

Liderança por palavras e imagens

Aprenda diretamente com os mestres. Líderes de todo tipo serão encontrados no maior canal mundial de management, de Bill George a Ingvar Kamprad, de Tony Blair a Warren Buffett, passando pelo cineasta Francis Ford Coppola.



> Mr. Ikea

Quarta-feira, dia 13/5, às 22h

Você gostaria de passar um dia inteiro ao lado de Ingvar Kamprad, o excêntrico e inovador empresário sueco que fundou a gigante dos móveis Ikea e acumulou uma impressionante fortuna de US\$ 23 bilhões? Então, prepare-se para andar de metrô.



> The Charlie Rose Show: uma conversa com Bill George e John Whitehead

Terça-feira, dia 5/5, às 23h

Charlie Rose você já conhece: é o maior e melhor âncora da televisão americana quando o assunto são gestão e negócios. Toda terça-feira ele tem um encontro cara a cara com algumas das personalidades mais destacadas desse universo, as consagradas e as sonhadoras, as mais audaciosas e as controversas. Neste programa em especial ele conversa sobre liderança e os interlocutores são dois pesos-pesados: Bill George, ex-CEO da Medtronic, a fabricante de marca-passos, professor de Harvard e autor do livro *Verdadeiro Norte*, e John Whitehead, poderoso banqueiro, que também foi secretário de Estado nos EUA. Você pode até descobrir sua autêntica liderança –ou seu verdadeiro norte– enquanto os vê. Prontidão!

> Woodstock for Capitalists

Quarta-feira, dia 20/5, às 22h



Dois admiradores de Warren Buffett revelam por que são tão fanáticos por esse magnata bilionário e, principalmente, por que

faz sentido idolatrá-lo e seguir seus passos no mundo dos negócios. Eles vão até a assembleia anual de acionistas de Berkshire, a empresa gigante liderada por esse icônico investidor e empreendedor, e passam a conhecer todos os que fazem parte da instituição e a entender um pouco mais de como ela funciona por dentro. O nome do programa é uma referência ao mítico festival *hippie* Woodstock, ocorrido na década de 1970 nos Estados Unidos, que foi para o *rock* o que a assembleia de acionistas da Berkshire é para os investimentos –ou para o dinheiro.

> Seleção ManagementTV – Terças de Luxo

Terças-feiras de maio, às 21h30

Conheça as estratégias das marcas mais famosas desse mais que peculiar segmento, em programas como *Dolce Vita*, a descoberta da boa vida italiana, ou *No Mundo do Luxo*, um lugar onde as histórias e os segredos das empresas de luxo podem ser finalmente descobertos em episódios como Cartier, Hermenegildo Zegna, Chanel, Swarovski, Dunhill e Vertu. Uma exclusividade ManagementTV.

> Exposed

Quartas-feiras de maio, às 23h

Tony Blair, Collin Powell, Romano Prodi, Abdullah –esses são apenas alguns dos políticos de primeira grandeza que foram focalizados pelas câmeras destes documentaristas. O objetivo? Contar as vidas das maiores figuras políticas de nosso tempo e, assim, fazer-nos entender melhor tanto o jogo de poder e liderança como as motivações e sonhos de quem comanda o mundo onde vivemos. No dia 6 de maio assista ao episódio sobre o norte-americano Powell, escudeiro e depois dissidente do governo George W. Bush; no dia 13, sobre Blair, ex-primeiro-ministro britânico.

> HSM Specials: Francis F. Coppola e Tom Peters

Quinta-feira, dia 28/5, às 21h

Intensivo em gestão com uma hora de duração. Metade é uma entrevista com o “gestor” responsável por pelo menos três dos melhores produtos de sua indústria em todos os tempos –os filmes *Poderoso Chefe 1 e 2* e *Apocalypse Now*. Outra metade, um bate-papo com o mais irreverente e *pop* dos *experts* gerenciais.



[Pingue-Pongue]

5 PERGUNTAS A John Kotter

A maioria dos executivos já reconhece que a mudança não é mais um luxo, e sim uma necessidade, e talvez até algo inevitável que todos precisam saber gerenciar. Mas o fato de que nem sempre eles conseguem lidar com a confusão causada pelas transformações é há tempos tema que preocupa John Kotter, professor da Harvard Business School e autor de livros seminais sobre liderança, entre os quais *Liderando Mudança* (ed. Campus/Elsevier), *Nosso Iceberg Está Derretendo*, com Holger Rathgeber (ed. BestSeller), e *A Sense of Urgency* (ed. Harvard Business School Press)

O sr. já escreveu vários livros sobre o tema como liderar a mudança. Por que escreveu outro?

Em *Liderando Mudança* afirmei que a verdadeira mudança implica um processo de vários passos: 1) criar a urgência; 2) reunir a equipe adequada para que se concentre na estratégia correta; 3) transmiti-la às pessoas-chave; 4) eliminar as barreiras para encorajar as pessoas a agir; 5) garantir que é possível obter alguns sucessos em curto prazo; e 6) não permitir que a urgência diminua, porque dessa forma todo o esforço desmoronaria.

Pensei muito na questão sobre qual etapa é a mais difícil. E cheguei à conclusão de que o grande desafio está em criar uma sensação de verdadeira urgência. Muitas das pessoas com quem falei não sabem como fazer isso. Enfrentam alguns problemas bastante previsíveis e, contudo, têm um conjunto limitado de ideias para aumentar, tanto em termos táticos como estratégicos, o grau de urgência que lhes permitiria solucioná-los.

Há pouco mais de um ano um amigo me perguntou se eu pensava que o mundo se movimentava

da mudança incidental para a mudança contínua. “Certamente”, respondi. Meu amigo retrucou: “Então, quais seriam as consequências de criar uma sensação de urgência?”. Comecei a pensar. Quando a mudança se torna contínua, a sensação de urgência se transforma em ativo comum, em requisito constante. Já não é apenas o princípio de um esforço de mudança que deve ser corretamente realizado. Foi esse conceito que deu origem ao meu último livro.

Por que para as empresas se torna difícil provocar uma verdadeira sensação de urgência?

Em primeiro lugar, é certo que muitas delas

nunca experimentaram uma sensação de urgência. E, se a urgência não aparece em sua história, em sua cultura ou em seu DNA, é difícil pensar em urgência. As empresas maduras acostumaram-se a um mundo de movimentos lentos, com várias indústrias oligopolistas e menos concorrência que a atual, ausência de forças



mundiais capazes de derrubar esses oligopólios, avanços tecnológicos mais lentos e ciclos de vida mais longos dos produtos. Lembro que um executivo da DuPont me disse: “Depois da Segunda Guerra Mundial, nossa linha de produtos tinha, do ponto de vista tecnológico, uma duração de 20 anos. Hoje, nenhum produto dura cinco”.

Em segundo lugar, o sucesso leva à autocomplacência. Sucesso significa crescimento e crescimento significa que é preciso coordenar e administrar mais aspectos internos do negócio. De modo que o olhar se concentra no interior da empresa e ninguém repara no que está acontecendo fora dela. Ninguém percebe, por exemplo, que é necessário enfrentar uma ameaça competitiva.

É possível que alguém, com um gráfico, demonstre que a força de vendas deve concentrar-se em determinados clientes de certo mercado e fazê-lo de maneira urgente. Mas, com o crescimento e o sucesso, é provável que a força de vendas não se preocupe com esses requisitos do negócio e se preocupe mais com outras questões, como o sistema de remuneração. Nas reuniões, por incrível que pareça, os vendedores de muitas empresas gastam pouquíssimo tempo em falar sobre os clientes.

Finalmente, uma verdadeira sensação de urgência é, na realidade, um tanto pessoal. Há pouco fui contratado para

assessorar uma grande empresa, em que era impossível dizer que as coisas iam bem. Todos os indicadores de desempenho –receita, lucro, etc.– eram péssimos. O nível de autocomplacência, porém, era incrivelmente alto. Todos concordavam que a empresa tinha grandes problemas, mas ninguém se responsabilizava por eles. Diante dessa atitude, onde está a urgência de provar coisas novas e melhores para superar os obstáculos e aproveitar as oportunidades?

O que pode ser feito para criar, aumentar e manter um senso de urgência?

Boa parte da urgência é a determinação emocional de fazer acontecer, de vencer e de agir imediatamente. Quando Louis Gerstner assumiu a função de CEO da IBM, no começo da década de 1990, a empresa era tremendamente autocomplacente. Porém Gerstner disse a todos os funcionários: “Vamos vencer. Talvez não ganhemos o campeonato, mas ganharemos o próximo jogo. Não vamos ter dias de folga: não é assim que se atinge a meta; não é assim que se consegue que aconteçam coisas importantes. Não peço que trabalhem 200 horas por semana. Peço apenas que deixem de lado todas as coisas inúteis que estão fazendo –que, acreditem, são muitas–, que se desfaçam delas ou as deleguem”. Depois de uma formulação desse tipo, poderá haver mais tempo para considerar

as oportunidades e os obstáculos e para agir de maneira consistente, sem esmorecer, sem desistir.

O que o sr. diz soa como uma volta à estratégia “mente-coração”, recomendada em seu livro *The Heart of Change*; quer dizer, os executivos devem motivar os funcionários para alcançar o coração e a mente de cada um?

Exato. Para estimular a mudança, é preciso sempre uma estratégia que aponte tanto para a mente como para o coração das pessoas.

Há alguns anos assisti a uma reunião de altos executivos, em uma empresa grande, que tinha o objetivo de abordar desafios sérios dos concorrentes. Um dos primeiros a falar baseou sua apresentação em mais de 150 *slides* PowerPoint. Parecia muito inteligente, mas, na verdade, a única coisa que dizia era: “Existem problemas. Precisamos enfrentá-los”. Em seguida falou outro executivo, que dedicou um longo tempo a contar histórias sobre a empresa, como era em seus primeiros anos e o que havia mudado. Lembro que sua apresentação me comoveu e outras pessoas se entusiasmaram. Seu enorme impacto tinha a ver com a dimensão emocional que incluiu.

O compromisso emocional é difícil de manter?

Sim; é preciso fazer malarbismos. Porque a outra

face da autocomplacência é o que chamo de “falsa urgência”, que se torna contraproducente. Quando interrogo os executivos sobre a sensação de urgência das empresas, quase sempre me respondem: “Todos correm de um lado para outro como loucos, trabalham o máximo que conseguem”.

Na verdade, eles estão é apavorados, correndo de reunião em reunião e produzindo apenas resultados inúteis. É atividade frenética, não há produtividade e eles creem que isso é urgência. Em muitos aspectos, a falsa urgência pode ser mais perigosa ainda que a autocomplacência.

Por isso, emprego o termo “paciência urgente” para explicar o ponto de equilíbrio. As pessoas devem entender que a verdadeira mudança pode demandar tempo. Talvez um ano, dois, cinco.

Por outro lado, porém, é possível pensar assim: “Hoje vou fazer alguma coisa que contribua para a mudança. Não tenho de dedicar a isso todo o dia. Porém, se posso modificar o rumo de uma reunião, mesmo que seja durante dez minutos, para começar a exercer pressão em prol da mudança, ficarei satisfeito, porque terei conseguido alguma coisa”.

© strategy+business

Reproduzido com autorização da *strategy+business*, revista trimestral de *management* da Booz Allen Hamilton.

[Internet]

EM QUE WEB VOCÊ VIVE?

Ainda que você não veja perigo iminente, aproveite este momento de crise para avaliar sua estratégia online diante das opções no horizonte

“**C**ada estágio na evolução da *world wide web* demonstrou ter a capacidade de transformar negócios e empresas”, afirma Ajit Kambil, diretor internacional da Deloitte Research, em artigo publicado no *Journal of Business Strategy*. Mesmo que ainda seja um desafio – ou uma conta pendente – para muitas empresas, a era da web 2.0, de acordo com Kambil, está transferindo o foco de atenção e a posição de privilégio para a web 3.0, a rede semântica. E a versão 4.0, ou móvel, está preparada para decolar, com uma aparentemente distante web 5.0, a rede “sensível”, já em seus calcanhars. A breve descrição que se segue pode ser útil para determinar em que etapa desse vertiginoso circuito paralelo está centrada sua estratégia.

WEB 1.0: internet básica. Limitada, usada basicamente para publicar documentos e realizar transações. Com ela, as grandes empresas inauguraram sua estratégia *online*. Criaram um *site* onde publicavam informação corporativa e desenvolveram planos de marketing e vendas que incorporavam a web como ligação com os clientes.



istockphotos

WEB 2.0: a rede social, da colaboração. No final dos anos 1990, ela mudou o papel dos usuários, que começaram a criar em conjunto e socialmente conteúdo e valor. Os símbolos: YouTube, Facebook, LinkedIn, deli.cio.us, Wikipedia. Uma plataforma cooperativa na qual o poder coletivo e os efeitos da rede (a cauda longa, ou *long tail*) abriam a possibilidade de gerar valor extraordinário. Hora de modificar os modelos de negócio para aproveitar as vantagens de “escalar” cada contribuição individual e de preparar-se para conviver no Grande Irmão virtual.

WEB 3.0: a rede semântica. A inteligência humana e a das máquinas combinadas. Informação mais rica, relevante, oportuna e acessível. Com linguagens mais potentes, redes neurais, algoritmos genéticos, a web 3.0 coloca ênfase na análise e na capacidade de processamento e em

como gerar ideias a partir da informação produzida pelos usuários. Quem investir nela e no novo mundo transparente, quem concentrar energia e meios em comunicar-se e gerar confiança a partir da web será o dono das vantagens competitivas.

WEB 4.0: a rede móvel. A partir da proliferação da comunicação sem fio (*wireless*), pessoas e objetos se conectam em qualquer momento e em qualquer lugar do mundo físico ou virtual. Ou seja, integração em tempo real. Com mais “objetos” na rede, acrescenta-se um novo nível de conteúdo gerado pelos usuários e com ele outro nível de análise. Por exemplo, o GPS que guia o automóvel e ajuda o motorista a fazer um caminho melhor ou a economizar combustível em pouco tempo evitará o trabalho de dirigir.

WEB 5.0: a rede sensorial-emotiva. Mesmo que

um blog estimule um debate apaixonado ou um vídeo no YouTube provoque uma reação em cadeia, a web é “emocionalmente” neutra: não percebe o que sente o usuário. De acordo com Kambil, mesmo que as emoções continuem sendo difíceis de “mapear”, já existem tecnologias que permitem verificar seus efeitos. O *site* wefeel-fine.org rastreia e cataloga frases emocionais na web e registra a frequência e localização de *clusters* de sentimentos. A empresa Emotiv Systems criou, com o recurso da neurotecnologia, auriculares que permitem ao usuário interagir com o conteúdo que responda a suas emoções ou mudar em tempo real a expressão facial de um avatar. Se é possível “personalizar” as interações para criar experiências que emocionem os usuários, a web 5.0 será, sem dúvida, mais afável que suas antecessoras. E mais manipuladora.

[Consumidores]

DIZ-ME... E TE DIREI...

Em seu relatório de fevereiro, o site de tendências TrendWatching fala de uma geração de consumidores que acredita na generosidade. E a exige. É a geração G

Será tudo isso uma compensação? Talvez. A cobiça está tendo de enfrentar as consequências de seus atos, que deixaram a economia mundial em uma das crises mais dramáticas da história. E a compensação é o que a firma de consultoria canadense chama de “geração G”, ou os consumidores

insatisfeitos com o excesso de cobiça no planeta e ávidos por instituições genuinamente interessadas no que acontece a seu redor. Eles exibem nojo e frustração diante de certos indivíduos e instituições e de sua maneira de fazer as coisas. Esses sentimentos são dois gatilhos que se fortalecem com o crescimento da

cultura socialmente responsável, surgida antes da “recessão”, ou sinal indicativo desta –consciente ou inconsciente–, alimentada *online* e compartilhada por indivíduos que se comprometem, opinam, exigem, doam e colaboram em quantidade cada vez maior.

“Quase não restam empresas que não tenham algum

tipo de ‘programa de responsabilidade social’”, resume o relatório. “Na realidade, não se trata de ser bom ou generoso, mas de responder à pressão social.” Porque a geração G pede algo mais que reciclar, financiar um remoto orfanato ou celebrar o Dia da Diversidade. Quer impacto direto.

[COLUNISTA CONVIDADO: JOHN A. DAVIS]

O QUE SIGNIFICA “PROFISSIONALIZAR”

Conheça os seis pilares da profissionalização de uma empresa familiar, que incluem atrair talentos, tenham eles laços de sangue ou não

É provável que em algum momento da vida de uma empresa familiar seus donos pensem que deveriam profissionalizá-la. É comum julgar que “profissionalizar” significa mudar a administração familiar por uma não familiar. Em outras palavras, que é suficiente escolher um executivo de fora da família para que dirija o negócio. Mas não é tão simples.

Uma empresa é considerada profissional quando revela altos níveis de desempenho e ética. Esses níveis são atingidos criando culturas que colocam ênfase no desempenho, ao mesmo tempo que mantêm os valores fundamentais da empresa, aprendem de forma constante e se esforçam para conseguir a igualdade de reconhecimento e recompensas. As culturas de negócios profissionais se nutrem dos esforços de seus líderes e de processos “formais”: fixar metas e regras claras, valorizar o desempenho e a ética dos funcionários, contratar pessoal com base em sua capacidade de contribuir e conferir promoções também em função das contribuições.

Uma empresa pode ser de propriedade de uma família e ser administrada por ela e, ainda assim, ser profissional. O profissionalismo nada tem que ver com categorias, mas com atitudes e comportamentos profissionais. E, realmente, é possível que os membros da família que possuem a combi-

nação apropriada de qualidades tenham certas vantagens ao administrar o negócio, particularmente para assegurar aos principais interessados – familiares acionistas, funcionários, clientes e fornecedores – que a empresa é sólida e que podem confiar nela. Portanto, não se deve cair na armadilha de supor que para tornar mais profissional uma empresa é preciso se desfazer dos funcionários que são da família.

A profissionalização de um negócio familiar se apoia em seis pilares:

1. Atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas, tanto da família como de fora. Como as empresas competem em grande parte baseadas em seu talento, as famílias que são donas de um negócio devem ser sinceras quanto a sua capacidade de conseguir gerentes e funcionários-chave para a empresa. Quando existe alguém com reconhecidas habilidades comerciais e capaz de manter a lealdade de acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, então a liderança familiar do negócio pode constituir a melhor opção. Mas, quanto maior e mais complexo se torna o negócio, maiores são as probabilidades de ser necessário recorrer a executivos de fora do círculo familiar. A família deve ser realista quanto aos talentos que possui e tomar decisões racionais sobre quem administrará e conduzirá o negócio.

UMA EMPRESA FAMILIAR

2. Garantir que a empresa possa sempre, em questões importantes, decidir de forma apropriada.

Sem essa condição, a concorrência dominará. Todo negócio familiar deve dispor de processos e mecanismos de votação que promovam a capacidade de decidir. Esse é um dos motivos pelos quais recomendo recorrer a conselhos de assessores ou diretores integrados por pessoas alheias à família, para que estabeleçam temas que devam ser abordados e sobre os quais seja preciso tomar decisões apropriadas.

3. Fortalecer a disciplina familiar e seu compromisso com o negócio.

As probabilidades de sobrevivência e sucesso de uma empresa familiar aumentam quando existem disciplina para atuar em função do interesse do negócio e diálogo fácil. Se competem por *status*, poder, controle, reconhecimento e mesmo afeto, os membros da família põem em perigo a administração de sua empresa. Portanto, é fundamental que as famílias imaginem maneiras de manter debates disciplinados e sejam capazes de tomar decisões objetivas que mantenham seu negócio.

4. Respeitar a hierarquia de gestores e dar autonomia aos funcionários.

Na maioria das empresas familiares, os integrantes da família que ali trabalham têm acesso especial às informações e aos debates sobre o negócio, qualquer que seja a função que ocupem. Esse acesso não constitui um problema em si, contanto que os

familiares respeitem a hierarquia, incluam nas decisões do negócio os executivos de fora do círculo familiar e não façam participar indevidamente delas os membros da família. Assim como em qualquer negócio, as empresas familiares devem dar autonomia de decisão aos funcionários mais capacitados. Mas, quando esses funcionários não pertencem à família e as decisões são operacionais, o requisito da confiança é indispensável. Portanto, é preciso capacitá-los e encorajá-los a decidir e, depois, permitir que o façam. Ao mesmo tempo, devem-se estimular os sucessos e corrigir os erros –com mais capacitação e estímulo. É assim que as pessoas aprimoram suas habilidades para se tornar mais profissionais.

5. Estabelecer sistemas que assegurem, de maneira consistente, o alto desempenho e a igualdade.

Em geral, na etapa de fundação, as empresas familiares não têm métodos. O fundador quase sempre tem personalidade entusiasta e assume todo o poder quando se trata de confrontar as oportunidades e traçar os rumos da empresa. É típico que ele não dedique grande esforço ao planejamento, ao processo orçamentário, à avaliação ou ao controle. Mas, quando um negócio cresce e sua complexidade aumenta, é necessário que a gestão seja mais sistemática. Os sistemas geralmente são o impulsor fundamental do profissionalismo, uma vez que melhoram os níveis de desempenho e geram métodos consistentes

para avaliar e recompensar os funcionários.

6. Defender decididamente os valores centrais.

A dimensão ética da profissionalização é tão importante quanto a do desempenho. Os funcionários devem personificar os valores fundamentais do negócio, bem como as normas éticas básicas de honradez, respeito e igualdade. Ainda que os gerentes sejam os representantes mais visíveis e ativos da empresa, os donos têm de apoiar as metas e a cultura do negócio. É o grupo proprietário que, em última análise, determina a natureza de um negócio. Por essa razão, a família deve preparar seus membros para que sejam acionistas informados e comprometidos em proteger os valores da empresa. Muitas empresas familiares desconsideram esse importante ingrediente para o sucesso e a profissionalização, acreditando que se trata apenas de um processo administrativo.

VENCER A RESISTÊNCIA

Existem várias razões pelas quais os donos de empresas familiares resistem a fortalecer os padrões de ética e desempenho em sua organização. Em primeiro lugar, profissionalizar uma empresa não sai barato. Talvez seja necessário aumentar salários para atrair novos funcionários, investir em tecnologia avançada ou implantar sistemas de planejamento, controle e gestão de desempenho. O maior obstáculo, porém, surge quando os membros da família que trabalham na empresa sentem ameaçados seu poder e seu

status. A profissionalização compreende a aceitação de um novo *management*, algumas vezes vindo de fora da família.

Esse processo costuma acontecer nos momentos de transição da propriedade do negócio e da autoridade gerencial de uma geração à seguinte. Talvez os mais velhos se sintam ofendidos pelas tentativas de profissionalização, uma vez que implicam estilos ou métodos de gestão diferentes dos que eles conceberam. A resistência pode ser vencida com argumentos sólidos sobre a necessidade de mudança, enaltecendo as conquistas da administração que sai e comprometendo-se a continuar com certos princípios fundamentais da empresa. As organizações profissionais se guiam por valores que as fortalecem e as ajudam a aprender. As famílias devem honrar seus valores fundamentais e deixar que suas tradições evoluam.

© John A. Davis

Participante do Fórum Mundial de Gestão de Empresas Familiares da HSM, em maio de 2009, John A. Davis é considerado o maior *expert* mundial em gestão de empresas familiares. Lidera o corpo docente do programa Famílias nos Negócios da Harvard Business School e é fundador do Owner Managed Business Institute (Ombi), firma de consultoria especializada na gestão de empresas familiares.

HSM MANAGEMENT NA INTERNET (E MUITO MAIS)

hsmmanagement.com.br

GUY KAWASAKI FALA SOBRE O TWITTER

O PASSARINHO, A BALEIA, O TUBARÃO E VOCÊ



Para alguns, Guy Kawasaki sempre será o ex-evangelista da Apple. Outros o veem como investidor, empreendedor e padrinho das *start-ups*. Mas atualmente a grande paixão e identificação desse *expert* é com o Twitter, rede social simbolizada pelo passarinho que pratica o microblogging de até 140 caracteres. Talvez ninguém domine o Twitter como Kawasaki que, com grandes usuários brasileiros, analisa com exclusividade as razões do vertiginoso crescimento dessa ferramenta (mais de 1.300% em um ano) –de suas funções aos aplicativos. Também se discutem suas falhas (as baleias) e as possibilidades de saturação (o tubarão) e de venda.

Acompanhe as ideias que os novos columnistas do Portal HSM vêm trocando com os usuários e, assim, cocriando conteúdo:

▶ **SANDRO MAGALDI – VENDAS 3.0.** É urgente essa nova, e mais estratégica, visão de vendas, que integra os conceitos básicos da área a outras esferas do conhecimento organizacional.

▶ **CARLOS ALBERTO JÚLIO – MÁGIA DA GESTÃO.** Nem só de inovações vive o mundo dos negócios; continuidade e otimização ainda são determinantes da competitividade. Tudo isso depende

da boa aplicação da teoria (e de experiências) na prática.

▶ **CESAR SOUZA – CABEÇA DE LÍDER.** A visão elitista da liderança precisa ser desmistificada. Os líderes competentes lideram 360 graus –inclusive para cima–, não 90 graus, e formam líderes.

▶ **ROBERT WONG – GESTÃO DE PESSOAS.** Você pode escolher a empresa onde trabalhará, a posição, o chefe e a remuneração. Basta que, em vez de ir atrás do emprego, persiga a empregabilidade proativamente.

▶ **JULIO SERGIO CARDOZO – O ENIGMA DA LONGEVIDADE.** A aposentadoria pode ser o melhor momento de sua vida –desde que você planeje logo o que vai fazer. Além de pensar no aspecto financeiro, é preciso criar um propósito para o pós-carreira.

**NÃO DEIXE
DE LER NOSSO
BLOG**



▶ NEGÓCIOS X SUSTENTABILIDADE

As tecnologias ambientais já movimentam US\$ 16,9 bilhões no Brasil e têm potencial para crescer 7% ao ano até 2020, segundo estudo Roland Berger. (Daniel Chagas Martins)

▶ O CELULAR E O MUNDO

A combinação “RFID (*tags* de identificação por radiofrequência) + celular” não é mais futuro distante. O Touch Project apresentou um protótipo de iPhone com leitor de RFID interagindo com os objetos em volta. (Marcelo Kertész)

▶ EMPRESA-CORAGEM

Gibson, a fabricante de guitarras, ousou. Ela permite que os visitantes de seu *site* deixem comentários e avaliem com notas os produtos sem registro nem censura. (Leonardo Andrade)

▶ FLUÊNCIA TECH

MediaLab do MIT definiu seis estágios de capacidades que empresas e pessoas atravessam para ter isso: desde saber usar o computador e aprender novas formas de usá-lo até empregar a tecnologia para colaborar com a comunidade. Em qual você está? (Raquel Costa)

▶ 2X GOOGLE

A empresa anunciou o Google Voice –um único número de telefone para todas suas ligações– e o Google Moderator, reunião corporativa virtual, totalmente interativa. (Raquel Costa e Jorge Carvalho)

▶ NICHE TWEETING

O *site* TodaysMama fez um “tuitar” para a participação de seu público-alvo, as mães modernas. Outros o seguirão? (Adriana Salles Gomes)

▶ STATUSFERA?

Na nova rede de reputação, agentes individuais terão reconhecimento, relevância e remuneração, de acordo com o *expert* Brian Solis. (ASG)