empoderar o usuário final para ele mesmo automatizar seus processos.

O segundo ponto é a automatização. Hoje, já temos templates para quase todo tipo de departamento, mas vamos continuar investindo porque quanto maior é o delta de produtividade conquistado ao adotar nossa ferramenta, mais valor ele extrai e mais feliz ele fica com a gente. Eu diria que a automatização, a remoção de trabalho repetitivo que não agrega valor para o colaborador, é um ponto em que vamos investir pesado. Porque esse é o futuro.

E, por último, estamos buscando escalabilidade, principalmente de integração com sistemas legados. Vamos investir muito em integração também.



O Templo.cc também usa o Mailchimp, para newsletters, e o Acuity, ferramenta de agendamento de reuniões. “É interessante porque ela emite um agendamento, faz integração com o calendário do Gmail, integra com o Zoom para videoconferências, envia lembretes, pode fazer follow-up de compromissos por SMS, pode até receber por PayPal. É uma ferramenta ótima para mentoria ou profissionais liberais, médicos, psicanalistas etc.”

“Qual ferramenta de comunicação usar é a discussão do século”, diz Marostegam. “Usamos o Hangouts internamente, pois ele dá muita flexibilidade, permitindo criar grupos, chatbots etc. Nos clientes, o Slack funciona bem para gerenciar o fluxo de informação, mas a velocidade do WhatsApp é imbatível em missões estratégicas.”

Internamente, a CI&T utiliza o Jira para gerenciar times no dia a dia e obter métricas de produtividade. Usam também o ferramental do G Suite, do Google, com quem têm uma parceria. “Isso permite que compartilhem documentos e criemos um ambiente corporativo. Nos clientes, em casos menos complexos, usamos o Trello tam-

bém, adaptado à nossa filosofia de Kanban. Mas tem cliente que prefere usar o velho e bom quadro branco com post-it na parede, a situation wall. Como disse, a ferramenta é secundária, o grande ganho de produtividade obtemos com a filosofia: escassez, disciplina, melhoria contínua, reuniões de retrospectivas, encontrar os gaps etc.”

MINDSET DE PROCESSOS

“Entender a complexidade de suas interações é o que uma empresa deve saber na hora de migrar de um esquema de projeto ou colaboração simples para um mindset de linha de produção, de gerenciamento de processos”, diz Alessio Alionço, CEO da Pipefy. “É a hora de escolher o software para dar produtividade nessa linha de produção, que pode variar muito. Você pode usar uma ferramenta igual ao Pipefy, que tem templates de processos que vão guiar passo a passo todo um departamento. Ou pode procurar uma ferramenta de processo para um trabalho específico. Pode ser um CRM para automatizar sua máquina de vendas, por exemplo. Não dá

MUITA ATENÇÃO NOS MOMENTOS DE TRANSIÇÃO

A chave para decidir qual o momento certo de adotar uma ferramenta mais sofisticada está no entendimento da jornada dos usuários – você mesmo e os demais colaboradores.

COLABORAÇÃO BÁSICA

Uma empresa é feita de colaboradores e processos. Toda empresa começa com poucos colaboradores-usuários e todo processo se inicia com baixíssima volumetria.

Processos nascem de maneira não estruturada. Toda vez que um time começa a colaborar, essa colaboração se inicia de forma efêmera, com as ferramentas com que as pessoas já estão acostumadas. Pode ser uma planilha, um aplicativo de chat ou e-mail.

ORGANIZANDO PROJETOS

À medida que o time começa a crescer e avançar, o caminho natural é procurar mais estrutura para ampliar a colaboração. Enquanto a colaboração ainda é simples, basta um quadro em branco onde são jogadas as tarefas que precisam de visibilidade, como um deadline ou o nome do responsável, para que tudo funcione. O correspondente digital para esse quadro são as ferramentas de gerenciamento de tarefas e projetos.

Existe, no entanto, um ponto de inflexão nessa história. Quando aumentam as interações e o volume de colaborações, vem a necessidade de normatizar processos, para que possam ser repetidos com segurança. Em uma pequena empresa, onde no máximo é contratado um funcionário por mês, não é preciso uma ferramenta para controlar essas contratações, que podem muito bem ser feitas por e-mail.

Em uma empresa maior, isso representaria perda de produtividade. É necessário elaborar um passo a passo do que precisa ser feito. Essa divisão é a grande diferença entre a colaboração não estruturada, baseada em apps de afazeres ou ferramentas de gerenciamento de projeto, e a colaboração estruturada, em que o

gestor terá de construir um processo ou desenhar um workflow, criando um procedimento padrão de como deve ser executado.

GERENCIANDO PROCESSOS

Quando a empresa começa a escalar e precisa ganhar eficiência e produtividade é preciso criar um procedimento padrão, que oriente equipe e funcionários sobre o que precisa ser feito, passo a passo; uma gestão de processo detalhada de cada etapa. É aí que entram as ferramentas de gerenciamento de processo, que guiam a execução da equipe passo a passo, automatizam tarefas repetitivas, reduzindo erros e a quantidade de trabalho manual.

Além disso, também trazem indicadores de desempenho para ver se o time está avançando bem ou não. Em uma ferramenta de tarefas ou projeto, você tem uma avaliação binária (tarefa aberta/concluída) ou, no máximo, um controle de status (10% concluído, 20%, 30% etc.). Em ferramentas de gerenciamento de processo, você tem relatórios sofisticados e indicadores de desempenho. Com eles é possível visualizar rapidamente problemas no processo e acelerar tomadas de decisão. Se as vendas estão caindo, uma análise do indicador de desempenho pode mostrar o quanto cada colaborador vendeu, quantas propostas foram enviadas, o ciclo médio de vendas etc.



PIRÂMIDE DAS FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE

Uma boa ferramenta de produtividade nunca para de evoluir; agrega novas funções frequentemente. Mas, para facilitar a visualização das opções disponíveis no mercado, **HSM Management** dividiu os aplicativos em categorias. Naturalmente, as divisões não são estanques e as plataformas listadas – uma lista não exaustiva – vão mudando. Muitos dos aplicativos não se encaixam em apenas uma categoria, inclusive, e têm funções que escapam à sua definição.

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

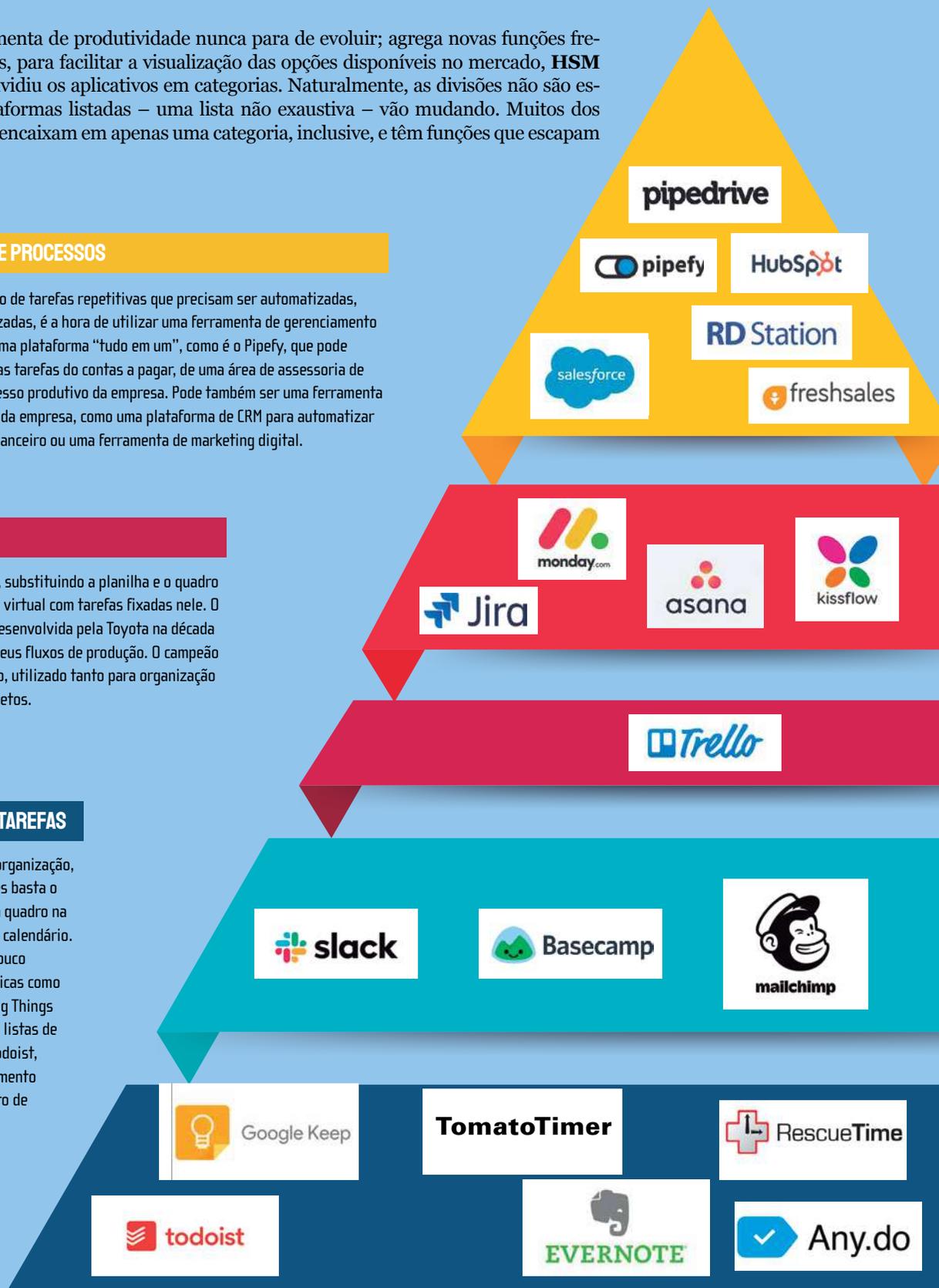
Quando existe um número de tarefas repetitivas que precisam ser automatizadas, metrificadas e sistematizadas, é a hora de utilizar uma ferramenta de gerenciamento de processos. Pode ser uma plataforma “tudo em um”, como é o Pipefy, que pode servir para automatizar as tarefas do contas a pagar, de uma área de assessoria de imprensa ou todo o processo produtivo da empresa. Pode também ser uma ferramenta específica para um setor da empresa, como uma plataforma de CRM para automatizar vendas, um aplicativo financeiro ou uma ferramenta de marketing digital.

KANBAN

Aqui subimos um degrau, substituindo a planilha e o quadro na parede por um quadro virtual com tarefas fixadas nele. O Kanban é uma filosofia desenvolvida pela Toyota na década de 1960 para organizar seus fluxos de produção. O campeão nessa categoria é o Trello, utilizado tanto para organização pessoal quanto para projetos.

ORGANIZAÇÃO DE TAREFAS

O nível mais básico de organização, para o qual muitas vezes basta o programa de e-mail, um quadro na parede (ou planilha) e o calendário. Se quiser avançar um pouco mais, pode utilizar técnicas como Pomodoro e GTD (Getting Things Done) e utilizar apps de listas de tarefas como Notes e Todoist, aplicativos de gerenciamento de tempo e agendamento de reuniões.



GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Quando a equipe começa a ficar multidisciplinar e se faz necessário um acompanhamento mais rigoroso das tarefas, responsabilidades e prazos, é o momento de passar a utilizar programas como Asana, Kissflow, Jira, Podio ou Monday.com. São aplicativos mais sofisticados, que fornecem uma interface intuitiva para quem quer utilizar a metodologia Agile no desenvolvimento de produtos ou projetos.

COMUNICAÇÃO

Quando o número de colaboradores começa a aumentar, faz-se necessário organizar as conversas, principalmente se elas vêm de várias fontes (e-mail, WhatsApp etc.). Alguns aplicativos como Slack e Basecamp fazem o papel de messengers turbinados, servindo para trocar ideias, delegar responsabilidades e agrupar em um único lugar discussões, documentos e propostas. A comunicação com os clientes também pode ser sistematizada com uma newsletter.






para gerenciar uma máquina de vendas com o Trello ou algo semelhante. Um CRM exige um cadastro de cliente e um passo a passo de execução: primeira reunião, enviar a proposta, negociação, e assim por diante. É esse mindset, essa virada de chave para processo e execução passo a passo, em vez de uma colaboração não estruturada, mais solta, que é preciso alcançar antes de migrar para uma ferramenta de gerenciamento de processos”, explica.

Mas não é preciso esperar a empresa crescer para começar a automatizar processos. Esse enfoque faz sentido em empresas pequenas também. “A diferença entre ficar em uma colaboração não estruturada ou ir para o gerenciamento de processos é a quantidade, o volume e quão repetitivo é aquele processo que você tem na empresa”, diz Alionço. “Se é alguma coisa que acontece raramente ou uma atividade muito pontual, você não precisa guiar seu time passo a passo. Agora, se é uma atividade que acontece todos os dias e ela deve ter um passo a passo a ser seguido independentemente de quem está fazendo, uma ferramenta dessas é necessária.”

Uma empresa pequena talvez ainda não esteja no ponto em que seja preciso criar um processo para gerenciar os chamados para a área de TI, por exemplo. Provavelmente, ela nem deve ter um departamento de TI. Mas provavelmente deve ter um volume transacional e repetitivo no Contas a Receber, então pode criar uma linha de produção para controlar a geração diária de cobranças, ou para controlar contas a pagar gerando pagamentos de luz, funcionários etc.

Alionço explica que há perguntas-chave que ajudam a dimensionar as necessidades:

- Essa atividade é repetitiva?
- **Preciso de estabilidade na execução e garantir que ela seja feita da mesma forma toda vez que for feita?**
- **Preciso automatizar porque tenho muito trabalho manual que está tomando o tempo das pessoas e não está agregando valor?**
- **Preciso visualizar a produtividade dessas pessoas?**

“Se você precisa ter visibilidade, com certeza já está começando a precisar mais de uma ferramenta para gerenciamento de processo”, conclui. ∞

(AUTO)GESTÃO, CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL E AMOR

VALE A PENA OLHAR PARA A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO
COMO CAMINHO PARA DESTRAVAR A PRODUTIVIDADE



Dario Neto é board member do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e CEO do Grupo Anga. Também é pai do Miguel e marido da Bruna.



Marcel Fukayama é cofundador do Sistema B Brasil e da consultoria em negócios de impacto Din4mo.

A forma como as empresas se organizam e são geridas está intimamente ligada aos paradigmas de época. Laloux, em *Reinventando as organizações*, ilustra muito bem como o contexto social e econômico ao longo dos séculos foi moldando os paradigmas de gestão, desde o autoritarismo, passando por hierarquias bastante demarcadas e estáveis, seguidas por organizações meritocráticas e altamente competitivas e, mais próximo do nosso tempo, por organizações verdes orientadas para stakeholders e com foco em cultura e propósito mais do que em estratégia.

Muitas das chamadas organizações humanizadas, conscientes ou B Corps do mundo são os modelos “verdes” de Laloux, paradigma destes tempos que vivemos. E destas, inclusive, já emergiram muitas das novas formas de organização de times e do trabalho, como o Agile ou o Lean.

Talvez uma das tensões que melhor ilustraram a transição de era nos sistemas de gestão e paradigmas organizacionais seja o dado do Instituto Gallup de 2013, que revelou a existência de assustadores 70% de colaboradores não engajados com seu trabalho, infelizes e pouco comprometidos nos Estados Unidos. Para além de fazer organizações com paradigmas anteriores migrarem para o verde, os healing leaders de que tratamos nesta coluna certamente já se preocupam com as novas tensões da nossa era e com o futuro emergente. Mas que futuro é esse?

Daniel Friedland, neurocientista e autor de *Leading Well from Within*, crava que as verdadeiras “organizações que curam” são sistemas vivos, com propósito evolutivo, nas quais as pessoas se encontram para fortalecer seus vínculos de confiança e, por meio deles, fazerem o trabalho com muito mais eficiência e eficácia. Laloux batiza esse nível mais evoluído de consciência organizacional de “teal” e oferece importantes drivers de gestão para os que querem alcançá-lo, em especial (1) a autogestão como ferramenta para distribuição de poder e (2) a integralidade, que pressupõe as pessoas estarem no local de trabalho por inteiro, sendo quem realmente são.

Então, caro healing leader que nos lê, para que você empreenda o próximo passo em sua gestão organizacional, recomendamos que:

Identifique seu nível de consciência organizacional atual. O framework de Laloux – que classifica as organizações em vermelha (impulsiva), âmbar (conformista), laranja (conquistadora), verde (pluralista) e teal (evolutiva) – é uma ferramenta poderosa para identificar o estado atual da sua empresa. É possível ganhar perspectiva sobre quais são exatamente os seus paradigmas e premissas de gestão e como eles atuam em conjunto para fazer sua organização entregar valor (ou não).



2. Tenha claro qual é o seu próximo passo evolutivo. Se hierarquia demarcada, comando e controle, e foco no acionista forem os paradigmas (âmbar) regentes da gestão atual, e se você realmente sente que precisa evoluir, talvez o mais diligente a fazer seja mirar seu próximo passo em despertar o propósito, o cuidado com stakeholders e a humanização de maneira geral. A autogestão e a integralidade típicas de organizações teal podem ser um passo muito grande para dar nesse momento.

3. Dê os primeiros passos a partir das premissas que vão reger a evolução de seu sistema de gestão. Esses passos evolutivos precisam ser muito bem planejados e, preferencialmente, assistidos por especialistas. Se autogestão é um próximo estágio factível para você, transparência, autonomia e confiança são, por exemplo, os drivers de gestão a serem homeopaticamente incluídos na cultura. Entenda os novos paradigmas desejados e crie formas de implementá-los na prática em times específicos com mais suscetibilidade para recepcioná-los.

Seja verde ou teal, o que sabemos é que o futuro da gestão – e, portanto, da produtividade – integra resultado e cuidado. É um fenômeno de longo prazo já validado academicamente com dezenas e dezenas de bons exemplos no Brasil e nos Estados Unidos por meio do movimento Capitalismo Consciente. A melhor forma de se dar bem (e aí incluímos novamente produtividade como um indicador de que uma organização se deu bem) é, comprovadamente, fazer o bem para todos os stakeholders, inclusive os acionistas. Talvez seja o começo da era dos “love based management systems”. ∞

**SE AUTOGESTÃO
É UM PRÓXIMO
ESTÁGIO FACTÍVEL
PARA VOCÊ,
TRANSPARÊNCIA,
AUTONOMIA
E CONFIANÇA
SÃO OS DRIVERS
A SEREM
INCLUÍDOS
AOS POUCOS
NA CULTURA**

ROLE MODELS E SEUS HÁBITOS

EXEMPLOS INSPIRADORES PODEM SER MAIS IMPORTANTES QUE MENTORES; FAÇA SEU BENCHMARKING E USE-OS COMO GATILHOS PARA CONSTRUIR BOAS ROTINAS E AUMENTAR A PRODUTIVIDADE

| POR ADRIANA SALLES GOMES

O leitor se lembra da narrativa do antes e depois? Antes, a norte-americana Lisa Allen fumava e bebia desde os 16 anos, e era obesa. Aos 20 anos, devia o equivalente a R\$ 40 mil, e era perseguida por empresas de cobrança. Mas, depois, aos 34 anos, ela não tinha dívidas, não bebia nem fumava, era magra e já tinha completado três anos de trabalho numa empresa de design gráfico. Aos 30 anos, ela havia perdido 27 quilos, iniciado um mestrado e comprado uma casa. Um grupo de cientistas que incluía psicólogos, neurologistas, geneticistas e até um sociólogo se reuniu para estudar Lisa e entender como ela foi capaz de reconstruir sua vida num período relativamente curto. A mudança teve um gatilho: o marido avisou que iria deixá-la porque se apaixonara por outra mulher – e ela não trabalhava fora.

Após um período de luto de quatro meses pelo divórcio, Lisa resolveu, por impulso, viajar para o Egito e ver as pirâmides, como sempre sonhara. No deserto, dentro de um táxi, ela decidiu que faria uma trilha no deserto e que se daria um ano para se preparar. Teria de parar de fumar e focou apenas isso. A trilha era um gatilho. Eliminar o hábito de fumante a levou a desenvolver uma série de rotinas: ela trocou os cigarros por treinos de corrida, o que a fez mudar o jeito de

comer e dormir. Depois, a perspectiva da viagem influenciou em seu modo de organizar o trabalho e em guardar dinheiro. Onze meses depois ela estava fazendo a trilha no deserto.

Quem leu o best-seller *O poder do hábito*, livro lançado em 2012 por Charles Duhigg, deve se lembrar da inspiradora virada de Lisa. Duhigg começou a prestar atenção a hábitos quando, como repórter, entrevistou um major norte-americano em Bagdá que lhe fez uma declaração inusitada: “Entender hábitos foi a coisa mais importante que aprendi no Exército”. Tão importante que ele e sua noiva escreveram planos de hábitos a desenvolver e manter para seu casamento. Tão importante que ele educa os filhos com base em hábitos. Os hábitos do



major diziam respeito à maneira de carregar sua arma, a adormecer em zona de guerra, a manter o foco em meio ao caos das batalhas, a tomar decisões quando exausto e sobrecarregado, e também a economizar dinheiro, a se exercitar todos os dias e ao modo de se comunicar com os colegas. Ele se definia como um “caipira” baixinho da Geórgia cuja melhor chance na vida era consertar linhas telefônicas, ou traficar metanfetamina, e que agora comandava 800 homens numa das mais sofisticadas organizações militares do planeta.

O curioso é que, enquanto as pessoas se preocupam tanto em ser dominadas pelas máquinas na quarta revolução industrial, seus hábitos já as estão dominando, ao menos na visão de Duhigg e muitos especialistas. Por quê? “Quando um hábito surge, o cérebro para de participar totalmente da tomada de decisões. Ele para de fazer tanto esforço, ou desvia o foco para outras tarefas”, explica Duhigg. O problema é que nosso cérebro não sabe a diferença entre hábitos ruins e bons. (Ainda bem que nós sabemos.)

Nenhum hábito é destino, e os hábitos adquiridos podem ser mudados na vida adulta – desde que substituídos por novos hábitos. Aí é preciso entender que o hábito segue um loop (ciclo), conforme descrito por Duhigg: há um gatilho (um estímulo que avisa o cérebro para entrar no modo automático), então uma rotina (física, mental ou emocional) e a seguir uma recompensa (um recado de que o hábito vale a pena). E essa sequência vai se repetindo e se tornando cada vez mais automática. Se você criar um gatilho – à moda de Lisa, que decidiu correr no deserto em um ano –, e seguir os outros passos por vezes, o novo hábito “pegará”.

Duhigg gostou tanto dessas histórias das pessoas e seus hábitos que continuou a coletá-las e lançou, em 2016, um livro só relacionando-as com produtividade – *Mais rápido e melhor* – no qual enfatiza os objetivos claros como gatilhos de hábitos. **HSM Management** gostou tanto dessas histórias que as coletou no Brasil, para o leitor poder fazer seu benchmarking. O resultado são os entrevistados a seguir, que chamamos de “role models”. Recentemente, na HSM Expo, Jill Ader, presidente do conselho da consultoria Egon Zehnder, disse que role models são até mais importantes do que mentores porque a prática bate o discurso. De fato, em se tratando de produtividade, manda a prática. Inspire-se! ∞

QUANDO UM HÁBITO SURGE, SEU CÉREBRO PARA DE PARTICIPAR DA TOMADA DE DECISÕES

UMA LIÇÃO DA GRÉCIA ANTIGA

Você já pensou como a mitologia grega, algo que está nas raízes da sociedade ocidental, trataria o tema da produtividade? Nós, sim. Por exemplo, vimos que o todo-poderoso Zeus delegou a dois jovens titãs, os irmãos Prometeu e Epimeteu, o trabalho de criar todos os seres vivos da Terra, tendo como insumos a argila do rio e dons como força, velocidade, presas e pelos. Epimeteu foi o mais veloz ao moldar todos os animais. Prometeu se demorou ao esculpir só um animal, o homem, mas fazendo-o à semelhança dos deuses. Terá Epimeteu sido mais produtivo do que Prometeu?

A lenda nos leva a deduzir que não. A velocidade de Epimeteu se justifica por ele ter hábitos que tornam tudo automático – seu nome é “aquele que só pensa depois de ter feito”, enquanto Prometeu é “o que pensa antes de fazer”. Porém, ao trabalhar automaticamente, usou todos os dons de Zeus em seus bichos e não deixou nada que o irmão pudesse aproveitar no homem. (Daí Prometeu resolveu roubar o fogo e “deu ruim”, sobrando até para a Pandora, esposa de Epimeteu.)

Podemos extrair dessa história uma bela lição sobre produtividade e hábitos. Epimeteu foi mais rápido, porém não mais produtivo do que Prometeu. Não fez bom uso dos insumos (gastou todos os dons) nem gerou mais valor (um animal do tipo deus). Não faltam pessoas – e empresas – que até hoje não entenderam que “o apressado come cru” muitas vezes. Pois saiba que hábitos só são bons se você, ao automatizar as decisões básicas, for criterioso e destinar tempo ao que importa. (ASG)



ADRIANA SILVA: JEDI EM ANALYTICS

POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA

Os amigos costumam fazer referência aos guardiões que dominam o “lado luminoso” da força na série *Star Wars*, apelidando Adriana Silva, 32 anos, de “jedi em analytics”. É que a paixão por estatística faz ela usar a ciência exata em quase tudo. O objetivo é ganhar tempo e produtividade em uma agenda lotada de compromissos.

Criadora e gestora da ASN.Rocks, empresa de consultoria e treinamento em inteligência artificial, Silva também é presidente do Conre-3 (Conselho Regional de Estatística da 3ª Região, que abarca os estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) e ainda dá aulas na pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Antes, passou por empresas como Kantar, Abril Big Data, SAS e Oracle.

Na gestão da ASN.Rocks, Silva utiliza a análise de dados não apenas para o business, mas também para medir o desempenho de tarefas triviais. Dia desses, arregaçou as mangas para montar 20 cadeiras de seu escritório recém-inaugurado na capital paulista. A ideia era dar conta do trabalho sozinha. Precavida, marcou o tempo que levou para encaixar as peças da primeira cadeira. Ao perceber que levaria quase 20 horas para concluir o serviço, convocou dois amigos para ajudá-la. “O esforço diminuiu para seis horas”, diz.

NA HORA DA DIETA

As estatísticas se fazem presentes, por exemplo, na hora da dieta para emagrecer. É que, segundo a professora da FGV, a balança se altera rapidamente nos primeiros dias de dieta, mas é normal desacelerar com o correr do tempo. “Usei estatística para projetar o tempo exato para atingir meu objetivo de peso e, com isso, não perder a motivação no meio do caminho.”

Na dança dos números, cinco horas e meia de sono bastam para ela. É comum Silva dormir perto da meia-noite, mas os planos mudam quando dá aulas à noite. “Aí fico eufórica. Até desligar, demora.”

Ao pular da cama, por volta das 5h30, exercita-se com um personal trainer no condomínio onde mora. A atividade física deixa o cérebro atento e diminui as dores na coluna. “Também me ajuda a ficar mais alerta e entregue às pessoas”, diz Silva. Ainda de manhã cedo, confere as postagens do LinkedIn e os sites de notícias. Ela ainda dá uma conferida nos grupos de WhatsApp sobre estatística e leis de proteção de dados que participa.

RENDENDO NO AEROPORTO

Um hábito que Adriana começou a cultivar é o de escutar podcasts, principalmente no aeroporto. É que as viagens são cada vez mais constantes. Ela dá aulas na FGV de Brasília (além de trabalhar na unidade de São Paulo), e ministra cursos in company por todo o País.

Quando chegam as férias, o mantra é descansar. “Já viajo sem computador para nem cogitar a hipótese de trabalhar.” A regra vale também para os fins de semana, quando não tem quem a afaste da Netflix. A preferência é por filmes e séries – estas, sobre estatística e matemática, é claro.

Ao manter o equilíbrio entre lazer e tantos compromissos, Adriana Silva se considera satisfeita com a própria rotina. Ela chegou a cogitar um sabático, em abril de 2019, antes de empreender a ASN.Rocks. Nenhum de seus amigos acreditou que isso vingaria. No mês seguinte, já estava com escritório montado e funcionários trabalhando a todo vapor nele. “É, eu gosto de me sentir ocupada.”



MELHOR HÁBITO. Usar a ciência de dados antes de tomar qualquer decisão, seja envolvendo finanças da empresa, organização do escritório e até dieta.

HORA DE ACORDAR E DE DORMIR. Em geral, ela acorda às 5h30 e vai até a meia-noite.

E NO FIM DE SEMANA... ela desliga 100% do trabalho para curtir filmes e séries da Netflix, e dá preferência a enredos que envolvam estatística e matemática.

FÉRIAS TODO ANO? “Não vendo o que não pode ser comprado. Por isso, nunca abro mão de tirar férias para arejar a cabeça. Sempre viajo para fora de São Paulo ou do País, sem computador na bagagem, para não correr o risco de trabalhar.”

QUANTAS HORAS TRABALHA POR DIA. Quando a agenda está corrida, trabalha de 12 a 13 horas por dia, mas acredita que quatro dessas não são produtivas. “Considero improdutivo tudo o que vai gerar impacto ruim depois.”

COMO LIDA COM INTERRUPÇÕES. Silenciar o celular para não acompanhar a avalanche de e-mails e mensagens de WhatsApp. “Para falar comigo, só telefonando, de viva-voz”, ela avisa.

E QUANDO PRECISA REFAZER O TRABALHO? “A gente está sempre errando, considero natural. Até fico brava por um instante, mas depois sigo em frente. Aprendi a ignorar a parte sofrida da vida. Isso faz com que a vida fique mais tranquila.”

MODO DE ATUALIZAÇÃO E APRENDIZADO DE NOVAS HABILIDADES. Adriana acompanha o noticiário por meio de sites e das postagens do LinkedIn. Participa ativamente de grupos de WhatsApp sobre estatística e leis de proteção de dados. Recentemente, adquiriu o hábito de ouvir podcasts. Além disso, como é professora, aprende ensinando.

ESPORTES. Pratica atividade física com personal trainer todos os dias, para manter a mente ligada e o corpo saudável.



ALEXANDRE FETTER: EMBALADO EM MÚSICA

POR EMANUEL NEVES

“Você satisfaz minha alma, satisfaz minha alma”. Amanhece em Orlando, na Flórida. O despertador toca, e a voz de Bob Marley inunda o quarto de Alexandre Fetter. Assim começam os dias do radialista gaúcho. “Sempre escolho músicas diferentes, que vão reger o meu estado de espírito. Com um Marley, é impossível acordar de mau humor”, brinca Fetter, 52 anos, 32 deles dedicados à comunicação. Ele está no ar em duas emissoras de Porto Alegre – Atlântida e 102.3, ambas do grupo de mídia RBS.

A música é um de seus segredos para nunca perder o pique. Foi nessa batida que, em 1996, Fetter liderou uma revolução no dial FM da capital gaúcha. A Felusp, na época, era uma rádio alternativa na rabeira do Ibope. Fetter tinha deixado o microfone e a gerência de programação da Atlântida – maior rede jovem do sul do País – para apresentar um projeto que pretendia turbinar a competitividade da emissora. “Havia saído de uma Ferrari para dirigir um Palio”, ele compara. Era preciso produzir muito mais com bem menos estrutura. O primeiro passo? Mudar o mindset da empresa.

O estúdio, antes montado em um local escuro, ganhou iluminação natural. Já as cadeiras foram abolidas. Os locutores passaram a fazer seus horários em pé, ganhando mais liberdade de expressão corporal. A ideia era mudar o ânimo da equipe, injetando dinamismo no ambiente e, por consequência, no produto final.

Funcionou. A Felusp, rebatizada como Pop Rock, dominou o segmento jovem no fim dos anos 1990 e começo dos anos 2000. O bom resultado fez um time de radialistas mudar de patamar no mercado. A Atlântida, inclusive, passou a copiar a concorrente Pop Rock. Mas não dava certo. “É que não eram as mesmas pessoas”, justifica. Fetter acredita que a sintonia da equipe é uma das chaves da produtividade.

O líder, nesse sentido, deve apaziguar vaidades e atuar como um catalisador de talentos. “A função do líder é achar o local em que cada profissional rende mais. Eles podem não concordar num primeiro momento, mas depois vão agradecer a você”, afirma. Em 2006, Fetter retornou ao Grupo RBS e assumiu o desafio de coordenar as emissoras de entretenimento da empresa, inclusive a Atlântida. De lá para cá, acumulou mais cases de sucesso.

O maior deles é o Pretinho Básico, um bate-papo de uma hora que reúne humoristas e locutores da Atlântida. A atração vai ao ar em duas edições – às 13h e às 18h. Fetter ancora o programa direto de sua casa, nos Estados Unidos, para onde se mudou com a família em 2017. A tecnologia e a diferença branda de fuso horário (apenas duas horas a menos) facilitaram a empreitada.

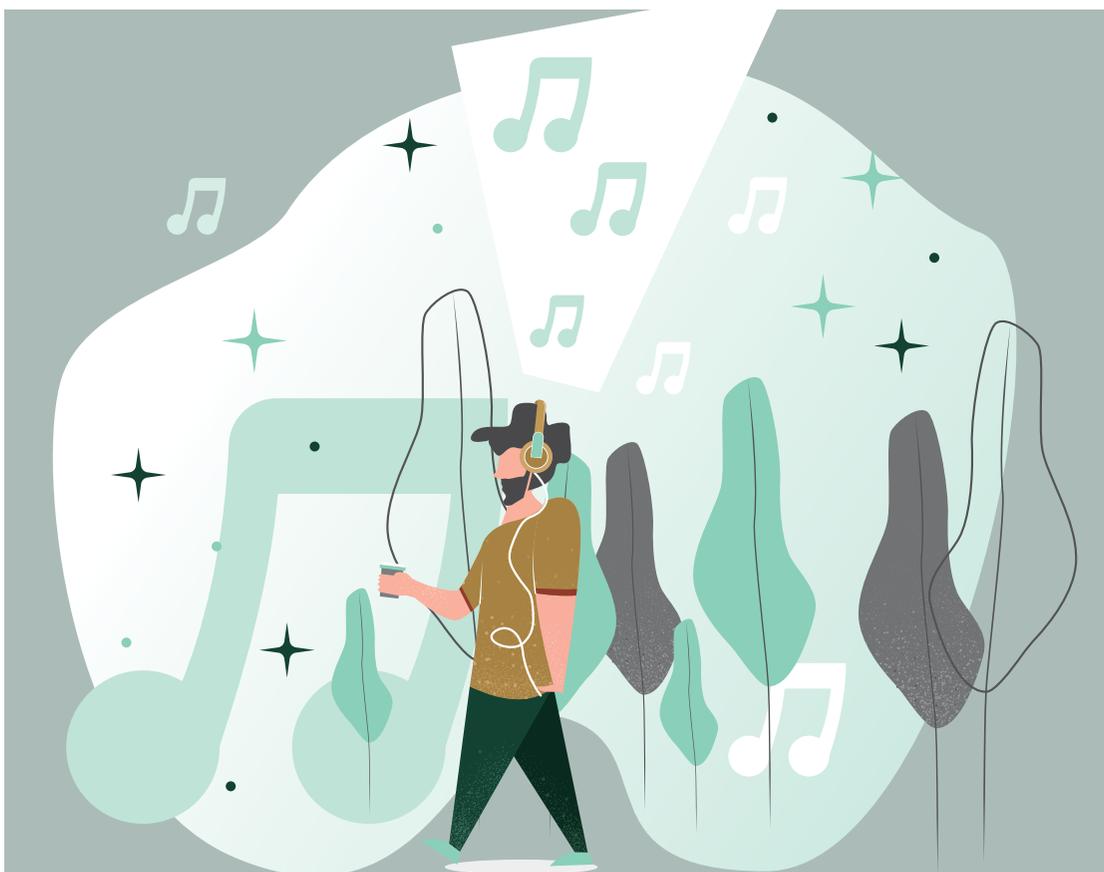
DESAFIOS DE GERENCIAR A DISTÂNCIA

O contato remoto, entretanto, tem lá seus entraves. “Existem dificuldades em gerir um grupo a distância. Há pessoas que não se sentem confortáveis em se reportar a quem não está presencialmente”, explica Fetter, que hoje atua como um conselheiro dos projetos que liderava antes de deixar o País.

Na prática, ele não se desvinculou de sua cidade natal. É que, além das rádios, ele ainda tem outros dois negócios. Um deles é a rede de hamburguerias Severo Garage. Lançada em 2016 e gerida ao lado de outros três sócios, a empresa tem 30 lojas – no Rio Grande do Sul e em outros três estados: São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. A Severo deve fechar 2019 faturando R\$ 30 milhões. Fetter também é sócio do Porto Alegre Comedy Club, um híbrido de bar e clube de stand up, inaugurado em maio. “Meus dias passaram a ter 48 horas:

as 24 horas de Orlando e as 24 horas de Porto Alegre”, brinca. Ou seja, o ritmo de vida é bem corrido. Mas Fetter não reclama. “Gosto de

criar produtos e compartilhar alegria, seja com música, comida ou entretenimento”, diz. Nada como produzir aquilo que satisfaz a alma.



MELHOR HÁBITO. Acordar com música. “Procuro sempre escolher uma música diferente para começar o dia. São as músicas que regem o meu estado de espírito.”

PIOR HÁBITO. Dispersão. Por ter déficit de atenção, Fetter diz que sua mente é muito ativa. Às vezes, trabalha com dezenas de janelas abertas no computador. Sabe que precisa focar mais.

HORÁRIO EM QUE PRODUZ MAIS. “Antes, era a madrugada. Porém não tenho mais o ócio criativo. Gosto de andar com um caderno para anotar ideias, a qualquer hora. É melhor que o tablet. A escrita à mão tem mais emoção.”

FÉRIAS. Fetter costuma dividir em três ao longo do ano. A primeira parte inclui 15 dias seguidos. O restante se converte em dois períodos de uma semana.

TECNOLOGIA. “Uso bastante o WhatsApp, em razão da distância [entre Orlando e Porto Alegre]. Também me comunico muito com as pessoas pelas redes sociais. Hoje, entretanto, aprendi a filtrar melhor esse tipo de interação.”

ANO SABÁTICO. “Ando pensando muito nesse tema, em como eu reagiria. Acho que vou me permitir em breve. Pode ser uma oportunidade para repensar a vida.”



CAMILA FARANI: ELIMINANDO AS DISTRAÇÕES

POR LEONARDO PUJOL

O tempo de deslocamento dos trabalhadores nas principais áreas urbanas do Brasil acarreta prejuízos de R\$ 111 bilhões por ano, segundo dados da Firjan, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. O trânsito afeta a competitividade da indústria, do comércio e das demais áreas empresariais, além de interferir diretamente na produtividade profissional.

Os engarrafamentos, em geral, são sinônimo de tempo perdido. Exceto para quem pode e quer aproveitar esses momentos para aprender ou produzir. “No trânsito, gosto de ouvir podcasts e despachar as coisas mais operacionais”, afirma a investidora-anjo Camila Farani.

Presidente da G2 Capital e uma das juradas do programa *Shark Tank Brasil*, exibido pelo canal de TV a cabo Sony, Farani tem 38 anos. Ela trabalha desde os 16, quando, após o pai falecer, precisou ajudar na tabacaria da família. A experiência de lidar com a contabilidade do pequeno negócio fez Farani descobrir sua veia empreendedora. Desde então, formou-se em Direito, fez cursos de especialização e criou diversos negócios.

Com o tempo, Camila Farani migrou para a área de investimento. De 2016 a 2018, presidiu o Gávea Angels, um dos primeiros grupos de investimento-anjo do Brasil. Ao montar a G2, em 2017, concentrou esforços e recursos em marketplaces, retailtechs (varejo), edtechs (educação) e startups com modelo de receita SaaS (software as a service). O portfólio da investidora inclui mais de 30 startups, mais de mil mulheres mentoradas e dezenas de palestras ministradas no Brasil e no exterior.

Envolvida em tantos afazeres, Camila Farani passa mais tempo fora do que dentro do escritório. “Eu até gosto de mesclar as atividades de escritório com viagens e compromissos externos”, diz. Por isso, além dos podcasts e dos despachos de rotina, ela aproveita o tempo no trânsito para dar atenção à leitura – de livros, jornais, artigos.

“Tenho muitos insights quando leio. Isso aguça bastante a minha criatividade.”

Farani se orienta com base em um planejamento pessoal e anual, dividido em metas mensais. Com o volume de reuniões, acaba fazendo rearranjos semanais. O acompanhamento é realizado de maneira mais profunda a cada três meses, quando ela desenha o ciclo 5W2H – soma das primeiras letras (em inglês) de cada diretriz:

What – O que será feito (etapas)

Why – Por que será feito (justificativa)

Where – Onde será feito (local)

When – Quando será feito (tempo)

Who – Por quem será feito (responsabilidade)

How – Como será feito (método)

How much – Quanto custará fazer (custo)

Para levar a efeito as metas, Farani não abre mão de ferramentas como Google Keep, Google Agenda, Trello, o calendário da caixa de e-mails e uma plataforma que a permite acompanhar seus investimentos em tempo real. O gerenciamento dos apps é feito preferencialmente nos dias úteis. Ela trabalha de segunda a sexta-feira, por até 12 horas. “Dessas, cerca de 8 horas rendem de fato”, afirma a investidora, explicando em seguida que não tem uma regra em relação a intervalos. “Procuro concluir a tarefa que estou me propondo a desenvolver e depois faço intervalos.”

Com a correria do dia a dia, Farani tem dedicado os fins de semana para os amigos e a família. “No domingo, estou sempre com a minha mãe.” À noite, ela opta por assistir a um documentário antes de dormir – já perto da meia noite. Ao despertar, pela manhã, medita por 15 minutos, brinca com os cachorros e não resiste a uma olhadinha no smartphone. Ela considera este último hábito ruim. Tanto que está adaptando a rotina (e o mindset) para acompanhar o WhatsApp de maneira menos frequente. “Produtividade tem a ver com tempo de execução”, ela define. “Descubra o que lhe distrai e elimine isso do seu dia a dia.”



PIOR HÁBITO. Passar mais tempo do que o necessário no celular, ou executar muitas tarefas ao mesmo tempo. “Se você não fica ao menos uma hora focado em sua atividade, não conseguirá se aprofundar no que está fazendo e o trabalho se torna superficial.”

MELHORES HÁBITOS. Ler pelo menos um livro por mês, além de jornais e artigos. Também faz meditação diária, busca manter boas relações interpessoais e não marca mais de duas reuniões por dia.

ROTINA PRODUTIVA. A produtividade de Farani se concentra em 8 das cerca de 12 horas diárias dedicadas ao trabalho. Ela procura concluir uma tarefa antes de fazer intervalos.

PLANEJAMENTO. Anual, com metas mensais e rearranjos semanais, em virtude do volume de reuniões. Também faz um profundo acompanhamento a cada três meses. Usa ferramentas Google Keep, Google Agenda e e-mails.

WHATSAPP. Usa aplicativo para negócios, mas está adaptando a rotina (e o mindset) para acompanhá-lo com menos frequência.

COMO FAZER METAS. “Desenhe os 20 principais objetivos para os próximos anos e escolha cinco deles para executar”, sugere. E os outros 15? “Risque-os, porque senão você tentará fazer tudo ao mesmo tempo e não terá sucesso.”



CRISTINA PALMAKA: UMA CEO COM FÔLEGO

POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA

O ritmo circadiano (ou biológico) é determinado geneticamente e, por isso, o melhor horário para dormir ou trabalhar pode variar entre uma pessoa e outra. A recomendação dos cientistas é tentar seguir a predisposição natural de cada organismo. Por exemplo: a atual presidente da SAP Brasil, Cristina Palmaka, 51 anos, costumava se sentir mais produtiva à noite. No passado, quando cursava a faculdade de ciências contábeis, seguia madrugada adentro estudando – dormindo até um pouco mais tarde na manhã seguinte. Hoje, essa rotina é impensável. Não só em função da vida de executiva – em 30 anos de atividade profissional, só passou por gigantes, como HP, Philips e Microsoft –, mas principalmente pelo hábito que desenvolveu há duas décadas: correr maratonas.

Praticar esportes não é novidade para Palmaka. Quando criança, época em que o tempo sobrava, ela jogava futebol com os irmãos na rua. “Só que eu nunca ficava no gol, porque sou uma pessoa de ataque”, diz, bem-humorada. Ela ainda praticou vôlei (esporte que a ajudou a desenvolver o senso de trabalho em equipe) e basquete antes de aderir às corridas. Era início dos anos 2000. Desde lá, participou de dezenas de provas, incluindo a tradicional corrida de São Silvestre, em São Paulo, e as maratonas de Berlim e Nova York.

Porém nem sempre dá para sair e correr por aí. Segundo Palmaka, nessas ocasiões prefere musculação ou pedalar na bicicleta da academia. Fato é que ela se exercita ao menos cinco vezes por semana, sempre nas primeiras horas da manhã – sim, a notívaga hoje acorda às 5h30 todos os dias. A corrida mais longa, de 15 a 25 quilômetros, fica para o fim de semana. Mais do que terapia, a atividade é essencial para garantir maior produtividade à frente da SAP, segundo ela. “É o que me faz ter pique.”

Sua receita de produtividade também inclui disciplina e organização prévia de horários a partir de prioridades. É claro que as coisas nem sempre saem conforme o planejado e, por isso, ela aprendeu a ser flexível diante de imprevistos. Pragmática, Palmaka não se importa em refazer uma tarefa ou mesmo mudar o rumo, se for necessário. “Gosto de colocar, em tudo o que faço, a melhor energia de que disponho. Se não for assim, é melhor não fazer.” Se a “energia” não está muito boa, ela deixa para tomar decisões depois.

Outra forma de flexibilidade é aproveitar as brechas do dia. Como tem um motorista à disposição, Cristina Palmaka usa o tempo de deslocamento para despachar, respondendo mensagens no celular e participando de calls.

USAR CELULAR EM REUNIÕES É DESRESPEITO

Por liderar uma empresa de tecnologia, com 1,5 mil funcionários que atendem 4,5 mil clientes, alguém poderia imaginar que ela não tira os olhos do celular. Não é bem assim. Em reuniões, ninguém vê o brilho da tela do smartphone da CEO. “Se estou falando com alguém, não gosto de usar [o telefone]; acho desrespeitoso.” Nos fins de semana também: sua meta é ficar a maior parte do tempo longe do smartphone para se dedicar à família – ela é casada há 22 anos e tem uma filha que vai completar 14. A convivência familiar também é prioridade nas férias, tiradas duas vezes ao ano, acompanhando o calendário escolar da filha.

Por falar em férias, ela incentiva os colaboradores da SAP a não abrir mão delas. “Ninguém consegue ser produtivo o tempo inteiro. De vez em quando, é preciso sair para colocar as ideias no prumo. Em geral, a pessoa volta das férias mais produtiva”, diz Palmaka.

Voltando à rotina de trabalho, o sono é um momento quase sagrado para a CEO da SAP Brasil. Quando toca o despertador, o ideal é que ela tenha dormido por no mínimo seis ho-

ras. Ao abrir os olhos, a primeira coisa que faz é checar quantas horas dormiu. “Ver que consegui as seis horas me dá uma sensação boa, de que terei produtividade durante o dia.”



PRIMEIRO ATO DA MANHÃ. Ao tocar o despertador, às 5h30 da manhã, confere quantas horas dormiu. Para ela, pelo menos seis horas de sono são essenciais para um maior rendimento no trabalho.

O PIOR HÁBITO. Não sabe dizer não. Mas ela sabe que precisa. “Aprendi com um antigo chefe que a pessoa precisa ser dona de suas decisões e tomar as rédeas de sua agenda.”

COMO LIDA COM TEMPO INÚTIL. Não desperdiça. Aproveita o tempo em trânsito para responder a e-mails, mensagens do WhatsApp

e até mesmo para participar de calls com clientes e colaboradores.

O QUE É INEGOCIÁVEL AO LONGO DO DIA. “Se houver qualquer tema sério de saúde da minha família, eu mudo a agenda na hora.”

ESPORTES. Pratica no mínimo cinco vezes por semana. É maratonista, faz musculação e bicicleta em academia.

CONSELHO PARA QUEM DESEJA SER MAIS PRODUTIVO. Disciplina e organização prévia de horários, além de fixar prioridades na agenda.



EDUARDO FORESTI: EXPEDIENTE DE 6 HORAS

POR RICARDO LACERDA

No dia 4 de novembro, Eduardo Foresti tomou coragem e abandonou o pudor que o acompanhava há anos. Em seu perfil no Facebook, o designer publicou um texto intitulado “Trabalhar 6 horas por dia. Um sonho?”.

Em meia dúzia de parágrafos, a revelação de que na sua empresa, a Foresti Design, o expediente vai das 13h às 19h, rigorosamente. Nada de serão, nada de levar trabalho para casa. O receio com a postagem estava ligado à ideia de que é necessário estar sempre brigando com o tempo, com o escaninho abarrotado. “Às vezes, ainda acho que pode transparecer alguma espécie de displicência trabalhar menos de oito horas por dia – mas isso é uma besteira.”

Formado em arquitetura no início da década de 1990, Foresti, 51 anos, construiu sólida carreira como designer. O começo foi em um dos mais conceituados estúdios do Brasil, o escritório Cauduro Martino. De lá ele saiu para estudar na Basel School of Design, na Suíça, e passou por um estágio nos Estados Unidos. Na volta ao Brasil, trabalhou em duas das maiores agências de propaganda do País, a Almap BBDO e a F/Nazca, entre outras.

“Lembro-me do primeiro dia na AlmapBBDO, quando bateu 19h e vi todo mundo lá. Olhei para os lados e pensei que não aguentaria ficar até às 20h ou mais todos os dias, virando noite, passando fins de semana em projetos”, rememora Foresti. Das experiências em agências, tirou um ensinamento que sedimentaria as bases do próprio negócio: produtividade tem a ver com comprometimento.

Em junho de 2012, a Foresti Design abriu as portas. Ele comandava um exército de um homem só. Apesar disso, não se deixou seduzir pelo home office e alugou uma sala a três quartos de casa. “Pratico a ‘imobilidade urbana’, me movimentando o mínimo possível para não perder tempo”, brinca ele, que costuma se loco-

mover de bicicleta. Ao perceber que as manhãs não eram produtivas para o ofício de designer, Foresti aliou o útil ao agradável e decidiu que as manhãs seriam dedicadas a atividades pessoais, como pagar contas, ir ao médico, nadar e, especialmente, ficar com o filho, João, hoje com 10 anos.

Na medida em que as demandas aumentaram, a equipe cresceu. Mas não muito, pois a ideia é manter o padrão de boutique. A regra das seis horas é aplicada às cinco colaboradoras. Assim, todas têm um turno comercial livre para fazer o que bem entenderem. Em compensação, quando chega a hora de trabalhar, é fundamental que a equipe abrace a causa. “A prova de que funciona é ver as pessoas mais produtivas e mais felizes. Hoje trabalho menos e ganho mais”, afirma Foresti. No estúdio, o clima é de leveza e camaradagem.

META: 5 HORAS

O designer almoça ao meio-dia. Quem mora longe é obrigado a comer ainda mais cedo. Por isso, ele estuda a possibilidade de reduzir a jornada para cinco horas, iniciando às 14h. Para garantir a eficiência do atendimento aos clientes – são em média oito projetos concomitantes – e a captação de novos clientes, ele usa – veja só – as redes sociais. Além do perfil no Facebook, fala com eles em quatro contas no Instagram: pessoal, do estúdio, de ilustração e, acredite, de memes. As combinações com o time são feitas pessoalmente, no começo da semana, ou por um grupo no WhatsApp. No passado, chegaram a usar o Trello, mas a prática caiu no ostracismo. “Não usamos muitas ferramentas de organização.”

Foresti também é professor na Escola Britânica de Artes Criativas (Ebac), instituição que “coincidentalmente” fica no mesmo bairro onde ele vive. A preparação das aulas e a leitura de livros (que

vão do design a biografias) são feitas quase sempre pela manhã. Às vezes, quando precisa de concentração para criar, o designer se isola depois que o filho João vai para a cama, por volta das 21h. No escritório de casa, às vezes, ele invade a

madrugada. “A noite é mais ligada à reflexão, um momento só meu, sem interrupções”, explica. Mas ele só faz isso com a condição de dormir até mais tarde no dia seguinte. O que não é nenhum pecado para quem “bate ponto” à uma da tarde.



HORAS DIÁRIAS TRABALHADAS. em média, seis horas, com foco total. É o tempo em que seu estúdio fica aberto, de segunda a sexta, das 13h às 19h.

ESPORTES. Foresti procura andar sempre de bike, inclusive quando visita clientes. Além disso, gosta de nadar.

REDES SOCIAIS. Ele mantém perfis ativos no Facebook, LinkedIn e Instagram (neste, são quatro contas). Segundo ele, nada disso atrapalha: “Eu consigo ser multitask”.

SABÁTICO. Como sempre foi apaixonado pelo que faz, nunca pensou em se afastar do design. Nutre a ideia, no entanto, de viver um tempo fora do País – mas sem abandonar o trabalho.

FIM DE SEMANA. Procura aproveitar em família e com amigos. Tem dois hobbies: cria abelhas e é apaixonado por carros antigos – ele tem cinco, com os quais participa de encontros de colecionadores.

REFLEXÕES MAIS PROFUNDAS. Ele as faz em casa, depois que o filho dorme.



GUGA STOCCO: MULTITASK

POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA

Se o conceito de banco digital se consolidou no Brasil, em parte é pelo esforço de Guilherme Stocco. Era ele quem estava à frente do setor de estratégia e inovação do Banco Original, em 2016, quando a companhia se tornou a primeira do mundo a permitir abertura de conta totalmente online. Depois de sair do banco, no ano seguinte, Guga Stocco – como é conhecido no mercado – resolveu empreender. Primeiro começou um projeto de open insurance e, mais recentemente, criou um fundo de investimentos especializado em tecnologias do futuro. Além disso, participa do conselho de administração da Totvs e de conselhos consultivos de empresas como B3 e Hapvida. Também é embaixador, no Brasil, do Stanford Research Institute, ligado à Stanford University, dos Estados Unidos.

É dispensável afirmar que Stocco é um sujeito ocupado, certo? Mas, se considerarmos a inquietação inata dos que lidam com inovação e criatividade, teremos uma dimensão ainda maior de sua busca de produtividade. “Sou uma pessoa expansiva, que gosta de conversar, mas aprendi que, sem dizer não, é impossível ir muito longe. Tem gente que é boa nisso, mas não é o meu caso. Precisei aprender”, afirma.

Com o intuito de reduzir a dispersão e aumentar a produtividade, Guga Stocco estabeleceu processos de gestão das tarefas. Uma de suas regras é transformar a agenda em algo próximo de uma bíblia para os crentes – tudo o que precisa ser feito ao longo da jornada de trabalho deve estar previsto nela, e cumprido, incluindo os deslocamentos entre um compromisso e outro.

Os esforços de concentração incluem deixar o smartphone em completo silêncio – o aparelho nem vibra ao ser acionado. A atitude se deve à quantidade de solicitações. A cada dia, ele recebe cerca de 200 telefonemas, 100 mensagens de WhatsApp e de 50 a 70 e-mails.

“Antes, o celular vibrava o tempo todo. Aquilo estava me deixando louco.”

IMPACIENTES SÃO BLOQUEADOS

Até a namorada já está acostumada com o voto de silêncio do celular. Quem insiste em se comunicar contra a vontade de Stocco está correndo risco. “Se a pessoa ligou ou mandou mensagem e eu não respondi, e depois ela continua insistindo, vai para a blacklist. Bloqueio mesmo.”

Outra providência é tentar marcar compromissos em locais que sejam próximos – já que, da jornada de dez horas de trabalho por dia, pelo menos três se perdem no trânsito de São Paulo. Na ocasião da entrevista a **HSM Management**, Stocco havia feito duas reuniões no mesmo shopping center – na hora do almoço em um restaurante e, logo depois, em um café.

Se isso não é possível, o tempo de deslocamento é dedicado à expansão do conhecimento por meio de podcasts e audiobooks. “Em um mundo em constante transformação, o aprendizado é algo inadiável”, afirma.

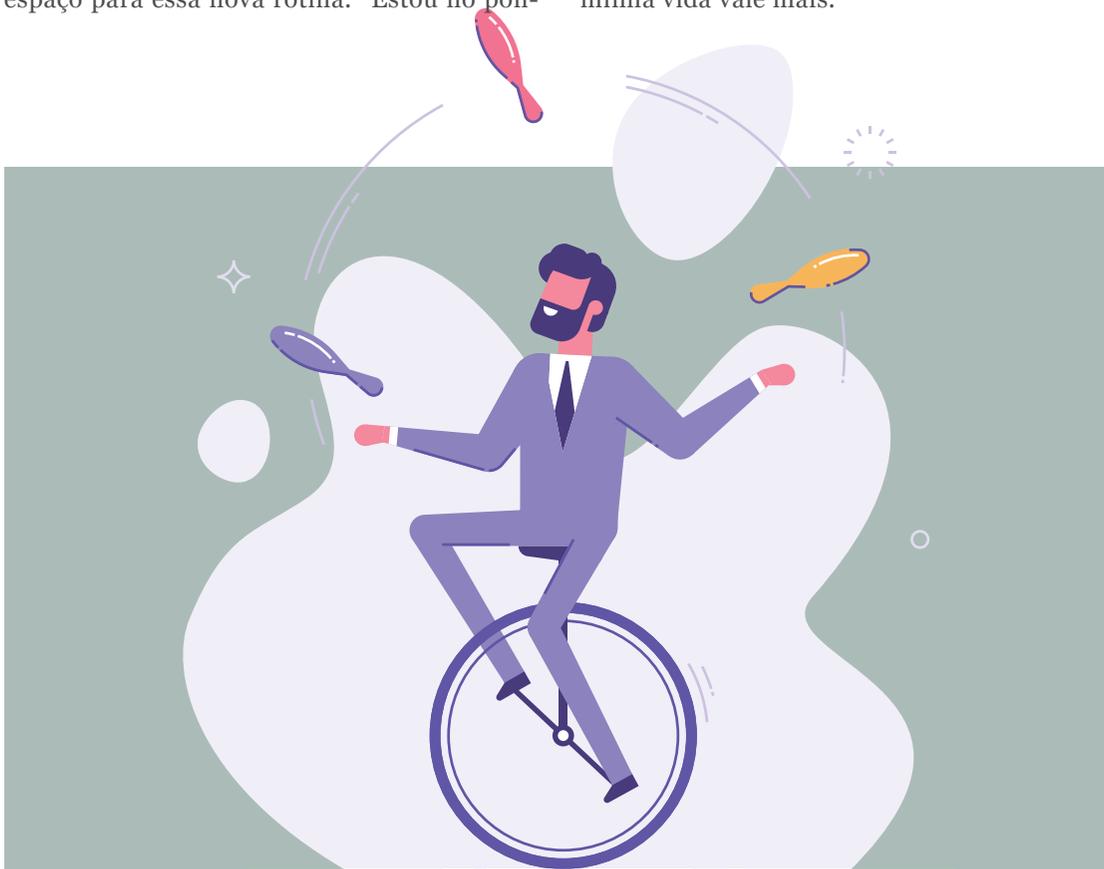
As audições instrutivas também têm lugar na esteira da academia. Os exercícios físicos, aliás, são praticados pelo menos três vezes por semana, de preferência com auxílio de personal trainer. Stocco admite necessitar da orientação de um profissional justamente por conta da dispersão. Além disso, prefere malhar na academia do que em casa. “Mudar de ambiente me ajuda bastante”, reconhece.

No horizonte, Guga Stocco vislumbra um cotidiano menos atribulado e mais focado em qualidade de vida? Sim. A meta é trabalhar apenas três dias por semana – e ele sabe que isso vai exigir ser mais produtivo do que é hoje, quando trabalha cinco dias. Para tanto, pretende aprimorar o processo de gestão da agenda, além de delegar mais tarefas a pessoas próximas.

Mesmo sem fixar prazo, Stocco quer mirar em atividades que mantenham o corpo ativo e a mente estimulada, indo desde velejar até fazer programação no computador.

Aos poucos, ele diz, a agenda vai cedendo espaço para essa nova rotina. “Estou no pon-

to de priorizar as coisas que gosto de fazer. Por exemplo, se houver conflito entre uma reunião imprevista e a academia, manter a academia”, afirma. E ele acrescenta: “Se eu perder dinheiro por causa disso, paciência, minha vida vale mais.”



CONTABILIDADE DE HORAS BRUTAS E LÍQUIDAS DE TRABALHO. Pelo menos 3 das 10 horas diárias de trabalho eram perdidas no trânsito de São Paulo. Não são mais: agora ele aproveita para ouvir podcasts e audiobooks.

RELAÇÃO COM O FIM DE SEMANA. Depois que chega em casa na sexta-feira, após uma semana corrida de trabalho, Stocco não sente culpa alguma de se entregar às redes sociais e à Netflix. “Esses são os meus vícios e sou totalmente tolerante com eles.”

FÉRIAS. No mínimo duas vezes por ano, e sempre na contramão do fluxo turístico –

evitando a temporada de verão ao ir para o hemisfério norte.

COMO LIDA COM INTERRUPÇÕES. Não responde mensagens em tempo real e mantém o celular silencioso (sem nem vibrar). Quem insistir demais leva um “block”.

ESPORTES. Corrida e musculação, pelo menos três vezes por semana.

JORNADA SEMANAL. Tem cinco dias por semana nos dias atuais, mas ele quer reduzi-la para três dias, para dedicar mais tempo aos hobbies.



JOSÉ ÁLVARO DA SILVA CARNEIRO: O DESAFIO NO HOSPITAL

POR NAIRA HOFMEISTER

José Álvaro da Silva Carneiro, 70 anos, não hesita ao definir sua principal atribuição no Hospital Pequeno Príncipe, em Curitiba: “Eu me concentro na estratégia”. Além de diretor corporativo do complexo, que inclui o hospital que é modelo no atendimento pediátrico no Brasil, uma faculdade, um instituto de pesquisa e um centro de reabilitação, Carneiro ainda atua como secretário-geral da organização mantenedora do empreendimento.

Como estrategista, Carneiro está com a cabeça sempre no futuro. Sob sua gestão, o Pequeno Príncipe se tornou a primeira UTI pediátrica com telemedicina no País, por exemplo. Mas essas decisões exigem organização mental e de rotina para lidar com dois lados de uma mesma moeda. “Estou permanentemente pensando no médio e no longo prazos. Mas também estou conectado ao curto prazo, para avaliar se a estratégia está sendo cumprida.”

Isso significa que a cada inovação ou mudança que a instituição promove, Carneiro precisa focar o acompanhamento específico do projeto. Entre 2013 e 2015, por exemplo, dedicou-se a planejar a implantação da telemedicina no Pequeno Príncipe – era a fase mais delicada, em que a atenção precisava ser plena. Em 2016 o projeto saiu do papel. Carneiro separava um momento do dia só para acompanhar as métricas e ler os relatórios. Em 2018, quando percebeu que a coisa “caminhava sozinha”, tirou o pé do acelerador.

“Ter um sistema de inteligência do negócio é fundamental”, defende Carneiro. “Se minha bússola de inteligência indica algum problema setorial, significa um alerta para que eu saia do estratégico e volte para o operacional, até que tudo se resolva.”

Para prever espaço para essas emergências, a agenda do executivo é planejada semanalmente. Há compromissos fixos como as reuniões de di-

retorias, às terças, e as de planejamento estratégico, que ocorrem sempre às sextas-feiras. Uma vez por mês acontece a reunião corporativa, com todos os braços operacionais do complexo, assim como o fórum de indicadores.

O TRIO DE REPORTS DIRETOS É VALIOSO

Como gestor do complexo, Carneiro tem sob seu comando 2.650 funcionários, mas sua equipe direta é enxuta: são apenas três assessores, mais o departamento jurídico e a controladoria, que tem seus processos diários independentes. É ao trio de colaboradores diretos que o gestor recorre quando precisa de auxílio nas tarefas cotidianas e mesmo para apagar incêndios.

Numa gestão hospitalar, Carneiro afirma que a rotina faz toda a diferença. “Pode parecer contraditório, mas nos preparamos para a rotina porque sabemos que todos os dias acontecerão coisas extraordinárias”, explica.

Carneiro admite que sente dificuldade em “esquecer” o trabalho nas horas de descanso. “Quem chega num posto de direção de hospital, ainda mais de um complexo hospitalar como é meu caso, acaba transportando mentalmente as coisas do dia a dia para todos os lugares aonde vai.” Segundo ele, são raros os momentos em que “desliga” de verdade. Essas exceções incluem banhos de mar, escaladas de montanha (hobby favorito) e brincadeiras com a netinha.

O expediente de Carneiro no hospital é de oito a nove horas por dia – mas aí não estão computados os três períodos em que se dedica exclusivamente a responder e-mails: assim que acorda, na hora do almoço e antes de dormir. A troca de mensagens, por vezes, acaba invadindo o fim de semana e até mesmo as férias. Ele se esforça para evitar. Afinal, para ele, férias são para descansar – e, claro, para se atualizar na literatura médica e corporativa.



MELHOR HÁBITO DE PRODUTIVIDADE. “Pode não parecer, mas se envolver emocionalmente com algum paciente é motivador.”

COMO LIDA COM E-MAILS. Procura responder às mensagens em três momentos: ao acordar, durante o almoço e antes de dormir.

PIOR HÁBITO. Comparar sua organização com instituições internacionais é ruim quanto à

produtividade: “Isso atordoia porque mostra que temos um caminho infinito à frente”.

COMO LIDA COM ERROS. “Não sou punitivo, mas quero chegar na condição de ter sempre erros novos na minha equipe. Erros velhos não dá.”

ESPORTES & CIA. Montanhismo e militância em ONGs ambientais, algo que acabou incorporando em sua rotina no hospital.



MARCELO RIBEIRO: DO UBER A YOUTUBER

POR NAIRA HOFMEISTER

Em 2016, Marcelo Ribeiro deixou o emprego no setor varejista, em Porto Alegre, para se aventurar no universo dos motoristas de aplicativo. “O trabalho com carteira assinada te dá segurança, mas o empreendedorismo pode te levar mais longe”, foi o que ele pensou ao optar pelo novo caminho.

Deu certo. Três anos depois, em maio de 2019, o motorista de 43 anos foi considerado o melhor do aplicativo – o mais bem avaliado pelos passageiros, entre os mais de 600 mil motoristas da Uber no Brasil. E começou a chamar a atenção dos colegas. Não apenas pelo atendimento excepcional, digno de 5 estrelas, como também pelo faturamento acima da média que obtinha.

Ribeiro adotou um ritmo de trabalho menos intenso se comparado com seus pares. Geralmente, motoristas que dependem exclusivamente do automóvel para seu sustento passam até 16 horas por dia ao volante, carga horária que ele nunca encarou. “Para fazer R\$ 3 mil em uma semana, as pessoas chegam a trabalhar cem horas, ou até mais. Eu fazia 70, 75 horas, focando mais o fim de semana e explorando horários favoráveis nos outros dias”, conta. Do faturamento, 30% vai só para despesas como gasolina e manutenção.

Então, qual o segredo de sua produtividade? Os dados que o próprio aplicativo oferece aos motoristas. Analisando o histórico de corridas, Ribeiro criou métricas para comparar o próprio desempenho. Notou, por exemplo, que quanto mais cedo começava a trabalhar nos dias de semana, melhor era o rendimento. “Cheguei ao ponto ideal que era sair de casa às 4h da manhã. Eu pegava corridas para o aeroporto, que são longas, em um momento do dia que o trânsito ainda está bem livre.” Ou seja, roda mais em menos tempo.

Na hora do rush, seu segredo é direcionar o aplicativo para pegar corridas no contrafluxo

dos engarrafamentos. Assim, no fim da manhã, consegue estar em casa para almoçar com a família, levar a filha à escola, descansar e só retornar ao volante no fim da tarde – então dirige até próximo das 23h, quando encerram as aulas das universidades.

Mas pular tão cedo da cama não é simples. Por isso, Ribeiro abraçou os métodos motivacionais que aprendeu no varejo. “Começar cedo me dava uma vantagem competitiva. Quando meus colegas saíam para a rua, eu já tinha ganhado R\$ 150, R\$ 200, até R\$ 250. Era como fechar uma venda grande quando abria a loja, dá um gás já na largada”, compartilha.

COMO OS EX-GESTORES FAZIAM

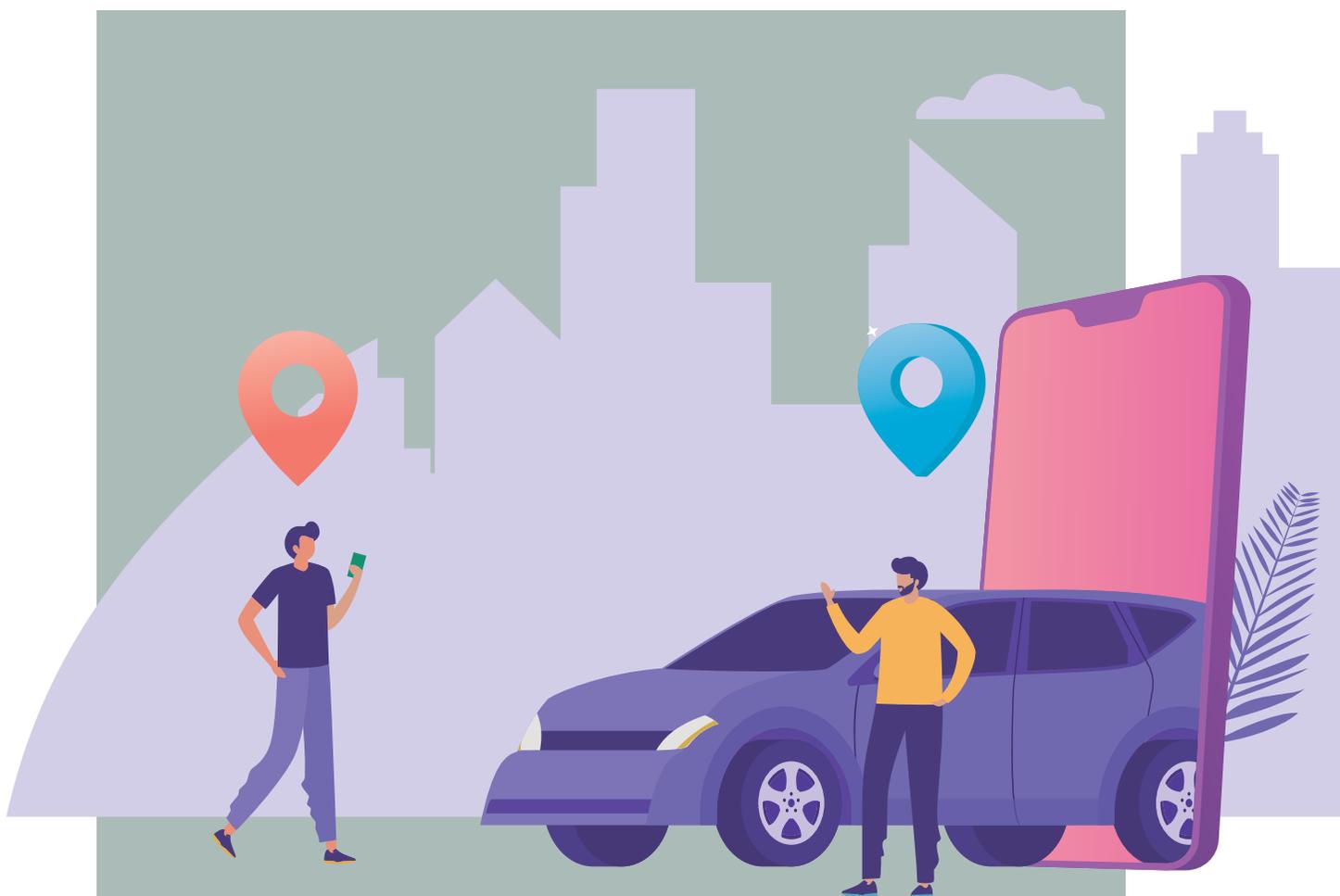
A experiência anterior no comércio havia lhe ensinado sobre metas, e ele a aproveitou. O movimento nos aplicativos é sazonal: dias festivos geram tarifas dinâmicas (mais caras que o habitual) e muitos chamados de passageiros; na época de férias, as corridas diminuem. Comparar o faturamento de dezembro com o de janeiro, portanto, era desproporcional. Por isso, as metas eram baseadas a partir do rendimento do mesmo mês de anos anteriores. “Era o que eu via meus gestores fazendo na época em que era vendedor. Quando adotei isso no aplicativo, meus ganhos aumentaram.”

E assim Ribeiro triunfou entre os colegas gaúchos, e posteriormente sobre aqueles de todo o Brasil. Tanto que ele começou a receber mensagens de outros motoristas, que pediam dicas de como ter sucesso e aumentar a produtividade. Daí... começou gravando áudios distribuídos no WhatsApp. Daí... passou a publicar vídeos no YouTube. E virou youtuber. Hoje, o canal Uber do Marcelo, o “Uber fora da curva”, tem mais de 70 mil seguidores. E o sucesso fez seus rendimentos aumentarem ainda mais.

Ribeiro fechou contratos com patrocinadores, começou a dar palestras e está lançando um seguro exclusivo para motoristas de aplicativo, em parceria com uma seguradora. Também criou um curso online para capacitar esses profissionais.

A ironia é que, no fim de 2019, ele ainda não conseguia gerenciar a nova vida de influenciador

digital. Sua velha rotina era produtiva, a nova é confusa. “Não consigo desligar do celular, parei de fazer exercícios e também larguei meu hobby, que era desenhar”, lamentava pouco antes do Natal. Para 2020, seu projeto é contratar um tutor de carreira: alguém que possa orientá-lo, como um GPS, a ser mais produtivo na vida nova.



MELHOR DECISÃO DE PRODUTIVIDADE. Usar dados para planejar metas, tanto no aplicativo, para antever bons horários de corrida, como agora que é influenciador digital, para acompanhar a performance de postagens.

MELHORES E PIORES HÁBITOS. Como motorista, acordar mais cedo do que os outros lhe permitiu aproveitar as viagens mais rentáveis. Como youtuber, procrastinação e internet o

atrapalham. Ele vem tentando deixar o celular em outro cômodo para não ficar olhando.

REUNIÕES IDEAIS. Online é sempre melhor, para evitar deslocamentos pela cidade.

FÉRIAS E DESCANSO. Atualmente, esses momentos são criados quase à força: “Minha esposa é quem indica que estou passando do limite, e então, tiramos uns dias para viajar”.



RODRIGO BARBOSA: TIME ENXUTO NO TIKTOK

POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA

Quando precisa de concentração, Rodrigo Barbosa prefere um lugar mais reservado. No escritório onde despacha, acomoda-se em um sofá com o notebook no colo, fones no ouvido e a vista que enxerga além da parede de vidro espelhado do 24º andar de uma das torres gêmeas do São Paulo Corporate Towers, na Vila Olímpia. “Essa paisagem me faz bem”, diz o executivo de 27 anos, que se tornou community manager do TikTok no Brasil em outubro de 2019.

Não conhece o TikTok? Pois deveria. Voltado ao compartilhamento de vídeos curtos, sobretudo de dublagens musicais, danças, clipes e cenas de humor, o aplicativo virou febre entre o público jovem. Segundo a consultoria Media-kix, 60% (720 milhões) de seus usuários ao redor do mundo têm entre 16 e 24 anos.

O sucesso do app chega a superar o do Instagram. Enquanto a plataforma de fotos e vídeos de Mark Zuckerberg somava 1 bilhão de usuários mensais, no fim de 2019, o TikTok tinha 1,2 bilhão. Presente em mais de 150 países, o TikTok pertence à ByteDance, dos chineses, e é apontada como o unicórnio mais valioso do mundo, com valor estimado de US\$ 75 bilhões.

Foi na ByteDance que Barbosa trabalhou como social media e analista de marketing por dois anos, até assumir o TikTok. Antes disso, atuou em canais de televisão como Globo, Rede TV e Record, sites e jornais. “Trabalhar em grandes empresas fez com que eu amadurecesse rapidamente, aprendendo a conciliar o tempo de forma planejada para executar bem as tarefas e oferecer a melhor entrega”, conta.

No Brasil, o TikTok é uma startup começando e é tocado por Barbosa com dois estagiários. Ou seja, ele tem de ser muito produtivo. Seu trabalho é se relacionar diariamente com os produtores de conteúdo, aos quais presta assistência para que consigam subir seu vídeos na plataforma. “Sou uma espécie de coach deles”, compara.

Como manter a produtividade ao longo do dia? Para ele, o segredo não é segredo – tem três pilares: organização, objetivo e foco. “É o que me ajuda a não me perder em meio a tanta informação que chega”, afirma. A regra é aplicada assim que acorda, às 7h da manhã. Barbosa começa o dia respondendo a e-mails e mensagens do WhatsApp, além de checar postagens e novidades no Twitter e no LinkedIn, assistir a telejornais e acessar os portais de notícia. E acompanhar o TikTok, claro. “É obrigação saber o que está em alta”, diz.

LISTAS À VISTA

Se a manhã está definida, para o restante do dia, o executivo segue a série de listas que ele mesmo faz. Elas podem ser semanais, mensais e até bimestrais, nas quais são projetadas não só atividades e objetivos como também um período de avaliação para cada meta.

E as listas não estão armazenadas em aplicativos como Asana ou Trello. No que diz respeito à produtividade, o community manager do TikTok prefere caneta e post-it, e deixa tudo em cima da mesa. Cada tarefa cumprida vai sendo religiosamente riscada da folhinha. “Assim, as que acabarem ficando para o dia seguinte estarão ali de novo, em cima da mesa, ao alcance dos meus olhos, para não serem esquecidas.”

Nos fins de semana, Barbosa aproveita para andar de bike ou passear no Parque Estadual Villa-Lobos, às margens do rio Pinheiros. Maratonar na Netflix também está valendo. “Relaxar faz diferença. Assim você consegue avaliar melhor o que executou na semana e projetar a aproxima com mais tranquilidade”, ele diz.

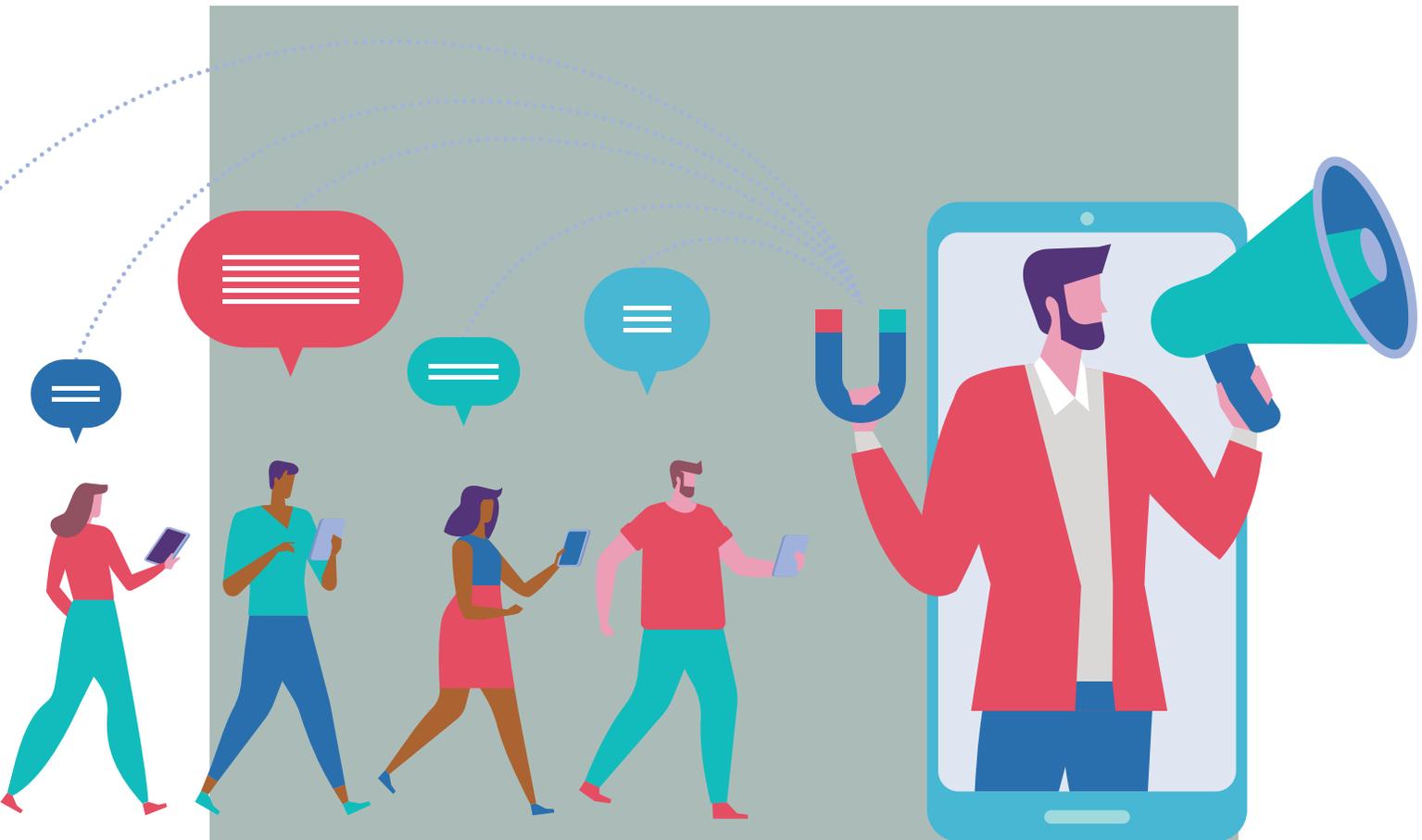
O entendimento de que reduzir o estresse aumenta a produtividade, aliás, fez com que ele vendesse o carro e passasse a ir de metrô para o trabalho. Com isso, abreviou o tempo de deslo-



camento de 90 para 40 minutos, marca razoável para uma cidade como São Paulo.

Barbosa já fez academia quatro vezes por semana. Hoje, por conta dos compromissos que se multiplicaram desde que assumiu o TikTok, dá-se por satisfeito quando consegue correr

duas vezes na esteira. A única coisa de que não abre mão é comer com calma. “Consegui me organizar para ter uma hora de almoço. Essa pausa é imprescindível para uma agenda que demanda muito”, ele afirma. “Sem respeitar o tempo do corpo, a mente uma hora vai travar.”



O QUE É INEGOCIÁVEL AO LONGO DO DIA. Comer com calma: reserva sempre uma hora para o almoço.

COMO SE ATUALIZA. Telejornais (hábito que adquiriu ao trabalhar em canais de TV) assim que acorda, às 7h, além de sites de notícia e redes sociais. “Hoje, nem sobra tempo para folhear jornal em papel.”

COMO LIDA COM REUNIÕES. Apesar da oposição de fusos horários, as calls com os chineses da ByteDance (dona do TikTok) se dão em

horas “civilizadas”, geralmente no começo da manhã ou no início da noite.

CONSELHO DE PRODUTIVIDADE. “Baseie-se em três pilares: organização, objetivo e foco.”

MODO DE ORGANIZAÇÃO PREFERIDO. Listas semanais (em papel), além de mensais e bimestrais guardadas no computador.

FIM DE SEMANA. Gosta de andar de bike, passear no parque ou fazer uma maratona de séries da Netflix.

E VOCÊ? É UM MODELO DE PRODUTIVIDADE? IDENTIFIQUE AQUI SUAS CARACTERÍSTICAS E PLANEJE AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS



Quais são seus piores hábitos? Eles atrapalham sua produtividade? Topa trocá-los?
A hora de acordar e de dormir lhe atrapalha? Como replanejar?
Qual é a sua relação com o fim de semana?
Qual é o primeiro ato da manhã? Você o considera bom ou ruim?
Quantas horas brutas e líquidas você trabalha por dia e quanto acha que de fato rende? Faz intervalos?
Como se organiza e qual o horizonte de tempo da organização? (Listas, apps? Se organiza por dia, por semana, por mês, por ano, todas as alternativas?)
Como lida com interrupções, como e-mails e smartphone?
Como vê a colaboração/trabalho em equipe?
Como lida com compromissos fora do local de trabalho vis-à-vis o que faz no trabalho? (Atividades de maior e menor concentração)
Como lida com erros e “refação” de trabalho?
Usa tecnologia? Aplicativos ou ferramentas de produtividade? Ou escreve à mão numa agenda?
Como se atualiza (jornais, sites, TV) e como aprende (habilidades)? (Tipo lê 20 minutos por dia, ouve podcast, assina tal newsletter, coisa assim)
Faz exercício físico com que frequência? Tem hobbies?
O que é inegociável ao longo do dia?
Quando é que você cria mais? E quando executa mais?
Qual é a melhor forma de aproveitar o tempo em trânsito?
Já fez ou pretende fazer sabático? Que tal começar a planejar um?

REVISTA HSM

CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM
LÁ NO NOSSO SITE: WWW.REVISTAHSM.COM.BR
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

eXtra

CONTEÚDO DIGITAL

#OLHOMÁGICO

A FORÇA DE CONHECER AS PRÓPRIAS LIMITAÇÕES

DUAS MEDALHAS OLÍMPICAS E SETE LIGAS MUNDIAIS SÃO
PRODUTIVIDADE MAIS QUE COMPROVADA. EM ENTREVISTA
EM VÍDEO, O CAMPEÃO DO VÔLEI ANDRÉ HELLER TRAZ O
OLHAR DAS QUADRAS PARA AS EMPRESAS



André Heller tem sua vida entrelaçada com o vôlei. Ele jogou dez anos pela seleção brasileira principal, na posição de central, a maior parte sob a liderança de Bernardinho.

Os aficionados certamente se lembram de sua performance espetacular na difícil final com a Itália da medalha de ouro na Olimpíada de Atenas, em 2004 – o Brasil venceu por 2x1 sets, o quarto set era decisivo e vinha empatado e, quando o placar era 18x18, dois pontos obtidos em um ataque e em um saque de Heller abriram a vantagem que levaria ao placar final de 3x1. Heller dividia a quadra com Giba, Giovane, Gustavo e Nalbert e Ricardinho, entre outros.

Foi no vôlei que Heller conheceu a levantadora Marcelle, com quem se casou e tem dois filhos – e até sua cunhada vem do vôlei, a jogadora Ana Paula. Encerrou a carreira aos 39 anos, tornou-se coordenador e embaixador do time de vôlei Renata, de Campinas (SP), e agora também fala sobre vôlei como palestrante.

Um de seus tópicos favoritos, extremamente valioso para executivos, é a importância da conscientização contínua sobre as próprias limitações. “A partir disso dá para construir o caminho que

leva ao pote de ouro”, diz. “Não é fácil despir a roupa de super-herói, mas é necessário.” Heller também ressalta a importância, para obter sucesso, de buscar a excelência em todos os aspectos da vida (não só no profissional) e de fazê-lo como exercício diário (não por projeto).

#OlhoMágico

Episódio 3:
André Heller, estrela do vôlei brasileiro

- Qual o segredo para manter o autocontrole em situações de alta tensão?
- Como é a transição de um atleta de alta performance para a fase pós-carreira?
- Como manter o equilíbrio numa rotina de treinamento intenso e muitas viagens?
- O que é liderança no esporte?
- Como se constrói um senso de equipe?



Assista ao 3º episódio
da websérie
#OlhoMágico



Confira abaixo o conteúdo da nossa nova edição digital:

#CONVERSASCORAJOSAS

A ARTE DE DELEGAR

Delegar tarefas é fundamental para aumentar ou destruir a produtividade de um time. E o líder que não realiza bem esse papel pode colocar o resultado e a saúde da equipe em risco. Fabio Di Giacomo, fundador e CEO da consultoria UM%, é o entrevistado desta edição, em conversa capitaneada por nossa editora-executiva Gabrielle Teco.



Assista ao quarto episódio de #ConversasCorajosas



#EXTRACAST

UMA RETROSPECTIVA CBN PROFESSIONAL

Na temporada que nosso podcast-irmão dedicou às dores (e aos prazeres) do crescimento na carreira, saiba que episódios foram os campeões de downloads e por quê. Há alguma coisa no ar... O CBN Professional é um podcast semanal, fruto da parceria entre HSM e rádio CBN.



Ouça o eXtraCast Episódio 4: Uma retrospectiva



#ROLEMODEL

MAIS CONFIÁVEL, MAIS PRODUTIVO

A revista impressa que você tem em mãos traz nove personagens em que se inspirar para criar seus hábitos de produtividade, não traz? Então: deixamos o número 10 para a edição digital! Ele é o médico e consultor Roberto Aylmer, que descobriu a relação íntima que existe entre confiança e produtividade no ambiente de trabalho, e apostou em seguir por esse caminho.



Leia o artigo eXtra de Roberto Aylmer



#EXTRA, EXTRA

O OUTRO LADO DA CHINA

Dependendo de como você olha o mapa, China e Estados Unidos estão de frente um para o outro, travando um duelo. Mais do que uma metáfora, isso acontece nos modelos de produtividade adotados em ambos os países. Nossa diretora-editorial, Adriana Salles Gomes, escreve sobre a busca de produtividade no Vale do Silício, EUA, que faz um contraponto ao sistema 9-9-6 adotado na China e descrito aqui pelo colunista Edward Tse. E é um contraponto de viés humanista.



Leia o artigo eXtra de Adriana Salles Gomes



E TEMOS NOVOS COLUNISTAS NO AR:

LUCIANO SANTOS, DO FACEBOOK, ESTREIA O DIVÃ CORPORATIVO

MARCELO NÓBREGA, INVESTIDOR E ESPECIALISTA EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, FALA SOBRE SABÁTICOS

THALITA GELENSKE, CEO DA STARTUP BLEND EDU, ABORDA A DIVERSIDADE

VIVIANE MANSI, DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DA TOYOTA BRASIL, DISCUTE LIBERANÇA

ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

ABRINDO CAMINHO PARA O BOARD

PARTICIPAR DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO VIROU A META DE MUITOS EXECUTIVOS. SAIBA COMO SE ORGANIZAR PARA ISSO



N

a **HSM Management** nº 132, abordamos como construir uma carreira de board member. Recentemente, a consultoria Egon Zehnder elaborou um guia prático para isso, *The Path to the Boardroom*. O material é dividido em três partes.

1. A PREPARAÇÃO (E O POSICIONAMENTO)

Primeiro responda objetivamente para si mesmo: você tem disponibilidade de horas para atuar num conselho? Um board member despende em média 244,9 horas anuais entre reuniões, leituras etc., segundo levantamento nos Estados Unidos. Você também tem de trocar o CV por uma biografia que conte uma história sobre o valor que você pode agregar para o board. Deve informar seus conhecimentos de liderança, mentoria, responsabilidade por P&L, conhecimento de governança, exposição a conselhos e experiências de gestão. Também pode incluir especialidades, como RH. Você pode fazer uma maratona de networking para isso, marcando encontros com pares em que você mencione seu objetivo (consultores, headhunters, gestores de fundos de private equity), participando de cursos ou eventos da área (como os do IBGC ou da Inova Business School no Brasil); expondo-se em pales-

tras e artigos, para que saibam de você (sempre com foco numa audiência de executivos C-level e board members); e até sendo board member de uma organização sem fins lucrativos.

2. A ENTREVISTA

Você será entrevistado por líderes da empresa. Se lhe perguntarem a razão do interesse, fale de se sentir curioso sobre como ajudar a empresa. Fazer as perguntas certas ajudará: Como vocês fomentam uma cultura de inovação? Qual o papel desse board na estratégia? Fale de sua experiência em negócios de modo sintético e tenha referências para mostrar.

3. O INÍCIO DOS TRABALHOS

Antes da primeira reunião, familiarize-se com as regras e conheça melhor os demais integrantes. Observe bem a dinâmica, peça para ter um mentor – se não lhe proporcionarem um – e considere que os seis primeiros meses são mesmo de ambientação. ∞



Leia mais:
(conteúdo exclusivo
para assinantes)



A CORAGEM DOS LÍDERES É CONTAGIOSA

A ACLAMADA BRENÉ BROWN, DA UNIVERSITY OF HOUSTON, TRAZ SEU TEMA DA VULNERABILIDADE PARA O TERRENO DA LIDERANÇA

“Defino um líder como alguém que assume a responsabilidade de identificar o potencial das pessoas e dos processos, e que tem a coragem de desenvolver esse potencial. Em corporações, organizações sem fins lucrativos, organizações do setor público, governos ou mesmo escolas e comunidades religiosas, precisamos desesperadamente de um número maior de líderes comprometidos com uma liderança corajosa e sincera, que possuam autoconsciência suficiente para liderar como base no coração.”

Quem faz essa provocação, bastante atual, é Brené Brown, pesquisadora na University of Houston, que se tornou mundialmente famosa com seu TED Talk sobre “O poder da vulnerabilidade”. Ela também é autora de cinco best-sellers: *A arte da imperfeição*, *A coragem de ser imperfeito*, *Mais forte do que nunca* e, mais recentemente, *A coragem para liderar* e *Eu achava que isso só acontecia comigo*.

Mas é fácil encontrar essa coragem em quem manda? Não. “Não temos conseguido desenvolver as habilidades necessárias nos líderes porque não nos aprofundamos na humanidade desse trabalho”, escreve a professora em artigo na revista *Rotman Management*. “Basicamente também nós não temos coragem de falar a verdade sobre isso.”

Com base em entrevistas e com envolvimento de estudantes de MBA, Brené Brown apresenta um conjunto de habilidades que representam a coragem que se procura nas lideranças dos dias de hoje.

01

CORAGEM INCLUI ASSUMIR A VULNERABILIDADE

Na essência de uma liderança ousada, como tem explicado Brown, está uma verdade profundamente humana que raramente é reco-

nhecida, especialmente no trabalho: coragem e medo não são excludentes. “A maioria de nós se sente corajosa e com medo ao mesmo tempo. Às vezes, vulnerável o dia todo.”

No caso da liderança, a coragem necessária também passa, obrigatoriamente, por “assumir” a vulnerabilidade, o que inclui, por exemplo, manter-se curioso e “generoso” em relação ao que é novo, saber avançar em meio à confusão que caracteriza a identificação e a solução de problemas, não ter medo de tomar partido e ouvir com a mesma paixão que se quer ser ouvido. “Mais do que tudo, é manter o coração e a mente abertos, de modo a poder servir o trabalho e as outras pessoas, não o nosso ego”, define a professora.

Segundo sua pesquisa, a coragem depende de quatro habilidades que podem ser aprendidas e medidas:

- (a) assumir a própria vulnerabilidade, que é a base de tudo;
- (b) viver de acordo com seus valores;
- (c) saber confiar; e
- (d) aprender a se erguer.

02

AUTOCONHECIMENTO E AUTOESTIMA FAZEM DIFERENÇA

As pessoas tendem a pensar que coragem é algo inerente a cada um. Brown explica que não se trata de quem o líder é, mas de como ele ou ela se comporta em situações difíceis. O medo é o maior obstáculo à coragem? Sim, mas não é. Todos os líderes ouvidos admitiram sentir medo em diversas situações.

Em outras palavras, o medo não é a principal barreira a ser vencida; o importante é responder ao medo. “A verdadeira barreira é

nossa couraça: os pensamentos, as emoções e os comportamentos que usamos para nos proteger, e que nos desalinham em relação a nossos valores e corrompem nossas relações com os colegas”, explica Brown. Autonehcimento e autoestima ajudam a tirar a couraça.

03 A CORAGEM É CONTAGIOSA

Para promover a liderança ousada e estimular a coragem nas equipes e na organização como um todo, é preciso cultivar uma cultura na qual o trabalho corajoso, as conversas difíceis e os corações íntegros sejam aquilo que se espera das pessoas. E que as couraças não sejam recompensadas (e, assim, não sejam necessárias). “Se queremos que as pessoas se exponham completamente, ofereçam todo o seu eu, com o coração inteiro e desarmado, para que possamos inovar, resolver problemas e servir, devemos ter uma cultura na qual as pessoas se sintam seguras, reconhecidas, ouvidas e respeitadas”, destaca Brené Brown.

As informações coletadas na pesquisa evidenciaram que o cuidado e o estabelecimento de vínculos com as pessoas são atitudes obrigatórias na construção de relacionamentos íntegros e produtivos entre os líderes e suas equipes. É preciso desenvolver essas habilidades ou encontrar outros líderes que façam isso melhor do que você. “Não é nenhuma vergonha admitir quando não podemos servir plenamente as pessoas que lideramos”, comenta Brené Brown.

Além disso, ela aponta o tipo de consequência negativa que as couraças trazem para a empresa. Quando a organização recompensa comportamentos defensivos, alerta a professora, como acusações, vergonha, cinismo e perfeccionismo, por exemplo, não consegue promover a inovação no ambiente de trabalho. “Agindo amparados por couraças, não conseguimos crescer e contribuir plenamente”, afirma.

Brené Brown ressalta ainda que todas as habilidades identificadas em sua pesquisa podem ser aprendidas por qualquer um, tenha essa pessoa 14 anos ou 40 anos. Ela é firme em contrariar quem crê que a coragem é determinada pela genética ou pelo destino. ∞

Rotman Management

Editado com autorização da Rotman School of Management.

Todos os direitos reservados.



VAI DOER. MAS AO MENOS 21 NOVOS EMPREGOS DEVEM SURTIR



É O QUE PREVÊ O CENTER FOR THE FUTURE OF WORK, DA CONSULTORIA COGNIZANT, QUE DESSA MANEIRA QUER ORIENTAR AS PESSOAS A CONSEGUIR EMPREGO E A MANTER-SE NELE AO LONGO DOS PRÓXIMOS DEZ ANOS

Nunca se falou tanto do futuro do trabalho e, ao mesmo tempo, do medo de um futuro sem emprego. Não é difícil entender por quê: a automação de diversas atividades é crescente enquanto a inteligência artificial (IA) se torna uma realidade, passando a estar presente nas mais diferentes dimensões da vida cotidiana.

“Quando as máquinas parecem capazes de fazer (quase) tudo, é natural que as pessoas comecem a se perguntar o que vai sobrar para elas fazerem”, reconhece o estudo *21 Jobs for the Future*, do Center for the Future of Work, ligado à consultoria Cognizant, que se propõe a ser um guia para quem quer conseguir emprego e manter-se empregado ao longo dos próximos dez anos.

O relatório admite que muitas transformações serão dolorosas e que, de fato, diversas funções vão deixar de existir, mas tem uma conclusão bastante clara: “No futuro, o trabalho vai mudar, mas não vai deixar de existir”.

O ponto de partida do estudo são as principais tendências econômicas, políticas, demográficas, sociais, culturais, tecnológicas e no mundo dos negócios. “Acreditamos que essas atividades emergentes poderão criar empregos em massa, oferecendo oportunidades para as pessoas nos escritórios, lojas e fábricas afetadas pela tecnologia”, destaca o relatório.

Veja exemplos dos 21 novos trabalhos:

Detetive de dados: deve gerar informações relevantes a partir da investigação dos dados gerados pela internet das coisas (IoT) e pelos equipamentos digitais em geral.

Alfaiate digital: vai atuar próximo aos consumidores para assegurar que as roupas adquiridas online sirvam perfeitamente.

Diretor de diversidade genética: uma das funções que, segundo o estudo, só deve se tornar realidade por volta de 2028. Surgirá da necessidade de assegurar nas empresas a diversidade genética.

E as outras 18 novas ocupações? Eis o resto da lista: mestre de edge computing (fará o roadmap de IoT, por exemplo), analista de machine learning quântico, construtor de jornada de realidade aumentada, técnico de saúde com suporte de IA, ciberanalista municipal, diretor de confiança, coach de bem-estar financeiro, facilitador de conexão de TI individual, diretor de portfólio de genomas, corretor de dados pessoais, gestor de desenvolvimento de negócios com IA, gestor de compras éticas, conselheiro de fitness, sherpa de lojas virtuais, gestor de times homem-máquina, controlador de tráfego aéreo urbano (drones), curador de memórias pessoais e, por fim, passeador/conversador para idosos. Prepare o CV! ∞

COMO VIRAR O JOGO EM UMA ENTREVISTA DE EMPREGO

NÃO SE ENGANE: TODO MUNDO COMETE ERROS NESSAS OCASIÕES

Veja quatro troços comuns e alguns modos de contorná-los, segundo a revista *Fast Company*.

CENÁRIO 1: VOCÊ ESTÁ ATRASADO

Deixar o entrevistador esperando, mesmo que alguns minutos, não passa boa impressão, mas isso não significa que está tudo perdido. A primeira coisa a fazer é se antecipar: entre em contato com a pessoa responsável pela entrevista e avise do seu atraso.

Ao chegar, reconheça o atraso e assuma a responsabilidade por ele, explicando o que aconteceu sem parecer que está inventando uma desculpa. Após a entrevista também pode ser interessante deixar por escrito uma mensagem pedindo desculpas e agradecendo o fato de a entrevista ter acontecido apesar de sua demora.

CENÁRIO 2: VOCÊ FICA TÃO NERVOSO QUE NÃO CONSEGUE MOSTRAR SEU MELHOR

A ansiedade e o nervosismo costumam provocar “brancos”, e as pessoas então não conseguem articular aquela resposta que gostariam de dar, ou acabam esquecendo informações imprescindíveis.

Segundo a reportagem, nesse caso, os especialistas recomendam respirar fundo por alguns segundos e se acalmar. Os recrutadores tendem a ver esse gesto como algo genuíno e, em geral, solidarizam-se com o candidato.

CENÁRIO 3: VOCÊ NÃO FEZ A LIÇÃO DE CASA

Os entrevistadores esperam que os candidatos estejam preparados para falar sobre a empresa, ainda que se baseiem só nas informações disponíveis na imprensa e na internet. Isso mostra que levam a oportunidade a sério.

Se não fez sua lição de casa direito e acaba sendo vago demais ou se enrolando com alguma pergunta, respire fundo e se concentre nas perguntas seguintes. Após a entrevista, pesquise, e, na mensagem de agradecimento pela entrevista, dê um jeito de citar o que lhe atrai na empresa.

CENÁRIO 4: VOCÊ NÃO TEM NADA A PERGUNTAR

Quando o entrevistador pergunta se você tem alguma pergunta, não é apenas para ser educado. Ele geralmente quer testar seu grau de interesse pela empresa e pela vaga, o que você sabe sobre a organização e quão engajado está no processo seletivo.

Se você não preparou questões previamente, um caminho é utilizar uma abordagem genérica inteligente. “Como vocês trabalham em equipe?” e “O que faz com que as pessoas queiram seguir trabalhando aqui?” são dois bons exemplos.

E a mensagem de agradecimento é, mais uma vez, a chance de levantar questões sobre a empresa, preferencialmente a partir de aspectos que tenham surgido durante a entrevista. ∞



WILMA BOLSONI //

OS RENOVADOS ANOS 20

ESTAMOS SENDO CONVIDADOS A DAR UM SALTO UM POUCO MAIOR NO NOSSO NÍVEL DE CONSCIÊNCIA PARA LIDAR COM OS DESAFIOS QUE SE APRESENTAM

Sentada num café esta manhã, não pude deixar de ouvir uma conversa interessante e acalorada sobre os novos e os velhos “anos 20”.

Três homens falavam sobre os “anos loucos”, como ficaram conhecidos os anos 20 de cem anos atrás. Apesar de não terem vivido nesses anos, falavam com propriedade sobre a realidade da época marcada por uma geração de jovens perdidos, disrupção cultural, avanço do estilo de vida dos norte-americanos, luta pelos direitos femininos e uma explosão de liberdade que contrastava com a intolerância, o preconceito e a xenofobia da época.

Tive a sensação clara de que evoluímos repetindo os mesmos eventos, em diferentes níveis de consciência, como se subíssemos uma montanha contornando-a em círculos em direção ao topo. Vamos passando pelas mesmas regiões, sob condições meteorológicas semelhantes, só que em alturas diferentes.

Estamos entrando nos “novos anos 20” com grandes desafios globais em áreas críticas, como meio ambiente, mudanças climáticas, desigualdade social, falta de alimentos, água, atenção à saúde, entre outros.

Penso que estamos sendo convidados a dar um salto um pouco maior no nosso nível de consciência para lidar com o que se apresenta.

Já é possível perceber linhas claras dos contornos de novos tempos: o poder feminino, a valorização de soft skills, o afloramento da verdade, o autoconhecimento e a experiência de uma vida com propósito.

Em suma, estamos vivendo um ótimo momento para trabalhar, simplificar a vida, questionar crenças e autolimitações e adquirir habilidades para fazer escolhas superiores diante do que vem por aí. Aproveitemos os anos 20! ∞



Wilma Bolsoni é terapeuta formada pela Barbara Brennan School of Healing, Estados Unidos, e professora certificada pelo HeartMath Institute, centro de pesquisas reconhecido globalmente por sua atuação em fisiologia emocional, resiliência e gestão de estresse. Ex-profissional de TI, ela recebe cada vez mais executivos e empreendedores em seu consultório, o Ateliê da Luz.



Organizações citadas nesta edição

2nd Road..... 7	Executivo e	IMR&Erickson	Porto Alegre Comedy
AbeLLha..... 31	Mentoring..... 31	Brasil..... 31	Club..... 68
Abril Big Data..... 68	Conselho Regional	Instituto Capitalismo	RBS..... 68
Accenture..... 56	de Estatística da 3ª	Consciente Brasil..... 64	Rotman School of
Adidas..... 26	Região)..... 68	Instituto Gallup..... 64	Management..... 7
Airbnb..... 22	Dean Foods..... 7	Instituto PdH..... 31	Salesforce..... 56
Alibaba..... 55	Din4mo..... 64	Intelix Management	Santander..... 56
AlmapBBDO..... 68	Drexel University..... 7	Consulting..... 31	SAP Brasil..... 7, 68
AMMCoach..... 31	Egon Zehnder... 7, 66, 89	J. Walter Thompson	SAS..... 68
ASN.Rocks..... 68	Escola Britânica de Artes	Intelligence..... 7	Severo Garage..... 68
Associação Brasileira	Criativas (Ebac)..... 68	JD.com..... 55	Sistema B Brasil..... 64
de Recursos Humanos	F/Nazca..... 68	Kantar..... 68	Stanford Research
(ABRH)..... 46	Fashion Revolution..... 7	L6 Capital..... 31	Institute..... 68
Ateliê da Luz..... 94	Fast Company..... 7	LCA..... 14	Stanford University 18, 68
B3..... 68	Foresti Design..... 68	Leadership Coaching	Stefanini..... 7
Bain & Company... 22, 98	FranklinCovey..... 31	Center of Excellence	Supermarket Guru..... 7
Banco Original..... 68	Fundação Getulio Vargas	da PwC..... 7	Telecine..... 31
Barbara Brennan School	(FGV)..... 68	Leme Consultoria..... 31	TEMPLO.cc..... 56
of Healing..... 94	Gao Feng Advisory	Loggi..... 22	Thrive..... 7
Basel School of	Company..... 55	Marshall Goldsmith	Totvs..... 68
Design..... 68	GE..... 22	Stakeholder	Toyota..... 46, 56
ByteDance..... 68	Google..... 22	Centered Coaching... 31	Uber..... 22, 68
Career Center..... 31	Gradus Consultoria de	McKinsey..... 22	UFPR..... 26
Cauduro Martino..... 68	Gestão..... 31	Microsoft..... 7, 68, 98	UFRGS..... 26
Center for the Future of	Grupo Anga..... 64	MIT..... 7	Unicamp..... 26
Work..... 89	Hapvida..... 68	Nike..... 26	University of
Centro Universitário	HeartMath Institute... 94	Nova Acrópole..... 18	Houston..... 89
Adventista..... 26	Hospital Pequeno	NPD..... 7	VitalSmarts Brasil..... 26
CI&T..... 56	Príncipe..... 68	Oracle..... 68	Volvo..... 56
Coca-Cola..... 56	HP..... 68	Otan..... 56	Walmart..... 7
Cognizant..... 89	Huffington Post..... 7	PapodeHomem..... 31	Walmart Health..... 7
Condurú Coaching	IBM..... 7	Philips..... 68	Wharton..... 7

fevereiro

Executive Program
da Singularity University
Brazil

De 2 a 6 de fevereiro - São Paulo

agosto

Singularity University
Exponential Agribusiness
Summit

Dia 12 - Brasília

novembro

HSM Expo 2020

Diversidade

Neo-humanismo

Ambidestria

De 9 a 11 - São Paulo

Informações:

hsm.com.br

(11) 4689-6666

Nosso conselho editorial

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Alexandre Pellaes (Exboss) • Ana Carolina Cury (FBFE) • Ana Fontes (RME) • Augusto Júnior (Instituto Anga) • Marcelo Nobrega (Arcos Dourados) • Marc Tawil (Tawil Comunicação) • Pedro Nascimento (Qura Editora) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial) • Thomaz Gomes (HSM) • Viviane Mansi (Toyota do Brasil)

EDITORA-EXECUTIVA: Gabrielle Teco

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: Reynaldo Gama

Head de conteúdo: Poliana Reis Abreu

Curador de conteúdo: Thomaz Gomes

QURA EDITORA

CEO: Pedro Nascimento pedro@qura.com.br

Diretora editorial: Adriana Salles Gomes adriana@qura.com.br

Publicidade: Marcelo Levenstein marcelo@qura.com.br

Central de atendimento: revistahsm.com.br/faleconosco

Serviço de assinaturas: revistahsm.com.br/assine

revistahsm.com.br

Editora executiva: Gabrielle Teco gabrielle@revistahsm.com.br

Diretora de arte: Débora Bianchi debora@qura.com.br

Colaboradores desta edição: Adriana Salles Gomes, Alice Salvo Sosnowski, Emanuel Neves, Fernando Leal, Gabrielle Teco, Heinar Maracy, Leonardo Pujol, Lizandra Magon de Almeida, Luís Andrade, Naira Hofmeister, Paulo César Teixeira, Ricardo Lacerda e Sandra Regina da Silva.

Revisão: Colmeia Edições

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8868, editada pela Qura Editora. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM é uma empresa do grupo

ãnima
EDUCAÇÃO

Como assinante desta publicação, você poderá receber malas diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras, com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato pelo telefone (11) 4689-6699 ou pelo e-mail assina@hsm.com.br.



PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



CARLOS JÚLIO
Digital House
página 18



CHRISTIAN BARBOSA
consultor
página 18



LUCIA HELENA GALVÃO
Nova Acrópole
página 18



ANA JÚLIA GHIRELLO
AbeLLha
página 32



ANA MARIA MESQUITA
AMMCoach
página 32



DEIVES REZENDE
Condurú Coaching
Executivo e Mentoring
página 32



GUILHERME VALADARES
PapodeHomem
página 32



GUSTAVO PIERINI
Gradus Consultoria
de Gestão
página 32



IACI RIOS
IMR&Erickson Brasil
página 32



PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



KARIN PARODI
Career Center
página 32



MARCELLO BÓRIO
L6 Capital e Intelix
Management Consulting
página 32



MÁRCIO SILVA
Marshall
Goldsmith Coaching
página 32



PAULO KRETLY
FranklinCovey
página 32



ROGÉRIO LEME
Leme Consultoria
página 32



GABRIEL MAROSTEGAM
CI&T
página 56



MICHEL LENT
Templo.cc
página 56



RODRIGO BRAGA
Accenture
página 56

RAFAEL BALAN ZAPPIA //

É UMA QUESTÃO DE CULTURA – E DE ESCOLHA

CONFUNDE-SE MUITO EFICIÊNCIA COM PRODUTIVIDADE, MAS SÃO COISAS DIFERENTES: A PRIMEIRA MANDA FAZER O MESMO COM MENOS; A SEGUNDA, FAZER MAIS COM O MESMO. ENQUANTO UMA RESTRINGE, OUTRA PREGA A ABUNDÂNCIA

Todo mundo já sabe: perto do final de 2019, a Microsoft do Japão realizou um interessante experimento relacionado à produtividade que se tornou destaque nas principais mídias internacionais. Por um determinado período, a empresa reduziu a jornada de trabalho dos seus funcionários para quatro dias semanais, em vez dos cinco usuais. Os resultados foram impressionantes. Mostraram que os funcionários não ficaram somente mais felizes. Eles se tornaram muito mais produtivos (atenção ao advérbio “muito”): houve um impacto positivo nas vendas em 40% comparado com o mesmo período do ano anterior.

Enquanto outras iniciativas como essa estão sendo testadas ao redor do mundo, relatórios como o *The Global Competitiveness Report*, do Fórum Econômico Mundial, apontam que o mundo ainda está longe de atingir todo o potencial produtivo que a nova revolução tecnológica e digital permitiria alcançar. Sendo específico em relação ao Brasil, já estávamos longe antes, amargando a posição de número 71 no ranking das nações mais produtivas.

Para mim, três aspectos principais merecem a reflexão do leitor para explicar nosso ranqueamento infeliz e o fato de não estarmos fazendo experimentos como o da Microsoft japonesa para o futuro.

Um deles é entender o “flow”, assunto tratado na página 52.

Outro é o papel do contexto organizacional, muitas vezes relegado a segundo plano. Um recente estudo feito pela consultoria Bain & Company mostra que em média 20% da produtividade das pessoas (o equivalente a um dia de trabalho semanal) é prejudicada pelas próprias estruturas e processos das organizações nas quais trabalham.

O terceiro, e mais importante, é cultural. Normalmente em nossa cultura de trabalho confundimos eficiência com produtividade. Eficiência é sobre como fazer o mesmo com menos (o que representa um mindset restritivo) e produtividade é sobre como fazer mais com o mesmo (um mindset de abundância e exponencial). Abordagens tradicionais como 6-sigma e reengenharia de processos, por exemplo, estão muito mais relacionados à busca de eficiência. Para que possamos considerar a produtividade como foco real das ações, e na quarta revolução industrial, temos de olhar o contexto do comportamento humano e da experiência organizacional em sua integralidade.

Com certeza, ser produtivo num mundo cada vez mais disruptivo exige novos olhares sobre o assunto e novos motores de produtividade. ∞



////////

Rafael Balan Zappia é consultor associado da HSM para estratégias educacionais e conteúdos.



SingularityU **Brazil**



PARTICIPE
DO PRIMEIRO
**EXECUTIVE
PROGRAM
DA SINGULARITYU
BRAZIL**

Uma imersão de três dias e meio nas tecnologias
exponenciais que estão mudando o futuro dos negócios.

Você está pronto para mudar o mundo?
E sua empresa? Está pronta?

inscreva-se

**02 A 06
FEV. 2020**
BENTO GONÇALVES - RS





*Diversidade.
Neo-humanismo.
Ambidestria.
2020*

Descubra o novo DNA da liderança com speakers internacionais em um encontro de empreendedores, executivos e líderes das mais relevantes empresas do Brasil.

AMY WEBB • CHARLES DUHIGG
EFOSA OJOMO • JEFFREY PFEFFER
HENRY TIMMS • JEREMY HEIMANS
JONATHAN ZITTRAIN
PORTER ERISMAN • ARNAV KAPUR

Inscreva-se!

09, 10, 11 de nov. - São Paulo

hsm.com.br 11 4689.6666

hsm
expo '20