

JULHO 2017 | hbrbr.com.br

Harvard Business Review

BRASIL

GESTÃO ORGANIZACIONAL 50
Chega de
reuniões inúteis
Leslie A. Perlow, Constance
Noonan Hadley e Eunice Eun

ESTRATÉGIA 60
Descubra uma
plataforma
no seu produto
Andrei Hagiu e Alizabeth J. Altman

EQUIPES DE LIDERANÇA 68
Como ser chefe
em Bruxelas,
Boston e Pequim
Erin Meyer

GESTÃO PESSOAL 78
A ciência das
conversas
inspiradoras
Daniel McGinn



ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

**DOAR BOA PARTE DO SEU TEMPO E ENERGIA
NO TRABALHO PREJUDICA EXATAMENTE AS
PESSOAS QUE VOCÊ QUER AJUDAR.**

PÁG. 27



SM

Conheça o United PerksPlusSM

© 2016 United Airlines, Inc. All rights reserved.

A STAR ALLIANCE MEMBER

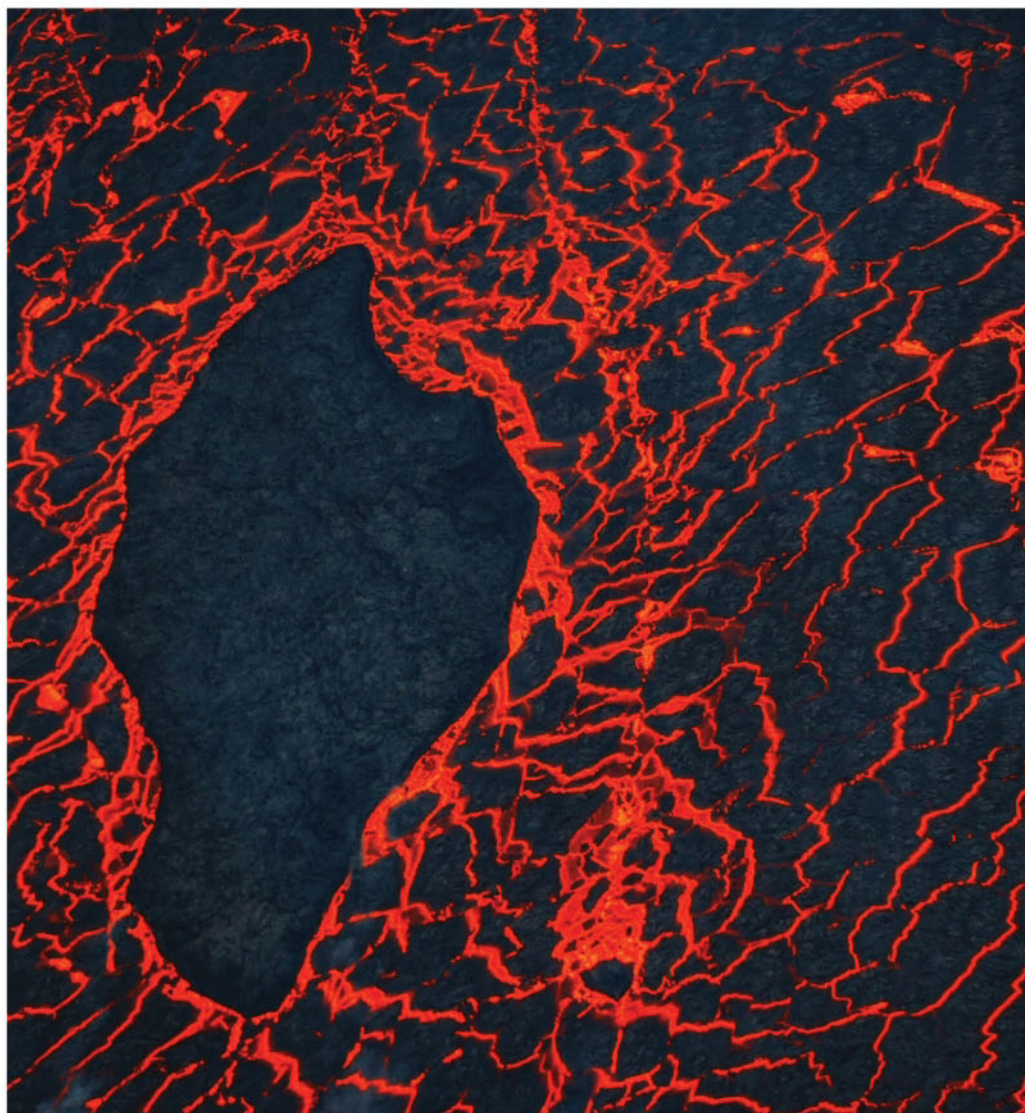


UNITED
AIRLINES



*Recompensas para empresas
de pequeno e médio porte*
fly the friendly skies®

Saiba mais em united.com



FOCO ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

27

28 **ARTIGO**

VENÇA O ESGOTAMENTO DA GENÉROSIDADE

O altruísmo no trabalho leva à exaustão — e muitas vezes prejudica exatamente quem mais queremos ajudar.

Adam Grant e Reb Rebele

38 **ARTIGO**

LÍDERES QUE SABEM COMO DOAR SEU TEMPO

Há alguns anos, Margaret Barrett recebeu de um colega da Intel Corporation um exemplar do livro *Dar e receber*, de autoria de Adam Grant, da Wharton. O livro mudou sua vida.

Curt Nickisch

42 **VÍDEO**

QUANDO A ABNEGAÇÃO NO TRABALHO NÃO FUNCIONA

Tempo e energia são recursos limitados, e as pessoas acabam sem nenhum dos dois quando dizem sim indiscriminadamente.

Adam Grant e Reb Rebele

44 **ARTIGO**

SEJA GENEROSO SEM SER CAPACHO

Como administrar o ônus de ser um bom chefe ou colega de trabalho?

Adam Grant e Reb Rebele

47 **AUTO AVALIAÇÃO**

ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE — VOCÊ ESTÁ EM RISCO?

Faça um teste rápido para saber.



ARTIGOS

GESTÃO ORGANIZACIONAL

Chega de reuniões inúteis

Como liberar tempo para o trabalho relevante.

Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley e Eunice Eun

50

ESTRATÉGIA

Descubra uma plataforma no seu produto

Quatro estratégias que podem revelar um valor escondido.

Andrei Hagiu e Elizabeth J. Altman

60

EQUIPES DE LIDERANÇA

Como ser chefe em Bruxelas, Boston e Pequim

Se você deseja ter sucesso, precisará se adaptar.

Erin Meyer

68

HBR BRASIL

FIQUE CONECTADO CONOSCO

www.hbrbr.com.br

EMAIL: contato@rfmeditores.com.br

TWITTER: [@hbrbrasil](https://twitter.com/hbrbrasil)

FACEBOOK: [Harvard Business Review Brasil](https://www.facebook.com/HBRBrasil)

LINKEDIN: [Harvard Business Review Brasil](https://www.linkedin.com/company/hbrbrasil)



JULHO 2017

RADAR

Novas ideias e pesquisas em andamento

16 **VENDAS**

Como metas de curto prazo afetam os lucros

Metas diárias podem melhorar a performance de vendedores de baixo rendimento. Mas podem afetar negativamente os melhores.

COMO EU FIZ

CEO da SoulCycle explica como manter o crescimento num setor que está na moda

Com amizade e senso de comunidade.
Melanie Whelan

22



EXPERIÊNCIA

Administre seu crescimento profissional

78 **GESTÃO PESSOAL**

A ciência das conversas inspiradoras

Para incendiar sua equipe, explore a fórmula de três etapas comprovada cientificamente.
Daniel McGinn

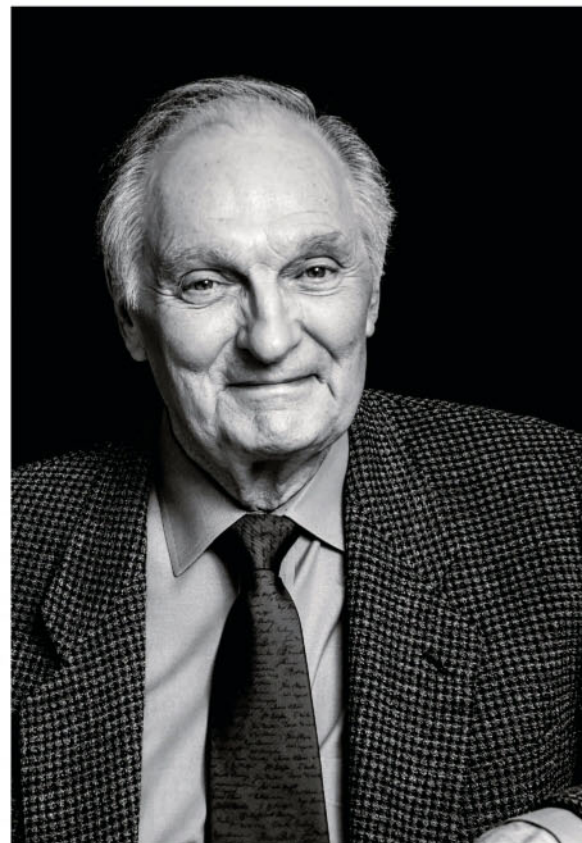
83 **ESTUDO DE CASO**

Seguir ordens duvidosas ou se manifestar?

Uma estagiária pensa seriamente se deve comprometer seus valores para manter o emprego.
Sandra Sucher e Matthew Preble

DE CORPO E ALMA ALAN ALDA

90



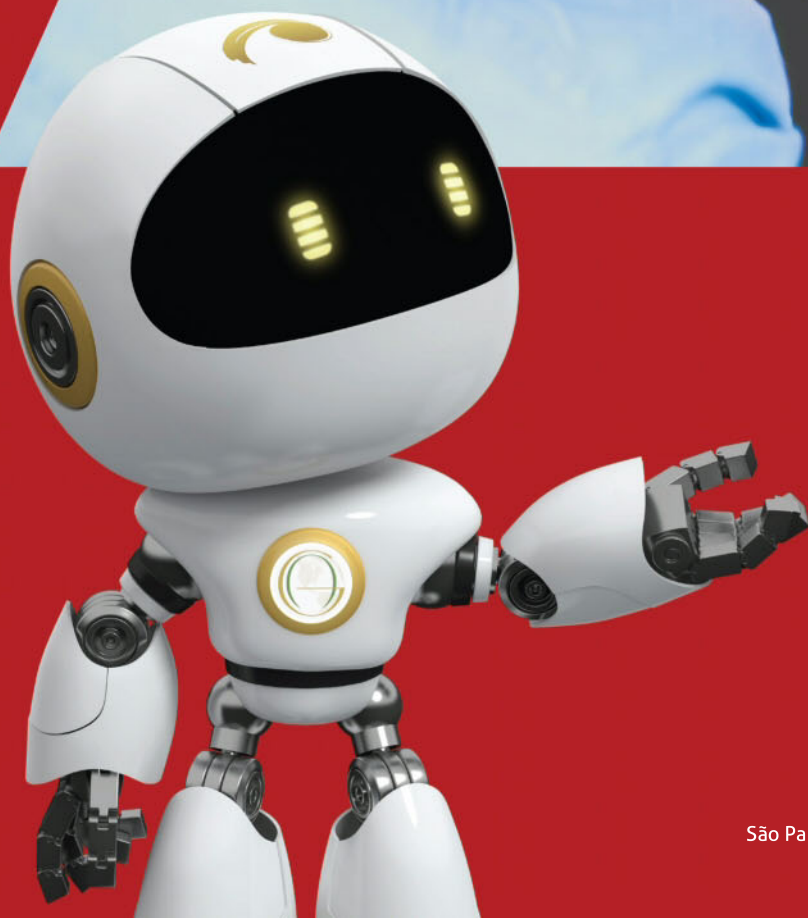
SEÇÕES

- 10 Carta ao leitor
- 11 Colaboradores
- 88 Resumo da edição

UM
JEITO 

DE SIMPLIFICAR OS
PROCESSOS DE RH.

AGILIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS
FAZ TODA A DIFERENÇA.



O mais completo canal de colaboração para gestão estratégica de pessoas reduz custos, gerencia processos e descentraliza informações para todos os níveis da organização.

Com o Aplicativo Mobile da Apdata, você acessa diversos recursos do Portal em qualquer lugar, trazendo mais mobilidade para a sua empresa e para seus colaboradores.



www.apdata.com

São Paulo • Campinas • Rio de Janeiro • Orlando

+55 (11) 2652-2500


apdata
mais recursos, mais humanos

Na era digital como em Darwin, cooperar é o segredo do sucesso

Para o naturalista inglês Charles Darwin, a capacidade de o ser humano cooperar em larga escala foi fundamental para seu sucesso evolutivo. Na era digital, uma nova onda de colaboração se descortina: homens e mulheres trabalharão juntos em tarefas que exigirão, cada vez mais, conhecimento, estratégia e planejamento; mas com o diferencial de que terão as máquinas a seu lado.

O naturalista inglês Charles Darwin (1809-1882) tornou-se célebre por sua obra a respeito da evolução das espécies. Uma de suas teorias - a de que na Natureza vence o mais forte e é este que consegue perpetuar seus genes - foi usada por muito tempo por algumas pessoas para justificar a desenfreada competição entre os homens. Contudo, esta é uma grande distorção. No caso dos seres humanos, Darwin sublinhou que seu sucesso teve muito mais a ver com a cooperação. Confusão semelhante se verifica hoje entre os que anunciam a mais nova frente da batalha do Século: entre humanos e máquinas. Neste caso, também prevalecerá a cooperação.

Estudo recente da EY, anunciado em junho, dá uma ideia do que pensam os empreendedores – a principal força-motriz do mundo dos negócios – a respeito do tema. Segundo o **EY Growth Barometer 2017**, que ouviu 2.340 líderes de empresas de médio porte em 30 países, o cenário para a adoção da tecnologia de Automação Robótica de Processos (RPA, na sigla em inglês) não tem nada de catastrófico. Metade dos executivos que responderam à pesquisa disse que a adoção da RPA resultará, de forma geral, em uma redução de pessoal inferior a 10% – mas estudos e a experiência das empresas mostram que, em alguns casos, como em atividades repetitivas, a redução tende a ser bem superior, de até 80%.

A pesquisa também aponta que estes empreendedores querem contratar: mais de um quarto (27%) dos entrevistados planeja aumentar sua equipe permanente, enquanto 14% consideram ampliar o número de profissionais de meio-período. Quando instigados a elencar os fatores críticos para atender seus anseios de crescimento, os empresários disseram que as pessoas (23%) são a prioridade. O capital humano aparece à frente do aprimoramento das operações (21%), da eliminação da burocracia (12%) e da busca por acordos vantajosos (8%).

Em suma, o estudo aponta que os líderes destas empresas estão usando a tecnologia para acelerar o crescimento, melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade, mas também para atrair e reter talentos. Mostra também que eles planejam uma adoção seletiva da RPA para trazer maior eficiência a algumas operações; mas como um complemento ao talento humano, e não como um substituto.

É verdade que a robotização, aliada a um conjunto de outras tecnologias disruptivas, implica transformações profundas no mundo que conhecemos. À medida que processos se tornam mais inteligentes, um conjunto de atividades pouco a pouco deixa de ser desempenhado por seres humanos. Isso acontece porque a fundamentação econômica subjacente torna o processo inexorável. Hardware e software juntos realizam o trabalho de centenas ou milhares de pessoas, em geral com precisão e qualidade muito superiores. Além disso, as máquinas e os programas de computador praticamente não se desgastam com o passar do tempo. E, como se tudo isso não bastasse, elas não precisam de pausa – podem trabalhar 24 horas, sete dias por semana.

A EY acredita que essa tomada de terreno por parte da tecnologia se dará em áreas de “back-office” ou “front office” – inicialmente no conjunto infundável de tarefas manuais e rotineiras, sobretudo administrativas que requerem pouca estratégia e planejamento. Uma boa parcela da mão-de-obra,

dentro de poucos anos, de fato não se ocupará mais com essas questões, deixando-as a cargo de robôs, que trabalharão como assistentes responsáveis por estas atividades.

No início, o efeito notável será a redução de custos operacionais acompanhada da ampliação da capacidade humana com ganhos em eficiência, acurácia e produtividade. Em seguida, será natural a combinação de analytics avançado e inteligência artificial, que levará a decisões mais certas e de melhor qualidade, focando-se majoritariamente em pontos ótimos de máximo retorno e menor risco, custo e “lead time”.

“Isso nos permitirá atuar sobre um enorme campo a ser explorado pelo capital humano, onde tarefas consideradas mais nobres, como o desenvolvimento de estratégias, a produção de conhecimento e o planejamento de longo prazo requererão a combinação única de lógica e sentimentos, exclusivas ao ser humano”, diz Ricardo Vilanova, sócio de Consultoria da EY.

Num mundo que se transforma tão profunda e rapidamente, concentrar esforços de homens e mulheres em tarefas mais inteligentes representa um diferenciador importante. A própria pesquisa Growth Barometer mostra que os líderes confessam que dividem seu tempo hoje de uma forma que não consideram adequada: 80% para resolver os problemas do presente e 20% para planejar o futuro. O que eles querem, entretanto, é o contrário. Um quarto dos entrevistados gostaria de dedicar apenas 20% ao dia-a-dia da operação e 80% ao futuro.

Essa mudança no modo de administrar o negócio requer das empresas maior atenção às equipes, bem como exige dos profissionais o aprimoramento de suas competências. Melhorar aptidões estratégicas, desenvolver o pensamento abstrato, aprender novos conceitos (sustentabilidade, gestão focada no cliente, tecnologias emergentes, estatística e análise de dados, entre outros) e aprimorar a capacidade de cooperar entre as equipes de homens e máquinas não são mais opcionais.

Para Darwin, a capacidade de cooperar em larga escala é uma das principais explicações para o sucesso evolutivo da espécie humana. Vê-se, por fim, que nada mudou. Em sua jornada de adaptação ao meio, os homens continuam a mudar, tornando-se mais inteligentes – só que desta vez estarão em cooperação com as máquinas. ■

Acesse ey.com.br/rpa

CARTA AO LEITOR

VALE A PENA SER GENEROSO?

A **generosidade humana** é uma das virtudes mais valorizadas. As religiões exaltam as almas generosas, e a ciência estuda se ajudar o próximo é um prazer genuíno ou uma decisão racional. Pouco importa. Fato é que o ser humano é capaz de tomar decisões e iniciativas que beneficiam os outros mesmo quando geram prejuízos para ele.

O altruísmo é a arte de doar, e o bem mais precioso que temos para doar é o tempo. A razão é simples: o tempo não pode ser recuperado.

O foco desta edição começa com um artigo de Adam Grant e Reb Rebele sobre como a generosidade no trabalho pode levar à exaustão e prejudicar exatamente as pessoas que queremos ajudar. Tempo e energia são recursos limitados. Assim, é preciso saber doá-los. Por sorte, pesquisas demonstram que isso é possível, portanto as pessoas e as organizações devem ficar atentas para não deixar que as boas intenções se tornem um fardo oneroso e contraproducente.

OS EDITORES

FIND
MORE
FREE
MAGAZINES

FREEMAGS.CC

COLABORADORES



Reb Rebele conhecia **Adam Grant** desde 2010, quando estudavam psicologia positiva aplicada na University of Pennsylvania. Eles descobriram que tinham interesses comuns sobre como a ciência comportamental pode melhorar o ambiente de trabalho, mas foi somente depois do lançamento de *Dar e receber* (Grant, 2013) que resolveram trabalhar juntos. Descobrir como ajudar mais pessoas a ser produtivamente generosas foi um desafio que intrigou os dois, e as pessoas e organizações que pediam ajuda constituíam um laboratório inesperado para testar o que realmente funcionava — e o que não.

27 FOCO

Por que os CMOs não duram



Como consultora de gestão recém-formada, **Leslie Perlow** se surpreendia com as longas e imprevisíveis horas que ela e seus colegas estavam investindo à toa. Será que realmente precisava ser assim? Anos depois, como professora, ela desenvolveu pesquisas para tentar elucidar essa questão. Foi quando descobriu que se uma equipe de consultores focasse em tornar seu trabalho um pouco mais previsível, eles poderiam melhorar significativamente seu desempenho e equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Depois que verificou que os resultados de sua pesquisa poderiam ser generalizados para todas as empresas e setores, ela começou a testá-los em reuniões na tentativa de atingir as mesmas metas.

50 ARTIGO

Chega de reuniões inúteis



Sandra Sucher trabalhou 20 anos na moda varejista e na Fidelity Investments antes de ingressar na Harvard Business School. Ela sabe muito bem que até os mais simples dilemas éticos se tornam difíceis, e sua pesquisa foca em abordagens práticas que os líderes de negócios podem adotar para enfrentá-los. Ela está escrevendo um livro sobre como os gestores podem treinar sua autoridade e conquistar a confiança de suas equipes enquanto lutam contra as implicações da automatização e globalização.

83 ESTUDO DE CASO

Seguir ordens duvidosas ou se manifestar?

Estimular a inovação



Nas análises sobre o ambiente de negócios é comum o uso de clichês. Reflita sobre a frase “o cenário nunca foi tão desafiador e complexo” e responda: houve algum momento na história do capitalismo em que foi fácil fazer negócios, se manter competitivo e relevante? Com certeza, não. Há outra frase, muito em voga, que diz respeito à necessidade de as empresas inovarem. Inovar hoje é fundamental. Nesse caso, não se trata de um mero clichê, mas de algo que é cada vez mais importante para a sobrevivência das empresas no ambiente em que vivemos.

Por que inovar se tornou um mantra importantíssimo e não pode ser visto como uma mera frase de efeito? Porque a sociedade está mudando muito mais rapidamente do que antes. Pense: quantos anos durou uma determinada tecnologia há 60 anos? E qual é o prazo para que uma inovação hoje se torne obsoleta? A evolução digital mudou as demandas de clientes e consumidores. E ainda há muito espaço para novidades. Ou seja, há muitas oportunidades para as empresas criarem soluções novas e relevantes.

É comum pensar que por trás da ideia de inovação há um momento “eureka!”, em que um gênio pensa numa solução inédita enquanto medita sozinho.

.....
Uma pesquisa recente da PwC com cerca de 1.200 empresas globais mostra que 54% delas têm dificuldade em alinhar inovação com a estratégia de negócios, ou seja, não enquadram a atividade no propósito.

Se fosse assim inovar seria como fazer uma aposta às cegas; acertar seria uma questão de probabilidade, vinculada a *insights* fortuitos de supostos gênios.

No mundo corporativo, porém, a inovação não é um processo aleatório nem solitário. Ela deve estar inserida na cultura da empresa. As ideias surgem num ambiente propício e com um propósito definido.

Um erro das empresas que tratam inovação como uma “aposta” é destinar uma quantidade significativa de recursos financeiros com a expectativa de que isso, por si só, resulte em grandes inovações.

Os estudos da PwC mostram que o sucesso da inovação não depende simplesmente do volume de recursos

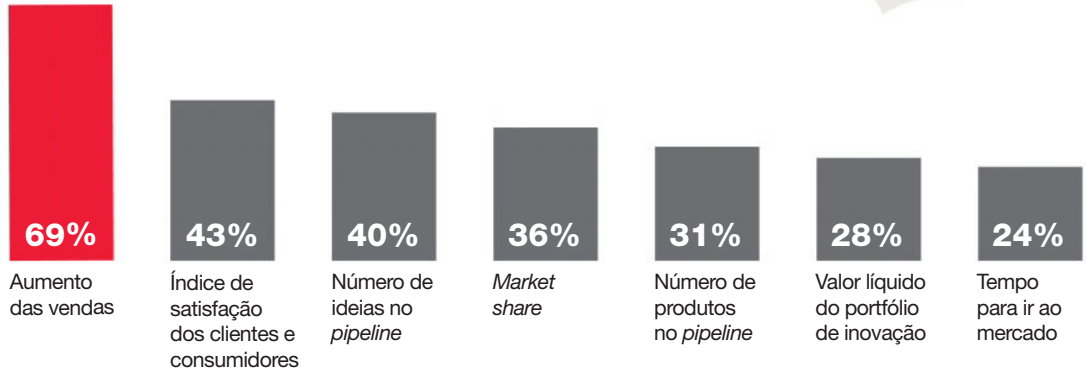
direcionados para Pesquisa & Desenvolvimento, mas da forma como eles são empregados.

As companhias que conseguem transformar investimentos em resultados financeiros olham para além da área de Pesquisa & Desenvolvimento. Elas focam modelos operacionais inclusivos que envolvem outros participantes. Uma dessas iniciativas é envolver todos os funcionários da empresa, além de fornecedores e outros parceiros, na busca por inovação. Outra é atrair os clientes. Cerca de 55% das empresas ouvidas pela PwC dizem que o engajamento de clientes desde o começo do processo contribui para o resultado e 35% dizem que eles são os principais parceiros na inovação. Segundo a PwC, as empresas que fazem isso têm chance duas vezes maior de crescer 15% ou mais nos próximos cinco anos.

Outra recomendação é: acredite no fator humano. A despeito de toda a tecnologia disponível, como *data analytics* e inteligência artificial, os *insights* humanos ainda são fundamentais. É o homem que tem a capacidade de entender os anseios e motivações dos clientes e consumidores. Os dados, por si só, não dizem nada.

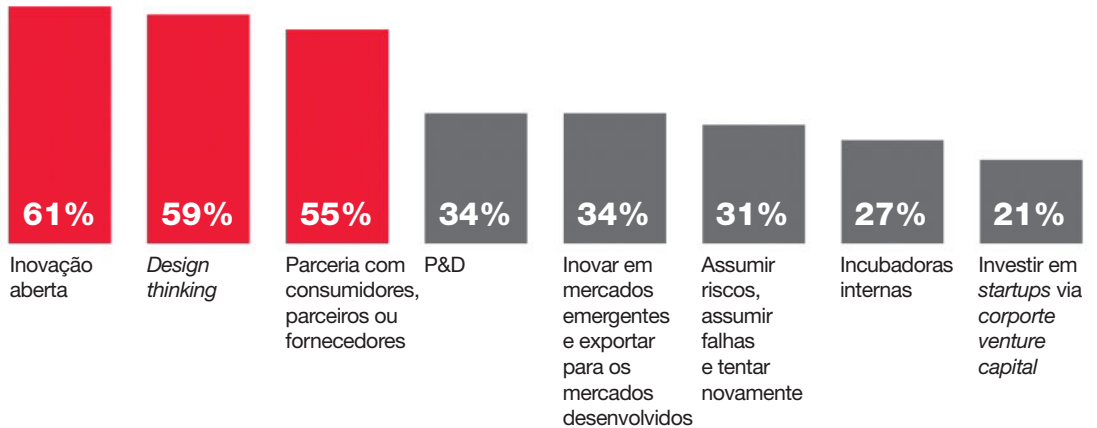
O resultado da inovação

Para os executivos, a melhor métrica para avaliar o sucesso de uma inovação é o aumento das vendas



Qual a métrica mais importante para mensurar a inovação na sua organização?

Modelos operacionais mais colaborativos

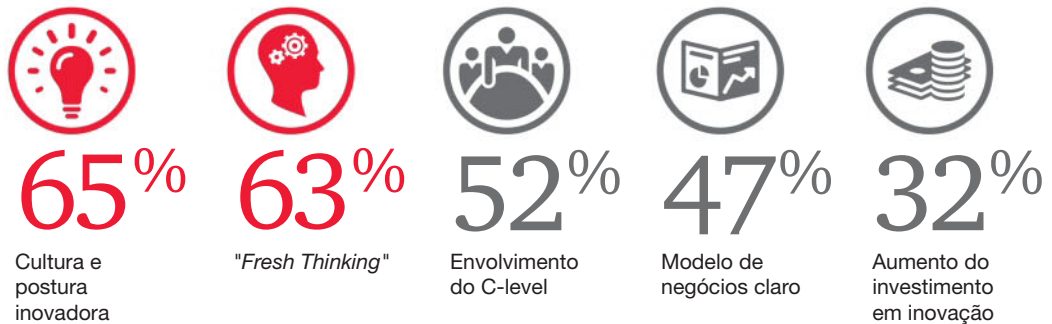


Quais modelos operacionais sua organização usa para incentivar a inovação?

Os percentuais mostram o número de empresas usando esses modelos de inovação

O ser humano é fundamental

Cultura e postura inovadora são as características mais importantes para as empresas que inovam



Quais os fatores mais importantes para o sucesso da inovação na sua organização?

Fonte: PwC's Innovation Benchmark
Base: 1,222



REPRINTS DE ARTIGOS

Presenteie seus
clientes e alunos com
ideias inovadoras.

Utilize as reimpressões de
artigos da HBR Brasil em cursos,
palestras e treinamentos.

Veja no final de cada artigo o
código de *reprint* para fazer o
seu pedido.



PEÇA UM ORÇAMENTO E ADQUIRA:
(11) 3094-8404
reprint@rfmeditores.com.br

**Harvard
Business
Review**
BRASIL

Harvard Business Review

EDITOR-CHEFE

Adi Ignatius

EDITORA

Amy Bernstein

PUBLISHER

Joshua Macht

DIRETOR-GERAL

Edward Crowley

EDITORA EXECUTIVA

Sarah Cliffe

DIRETORA DE ARTE

Karen Player

EDITORA ESPECIAL

Julia Kirby

EDITORES SENIORES

Alison Beard, Ania Wiekowski, Daniel
McGinn, David Champion, Gardiner Morse,
Jeff Kehoe, Lisa Burrell, Maureen Hoch,
Melinda Merino, Scott Berinato,
Steven Prokesch

EDITORES ASSOCIADOS SENIORES

Andrew O'Connell, Kate Adams,
Sarah Green Carmichael, Walter Frish

EDITORES ASSOCIADOS

Courtney Cashman, Gretchen Gavett,
Susan Francis

EDITORAS DE ARTIGOS

Amy Meeker, Christina Bortz,
Martha Lee Spaulding, Susan Donovan

EDITORES CONTRIBUINTES

Amy Gallo, Anand P. Raman,
Bronwyn Fryer, Karen Dillon,
Jane Heifetz, John Landry,
Lew McCreary, Richard Hornik

DIRETORA DE PRODUÇÃO EDITORIAL

Dana Lissy

NOTA AOS LEITORES

As opiniões expressas nos artigos são as
de seus autores e não necessariamente as
da *Harvard Business Review*, da *Harvard
Business Review Brasil*, da Harvard
Business School ou da Harvard University.
Certos autores podem prestar consultoria
a empresas a que aludem ou com elas
possuir vínculos profissionais.

REPRODUÇÃO

Copyright © 2017 Harvard Business
School Publishing Corporation. Todos
os direitos reservados. É proibida a
reprodução ou transmissão de qualquer
parte desta publicação em qualquer
formato ou através de qualquer meio,
seja ele eletrônico ou mecânico, incluindo
fotocópia, gravação ou qualquer sistema
de armazenamento e recuperação de
dados, sem autorização escrita.

Volume 95, Número 07, Julho 2017

Harvard Business Review

BRASIL

CONSELHO EDITORIAL

Elaine Saad

José Guimarães Monforte

José Luiz Bichuetti

Murilo Portugal

Pedro Parente

PUBLISHER

Roberto Müller Filho

rmuller@rfmeditores.com.br

EDITORA-CHEFE

Ana de Magalhães

ana@rfmeditores.com.br

EDITORA DE ARTE

Débora de Bem

debora@rfmeditores.com.br

MÍDIAS SOCIAIS

Victor Matioli

victor@rfmeditores.com.br

GERENTE DE PUBLICIDADE

Marcelo Levenstein

marcelo@rfmeditores.com.br

EXECUTIVAS DE NEGÓCIOS

Heloisa Ortiz

heloisa@rfmeditores.com.br

Marcelo Augusto

marcelo.augusto@rfmeditores.com.br

Stella Pardo

stella@rfmeditores.com.br

DIRETORA DE MARKETING/EVENTOS

Carolina Martinez

carolina@rfmeditores.com.br

EVENTOS ESPECIAIS

Karin Hetschko

karin@rfmeditores.com.br

GERENTE DE ASSINATURAS E CIRCULAÇÃO

Mariana Monné

mariana.monne@rfmeditores.com.br

ANALISTA FINANCEIRA

Geni Pinheiro de Brito

geni@rfmeditores.com.br

DIRETORA DO HBR BRASIL CHANNEL

Christine Salomão

christine@hbrbr.com.br

Rua Cunha Gago, 412, 1º andar, cj. 13
Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05421-001
(11) 3094-8404
www.hbrbr.com.br

Harvard Business Review Brasil
é uma publicação da RFM Editores Ltda.

Distribuição Nacional pela Dinap S.A.

EDITADA POR

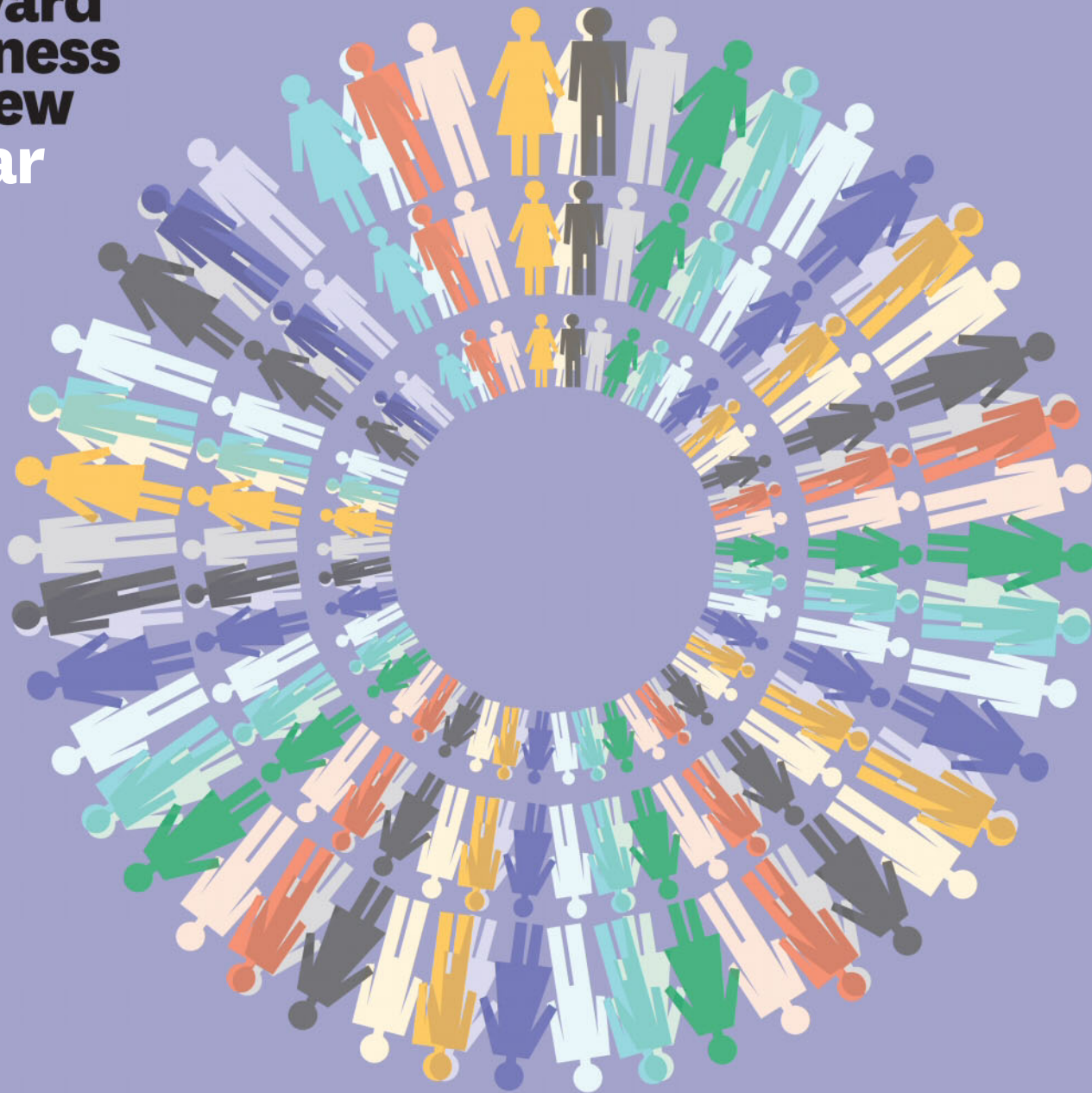


JORNALISTA RESPONSÁVEL

Roberto Müller Filho

Harvard Business Review Radar

JULHO 2017



VENDAS

Como as metas de curto prazo afetam os lucros

OPERAÇÕES

Vale a pena ser líder digital

COMO EU FIZ

CEO da SoulCycle explica como manter o crescimento num setor que está na moda

ILUSTRAÇÃO DE SUNS DESIGN

VENDAS COMO AS METAS DE CURTO PRAZO AFETAM OS LUCROS

UMA DAS GRANDES perguntas para gestores de equipes de venda é que intervalo de tempo usar ao estabelecer metas que vão determinar pagamentos de bônus e incentivos. A questão é complicada porque gera a preocupação de que vendedores que já atingiram suas cotas podem diminuir seus subsequentes esforços — assim como aqueles que, estando muito atrás, decidem que as metas são inalcançáveis. Para testar o efeito das metas de curto prazo, pesquisadores trabalharam junto com um varejista de eletrônicos da Suécia que mudou o sistema de incentivo de cotas, de mensais para diárias.

Como previsto pela teoria, a mudança impulsionou a *performance* dos vendedores que, historicamente, tinham baixo desempenho, uma vez que em curtos períodos era menos provável que ficassem para trás e desistissem. Porém, a maior parte dos representantes, independentemente do desempenho anterior, se concentrou em impulsionar as vendas de mercadorias excedentes de baixo custo. Isso provocou queda no número de mercadorias devolvidas, mas a diminuição nas vendas de produtos mais caros prejudicou os lucros (a empresa temia que metas diárias pudessem tornar a equipe de vendas muito agressiva, mas o estudo não encontrou essa evidência). “Quando a meta é diária, todo dia é um novo começo”, afirmaram os pesquisadores. “Porém, as empresas precisam tomar cuidado com as consequências não planejadas de tais mudanças nos vendedores de alto desempenho.”

HBR Reprint F1707A-P

SOBRE A PESQUISA “The effects of quota frequency on sales force performance: evidence from a field experiment”, por Doug J. Chung e Das Narayandas. (versão preliminar.)

Os CEOs das 100 melhores empresas na lista da *Fortune* sobre as “America’s most admired companies” de 1992 a 2010 receberam, em média, US\$ 500 mil anuais a menos do que os CEOs de outras grandes empresas. Muitos executivos trocam salário mais alto por *status* social e perspectiva profissional conferidos por liderar empresas de grande prestígio.

“THE IMPACT OF FIRM PRESTIGE ON EXECUTIVE COMPENSATION”, POR FLORENS FOCKE, ERNST MAUG E ALEXANDRA NIESSEN-RUENZI

ARRECAÇÃO OS PRÓS E CONTRAS DE DOAÇÕES SUGERIDAS

ECONOMISTAS

COMPORTAMENTAIS sabem que opções predefinidas impulsionam a participação em planos de previdência privada e em programas de doação de órgão. Em que medida esses “empurrões” ajudam nos esforços das instituições de caridade para arrecadar fundos? ONGs em geral sugerem diferentes valores de doação, mas nova pesquisa baseada num experimento em laboratório, estudos *online* e um teste de campo examinaram o que acontece quando elas estipulam um valor específico. Os resultados mostram que estabelecer uma quantia padrão não reduz o total arrecadado nem gera uma imagem negativa. Quando a doação sugerida é baixa (abaixo do valor histórico médio), mais pessoas contribuem, mas a quantia doada é menor do que seria sem a sugestão. Por outro lado, quando o valor sugerido é elevado, menos pessoas doam — mas aqueles que o fazem contribuem com mais do que o normal, equilibrando o baixo número de doadores.

Esses resultados são surpreendentes, uma vez que 76% das maiores instituições de caridade evitam quantias determinadas com medo de desencorajar potenciais colaboradores — e entre aquelas que estabelecem valores, 86% optam por valores bem baixos. Os pesquisadores aconselham mais instituições de caridade a realizar testes A/B para determinar quanto a mudança para uma única doação sugerida afetaria a contribuição total. ■

SOBRE A PESQUISA “When should the ask be a nudge? The effect of default amounts on charitable donations”, por Indranil Goswami e Oleg Urminsky (*Journal of Marketing Research*, 2016).

Design estratégico e transformações de impacto

Por Victor Falasco Megido, diretor-geral do IED Brasil

Como o design pode fazer a diferença para um setor inteiro da economia e ajudar a acelerar ciclos de inovação e gerar empregos? No Brasil, já há casos de sucesso de aplicação da abordagem do Design Estratégico com essa finalidade. Um bom exemplo é o projeto Design Lab Birigui, no interior do Estado de São Paulo.

“O design estratégico permite um melhor entendimento das oportunidades de mercado e dos desafios de inovação locais. A abordagem possibilita gerar soluções mais afinadas com os desejos dos consumidores, conectando todas as pontas da cadeia de valor do negócio”, explica Fabiano Pereira, diretor de novos negócios do IED Brasil.

Vamos ao contexto. O setor calçadista totalizou quase um bilhão de dólares em exportações no ano passado. O parque calçadista brasileiro, formado por 7,7 mil empresas, gera 300 mil postos diretos de trabalho, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Só na cidade de Birigui emprega diretamente 19 mil pessoas, o que representa 60% dos postos de trabalho do município.

Mesmo com as adversidades geradas com a crise dos últimos anos no país, o setor calçadista de Birigui decidiu apostar em design e inovação para diferenciar a percepção de valor de seus produtos. A proposta partiu do incentivo a uma mudança de atitude, por meio de agentes locais de transformação, profissionais decisivos na comunidade calçadista do município, lhes oferecendo um conjunto de novas competências e ferramentas estratégicas e criativas para a melhoria dos modelos de negócios locais.

A ideia era que esses multiplicadores fomentassem, de forma prática, um novo mindset, local centrado em modelos de inovação orientados pelo design, nas 350 empresas do arranjo produtivo local.

Desafio lançado, o Instituto Europeu de Design desenhou um projeto fundamentado em três fases. A primeira baseou-se no desenvolvimento e aplicação de um curso de Design Estratégico, focado nas demandas do setor e especialmente da região,

oferecido a trinta e duas lideranças.

Na sequência, o IED coordenou o desenvolvimento de um Laboratório de Inovação, para alavancar o processo da criação e prototipagem de novos produtos, com destaque para o uso de impressão 3D de última geração. O resultado foi a aceleração considerável do ciclo de finalização dos produtos de uma coleção, reduzido de 90 dias para poucas horas.

Na etapa final, os multiplicadores, munidos de um guia referencial como apoio didático, replicaram o conteúdo aprendido nas empresas da região para outros profissionais, ampliando o alcance do projeto. “Se compararmos a visão desses profissionais no início do treinamento e agora, é possível perceber uma grande ampliação na forma de encarar os desafios do negócio e propor soluções”, afirma Antenor Marques da Silva Filho, diretor-executivo do SINBI.

O projeto de Birigui contou com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo e da UniSinbi, braço educacional do Sindicato das Indústrias de Calçado e Vestuário de Birigui (Sinbi).

O Instituto Europeu de Design se envolve com o ecossistema de negócios de segmentos da economia nos quais o design pode fazer a diferença. No caso do setor calçadista, além da consultoria e desenvolvimento de projetos sob medida, o IED é pioneiro em cursos para a formação de lideranças criativas, a exemplo do curso internacional Shoes & Bags – Design and Business, com duração de um ano.

A faculdade participa de vários eventos, concursos e iniciativas de valorização deste importante setor da economia nacional. Por exemplo, promove conteúdos durante a Francal, maior feira de Moda, Design, Calçados e Acessórios do país e apoia o Prêmio Francal Top de Estilismo para jovens designers.

Leia mais sobre o tema desse artigo no texto “Design estratégico a partir do futuro” (<http://hbrbr.uol.com.br/design-estrategico-partir-do-futuro>), de coautoria do professor do IED Brasil, Anderson Penha, publicado na HBR Brasil em setembro de 2015.



VAREJO QUANDO SEUS VENDEDORES PRECISAM SE AFASTAR



VENDEDORES SÃO NORMALMENTE encorajados a ajudar os clientes, mas suas intervenções podem não dar certo. Em uma série de estudos, pesquisou-se quando interações entre

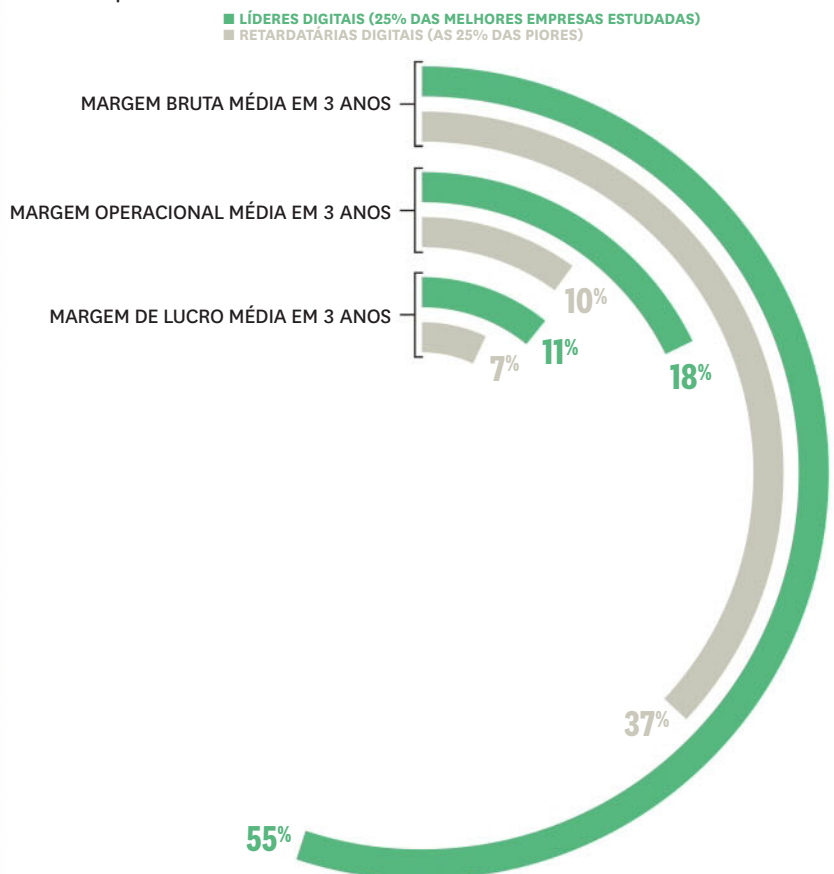
vendedores e consumidores são úteis e quando são contraproducentes. Descobriu-se que o principal é dar privacidade aos clientes: quando as pessoas notam que estão sendo observadas, ainda que não precisem ou não queiram ajuda, elas muitas vezes se encaminham para outro corredor, deixando para trás o produto que estavam olhando. Em um experimento, compradores sentiram-se 25% menos propensos a fazer uma compra planejada ao notar que sua privacidade havia sido invadida; e contato visual indesejado foi ainda pior, fazendo com que se sentissem 37% menos propensos a comprar. A necessidade de privacidade é maior com produtos “reveladores” (esmaltes, tintas de cabelo) e constrangedores (itens de planejamento familiar, papel higiênico).

Os pesquisadores oferecem várias estratégias para assegurar a privacidade necessária. Os varejistas podem disponibilizar cestas de compras para que os consumidores “escondam” suas compras, botões “aperte para obter ajuda” e caixas *self-service*; podem também colocar os produtos com maior índice de furto em máquinas de compras automáticas. ■

SOBRE A PESQUISA “Retail space invaders: when employees’ invasion of customer space increases purchase intentions”, por Carol L. Esmark e Stephanie M. Noble (*Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016); “I’ll be watching you: shoppers’ reactions to perceptions of being watched by employees”, por Carol L. Esmark, Stephanie M. Noble e Michael J. Breazeale (a ser publicado em breve).

OPERAÇÕES VALE A PENA SER LÍDER DIGITAL

Um recente estudo com 344 grandes empresas dos Estados Unidos apontou que algumas são líderes e outras “retardatárias”, de acordo com o modo como aproveitavam dados e análises em tempo real dos consumidores, usavam modelos de projeções e previsões de demanda para manufaturar e entregar produtos, coletavam dados remotos de como os consumidores utilizam os produtos, e recorriam à tecnologia para melhorar o desempenho dos empregados. A pesquisa comprovou que embora líderes e retardatárias gastem praticamente a mesma porcentagem da arrecadação em TI, elas atingem resultados diferentes porque as líderes usam sua tecnologia para fazer negócios de maneiras totalmente novas. Por exemplo, as empresas de seguro de carros Allstate, Progressive, e State Farm usam dispositivos eletrônicos para monitorar os padrões de condução dos clientes permitindo à empresa definir o valor do seguro de maneira mais eficiente. “As líderes veem a oportunidade digital com mentalidade estratégica diferente e a colocam em prática com um modelo operacional diferente”, afirmaram os pesquisadores. O gráfico a seguir mostra o desempenho das líderes e das retardatárias em três importantes padrões de 2012 a 2014. ■



FONTE ROBERT BOCK, MARCO IANSITI E KARIM R. LAKHANI; S&P CAPITAL IQ; KEYSTONE STRATEGY

MULHERES EMPREENDEDORAS TÊM 15%

MAIS CHANCES DO QUE HOMENS
EMPREENDEDORES DE SAIR DA EMPRESA
POR RAZÕES PESSOAIS – O QUE COSTUMA
SER VISTO, EQUIVOCADAMENTE, COMO
FRACASSO PROFISSIONAL.

"FAILURE OR VOLUNTARY EXIT? REASSESSING THE FEMALE UNDERPERFORMANCE HYPOTHESIS", POR RACHIDA JUSTO, DAWN R. DETIENNE E PHILIPP SIEGER

LIDERANÇA

QUANDO A CAPACIDADE TÉCNICA SUPERA A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

EM MUITAS PROFISSÕES TÉCNICAS, as pessoas temem que a promoção de um empregado de alto desempenho para um cargo gerencial não dará resultado porque proficiência técnica não é indicador de competência para lidar com pessoas. Contudo, um recente estudo envolvendo 35 mil empregados nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha demonstra que a satisfação profissional de um funcionário é altamente influenciada pelo fato de o chefe ser um verdadeiro especialista no principal ramo da empresa. Os pesquisadores fizeram três perguntas: se necessário, o supervisor é capaz de realizar o trabalho do funcionário? O supervisor progrediu profissionalmente na empresa até chegar ao cargo que ocupa? Como o funcionário avalia a competência técnica do supervisor?. “Descobrimos que os empregados são bem mais felizes quando liderados por pessoas com grande especialização”, afirmaram os pesquisadores.

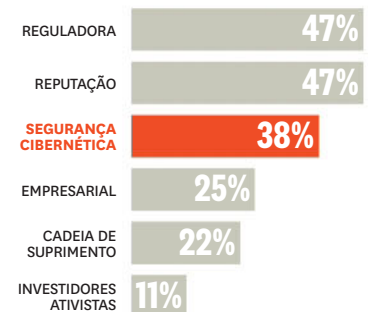
Esse estudo é mais um dado no florescente campo da “liderança especializada” e contribui para a aceitação da ideia de que, embora a inteligência emocional e a capacidade organizacional sejam importantes, a especialização técnica pode dar ao líder a credibilidade fundamental. Os pesquisadores afirmaram que, de acordo com o estudo, os hospitais devem ser dirigidos por médicos, e as universidades pelos melhores pesquisadores em vez de pelos administradores gerais que comandam essas instituições. Os dados mostram também que ter um chefe extremamente competente é, de longe, a influência mais positiva na satisfação profissional do funcionário padrão. “Nós ficamos surpresos com o tamanho do efeito avaliado”, comentaram os pesquisadores. ■

SOBRE A PESQUISA: “Boss competence and worker well-being”, por Benjamin Artz, Amanda H. Goodall e Andrew J. Oswald (*Industrial and Labor Relations Review*, a ser publicado em breve).

CONSELHOS OS CONSELHEIROS NÃO ESTÃO ATENTOS A AMEAÇAS CIBERNÉTICAS

Ainda que mais empresas estejam enfrentando clientes raivosos e publicidade negativa por causa de lapsos cibernéticos, membros de conselho não conseguem fazer a ligação entre a onipresença do problema e a vulnerabilidade de suas próprias empresas. Em uma pesquisa com mais de 5 mil conselheiros de mais de 60 países, somente 38% mostraram grande preocupação com as ameaças cibernéticas, e um grupo ainda menor afirmou estar preparado para lidar com tais riscos. Na verdade, ao receberem uma lista com 23 responsabilidades dos conselheiros com perguntas sobre a eficácia dos processos da diretoria, eles colocaram a prontidão da segurança cibernética em último lugar. Duas atitudes podem resolver isso: incluir com frequência o item segurança cibernética nas agendas das reuniões de diretoria e pedir aos gestores que recorram a especialistas externos para dar instruções. ■

PROPORÇÃO DE CONSELHEIROS QUE MENCIONARAM UM “GRANDE” OU “MUITO GRANDE” NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO COM AS SEGUINTE ÁREAS DE RISCO:



PROPORÇÃO DE CONSELHEIROS QUE MENCIONARAM UM “GRANDE” OU “MUITO GRANDE” NÍVEL DE PRONTIDÃO SOBRE AS SEGUINTE ÁREAS DE RISCO:



FORTE BORIS GROYSBERG E J. YO-JUD CHENG, DA HARVARD BUSINESS SCHOOL; WOMEN CORPORATE DIRECTORS FOUNDATION; SPENCER STUART; DEBORAH BELL, PESQUISADORA INDEPENDENTE



apresenta

Máquinas a favor das informações

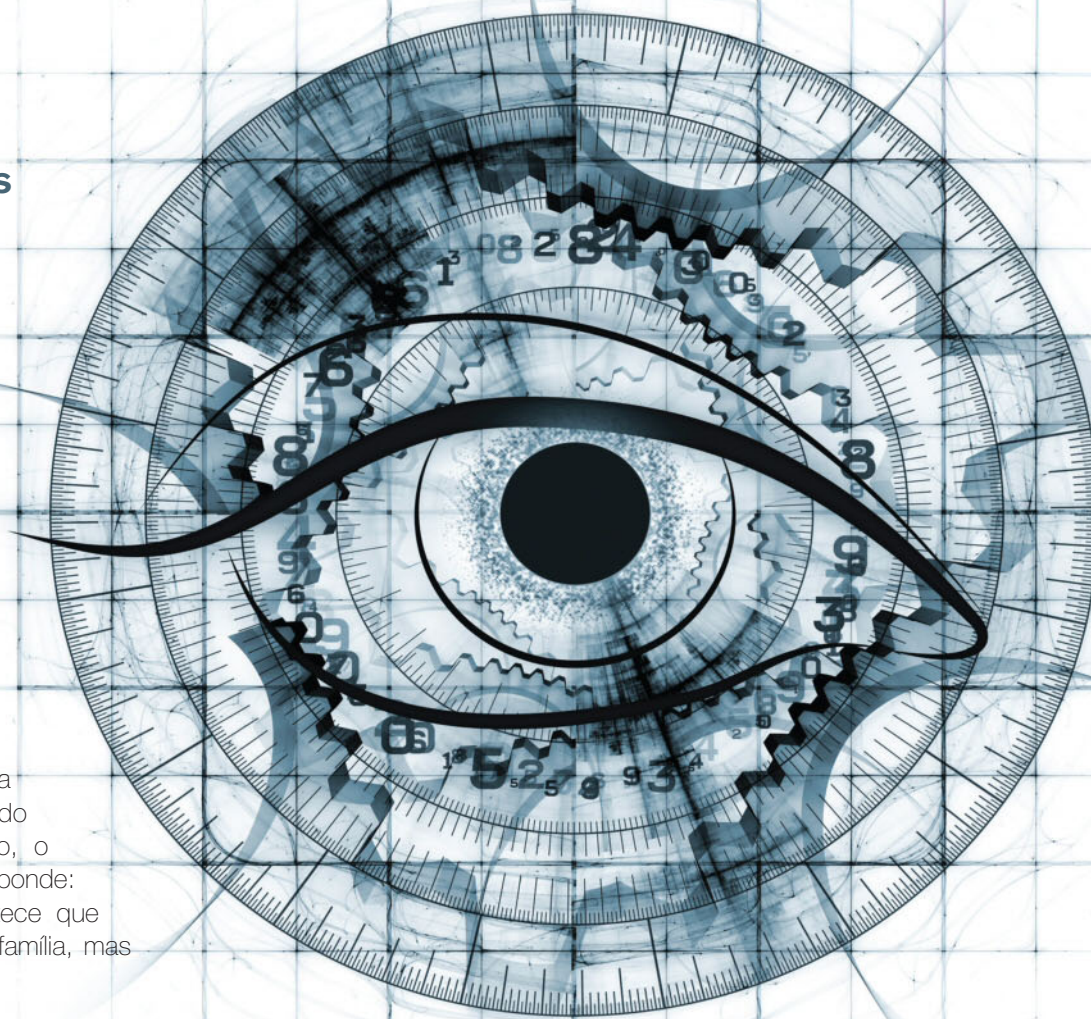
Novas tecnologias como Inteligência Artificial, a Internet das Coisas e Analytics tornam possível a captura de dados em tempo real

Imagine que você acabou de tomar seu café da manhã e está saindo de casa para ir ao trabalho. Antes de chegar à porta, uma voz te avisa que consumiu a última caixa de leite. Essa voz, então, te pergunta: “gostaria de comprar um litro ou mais no supermercado ao lado da sua casa? Este mês há uma promoção do produto: comprando três, da marca do supermercado, o quarto leite é gratuito”. E você responde: “sim, três litros, por favor”. Acontece que a voz não pertence a alguém da família, mas sim a sua geladeira.

O cenário descrito parece ter sido tirado de um episódio da série de ficção científica Black Mirror, do Netflix. No entanto, graças ao avanço de tecnologias como a Inteligência Artificial (AI), a Internet das Coisas e Analytics, essa cena não está tão longe do nosso futuro.

Veja o que acontece, desde 2014, no complexo de parques e hotéis da Disney. Muitos visitantes e hóspedes possuem a MagicBand, uma pulseira que possui um chip

que consegue identificar o cliente e suas preferências dentro dos parques, lojas e hotéis do complexo. Ao analisar os dados de consumo e das escolhas do consumidor, a MagicBand fornece ofertas e experiências personalizadas ao visitante. A pulseira também funciona como cartão de crédito e ticket de entrada nos parques da Disney.



Novas fronteiras

De acordo com o artigo *How Predictive AI Will Change Shopping*, grandes empresas como Amazon, Facebook, Google e Apple estão acelerando suas pesquisas nessa área de conhecimento. Em um futuro breve, já será possível pedir um Uber pela Siri, a inteligência artificial da Apple, ou então reservar um voo pelo bot do Facebook Messenger.

Segundo Amit Sharma, autor do artigo, já está em fase de teste a próxima geração de assistentes inteligentes e dispositivos que aprenderá os hábitos dos usuários e adotará padrões comportamentais e ambientais para tornar essas experiências ainda mais preditivas. “Dispositivos como o Echo, da Amazon, terão acesso aos dados das interações diárias para prever oportunidades específicas para uma transação”, destaca Sharma.

Mas esse tipo de inovação não está restrito apenas às empresas de tecnologia ou às grandes corporações. Na verdade, quase todo tipo de indústria já sente os reflexos dessa revolução. Dos transportes até a agricultura, existem exemplos de empresas que estão surfando nos benefícios do uso de dados preditivos.

Não por acaso, ao longo do ano passado, o investimento em inteligência artificial foi da ordem de 5 bilhões de dólares. Os dados foram publicados no artigo *The Competitive Landscape For Machine Intelligence*, que destaca que os 500 Fortune executives estão cada vez mais conscientes do uso da inteligência das máquinas em seus negócios.

Veja alguns dos benefícios do uso dessa tecnologia no dia a dia das organizações:

1. Encontrar novas fontes de informação

Imagine se você pudesse se dar ao luxo de alguém ouvir todas as gravações de áudio de seus vendedores e prever seu desempenho, ou ter uma equipe capaz de olhar

para cada imagem de satélite tirada do espaço e determinar quais indicadores macroeconômicos poderiam ser obtidos deles. Esses novos dados estão acessíveis agora com os softwares inteligentes. Eles podem revisar rapidamente quantidades enormes de informações, algo muito difícil e dispendioso para as pessoas fazerem.

2. Tornar seu talento mais produtivo

Uma maneira de obter valor agregado da AI é apoiar seu talento com ferramentas de produtividade. Procure confiar nas máquinas para fazer o trabalho intelectual preliminar, sem ignorar como esse processo é feito. Por exemplo, em vendas, é possível captar informações dos clientes e ajudar sua força de vendas a trabalhar numa proposta mais personalizada. Uma firma de advocacia pode deixar que robôs reproduzam peças já previamente destacadas no sistema, enquanto os advogados gastam seu tempo com o que mais eles sabem fazer: ganhar novas causas e atuar como conselheiros dos clientes.

3. Machine Learning

A próxima fronteira na captura do valor da inteligência artificial é construir uma vantagem competitiva duradoura com base neste novo tipo de software. A maioria dos grupos de TI pensa em termos de aplicativos e dados. Novos grupos de TI de inteligência artificial pensarão sobre aplicativos, dados e modelos. No software tradicional, os programadores criaram essas regras à mão. Hoje, a inteligência artificial pode usar dados e novos algoritmos para gerar um modelo muito complexo para qualquer programador humano escrever.

Com a AI, as empresas podem criar modelos que evoluem regularmente, permitindo a criação de uma vantagem duradoura que se fortalece ao longo do tempo à medida que o modelo aprende sozinho.

Acesse o report pelo link:
sas.com/br/ai

COMO EU FIZ

CEO DA SOULCYCLE EXPLICA COMO MANTER O CRESCIMENTO NUM SETOR QUE ESTÁ NA MODA

Tudo se baseia em
amizade e comunidade.
Melanie Whelan



FOTOGRAFIA DE CARMEN CHAN

Eu sigo uma regra: sempre que três pessoas me dizem a mesma coisa, preciso experimentar. Em 2008, alguns amigos me falaram da SoulCycle. Na época, ela tinha dois anos e só um estúdio no Upper West Side de Manhattan. Imediatamente fiquei curiosa. Eu adorava aulas de *fitness* em grupo, costumava correr regularmente, mas não fazia *spinning*. Tentei pedalar em ambiente fechado algumas vezes e não gostei. Meus amigos enfatizaram que esse estúdio era diferente.

E era. Primeiro, o local ficava meio escondido no fim de um longo corredor. Um sutil odor de *grapefruit* rescendia pela porta. A sala estava sempre cheia, mas por alguma razão eu me sentia ao mesmo tempo sozinha e ligada a outros ciclistas. Todas as canções da seleção musical eram um remix ou uma combinação fantástica de duas faixas que eu adorava. A instrutora era carismática e competente. Sua energia e a paixão na sala eram contagiantes. A turma era divertida. Depois da aula os ciclistas, com o rosto corado, se reuniam no saguão e ali permaneciam por bastante tempo, embora o espaço fosse pequeno. Era óbvio que o lugar era mais que apenas um estúdio de *fitness* — a SoulCycle era uma experiência completamente sensorial com uma comunidade de superfãs completamente engajada. Uma vez só, e foi suficiente para eu perceber por que e como os rumores sobre esse minúsculo negócio, afastado do centro da cidade, poderia crescer.

Em 2012, eu comecei a trabalhar na SoulCycle em tempo integral para desenvolver e liderar as operações da empresa e, em 2015, me tornei CEO. Nas duas funções meu objetivo era analisar até que ponto poderíamos fazer o negócio e a marca crescer. Quando integrei a equipe pela primeira vez, acreditávamos que a SoulCycle tinha potencial para abrir novos estúdios em 20 a 25 locais concentrados nas cidades costeiras dos Estados Unidos. Atualmente temos 74 estúdios, e estamos crescendo continuamente com uma média de 15 locais por ano em cidades não costeiras como Chicago, Dallas, Austin e Houston. Acabamos de abrir nosso primeiro estúdio internacional em Toronto. Sabemos agora que temos um longo caminho de crescimento a percorrer.

Ao mesmo tempo que expandimos, temos plena consciência de uma potencial armadilha: o desempenho do setor de *fitness* e bem-estar tende a ser cíclico. Isso acontece com as academias de musculação e vale para as dietas. Esse é um setor onde as coisas podem ir e vir e com a mesma facilidade desaparecer completamente. Alguns casos podem servir de exemplo: Jazzercise e Tae Bo e uma série enorme de produtos de vida curta para *fitness* em casa, que normalmente são vendidos em infomerciais (programas de vendas pela TV). Algumas séries de malhação apenas repetem sucessivamente as mesmas coisas. Isso pode levar ao cansaço, tédio ou desatenção, e as pessoas decidem tentar alguma coisa nova. Nosso desafio é garantir que a SoulCycle jamais seja vítima dessa armadilha.

Não nos vemos como uma empresa de *fitness*. Somos protagonistas numa economia experimental mais ampla. Descobri que nossas decisões mais inteligentes foram resultado de entender nossos clientes e com eles nos conectar. O melhor campo de testes para o crescimento é o espaço entre as paredes de nossos estúdios espelhados. Recrutamos e treinamos nossos instrutores de forma bem diferente das outras empresas de *fitness* por um motivo principal: o papel deles é crucial para a experiência de nossos clientes. Nossos instrutores são *coaches* inspiradores que deixam os ciclistas mais empoderados na *bike* e na vida. Contamos com eles para tornar cada aula única e fazê-los se conectar com diferentes grupos demográficos. Contamos com eles para inspirar em centenas de milhares de ciclistas a mesma sensação que senti na primeira vez que pedalei, há quase uma década.

CONSTRUA UMA EXPERIÊNCIA

Minha carreira em desenvolvimento corporativo começou no grupo Starwood Hotels em 1999. Foi uma época emocionante. A empresa tinha acabado de adquirir a marca Sheraton e a marca Westin e lançado a marca W. Eu trabalhei em estratégia de marca, finanças corporativas e aquisição de imóveis. Foi incrível desenvolver a abordagem da primeira experiência. Repensamos a funcionalidade e avaliamos os espaços públicos do hotel. Utilizamos *playlists* escolhidas a dedo, modificamos a iluminação e criamos a energia e a vibração certas para atrair e seduzir a comunidade local, bem como os hóspedes do andar VIP. Do Starwood passei para o Virgin Group, onde trabalhei durante quatro anos no lançamento do *Virgin America*. Analisamos cuidadosamente nossa experiência a bordo. Exploramos formas de surpreender e agradecer os viajantes e compensar

Aula da SoulCycle na cidade de Nova York





pequenos incidentes durante o voo. Em 2007, eu ingressei na Equinox como vice-presidente de desenvolvimento de negócios para ajudar a expandir a marca de *fitness* mais abrangente do país: treinamento pessoal, *spa*, boutique e exercícios em grupo, tudo sob o mesmo teto.

Em 2010 o CEO da Equinox se associou com as fundadoras da SoulCycle, Julie Rice e Elizabeth Cutler. Com apenas cinco estúdios na época, elas precisavam de um sócio para manter o crescimento. Na Equinox elas adquiriram *expertise* em aquisições imobiliárias e operações. Em 2016, a Equinox detinha 97% das ações da empresa. Durante o processo, passei muito tempo com Julie e Elizabeth focando na maximização do potencial da marca e ao mesmo tempo tentando manter sua cultura única. Em 2012, nove meses depois do primeiro investimento da Equinox, comecei a trabalhar na SoulCycle em tempo integral.

Minha experiência no setor hoteleiro não poderia ter me preparado melhor. Desde o começo, Julie e Elizabeth viram a SoulCycle como uma empresa de hospitalidade, e os exercícios físicos apenas como uma dimensão da marca. Nossos ciclistas mais aficionados falavam mais sobre criar relacionamento e se conectar com os instrutores e companheiros de pedalada do que sobre os exercícios propriamente ditos. Sair suado de um estúdio escuro usando roupa de poliéster e entrar num saguão lotado e bem iluminado rompe barreiras e é um convite para bater um bom papo. Para muitas pessoas as amizades feitas na SoulCycle são o começo de uma mudança maior em seu estilo de vida. Elas começam a comer melhor, priorizam o sono e, de forma orgânica, adotam um estilo de vida mais positivo — é a realização de suas aspirações.

Nossos estúdios diferem das aulas de *fitness* tradicionais também na forma como as pessoas valorizam

GRANDES MOMENTOS DOS EXERCÍCIOS EM GRUPO

Alguns exercícios em grupo se tornaram e continuam populares. Outros perderam força. Uma amostra:

ANOS 1980: JAZZERCISE

Criado em 1969 por Judi Sheppard Missett, aluna da Northwestern University que ensinava *jazz*. A *Jazzercise* atingiu o auge da popularidade nos anos 1980. Hoje a empresa tem 8.300 franquias, utiliza música *pop* e incorpora movimentos do *kickbox*.

a experiência. Nas academias tradicionais você pode ter aulas de *spinning* ilimitadas dentro de seu plano de adesão. Na SoulCycle não cobramos mensalidade, mas cada aula custa de US\$ 30 a US\$ 35, e pedimos a nossos ciclistas que reservem as *bikes* com antecedência. Acreditamos que o modelo “pague por aula” cria uma atmosfera diferente de energia e compromisso que contribui para a experiência como um todo.

NOSSO MAIOR ATIVO

“Queima de calorias” é apenas uma parte do que oferecemos aos nossos clientes. Números são importantes, mas ouvimos repetidamente que é nossa equipe que faz os ciclistas voltarem. Utilizamos avaliação comportamental e acompanhamento intensivo no trabalho para garantir que nossas equipes estejam motivadas a tornar o período que os ciclistas passam em nossos estúdios a melhor parte do dia. É simples e intuitivo: pessoas inspiradas querem transmitir sua inspiração para outras pessoas.

Nossos instrutores são nosso maior ativo. Eles conduzem os ciclistas numa viagem física, emocional e musical de 45 minutos como num teatro. Você pode ter uma aula com o mesmo instrutor, várias vezes por semana, e cada experiência será diferente. Piloto automático não é uma opção. Iluminação, seleção de músicas, palavras de encorajamento — tudo é personalizado em tempo real para o grupo de ciclistas na sala. A única constante é o incrível desafio físico.

Para recrutar instrutores superestrelas, priorizamos personalidade forte e expressão individual — nosso programa de treinamento preencherá quaisquer *gaps* relativos ao *spinning*. Para reter essas estrelas, nosso modelo valoriza a trajetória de carreira. Remuneramos acima da média do mercado, e 78% de nossos instrutores trabalham na SoulCycle em tempo integral, com plano de saúde, férias remuneradas e educação continuada, o que é muito raro no setor. (Eles também têm acesso livre aos fisioterapeutas do *staff*.) Nossa taxa de retenção nos últimos anos superou 95%. Recebemos cerca de 20 inscrições para cada vaga aberta em nosso programa de treinamento. Os instrutores são submetidos a rigoroso treinamento durante 12 semanas em nossa sede, em Nova York, onde aprendem tudo, desde os elementos básicos de exercícios físicos, musicalidade, anatomia e biomecânica. Uma vez selecionados, investimos substancialmente em mais treinamento e desenvolvimento. Como somos uma empresa em crescimento, eles percebem que nela podem construir uma carreira, reinserir-se em novos mercados e crescer em funções de desenvolvimento regional ou por meio de promoção.

POR QUE SOMOS ÚNICOS

Logo depois que me tornei CEO, começamos a pensar em nos tornar uma empresa de capital aberto. Mas

o mercado de ações tinha outros planos. Enquanto o ambiente financeiro se ajustava, optamos por nos manter como empresa de participação privada, em parte porque suas sólidas bases financeiras não exigiam uma corrida para abertura de capital. Enquanto nos preparávamos para uma potencial incursão no mercado, fui bombardeada com perguntas sobre o apelo e a sustentabilidade de nossa marca. Uma pergunta que eu ouvia com frequência era: por que as pessoas estão tão obcecadas pela SoulCycle — e como você sabe que elas permanecerão obcecadas? Era uma grande oportunidade, como a nova CEO, saber dessas preocupações e tentar resolvê-las.

Quando a SoulCycle foi lançada, o setor de *fitness* boutique ainda não estava bem sedimentado. Apesar disso, criamos o espaço. Atualmente a concorrência está abrindo *spins*, campos de treino e outros formatos híbridos de estúdio num mercado fragmentado. Não nos preocupamos muito com outras empresas no segmento de ciclismo em ambiente fechado ou de *fitness* em geral, mas a concorrência nos desafia a inovar e nos reconectar com as necessidades mais importantes dos clientes — os embaixadores por excelência de nossa marca.

Algumas das melhores lições vieram de fora de nosso setor. Não nos passou despercebida a forma como a Disney treina seu *staff* ou como a Starbucks mantém suas lojas orientadas para a comunidade. Observamos como a Airbnb adiciona produtos digitais e ao mesmo tempo se mantém intuitiva. Os entusiastas da SoulCycle lhe dirão que somos únicos não por uma ou duas razões — mas pela combinação de várias. É a acolhida calorosa do *staff*, o carisma de nossos instrutores premiados, nossa coleção de roupas, e até nosso *website*. É difícil para os imitadores copiar qualquer um desses itens, muito menos todos.

Ficamos de olho nos imitadores espalhafatosos que infringem nossa propriedade intelectual. Se percebemos que um estúdio está tentando fazer os clientes pensar que estão na SoulCycle, procuramos uma solução imediata. Encontramos um estúdio fora dos EUA que parecia exatamente com os nossos estúdios de Manhattan, com nosso logo e o mesmo mantra na parede. Fomos atrás dos proprietários agressivamente, mas de forma legal, e o estúdio teve de fazer mudanças.

Esta nunca foi parte de nossa estratégia, mas atraímos uma clientela influente, principalmente em Nova York e Los Angeles. Algumas pessoas acreditam que aproveitar celebridades para criar burburinho é uma forma de popularidade. Não há dúvida de que celebridades já chamaram nossa atenção, mas não fazemos nada especial para atraí-las. Pelo que ouvimos, clientes importantes gostam da ideia de pedalar perto de casa em estabelecimento cujos instrutores nunca lhes darão atenção especial. Michelle Obama pedalou conosco em 2014, quando abrimos um novo estúdio em Washington, DC. Eu sabia que ela viria, mas não mudamos nada. Aparentemente ela gostou de ser uma de mais de

60 pessoas, de poder pedalar com uma seleção incrível de músicas, suar muito e malhar como todos os outros. Logo ela começou a frequentar duas vezes por semana.

LOCALIZAÇÃO, LOCALIZAÇÃO

Escolher o local certo para um novo estúdio é uma ciência, e começamos nossa pesquisa um ano antes de abrir. É imprescindível gastar tempo localmente e escutar nossos futuros clientes, saber o que é importante



ANOS 1990: TAE BO

Tae Bo teve início quando o guru americano de *fitness*, Billy Blanks, criou um exercício no porão de sua casa enquanto tocava a trilha sonora de *Rocky Balboa*. Em 1992, ele lançou um vídeo com exercícios que se tornou um dos infomerciais mais populares da década e vendeu milhões de cópias. Blanks ainda produz vídeos Tae Bo, mas foi eclipsado pela Beachbody, empresa mais conhecida pelos exercícios físicos P90X.

para eles. O que eles fazem no tempo livre? Onde se exercitam, e quando? O que os faz sair da cama cedo? Entendendo os estilos de vida da comunidade, podemos criar um estúdio em torno deles — e não o contrário. E, obviamente, verificamos qual de nossos instrutores pode ajudar melhor a construir uma comunidade num novo mercado.

Quando procuramos imóvel somos muito flexíveis. Nossos estúdios têm 240 a 325 metros quadrados — são relativamente pequenos —, por isso procuramos espaços que não servem para as lojas tradicionais. Preocupamo-nos com estacionamento, mas não precisamos estar nas ruas principais, porque nos tornamos um destino. Ao longo do tempo também nos tornamos uma marca desejável para nossos locadores, porque nossa presença valoriza a área. Como resultado de nossa abordagem e processo disciplinado, até agora todas as nossas decisões de locação de imóvel foram acertadas: nunca na história da empresa fechamos um estúdio.

EXPANSÃO DA MARCA

Quando se trata de inovação, fazemos algumas coisas que os clientes esperam. Estamos sempre tentando melhorar o *design* de nossos estúdios, que algumas pessoas comparam ao das lojas da Apple. Instalamos carregador de iPhone dentro dos armários, porque as estações de carga junto ao balcão de entrada estavam ficando lotadas. Este ano pretendemos apresentar nossa nova geração de *bikes*, que usam resistência magnética e transmissão com correia de carbono. Elas são superiores às nossas *bikes* com corrente, que utilizam resistência baseada no atrito: elas rodam mais suavemente e são mais duráveis. Re projetamos os guidões para acomodar nossa coreografia e fornecer maior estabilidade para a parte superior do corpo durante os exercícios. Estes continuam a evoluir à medida que nossos ciclistas se tornam mais fortes. Atualmente os instrutores utilizam mais intervalos de treinamento nas aulas, e os halteres são mais pesados que os usados há alguns anos. Também estamos expandindo nossa linha de moda *fitness* e outras categorias. Depois que Julie e Elizabeth lançaram a primeira SoulCycle, sobramos US\$ 2 mil, então elas mandaram imprimir camisetas. O primeiro lote esgotou em 24 horas. No ano passado apresentamos 14 coleções de moda *fitness*, cada uma com peças que combinam desempenho e estilo de vida — o tipo de roupa que você pode usar fora do estúdio. Em nossos estúdios mais solidamente instalados, em 2016, o crescimento de receita proveniente da comercialização de produtos superou o crescimento de receita das bicicletas. As pessoas usam nosso logo como um distintivo de honra, que transmite ao mundo a mensagem de que elas fazem parte dessa comunidade.

Também continuamos a ampliar nossa demografia. Quando abrimos a primeira SoulCycle, nossos ciclistas eram praticamente só mulheres do Upper West Side de Manhattan. Em 2015, quando estávamos pensando no lançamento de uma oferta pública inicial, praticamente 80% de nossa receita provinha dos estúdios de Nova York, Los Angeles e São Francisco. Hoje, menos de 50% provém dessas cidades, e nossa clientela varia de acordo com a localização e hora do dia. Uma aula típica do galo da madrugada — como chamamos nosso treino das 6 da manhã — pode ter a presença de, pelo menos, 50% de homens. Alguns estúdios oferecem aulas para adolescentes às 4 da tarde. Encorajamos nossos instrutores a criar a *vibe* certa para fazer com que todas as tribos se sintam bem-vindas.

NÃO SOMOS UMA MODA

Estou confiante de que continuaremos a crescer, porque as pessoas estão procurando lugares para se conectar com outras e se desconectar da tecnologia. Acima de tudo elas querem viver experiências. O motivo pelo qual muitas modalidades de bem-estar estão crescendo é que as pessoas reconhecem a importância de investir



ANOS 2000: ZUMBA

O instrutor de *fitness* Alberto Pérez ensinava aeróbica em Cali, Colômbia, quando, um dia, em meados da década de 1990, ele esqueceu as fitas que usava em suas aulas. Ele aproveitou músicas de salsa e merengue e improvisou, e assim nasceu o movimento inspirado em ritmos latinos. Em 1999, ele levou a inovação para Miami. Em 2002, registrou o nome Zumba e passou a vender DVDs em infomerciais. As aulas de Zumba acabaram sendo ensinadas em 200 mil academias do mundo todo.

no corpo e na mente. É por isso que acreditamos que a SoulCycle não é tão sensível à economia como são algumas outras grandes marcas. As transições provaram que nossa marca é altamente relevante para nossos clientes. Embora fôssemos muito menores na época da recessão de 2008, percebemos que nossos ciclistas precisavam de nós como santuário e fuga. Da mesma forma, nossos negócios cresceram nas semanas posteriores à eleição presidencial de 2016, que foi uma época de incertezas e emocionalmente difícil para muitos. Quando a economia desacelera, as pessoas podem gastar menos em viagens e restaurantes, mas continuam investindo em si mesmas — e acreditamos que continuarão a frequentar a SoulCycle.

Resumindo, não somos uma moda. O ciclismo *indoor* vem se mantendo estável há mais de 30 anos porque é uma forma eficiente e segura de exercitar o sistema cardiovascular. Sobrecarrega menos as articulações que outros tipos de exercício, por isso os ciclistas podem permanecer conosco durante anos. Nossas fundadoras aproveitaram essa antiga forma de exercício e a reinventaram como um exercício que envolve o corpo todo com benefícios emocionais e mentais que vão muito além do *fitness*. Um anúncio luminoso pendurado num de nossos estúdios de Nova York resume bem quem somos: “Turma, tribo, tripulação, comunidade, alma”. É assim que nos descrevemos, e nossos ciclistas aproveitam essas palavras na vida. Todo iniciante pode ver a mensagem iluminada na parede do fundo do estúdio e se sentir acolhido.

Amizades e comunidades são duradouras. Como a SoulCycle cultiva esses elementos centrais, nossa marca também será. 🍷

HBR Reprint R1707A-P

Para pedidos, página 14

ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

**DOAR BOA PARTE DO SEU TEMPO E ENERGIA
NO TRABALHO PREJUDICA EXATAMENTE AS
PESSOAS QUE VOCÊ QUER AJUDAR. VEJA COMO
APRIMORAR SEU ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO.
ADAM GRANT E REB REBELE**

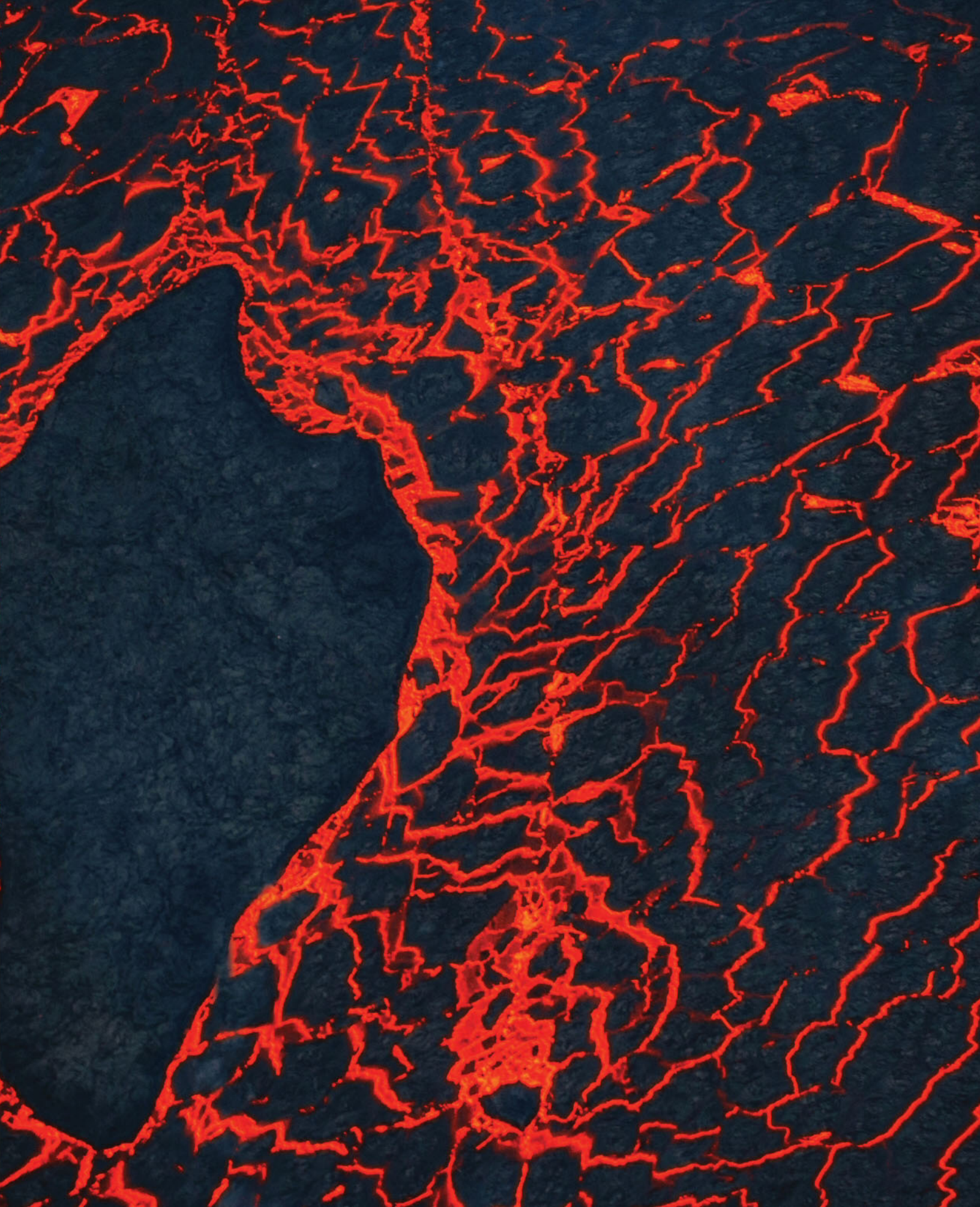
VENÇA O ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

LÍDERES QUE SABEM COMO DOAR SEU TEMPO

QUANDO A ABNEGAÇÃO NO TRABALHO NÃO FUNCIONA

SEJA GENEROSO SEM SER CAPACHO

ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE – VOCÊ ESTÁ EM RISCO?



VENÇA O ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

O ALTRUÍSMO NO TRABALHO LEVA À EXAUSTÃO – E MUITAS VEZES PREJUDICA EXATAMENTE QUEM MAIS QUEREMOS AJUDAR. APRESENTAMOS COMO REPARTIR SEU TEMPO E *EXPERTISE* COM MAIS EFICIÊNCIA. ADAM GRANT E REB REBELE

Quando os líderes mundiais aconselham as novas gerações, eles batem na mesma tecla: ajude os outros. Num estudo que realizamos, esse tema foi recorrente em quase dois terços dos discursos de formatura de universidades americanas.

Os alunos de graduação são aconselhados, por aqueles que “se saíram bem”, que ser generoso — estar pronto para compartilhar tempo, energia e *expertise* — pode levar a uma carreira de sucesso e a uma vida feliz e de projeção. Pode, mas nem sempre é assim. Boas intenções são o caminho certo para o esgotamento.

Há quatro anos um de nós, Adam, publicou um livro chamado *Dar e receber*. O livro era sobre “doadores” generosos que foram bem-sucedidos em animar outras pessoas em vez de massacrá-las. No entanto, verificou-se que os doadores agregam mais valor à organização que os “receptores” egoístas ou os “comerciantes” acostumados ao toma lá, dá cá.

Doadores fazem a parte do leão da conexão, como no caso de “Steve, você precisa conhecer meu outro amigo Steve, porque vocês dois adoram computador e pregar peças”. (Esses dois sujeitos foram em frente e fundaram uma empresa chamada Apple.) Eles se arriscaram ao patrocinar pessoas e ideias promissoras: “Eu sei que esse espetáculo não trata de nada e que os personagens não são carismáticos, mas me fez rir”. (*Seinfeld* teve outra chance na NBC.) Os doadores partilham seu conhecimento livremente: “Sabe, aquele seu adesivo que não quer colar? Por que você não o usa para criar um marcador de livro?”. (E assim nasceu o *post-it*.) E eles se oferecem voluntariamente para carregar a

carga pesada: Claro, vou me esforçar para reescrever esse roteiro”. (*Frozen* recebeu sinal verde.)

Embora os doadores sejam as pessoas mais valiosas da organização, eles são também mais suscetíveis ao risco de esgotamento. Quando não se protegem, investir em outras pessoas pode fazê-los se sentir sobrecarregados e exaustos, atrasar suas metas de trabalho e enfrentar mais estresse e conflitos em casa.

O livro de Adam defende que os doadores podem chegar ao topo, mas ele aborda apenas superficialmente como fazer isso. Passamos os últimos quatro anos estudando o que os doadores podem fazer para manter sua energia — e eficiência. É isso que discutiremos aqui, depois de analisarmos o percurso percorrido pelas pessoas exageradamente altruístas.

QUANDO AS BOAS INTENÇÕES DÃO ERRADO

Os doadores da alta direção são chamados em sua maioria de líderes servidores. Abnegadamente, colocam as necessidades dos outros acima das suas, e isso ajuda a promover o sucesso da empresa: um estudo sobre empresas de tecnologia revelou que quando os CFOs concordavam com afirmações como “o CEO parece se preocupar mais com o sucesso da organização que com o próprio sucesso”, os lucros da empresa sobre os ativos eram significativamente mais altos no trimestre seguinte — tanto em relação ao desempenho anterior na própria empresa quanto em relação ao de outras empresas.

Você quer que o chefe coloque a organização em primeiro lugar. Mas você quer também que todos os outros sejam abnegados?

Para responder à pergunta estudamos pessoas de uma grande variedade de empregos. Alguns de nossos dados favoritos mais recentes foram obtidos com mais

de 400 professores no segundo ano de contrato (desde a pré-escola até o fim do ensino médio nos Estados Unidos). No início do ano apresentamos uma série de perguntas sobre como eles encaravam a questão de ajudar os outros. As respostas nos permitiram prever como seus alunos se sairiam nos exames unificados de fim do ano.

Esta é uma questão ilustrativa:

Imagine que você dá aulas de geometria, e se dispõe a permanecer voluntariamente após as aulas, uma vez por semana, para ajudar um de seus alunos, Alex, a tirar algumas dúvidas sobre a matéria. Ele pergunta se você pode ajudar também Juan, amigo dele, que está em outra classe. O que você faria?

- Programa uma aula separada depois do período escolar para ajudar Juan, e entender melhor suas necessidades individuais.
- Convida Juan a participar de sua aula de reforço com Alex.
- Diz a Alex que é ótimo que ele queira ajudar Juan, mas ele realmente deve focar em seu próprio trabalho para aprender o que não sabe.
- Diz a Alex que Juan deveria pedir ajuda ao professor dele.

Ensinar é uma atividade que implica ajuda irrestrita, por isso sabíamos que encontraríamos muitos doadores extremamente motivados. Queríamos saber até que ponto eles se sacrificariam. Apresentamos 11 cenários — alguns foram propostos por solicitação de alunos, outros por solicitação de colegas professores ou do pessoal administrativo. Quanto mais os professores escolhiam respostas como (a), pior era o desempenho de seus alunos.

A opção (a) é o que chamamos de resposta abnegada — ajuda irrestrita. Em comparação com seus colegas

QUAL SUA POSIÇÃO NO ESPECTRO DA GENEROSIDADE?

Em onde estão seus colegas?

Os **receptores** veem cada interação como uma oportunidade de avançar de acordo com seus próprios interesses. Eles acabarão com você se não se proteger. Mas você pode identificar melhor os receptores se souber que pistas observar: eles agem como se merecessem sua ajuda, e não hesitam em se aproveitar do seu tempo.

Os **comerciantes** trocam favores com reciprocidade. Eles podem tanto dar como receber, mas esperam reciprocidade. Fazer acordos é uma postura defensiva transacional — agrega menos valor tanto para você como para os outros e pode ser útil quando você estiver tratando com um receptor.

Os **doadores que se autoprotegem** são generosos, mas conhecem seus limites. Em vez de dizerem sim para qualquer pedido de ajuda, eles procuram formas de dar com maior impacto e baixo custo para poderem manter sua generosidade — e aproveitá-la ao longo do caminho.

Os **doadores abnegados** se preocupam muito com os outros, mas quase nada consigo mesmos. Colocam poucos limites ou até nenhum, o que os torna particularmente vulneráveis aos receptores. Por ignorarem as próprias necessidades, eles se desgastam e paradoxalmente acabam ajudando menos.

OS AUTORES
**ADAM GRANT E
REB REBELE**



autoprotetores, os professores abnegados observaram que, nos exames unificados de fim de ano, o desempenho de seus alunos foi significativamente mais baixo. Esse efeito foi particularmente pronunciado para professores cujos alunos tinham apresentado desempenho mais fraco no ano anterior. Os educadores abnegados se esfalfavam tentando atender todos seus alunos, e todos os seus pedidos de ajuda. Eles estavam dispostos a trabalhar todas as noites e fins de semana para atender os alunos com problemas, ajudar colegas com os planos de aula e os dirigentes com suas obrigações administrativas. Apesar das boas intenções, esses professores estavam involuntariamente prejudicando exatamente os alunos que eles queriam ajudar.

Esse tipo de dilema não é exclusivo da educação. Como escrevemos no artigo (HBRBR, janeiro de 2016) com Rob Cross, a sobrecarga colaborativa está presente em todos os ambientes de trabalho do mundo todo, e os doadores abnegados são suas maiores vítimas. Os funcionários que demonstram consistentemente motivação e capacidade para dar uma mão são “recompensados” com uma quantidade enorme de solicitações e, muitas vezes, se veem afogados num mar de reuniões e *emails*. O resultado é que eles correm risco de esgotamento ou desgaste, seus colegas ficam frustrados pela falta de acesso à ajuda de que precisam, e os outros funcionários, que poderiam estar ajudando, ficam ociosos e desinteressados.

No entanto, nossa pesquisa mostra que, no meio empresarial, as pessoas que contribuem com maior sustentabilidade para as organizações — aquelas que oferecem o apoio mais direto, assumem as principais iniciativas e apresentam as melhores sugestões — preservam seu tempo para poder também se dedicar a seus próprios projetos.

Muitas vezes, as pessoas confundem generosidade com abnegação. Como observa a escritora Caroline McGraw, “fomos condicionados a acreditar que ser gentil significa estar disponível 24/7”. Ser um doador eficiente não quer dizer largar tudo a qualquer hora para atender todas as pessoas. Trata-se de garantir que os benefícios de ajudar os outros compensem o ônus que se paga. Encontrar formas de dar sem consumir seu tempo e energia — como na opção (b) da questão ilustrativa — é generoso, mas não abnegado. Os professores que adotam essa abordagem não comprometem seu desempenho como acontece com os colegas que costumam exagerar.

Doadores eficientes reconhecem que cada “não” os libera para dizer sim quando é mais importante. Afinal, é difícil apoiar outros quando você mesmo está tão sobrecarregado que não consegue fazer mais nada. Como afirmou o comediante George Carlin, “eles mandam você primeiro ajustar a sua máscara de oxigênio

Escrever um livro explicando por que vale a pena ser um doador é a forma certa de colocar-se em risco de esgotamento da generosidade. Quando o livro *Dar e receber*, de Adam Grant, professor da Wharton, foi publicado no primeiro semestre de 2013, os *emails* começaram a chover. Os doadores que ainda não tinham atingido o sucesso esperado na carreira ou na vida perguntavam a Grant o que mais poderiam tentar. Líderes imaginavam o que poderiam oferecer a seus funcionários para obter em troca mais engajamento e desempenho. E depois surgiram os receptores — aqueles que tinham ouvido falar que Grant era competente e generoso e pensavam “ele deve ser a pessoa perfeita para me ajudar”.

Grant não queria ignorar ninguém que tivesse se dado o trabalho de ler seu livro e entrado em contato, mas responder aos milhares de mensagens que recebia poderia facilmente ocupar todo o seu tempo. Por isso ele e seu colega Reb Rebele procuraram formas de maximizar o impacto que causavam sem prejudicar sua agenda.

Rebele conhecia Grant desde 2010, quando estudavam psicologia positiva aplicada na University of Pennsylvania. Eles descobriram que tinham interesses comuns sobre como a ciência comportamental pode melhorar o ambiente de trabalho, mas foi somente depois do lançamento de *Dar e receber* que eles resolveram trabalhar juntos. Descobrir como ajudar mais pessoas a ser produtivamente generosas foi um desafio que intrigou os dois, e as pessoas e organizações que pediam ajuda constituíam um laboratório inesperado para testar o que realmente funcionava — e o que não.

Os pedidos mais difíceis vieram de doadores frustrados e esgotados. Alguns podiam ser considerados boas ideias para melhorar sua comunidade e a empresa em que trabalhavam, mas praticamente não conseguiam perceber sua penetração — um tópico que Grant mais tarde abordou em seu segundo livro, *Originals*. Outros atuavam em empresa que mantinha

a doação como um valor central, mas sobrecarregava seus funcionários com tantas reuniões e *emails* — um problema que Rebele e Grant examinaram no ano passado, com Rob Cross, num artigo da HBR sobre sobrecarga colaborativa. E outros ainda sabiam que estavam se exaurindo, mas tinham se convencido de que era o preço a pagar para fazer a diferença. Grant e Rebele não ficaram satisfeitos com essa conclusão e começaram a estudar formas de reduzir o ônus e estender os benefícios de ajudar os outros.

Esse pacote reúne os melhores *insights* que os dois obtiveram no trabalho em conjunto durante os últimos quatro anos. Eles continuam a juntar evidências graças à paixão de ambos em compartilhar a nova iniciativa Métodos Analíticos do Pessoal da Wharton e escrever sobre ideias afins. (O último livro de Grant, *Option B*, lançado em abril, em coautoria com Sheryl Sandberg, trata de resiliência.) Eles esperam criar mais ambientes de trabalho onde as pessoas que agregam mais valor sejam as mais valorizadas.

e depois ajudar a criança a colocar a dela. Não preciso que me digam isso... Esse seria um bom momento para a criança aprender a ser autossuficiente”.

Descobrimos que a doação produtiva é oferecida em três formas: estar atento a como você ajuda, quando ajuda e a quem ajuda.

COMO AJUDAR: O FAZ-TUDO ACABA ENCALHADO

Pedidos de ajuda *ad hoc* estão entre os maiores sorvedouros de energia e tempo das pessoas. No estudo que realizamos com gestores e engenheiros e com vendedores de empresas de tecnologia citadas na *Fortune 500*, mais de 60% afirmaram que gostariam de passar muito menos tempo no modo “respondendo”. E outras pesquisas sugerem que 75% a 90% da ajuda nas organizações é reativa: alguém faz um pedido e nós atendemos. Prazer em conhecê-lo, esgotamento.

Num novo estudo, os pesquisadores investigaram funcionários técnicos e gestores diariamente durante

EXPLOSÕES DE LAVA DO ETNA, UM DOS VULCÕES MAIS ATIVOS DO MUNDO, ONDE VIOLENTAS ERUPÇÕES REGULARMENTE MANDAM PARA OS ARES CINZAS E LAVAS, AFETANDO O CLIMA AO LONGO DE QUILOMETROS. (FONTE: GETTY IMAGES)



A AJUDA REATIVA É EXAUSTIVA, MAS A DOAÇÃO PROATIVA PODE SER REVIGORANTE. AO DOAR SEU TEMPO, PRIVILEGIE SEUS INTERESSES E HABILIDADES. VOCÊ SE SENTIRÁ MENOS ESTRESSADO E O IMPACTO SERÁ MAIOR.

três semanas. Quanto mais vezes as pessoas atenderam pedidos de ajuda de colegas em determinado dia, mais sua energia foi exaurida — e mais problemas elas tiveram em focar sua atenção e continuar executando tarefas difíceis. Esse efeito durou até a manhã seguinte, e tornou-se particularmente forte para os doadores que fizeram um sacrifício extra para ajudar seus colegas.

A ajuda reativa é exaustiva, mas a doação proativa pode ser revigorante. Observamos isso em Adam Rifkin, reconhecido como o melhor profissional de *networking*

pela *Fortune* por manter um número incrivelmente alto de vínculos com pessoas poderosas. Rifkin, que é programador, fundou uma série de *startups* de tecnologia e foi suficientemente bem-sucedido a ponto de se aposentar na casa dos 30. À medida que a fama de sua generosidade e sucesso como empreendedor se espalhava, ele era bombardeado com pedidos de aconselhamento sobre planos de negócio. (“Prezado Mr. Rifkin: sei que nunca fomos apresentados, mas eu estive pensando se o senhor poderia ler meu plano de negócio de 274

páginas e depois tomarmos um café e discutirmos...”)

Rifkin não tinha tempo para se encontrar com todos os solicitantes e, particularmente, não lhe agradava dar conselhos sobre planos de negócio. Por isso ele decidiu começar a se doar em seus próprios termos. Ele tinha o dom de promover encontros — conectar estranhos era sua forma favorita de ajudar os outros. Certa manhã estabeleceu uma meta: todos os dias ele faria três apresentações entre pessoas que poderiam se beneficiar com o vínculo criado. Foram mais de dez mil apresentações por mais de uma década que abriram portas e permitiram a centenas de pessoas encontrar emprego e a dezenas fundar empresas. Algumas apresentações até resultaram em casamento: ele dizia “ei, acredito que vocês dois poderiam se dar bem profissionalmente” e — ops! — os dois se apaixonavam.

Quando Rifkin começou a fazer apresentações, ele percebeu que os pedidos de conselho para planos de negócio diminuíram. Anteriormente, sua reputação era de ser uma pessoa gentil, alguém que ajudaria qualquer um com qualquer coisa. Ele ficava horas e horas respondendo a uma série interminável de pedidos que inundavam sua caixa de entrada de *emails*. Agora ele era conhecido como um grande promotor de contatos. As pessoas começaram a enviar seus pedidos descabidos para outro endereço. Por que você pediria conselho sobre planos de negócio para um dos maiores *networkers* da *Fortune*, quando, o máximo que ele podia fazer era apresentá-lo a alguém?

Todos nós podemos ser mais cautelosos na forma de ajudar. Com base numa sondagem nacionalmente representativa de norte-americanos, descobrimos seis perfis de doador:

- **Especialistas** compartilham o conhecimento.
- **Coaches** ensinam habilidades.
- **Tutores** oferecem conselhos e orientação.
- **Conectores** promovem apresentações.
- **Esforçados** aparecem cedo, ficam até tarde e se oferecem voluntariamente para o trabalho.
- **Ajudantes** oferecem participação ativa nas tarefas e apoio emocional.

Não tente ser tudo para todos. Dê uma olhada nessa lista e veja o que faz sentido para você. Identifique duas ou três formas de oferecer um valor exclusivo para os outros — coisas que faz bem e curte fazer.

Alinhar seus interesses e habilidades torna a ajuda menos estressante para você e mais valiosa para os

outros. Em vez de se sentir pressionado a ajudar, você está optando por ajudar o que é bom para sua motivação, criatividade e bem-estar. Em vez de ser conhecido como Zé faz-tudo, você é visto como um mestre para poucos. Isso o torna livre para focar em ajudar quando o impacto for maior — isso reabastece suas energias lembrando-o de quanto sua contribuição é importante. Agir dessa forma lhe permite recusar solicitações que estão fora de sua competência.

QUANDO AJUDAR: TRATA-SE DE TEMPO

Ryan Daly serviu como tenente no Iraque, sobrevivendo a uma emboscada, e perdendo quatro homens em 15 meses. Depois de sair do serviço militar, ele se matriculou numa faculdade de administração e assumiu um compromisso pessoal de ajudar os outros na transição de carreira. Logo depois ele estava recebendo 40 ligações por mês de veteranos. À medida que a fama de sua generosidade se espalhava, os pedidos de conselho disparavam. Na época, Daly tinha começado a trabalhar em tempo integral em publicidade na Google, e atendia, em média, quase uma centena de pedidos por mês.

Ele pensou em redigir uma série de perguntas feitas com mais frequência (FAQ, na sigla em inglês), mas decidiu que não funcionaria. “É muito importante que eu dê um retorno a cada um no momento oportuno”, nos confidenciou. “Mas quero oferecer às pessoas alguma coisa sob medida.” Ele não sabia como conciliar as duas atividades.

Sugerimos que Daly conseguisse um local na Google para realizar reuniões semanais. Quando as pessoas entrassem em contato, ele lhes enviaria um *link* para se inscrever nas reuniões. Dessa forma, ele não só poderia interagir com elas diretamente, como também responderia perguntas que interessassem a todos em menos encontros. Ele conseguiu ajudar mais pessoas e sentiu-se menos esgotado.

Como Daly acabou descobrindo, ser abnegado torna-se um martírio quando consome seu tempo. Para algumas pessoas — como as da empresa de tecnologia que estudamos —, um grande volume de pedidos de pouca importância consome o tempo que poderia ser usado com maior produtividade ou impacto. Para outras — como os professores que mencionamos —, atender a todos os pedidos de ajuda implica trabalhar noites e fins de semana a fio, em vez de descansar ou se dedicar ao enriquecimento ou desenvolvimento pessoal. De qualquer modo, é essencial proteger sua agenda para manter a generosidade.

Isso não necessariamente significa passar menos tempo ajudando. Significa ser comedido, e alocar seu tempo com prudência. Em um de nossos experimentos favoritos, os psicólogos pediram aos participantes

que realizassem cinco boas ações aleatórias toda semana durante seis semanas. Os participantes receberam instruções aleatoriamente para “pulverizar” ou “aglomerar” seus atos de benevolência. Por pulverizar entende-se espalhá-los, realizando um por dia. Por aglomerar entende-se reuni-los num só dia — por exemplo, na terça-feira — e realizar as cinco boas ações.

Metade dos participantes vivenciou uma expansão de felicidade e energia que permaneceu durante todo o estudo; metade percebeu que a generosidade em nada contribuiu para melhorar seu ânimo. Quando pedimos a executivos que adivinhassem o grupo que apresentou o pico de energia, mais de 80% votaram em pulverizar. Eles imaginaram que doar-se um pouco por dia seria uma forma garantida de elevar o ânimo. Mas erraram. Somente o grupo que aglomerou se sentiu mais feliz.

SETE HÁBITOS PARA UMA DOAÇÃO EXTREMAMENTE PRODUTIVA

1. Priorize os pedidos de ajuda que receber — diga sim quando for muito importante e não quando você precisar.
2. Doe de formas alinhadas com seus interesses e pontos fortes para preservar sua energia e gerar mais valor.
3. Distribua a carga de doação mais equitativamente — quando você não tiver tempo ou não dominar o assunto, passe os pedidos para outros, e tenha cuidado para não reforçar vieses de gênero sobre quem ajuda e como.
4. Coloque primeiro a sua máscara de oxigênio — você poderá ajudar os outros mais eficazmente se não ignorar suas próprias necessidades.
5. Amplie seu impacto procurando formas de ajudar várias pessoas com uma única ação generosa.
6. Distribua sua doação em determinados dias ou períodos, em vez de pulverizá-la ao longo da semana. Você será mais eficiente — e mais focado.
7. Aprenda a identificar os aproveitadores e mantenha-se longe deles. Eles sugam sua energia, sem falar nos prejuízos de desempenho.

Uma ação de ajuda por dia não altera seu estado de ânimo por ser uma gota d'água no oceano. Um ponto minúsculo no radar. Mas se você ajudar cinco pessoas todas as terças, sentirá que fez a diferença a cada semana. Além de ter mais flexibilidade para se dedicar aos seus projetos o resto do tempo.

Obviamente, não é prático organizar cada semana ou cada ato de generosidade como esse. Mas é possível dosar a índole doadora para administrar a energia. Um estudo com vendedores mostrou que para pessoas com poucas habilidades em administrar o tempo, ajudar os outros significava desempenho mais baixo,

mas significava desempenho mais alto para as extremamente habilidosas em administrar o tempo.

Uma boa tática é juntar pedidos comuns, como Daly fez nas reuniões na Google. Além de mais eficiente para ele, a abordagem foi mais benéfica para os veteranos: muitos se sentiam sozinhos na transição para a vida civil, e os encontros os ajudaram a se tornar novamente parte da comunidade.

Outra estratégia é criar uma biblioteca pessoal de respostas e referências úteis. Quantas vezes você redigiu versões diferentes do mesmo *email* desde o início? É normal que alguns tipos de pergunta surjam com mais frequência que outras. Enviar FAQs para alguém pode parecer impessoal demais; por outro lado, você não precisa personalizar completamente cada resposta. Já que você está investindo tempo para explicar alguma coisa com clareza ou para criar uma lista de referências úteis sobre determinado tópico, por que beneficiar somente uma pessoa? Copiar as partes mais relevantes de um documento escrito economiza tempo e aumenta o retorno sobre seu investimento inicial.

Existem outros meios de aperfeiçoar o processo de ajuda. Os professores estipulam horários em que estão disponíveis para atender alunos e reservam janelas para se dedicar às suas próprias pesquisas. Isso pode não ser uma grande ideia com seu superior ou com seus subordinados, mas você pode usar suas horas no escritório para evitar que seu período de trabalho seja atropelado por reuniões aleatórias. Nós dois usamos ferramentas de programação *online* para administrar pedidos de reunião e ligações telefônicas fora de nossas responsabilidades centrais. Isso nos permite fixar limites para nossa disponibilidade, em vez de declarar aberta a temporada em nossas agendas. E isso evita a troca de *emails* de um lado para outro até encontrar um horário satisfatório — algo que as pessoas que se conectam geralmente apreciam tanto quanto nós.

É claro que, independentemente da eficiência com que você gerencia as formas de doar, você ainda pode ter mais demandas do que consegue atender. Como decidir quem realmente precisa e merece seu tempo?

A QUEM AJUDAR — DICA: NÃO A TODOS

Callie Schweitzer ascendeu rapidamente nos *rankings* da mídia digital. Apenas alguns anos depois de sair da faculdade ela começou a dirigir o departamento de *marketing* e comunicações na Vox Media e logo depois liderava a divisão de estratégias para o público da Time Inc. Ela enfrentou rapidamente uma chuva de pedidos, desde alunos procurando conselhos sobre a carreira ou querendo traçar o perfil dela num trabalho escolar até jornalistas procurando *insights* sobre comunicação. Na semana em que ela estava mudando

DEPOIS DE UMA ERUPÇÃO VULCÂNICA NA ISLÂNDIA, UMA ESCURA CAMADA DE CINZAS BLOQUEIA A LUZ DO SOL IMPEDINDO O CRESCIMENTO DE NOVAS FLORES. (FONTE: GETTY IMAGES)



OS RECEPTORES TRATAM A AJUDA COMO UM CONVITE ABERTO. É ASSIM QUE SE INSTALA A SOBRECARGA COLABORATIVA: O QUE VOCÊ ACREDITAVA SER UM PEDIDO ÚNICO TORNA-SE UM COMPROMISSO PERMANENTE.

para um novo emprego, um aluno com um trabalho de fim de curso atrasado entrou em contato solicitando uma reunião imediata com ela. Schweitzer explicou que ela estava muito ocupada para atendê-lo tão em cima da hora, mas ela teria prazer em responder a uma pergunta específica por *email*. O aluno então lhe enviou seis questões profundas, que exigiam longas explicações. Basicamente ele estava querendo que Schweitzer escrevesse para ele um artigo sobre o futuro do jornalismo. Só isso.

A má notícia é que os doadores são vulneráveis. Eles geralmente confiam muito rapidamente e só veem o melhor ângulo dos outros. Mas a pesquisa mostra que isso pode, na verdade, torná-los melhores para detectar mentiras. Porque acreditam sempre em todos, são enganados mais facilmente. Os doadores conseguem ver o espectro completo do comportamento humano. Se prestarem bastante atenção, poderão aprender a reconhecer as pistas que revelam o egoísmo: agir sob a chancela de ajudar pessoas, reivindicar créditos

pelo sucesso e ao mesmo tempo culpar os outros pelo fracasso, adular os superiores e insultar os subordinados. São amáveis na sua frente e o atacam pelas costas — ou são amáveis somente quando precisam de algum favor. Prometem demais e entregam de menos.

Quando você passa tempo suficiente com uma pessoa, esses padrões se revelam. Mas como já vimos, os doadores não têm tempo a desperdiçar. Se você levar semanas ou meses para perceber que estão se aproveitando de sua generosidade, você já pagou um preço — como também todas as pessoas que realmente precisam de sua ajuda.

Para evitar o esgotamento da generosidade, aprenda a afiar sua capacidade de priorizar pedidos usando como filtro a sinceridade. Os doadores mais bem-sucedidos agem como o pessoal da triagem do pronto-socorro: quando chega um paciente, eles não aplicam tratamento imediato. Ao contrário, primeiro reúnem informações para determinar a gravidade da situação e a urgência do atendimento, descobrir qual o melhor profissional para prestar atendimento e avaliar se algum remédio simples pode ser administrado *a priori*. Somente depois decidem como — ou até se — devem ajudar. Como lembra Caroline McGraw, “você não tem obrigação de interagir com ninguém”.

GROSSAS FAIXAS DE LAVA PAHOEHOE (“MOLE” EM HAVAIANO) SE CONTORCEM UMAS SOBRE AS OUTRAS À MEDIDA QUE AVANÇAM, RESFRIANDO E FORMANDO TERRENO NOVO. (FONTE: GETTY IMAGES)



Que outras pistas iniciais fornecidas pelo receptor você deve levar em conta? Pense em como é feito o pedido de ajuda. Os doadores reconhecem que pedir ajuda é uma intromissão no tempo de outra pessoa, e eles procuram facilitar ao máximo a resposta dessa pessoa, por vezes até saindo da própria rotina. Eles pedem favores de cinco minutos e se oferecem para trabalhar de acordo com os horários dela. Os receptores, ao contrário, o abordam, sem mais nem menos, e perguntam se você pode “participar de uma teleconferência hoje”, o perseguem por todo lado se você não responde logo, e insistem num encontro nos termos deles, mesmo sendo eles os inconvenientes.

Outro sinal: quando você dá um centímetro, eles tentam obter um quilômetro. Os doadores respondem à ajuda com gratidão e vontade de retribuir. Se insistirem, fazem isso com muita cautela e sem expectativas. Os doadores tratam a ajuda como um convite aberto para obter mais da mesma coisa. É assim que a sobrecarga colaborativa se instala: o que você pensava ser um pedido pontual para partilhar alguma informação aos poucos se torna um comprometimento permanente com o projeto da outra pessoa.

Se você lida com pessoas com histórico de egoísmo, não reforce esse comportamento sendo generoso demais. Aborde-as como fariam os “comerciantes”: peça-lhes que retribuam ou ajudem os outros. E se a sua relação com o solicitante for próxima, pode ser a hora de uma conversa difícil.

Logo no início da carreira, Schweitzer se sentia obrigada a dizer sim para qualquer pedido. Na ocasião em que o aluno lhe enviou as seis perguntas, ela aprendeu a fixar limites. Ela respondeu somente a uma delas. Ele jamais agradeceu.

LEMBRE-SE DO GAP DE GÊNERO

As pessoas de vez em quando nos perguntam se há diferenças de gênero quando se trata de esgotamento da generosidade. Quando analisamos os dados, nos entristece saber que há uma probabilidade maior de os homens serem receptores aproveitadores e de as mulheres serem abnegadas doadoras. Isso acontece em locais de trabalho do mundo todo: espera-se que as mulheres ajudem mais, mas elas recebem menos créditos por isso.

Em seus estudos sobre diferenças de gênero no local de trabalho, Joyce Fletcher, pesquisadora da Simmons, observou essa dinâmica em funcionamento. Numa empresa de tecnologia, o lançamento de um grande produto estava prestes a desmoronar quando um grupo de engenheiras de *design* resolveu salvá-lo. Elas tomaram a iniciativa de consertar os produtos de má qualidade antes que fossem expedidos. Elas

traduziram o jargão técnico para que os colegas pudessem entendê-lo, ensinaram aos menos experientes como resolver problemas computacionais e mergulharam de cabeça quando eles se recusaram a ajudar. Elas resolveram conflitos entre membros da equipe, ouviram queixas e ofereceram conselhos e encorajamento.

Por terem decidido ajudar a equipe, essas mulheres deveriam ter sido recompensadas, mas não foram. Na verdade, ninguém percebeu. Quando uma engenheira mostrou um produto com defeito para o gestor de controle de qualidade, ele deu de ombros, então ela resolveu trabalhar no sábado para consertá-lo. “O chefe nem sequer agradeceu”, escreve Fletcher, “nem fez nenhum juízo verbal ou não verbal”. Normalmente, os homens se recusam a reconhecer a ajuda de mulheres, porque essa ideia parece abalar a competência deles. Durante quatro anos acompanhando e entrevistando a equipe, Fletcher viu isso acontecer repetidamente. Para as engenheiras, ajudar foi um ato de desaparecimento.

As mulheres assumem a responsabilidade por atos de doação de mais valor, mas menos visíveis, como tutoria por trás dos bastidores. Elas se atêm ao trabalho rotineiro do escritório — planejar reuniões, tomar notas. E não conseguem recuperar esse tempo para usá-lo em seu próprio trabalho, no desenvolvimento profissional ou em oportunidades de ser voluntárias em iniciativas de maior visibilidade.

Se quisermos acabar com o esgotamento da generosidade, precisamos mudar o equilíbrio. Para as mulheres, isso significa fixar limites em vez de serem abnegadas. Para os homens que trabalham com elas, significa se esforçar para ajudar e tutorar mais. Para as organizações, significa atribuir e avaliar o trabalho de acordo com a contribuição de cada um, e não de acordo com o gênero. E para todos nós, significa que está mais do que na hora de parar de reservar a glória da generosidade para os homens e de abafar os sinais que mulheres doadoras estão enviando.

EMBORA DOAR TORNE NOSSO TRABALHO e nossas vidas mais significativas, não nos deixa sempre mais revigorados. Em média, ajudar os outros torna as pessoas somente moderadamente felizes — e em alguns estudos, os receptores relatam mais prazer na vida que os doadores. Não é difícil descobrir por quê. Quando as pessoas são generosas a ponto de chegar ao esgotamento, elas minam sua própria capacidade de doar e a satisfação que isso tras.

Generosidade significa se preocupar com os outros, mas não deixar de se preocupar consigo mesmo. Se você se proteger do esgotamento, poderá se sentir menos altruísta, mas, na verdade, acabará dando mais de si. 🍷

ARTIGO: CURT NICKISCH

LÍDERES QUE SABEM COMO DOAR SEU TEMPO

Há alguns anos, **Margaret Barrett** recebeu de um colega da Intel Corporation um exemplar do livro *Dar e receber*, de autoria de Adam Grant, da Wharton. O livro mudou sua vida. Com sua empatia típica, Barrett notou pela posição do marcador de páginas que o colega não havia terminado a leitura, e então sugeriu que ele acabasse de ler antes de emprestar. Ela já estava com o livro nas mãos, mas ele o apanhou de volta, abriu uma página e apontou-lhe um trecho dizendo: “Você precisa ler isto”. Quando ela leu, entendeu por quê. De repente, muitas das dinâmicas de sua vida pessoal e profissional ficaram claras.

“Comecei a andar com a cabeça um pouco mais erguida”, lembra Barrett. “O livro me ajudou a ter certeza de que minhas contribuições eram valiosas. Na luta diária em que estava envolvida isso era, na verdade, bastante raro e importante.”

Como doadora nata, Barrett se sentia compelida a dividir seu tempo, energia e conhecimento com outras pessoas. Mas esse instinto nem sempre a beneficiou profissionalmente como especialista em decisão. “Contratação, promoção, todos os mecanismos — toda a infraestrutura está desenhada para pessoas que se autopromovem e são assertivas”, diz ela. Os receptores contribuem para incendiar a competitividade da corporação. Mas eles podem tornar a vida dos doadores extremamente difícil.

Esse conceito não é estranho para Barrett. Certa vez ela preparou uma apresentação e depois viu um colega expor o trabalho como se fosse ele o autor, dando a impressão de que ele era o especialista. No passado, colegas a bombardearam com pedidos de informação, conexões e *coaching*. Para muitas pessoas com quem trabalhou, ela e colegas igualmente generosos foram considerados “capachos.”

No entanto, doadores como Barrett estão entre os melhores funcionários das empresas. Sua inclinação sincera para ajudar os outros a progredir e partilhar gratuitamente sua *expertise* pode levar a vitórias nas organizações

colaborativas interconectadas atuais. Como consequência, os doadores são mais solicitados a participar de equipes e projetos. Muitas vezes esse padrão se repete em casa, onde cônjuge, familiares e amigos bebem da fonte de generosidade dos doadores.

Até a fonte secar e a energia da doação se esgotar. Foi exatamente o que aconteceu com Barrett.

“Esgotamento da generosidade”: é assim que Adam Grant e seu colega Reb Rebele chamam esse fenômeno. Eles descobriram que, embora seja bom doar tempo, energia e intelecto no trabalho, não é bom ser totalmente abnegado. Sua pesquisa mostra que os doadores mais efetivos fixam limites para a própria generosidade. Os doadores que não fazem isso se esgotam. Acabam prejudicando a si próprios — e àqueles que querem ajudar.

A HBR conversou com alguns líderes seniores e com profissionais que foram entrevistados por Grant e Rebele. Muitos se sentem exaustos com as constantes solicitações de ajuda. Mas com o passar do tempo eles aprenderam a encontrar formas de minimizar o ônus de ajudar os outros e ao mesmo tempo aumentar o impacto de sua doação.

Brad Feld, empreendedor e investidor na fase inicial do Foundry Group, lembra o momento em que foi atingido pelo esgotamento de generosidade. Ele tinha acabado de chegar a Nevada para uma grande convenção

de tecnologia. “Duas horas depois de chegar a Las Vegas”, ele recorda, “eu estava no meu quarto no hotel com a porta trancada, as luzes apagadas, e um travesseiro sobre a cabeça. Eu não estava conseguindo lidar com o que estava acontecendo.”

Aquele foi o começo de seis meses de depressão, que Feld atribui, em boa parte, à sua natureza de doador. Antes disso, ele tinha seguido quase religiosamente o mantra *dar em primeiro lugar*. Tutorar e conectar jovens empreendedores na indústria de tecnologia foi durante muito tempo útil para ele. Procurar e oferecer ajuda é essencial para fazer as *startups* decolar. Mas a depressão de Feld lhe ensinou algo inesperado. Ele percebeu que seu comportamento estava tornando “insustentável sua filosofia subjacente havia um bom tempo”.

O fenômeno do esgotamento da generosidade se tornou mais prevalente na era da internet, da comunicação instantânea e das redes de contatos profissionais amplamente disseminadas. “Se meu pai ainda estivesse vivo e me visse no meu escritório hoje, ele diria ‘você está maluco’”, comenta **Sarah Robb O’Hagan**, rindo. Mas a ex-presidente da Gatorade e da Equinox afirma que os efeitos das redes sociais hoje vão muito além da simples gestão do tempo. “Nos últimos dez anos as comportas foram abertas. Só porque todos podem perguntar, isso não significa que responder seja produtivo.”

Essa foi a lição que O’Hagan, que se autodescreve como “doadora compulsiva”, aprendeu a duras penas. Atualmente, fundadora da plataforma de mídia ExtremeYou, ela passou pela experiência do esgotamento da generosidade várias vezes ao longo da carreira. Certa vez, numa viagem que fez às pressas para atender uma pessoa da família, ela se viu chorando no avião devido a um atraso na decolagem.

“Você só pode se doar aos outros se estiver completamente revigorado”,

“Você faz mais pelos outros quando tem tempo de ser egoísta.”

— **Sarah Robb O’Hagan**,
fundadora da ExtremeYou.

Harvard
Business
Review | FOCO

observa. “É como um banco. Se você continua gastando dinheiro sem equilibrar suas contas, provavelmente acabará no vermelho. Você faz mais pelo outro quando encontra tempo para ser egoísta.”

Heidi Roizen, parceira operacional da DFJ, empresa de capital de risco do Vale do Silício, aprendeu a ser uma doadora que se autoprotege — o tipo que, segundo Grant e Rebele, é o mais eficiente. Quando Roizen encontra receptores gananciosos, ela se defende se comportando como um “comerciante”, o que significa basicamente que ela ganha pontos e espera reciprocidade.

Como Feld, Roizen trabalha no mundo das *startups* de alta tecnologia, onde os “pedidos” de ideias, conexões e fundos são abundantes. “Eu me refiro jocosamente a ele como doador universal”, diz Roizen. Mas, como Grant e Rebele mostraram, é preciso ser seletivo sobre quem ajudar. “Você não pode simplesmente dar, dar e dar”, salienta Roizen.

Quando lhe pedem conselhos sobre carreira ou apresentação a pessoas influentes, comenta Roizen, é importante você salvar seu tempo e proteger as pessoas com quem se relaciona. Você não quer destruir suas reservas de energia e seu capital social. “Não se trata apenas de gastar seu capital”,

observa ela. “Você está me pedindo para gastar também o capital de outros.”

O que Roizen faz? Primeiro, diz não. (O sentimento de culpa finalmente diminuiu, ela acrescenta.) Segundo, impõe limites. “Não posso proferir cem palestras por semana para alunos de faculdades de administração”, comenta. Quando Roizen realmente vai além de seus limites, ela faz isso muito seletivamente, quando se trata de uma causa que particularmente vale a pena.

E fala a sério quando diz não, e se afasta de receptores insistentes. “Você pode falar de forma educada”, ela

observa, “mas também precisa ser firme: ‘não estou usando bem o meu tempo, não vou mais fazer isso para você.’”

Proteger-se contra pedidos desmedidos é uma coisa. Mas, para os doadores, o objetivo de dar é dar. Dizendo de outra forma, faz bem para você e faz bem para os outros.

Faz bem também às organizações. Os gestores do alto escalão estão chegando à conclusão de que os doadores, que contribuem para o avanço de projetos importantes para a empresa mesmo que não sejam diretamente beneficiados, são seus melhores funcionários. As organizações precisam de pessoas que compartilham livremente, que têm visão do todo e que possuem redes de contatos criadas para ajudar os outros.

É por isso que **John Rogers Jr.**, CEO da Ariel Investments, se previne contra doadores que se protegem muito. (No entanto, ele reconhece o outro lado da moeda: o altruísmo chega até o ponto em que se torna contraproducente.)

As práticas de Roger de generosidade de longo prazo foram inspiradas em seu passado. Ele foi criado em Chicago, viu sua mãe participar de movimentos de direitos civis, participou do conselho da Mobil Oil, Howard University e Trans World Airlines.

“Você não está apenas usando o meu capital. Você está me pedindo que use também o capital de outras pessoas.”

— **Heidi Roizen**,
sócia operacional da DFJ.

Harvard
Business
Review | FOCO

“Manter a pontuação é realmente um problema enorme no mundo dos negócios e na vida em geral.”

— **John Rogers Jr.**,
CEO da Ariel.

Harvard
Business
Review | FOCO

Mas sua predisposição para doar se cristalizou durante os anos em que participou da equipe de basquete da Princeton jogando com o lendário treinador Pete Carril.

“Ele martelava que não era você o mais importante”, lembra Rogers, “era a equipe, era ajudar seus colegas a serem bem-sucedidos em quadra.” Rogers viu exemplos claros de atitudes generosas que levaram a novas oportunidades.

“Eu frequentei quadras de basquete e de beisebol, e todos falavam de trabalho em equipe”, comenta Rogers. “Mas, na verdade, não mudavam o comportamento. O treinador sabia como mudar sua forma de pensar sobre a vida e sobre os outros. Foi profundamente impactante para mim, porque eu, como filho único, tinha sido muito mimado.”

Nesses anos em que jogou basquete, Rogers aprendeu a usar uma abordagem de “formação de equipe” para ajudar os outros constituída de três pontos. Primeiro, ele trata todos os grupos e organizações em que trabalha como equipes, o que lhe impõe alguns limites. Qualquer coisa que não beneficie suas equipes provavelmente não é a forma certa de investir tempo e energia. Mas, uma vez dentro da equipe, ele dá tudo o que tem.

Segundo, ele acredita que colegas de equipe que compartilham valores

compartilham também o trabalho mais facilmente. Eles estão menos dispostos a se cansar — “deixam pra lá” — quando estão muito ocupados ou quando é muito oneroso levar alguma coisa adiante por conta própria.

Terceiro, as equipes das quais participa geralmente estão conectadas (por exemplo, militam na mesma área de filantropia ou de ações políticas), por isso apoiam umas às outras, o que amplifica seu impacto. Cada ato de doação vai mais adiante.

Rogers sugere que para evitar o esgotamento de generosidade é tão importante encontrar formas de

amplificar sua doação quanto se proteger de doar em excesso. Afinal, observa ele, os doadores, em última análise, são mais felizes e mais influentes que os insaciáveis receptores.

“As pessoas que eu vejo como infelizes são as egoístas que nunca estão na sala — a sala onde o espetáculo se desenrola”, diz Rogers. “Outras pessoas começaram a perceber isso e dizem que se tivessem de tomar alguma decisão difícil trabalhariam em coisas difíceis, pois querem ter na sala pessoas que estejam pensando em como ajudar a atingir as metas comuns. Pessoas que agem de forma egoísta percebem tarde demais que perderam essas oportunidades.”

Como Rogers, **Mike Ghaffary**, CEO da Yelp, subsidiária da Eat24, herdou dos pais seu impulso inicial para a doação. Eles se sentiam revigorados quando ajudavam as pessoas. Sua via de autoproteção foi herdada também dos pais. Sua mãe, escalada pelas experiências negativas com parasitas, se preocupava que outros pudessem se aproveitar dela se ela desse demais.

Uma técnica que Ghaffary adotou foi filtrar as solicitações. Logo no início ele faz várias perguntas específicas que o ajudam a descobrir o que as pessoas realmente querem.

“As pessoas exageram quando você começa a lhes dar novas oportunidades e elas dizem ‘bem, eu simplesmente não tenho tempo para isso’.”

— **Mike Ghaffary**,
CEO da Eat24.

Harvard
Business
Review | FOCO

“Elas juram que estão apenas pedindo conselhos, mas na verdade o que querem é investimento”, diz Ghaffary. “Isso se torna desgastante porque você perde meia hora dando conselhos a quem não quer ouvi-los.” Perambular por uma espécie de toca de coelho desperdiça tempo e energia.

Roizen dá lição de casa para as pessoas que lhe pedem ajuda. Ela afirma que obrigá-las a detalhar mais ou remetê-las a outras fontes pode afastar os receptores preguiçosos e revelar onde está a verdadeira necessidade — e onde o impacto pode ser maior. “Passe no exame da OAB antes que eu me disponha a lhe doar meu tempo”, ela observa.

Para impedir o esgotamento da generosidade, O’Hagan aprendeu a se preparar para os momentos mais estressantes na vida. Se ela está preparando o lançamento de um livro, por exemplo, contata com antecedência sua rede de colegas, amigos e familiares para que todos saibam que ela ficará fora do circuito nos próximos meses.

Mas, apesar de seu grande esforço, há momentos em que O’Hagan chega ao limite de doação e precisa recarregar as baterias. Ela sabe que não pode ajudar os outros eficientemente a menos que consiga “balancear a equação da energia”. Ser egoísta não é egoísmo, ela insiste: “Na verdade é reabastecer suas fontes de energia para estar em condições de contribuir com os outros”.

Como Grant e Rebele descobriram em sua pesquisa, é extremamente importante administrar a energia — e é possível controlá-la.

FOI UMA LIÇÃO EMOCIONALMENTE cara para Barrett. A especialista em decisão da Intel já passou por alguns episódios onerosos de esgotamento de generosidade tanto na vida profissional como na pessoal. Um deles estava intimamente associado a um divórcio. Agora ela sabe que cabe somente a ela despender energia para ajudar a si própria a ser bem-sucedida. “Ninguém

mais sabe qual é o padrão de medida”, ela observa. “Se a minha fonte secou, e isso aconteceu algumas vezes, é responsabilidade minha.”

Como alguns dos líderes de alto desempenho entrevistados na pesquisa de Grant e Rebele, Barrett empreendeu sua própria jornada de excesso de doação, esgotamento e aprendizado. “Levou tempo para eu chegar lá”, comenta.

Agora ela mantém vigilância constante contra receptores autocentrados. “Na verdade, posso sentir minha energia ser sugada por eles. E quando sei que alguém é receptor, eu não dou nada. Sou gentil, mas já cansei de dar.”

Ela sabe também que continuará a dar desde que não a prejudique. “Eu adoro ajudar os outros. E não quero receber prêmio ou ter placa com meu nome. Mas preciso saber que causei impacto, como qualquer outra pessoa”, explica. “Se sou uma doadora saudável, com fonte abundante de generosidade e paixão por ajudar os outros no aprendizado e desenvolvimento da carreira, isso é realmente maravilhoso.”

HBR Reprint R1707B-P
Para pedidos, página 14

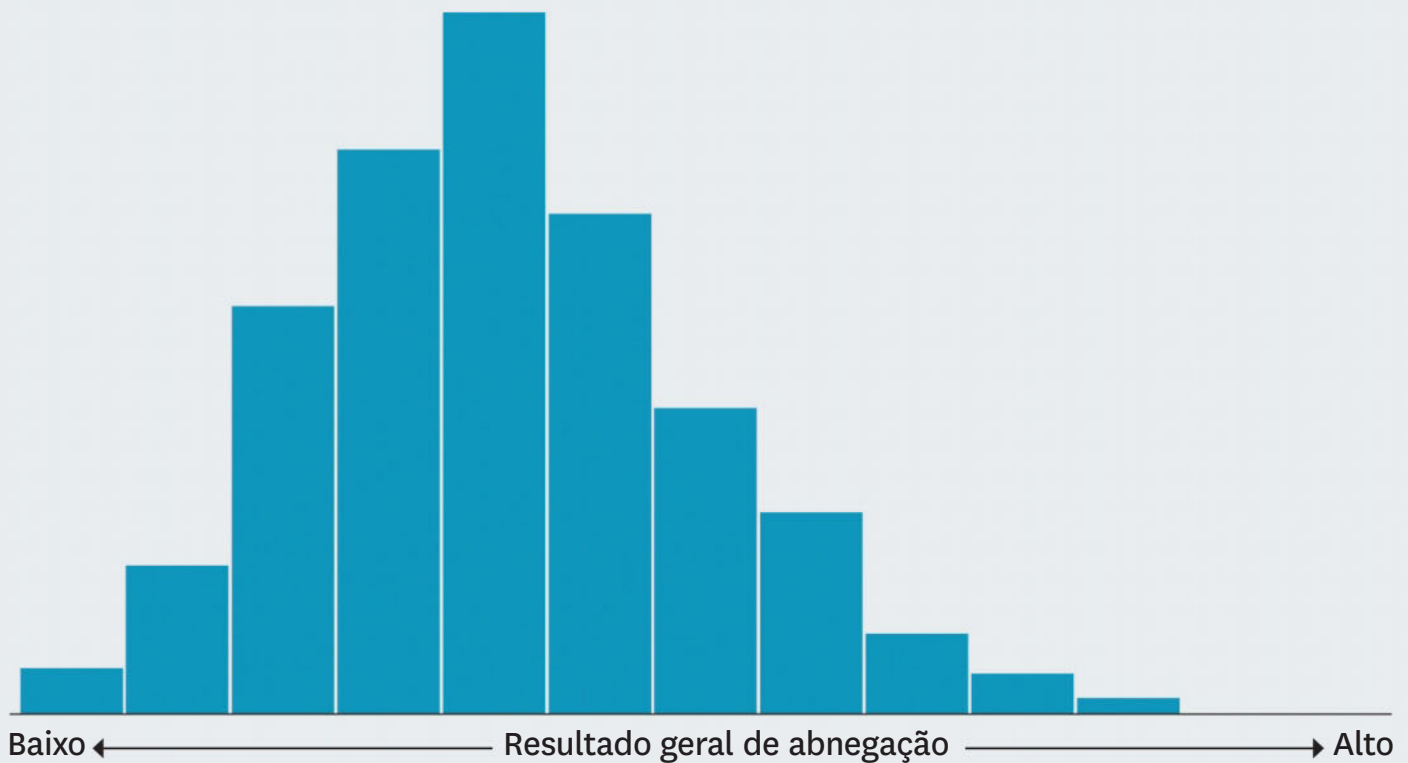
Curt Nickisch é editor sênior da *Harvard Business Review*.

VÍDEO

QUANDO A ABNEGAÇÃO NO TRABALHO NÃO FUNCIONA

BASEADO NA PESQUISA DE ADAM GRANT E REB REBELE

Clique no gráfico abaixo para assistir ao vídeo



"TEMPO E ENERGIA SÃO RECURSOS LIMITADOS, E AS PESSOAS ACABAM SEM NENHUM DOS DOIS QUANDO DIZEM SIM INDISCRIMINADAMENTE."

 **Harvard
Business
Review**
BRASIL

ONLINE EXCLUSIVES



Informe-se

com a *newsletter* da **HBRBR**

Toda quinta-feira as melhores escolhas da semana da **Harvard Business Review Brasil** diretamente na sua caixa de entrada. **Inscreva-se** hoje mesmo no nosso *site* para receber o conteúdo que importa para você sobre gestão, liderança, estratégia e *marketing*.

WWW.HBRBR.COM.BR/NEWSLETTER

ARTIGO: ADAM GRANT E REB REBELE

SEJA GENEROSO SEM SER CAPACHO



Como parte do Foco sobre o esgotamento da generosidade, a HBR realizou um *webinar* sobre como administrar o ônus de ser um bom chefe ou colega de trabalho. O público propôs várias questões excelentes. A seguir alguns dos temas mais recorrentes no *webinar*. Para assistir a versão original em inglês acesse: <https://hbr.org/cover-story/2017/01/beat-generosity-burnout>.

Quais são as dinâmicas da equipe sobre generosidade?

Trabalhar em equipe tem um lado poluído quando se trata de dar, receber e trocar favores. Como disse recentemente um participante de *workshop*

a Reb, “se eu ajudar alguém de minha equipe em qualquer coisa, isso não é doar — esse é meu trabalho”. É verdade, mas o fato é que nas equipes existem vários protocolos a observar — e as pessoas que continuamente vão além do que é justo e esperado contribuem desproporcionalmente para a eficiência da equipe.

Um grupo em que todos são doadores pode parecer a equipe dos sonhos, mas não necessariamente é a ideal. Várias pessoas nos perguntaram o que fazer com gestores ou colegas excessivamente generosos que acabam sobrecarregando suas equipes com responsabilidades adicionais. Talvez neste caso você precise ter uma conversa difícil, da mesma forma que se estivesse

lidando com receptores. Também pode ser útil ter na equipe alguns comerciantes que trocam favores, porque naturalmente eles se esforçarão para manter as coisas equilibradas.

A tecnologia tem mudado a experiência das equipes em muitas organizações — de formas boas e ruins para o esgotamento da generosidade. Equipes virtuais economizam o tempo de trânsito dos funcionários e facilitam o compartilhamento de *expertise* entre os diferentes locais, mas elas também podem reduzir a visibilidade dos doadores e minar os protocolos quando os líderes e os colegas não são capazes de perceber diretamente tipos de contribuição que não constam no plano do projeto embora moldem o

desempenho da equipe. Plataformas de colaboração como a Slack e a Basecamp, por outro lado, podem aumentar a transparência da comunicação das equipes e ajudar a encontrar e distribuir fontes de conhecimento, como listas de FAQs, módulos de treinamento e relatórios. Entretanto, elas alimentam a mentalidade e a cultura sempre presentes, que aumentam a conectividade mas levam as pessoas ao esgotamento da energia e à ajuda reativa em vez da doação proativa que resulta em impacto e eficiência. A tecnologia já mudou muito desde que *Sleeping with your smartphone*, por Leslie Perlow, foi publicado em 2012. Mas o livro ainda oferece uma boa dose de conhecimento sobre como você deve usar a tecnologia sem permitir que ela use você.

Se eu trabalhar grudado num receptor, que devo fazer?

Se seu chefe for um receptor, demita-se. É sério: peça demissão. Obviamente, muitas pessoas não podem se dar o luxo de pedir as contas. Mas recorrentemente elas nos dizem que gostariam de estar longe de chefes egoístas.

Se essa não é uma boa opção, você tem outras duas. Uma é descobrir que metas seu chefe está tentando atingir. A virtude dos receptores é que seu comportamento é bastante previsível se você entender seus interesses: o que eles desejam? Poder, riqueza, *status* ou realizações? Quando você tiver uma noção clara sobre isso, poderá mostrar-lhes como seu egoísmo pode estar corroendo seus objetivos. Se você não conseguir descobrir o que motiva seu chefe, tente pedir-lhe conselho sobre como lidar com outro receptor. O que os receptores dizem sobre as motivações de outras pessoas pode fornecer pistas sobre as próprias motivações.

A outra opção é começar a procurar oportunidades de criar relacionamentos com pessoas seniores da organização. Pergunte-lhes no que estão trabalhando e se há alguma ajuda que você possa oferecer imediatamente. No melhor dos casos, elas lhe oferecerão uma

nova função. E, no pior dos casos, elas ainda poderão protegê-lo um pouco.

Como as organizações podem melhor identificar e recompensar doadores bem-sucedidos?

Sistemas de gestão de desempenho podem estar entrincheirados e ser difíceis de mudar, por isso esteja preparado para mostrar alguns dados sobre por que vale a pena reequipá-los. Um artigo da HBR sobre sobrecarga colaborativa (HBRBR, janeiro de 2016) que escrevemos com Rob Cross cita numerosos estudos sobre o ônus de ignorar as contribuições dos membros da equipe, e um artigo de Adam sobre como os clientes podem reaparecer mostra os benefícios de conectar os funcionários para que seu trabalho tenha impacto sobre o consumidor final — que é uma forma de reconhecimento das contribuições. Ou veja essas estatísticas de um estudo recente sobre jogadores da NBA: um jogador excelente do time agrega 60% mais valor que um jogador “fominha”.

Uma vez que você aderiu à mudança, reúna dados e exemplos para destacar as contribuições de outros que, muitas vezes, passam despercebidas. Uma forma de fazer isso é recorrer aos sistemas de reconhecimento por pares, e alguns dados recentes sugerem que eles podem estimular o engajamento e o desempenho dos funcionários não apenas sobre seu próprio trabalho, mas também sobre a ajuda que estão oferecendo aos colegas e recebendo.

Como os doadores que trabalham em atendimento e vendas equilibram a vontade de ajudar os clientes e as metas e recursos organizacionais?

Se você é um doador abnegado na área de vendas ou de atendimento ao cliente, talvez enfrente desafios inéditos. Se de um lado você quer oferecer o máximo possível a seus clientes para que se sintam satisfeitos e comprem mais ou lhe indiquem novos negócios, de outro lado dedicar tempo demais ao cliente

ou lhe oferecer vantagens que sejam inadequadas para a empresa pode ser um sorvedouro de energia para você e para sua organização. E lembre que, mesmo que haja dinheiro envolvido, as táticas para vencer o esgotamento da generosidade ainda se aplicam.

Esteja preparado para dizer não a pedidos do cliente que podem estressá-lo demais e arruinar sua capacidade de oferecer a ele e a outros ajuda de longo prazo.

Amplie o retorno de seus investimentos em doação procurando formas de reutilizar os recursos desenvolvidos num contexto em outros.

Dimensione seu tempo para que seus clientes saibam quando podem ou não contatá-lo.

Dicas e ferramentas para reduzir o tempo gasto em ajudar os outros:

Encontrar formas de reduzir o tempo gasto em ser útil é um jogo de ganha-ganha: vai lhe permitir ajudar mais pessoas e garantir mais espaço para você executar seu próprio trabalho, investir em desenvolvimento ou descansar. Estratégias específicas de gestão de tempo variam conforme a atividade e os tipos de ajuda solicitada ou oferecida. Veja algumas de nossas favoritas:

- Usar uma plataforma automática para agendar solicitações de reuniões *ad hoc*. (Testamos o TimeTrade e o Acuity Scheduling, mas existem várias outras.)
- Colocar as respostas a questões comuns na sua assinatura de *email*, uma mensagem de resposta automática ou uma série de FAQs que você pode postar *online* ou copiar e colar quando necessário (mais ou menos como fizemos com este artigo).
- Reunir grupos de pessoas em torno de tópicos comuns. Isso lhe permitirá atender solicitações recorrentes de uma só vez ou conectar pessoas com necessidades similares que possam ajudar umas às outras.
- Fazer favores de cinco minutos. Quando alguém lhe pede uma hora (ou mais) do tempo da qual você não

dispõe, veja se é possível fazer algo menor, mas proveitoso (como fazer uma introdução ou partilhar uma fonte de informação).

Como minha personalidade está relacionada a prestar, receber e trocar favores?

Em princípio, ninguém é puro doador, recebedor ou comerciante. Todos nós temos momentos em que ajudamos sem restrições (tutorando um colega júnior, por exemplo), trocamos favores equitativamente (por exemplo, trocando informação com um competidor) e visamos maximizar nossos próprios ganhos (como em negociações de salário). Mas todos temos um estilo dominante — nossas preferências, por exemplo a forma como tratamos a maioria das pessoas. E estilo tem menos a ver com personalidade do que a maioria das pessoas imagina. Nossa pesquisa sobre a correlação de traços de personalidade com o estilo de prestar, receber e trocar favores sugere:

Extroversão-introversão: a correlação desses traços com prestar e receber favores é praticamente zero. Existe uma ligeira tendência de os introvertidos doarem mais (para os bons ouvintes é mais fácil ajudar as pessoas) e de os extrovertidos receberem mais (se o seu estilo é dominante, você não dá espaço para que outros participem da conversa). Mas esses traços afetam principalmente como, e não se, as pessoas prestam ou recebem.

Amabilidade-grosseria: como explicou Adam numa palestra TED, existe outra correlação próxima de zero. As pessoas amáveis não são necessariamente doadoras, e pessoas pouco amistosas podem ser bastante generosas. Não menospreze doadores pouco agradáveis — e desconfie dos receptores agradáveis.

Consciência: este é o único grande traço de personalidade que mostrou, consistentemente, uma correlação com o estilo de doação. Como as pessoas conscienciosas têm responsabilidade e forte senso de dever, elas

tendem a passar mais tempo ajudando os outros. Seu empenho também indica que elas são menos predispostas ao oportunismo e à preguiça.

Posso avaliar meu próprio estilo com precisão?

Não. Mas, se você sair por aí dizendo “eu sou doador”, você deve ser um receptor. Autoconhecimento é um desafio real. Uma barreira é o ego: a maioria de nós quer se ver como doador ou comerciante de favores. Poucas pessoas gostam de admitir que são receptoras. A segunda barreira é o conhecimento: você tem conhecimento de todos os atos de generosidade que já praticou, mas conhece somente uma pequena fração da doação de outras pessoas. Mesmo que esses dois obstáculos sejam superados, é preciso levar em conta muitos tipos de doação, descobrir quanto cada um é comum ou raro e cotejar seu estilo com referenciais. Poucos de nós se preocupam em testar, e aqueles que realmente o fazem descobrem que isso pode ser quase tão simples e divertido como o cálculo diferencial.

Por que é importante o líder ser doador?

Acreditamos que é essencial. As empresas lideradas por receptores narcisistas têm desempenho mais volátil, porque os receptores tendem a confiar demais em suas próprias estratégias e colocar seus próprios interesses acima dos interesses da empresa. Já as empresas cujo CEO é líder servidor mostram melhor desempenho financeiro. Quando o mais alto executivo da empresa é doador, você nunca questiona a lealdade dele. É particularmente importante que os líderes sejam cuidadosos sobre quem, como e quando ajudam. Mas se eles alinham sua capacidade de doar com as metas da organização, são essas as pessoas que você quer ter no escritório da esquina.

Como descobrir se uma organização tem uma cultura de doadores,

comerciantes ou receptores?

Nossa abordagem favorita é começar coletando histórias. Peça às pessoas que narrem um fato ocorrido em sua organização que não ocorreria em outro lugar. Quando já tiver juntado um bom número deles, comece a procurar padrões. Em culturas de doadores você ouvirá falar da incomum generosidade dos líderes seniores — como eles se dispõem a apoiar funcionários que se esforçam ou encorajar estrelas a sair para aproveitar novas oportunidades. Histórias em culturas de comerciantes se referem mais à meritocracia: as pessoas são tratadas imparcialmente. A lealdade é recompensada. Nas culturas de receptores, você ouvirá narrativas sobre comportamentos autocentrados, como apresentar-se voluntariamente para atribuições interessantes e importantes, mas “delegando” aos outros o trabalho mais pesado. Se as histórias não sugerirem pistas, faça perguntas específicas. As pessoas na organização estão mais predispostas a partilhar ou acumular conhecimento? A dar ou a receber crédito por realizações coletivas? A tutorar os subordinados ou agradecer os superiores? 🗣️

HBR Reprint R1707B-P
Para pedidos, página 14

AUTO AVALIAÇÃO

ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE – VOCÊ ESTÁ EM RISCO?

Faça um teste rápido para saber.

Imagine-se nas seguintes situações no trabalho, e escolha a alternativa que melhor traduz sua atitude. Calcule sua pontuação usando a solução no fim da avaliação, e receba *feedback* sobre seu estilo de doação.

1. Você acabou de voltar de férias. Tem um prazo a cumprir na próxima semana, sem falar dos *emails* acumulados que precisa responder e dos vários colegas que pediram sua ajuda.

Como você administraria seu trabalho?

- a. Gastaria dois dias respondendo a *emails* e ajudando colegas, e depois focaria no seu projeto.
- b. Arquivaria os *emails* e ajudaria somente os pedidos mais urgentes até cumprir o prazo de seu projeto.
- c. Reservaria duas tardes para *emails* e reuniões, mas também focaria em seu projeto.
- d. Responderia aos *emails* e pedidos um pouco por dia para não dispersar muito sua atenção.

2. Desde que seu supervisor reconheceu recentemente sua capacidade de dominar com rapidez um novo *software*, seus colegas vêm lhe pedindo ajuda em várias dúvidas. Embora você se mostre em geral feliz em ajudar, os pedidos estão começando a desviar sua atenção do seu trabalho habitual.

O que você faria?

- a. Você se ofereceria para redigir uma lista de perguntas e respostas na próxima reunião e pediria às pessoas que guardassem as perguntas até lá.
- b. Diria a seu supervisor que você apreciou o reconhecimento, mas isso lhe criou um pequeno problema.
- c. Responderia às perguntas dos colegas por enquanto, mas estaria disposto a falar com seu supervisor se isso se prolongasse por muito tempo.
- d. Diria a seus colegas que sente muito que eles estejam com problemas, mas suporte de TI não é exatamente o seu trabalho.

3. Uma colega lhe pede que a ajude com uma apresentação que se aproxima. Embora você goste de preparar apresentações, não é algo que você domina.

O que você faria?

- a. Você a apresentaria a outro colega que é perito em apresentações e gosta de ajudar.
- b. Explicaria que você não está realmente certo de que conselho dar porque prefere falar de forma mais espontânea.
- c. Você a ajudaria a preparar a apresentação se ela concordasse em ajudá-lo em outras coisas.
- d. Marcaria uma hora em que ela pudesse fazer um ensaio e você pudesse oferecer *feedback* pontual e dar conselhos.

4. Um colega de outro departamento o convida para uma reunião de trabalho de quatro horas no dia seguinte, para ajudar na “solução de alguns problemas urgentes”. Você está tecnicamente disponível, mas não sabe exatamente quais são os problemas nem como poderia ajudar.

Como você responderia?

- a. Declinaria o convite. Se a reunião for realmente importante seu colega dará andamento.
- b. Pediria a pauta da reunião ou mais informação sobre a ajuda necessária antes de responder.
- c. Aceitaria o convite, já que seu colega não teria pedido se não fosse importante.
- d. Verificaria a lista de participantes para avaliar se vale a pena a sua participação.

5. Ontem você passou 20 minutos de sua pausa de descanso com um aluno que queria entender melhor determinada empresa. Você saiu com uma boa impressão e desejou-lhe boa sorte na candidatura à posição pretendida. Hoje ele escreveu agradecendo e perguntando se você poderia enviar uma carta de recomendação.

O que você responderia?

- a. Diria que, infelizmente, você está muito ocupado para escrever uma carta de recomendação no momento.
- b. Escreveria a carta dizendo que teve uma impressão positiva do encontro com o aluno.
- c. Ignoraria o pedido, uma vez que você já foi generoso demais dedicando seu tempo.
- d. Diria que você fornece cartas de recomendação só para as pessoas que conhece bem, mas você poderia partilhar sua boa impressão se solicitado.

6. Durante anos você tem falado nas orientações mensais de sua empresa para os novos contratados. Como a empresa cresceu, você vem recebendo cada vez mais pedidos de encontros depois de cada sessão — no mês anterior você recebeu cerca de uma dúzia.

Que pretende fazer na próxima orientação?

- a. Informaria às pessoas que elas podem procurá-lo a qualquer hora que precisarem de ajuda.
- b. Redigiria uma série de FAQs para responder às questões que os novos contratados costumam fazer.
- c. Não mencionaria nada sobre estar disponível para reuniões de *follow-up*.
- d. Informaria às pessoas que elas podem procurá-lo se estiverem dispostas a se envolver em alguns de seus projetos.

7. Há algumas semanas uma funcionária recém-contratada de sua empresa perguntou se você poderia mostrar-lhe como redigir determinado relatório. Você lhe enviou um modelo que tinha em seus arquivos. Desde então ela recorre a você toda vez que precisa fazer alguma coisa nova. Como você lidaria com os pedidos dela?

- a. Responderia aos poucos até ela perceber a dica e pedir ajuda a outras pessoas.
- b. Como as perguntas são rápidas e fáceis, continuaria ajudando, desde que não tomasse muito de seu tempo, e enquanto ela ainda fosse inexperiente.
- c. Informaria ao chefe da novata o que estava acontecendo e sugeriria que ela tivesse mais treinamento ou assistência.
- d. Enviaria a ela uma lista de três coisas que lhe seriam úteis por dizerem respeito à sua especialidade e sugeriria que ela consultasse outros sobre qualquer outro assunto.

8. Sua empresa vai fechar durante um feriado prolongado de uma semana, e você tem mais itens na sua lista de “coisas a fazer” do que conseguirá dar conta. Alguns são pedidos de pessoas que querem sua ajuda em projetos que estão desenvolvendo, e outros são tarefas relacionadas ao seu próprio projeto.

O que você faria?

- a. Faria o melhor possível dentro do tempo disponível, e antes do recesso faria um plano das tarefas a cumprir quando voltasse.
- b. Priorizaria sua lista de coisas a fazer em termos de importância e urgência, independentemente de as tarefas serem de seu projeto ou de outros.
- c. Garantiria que todo o seu trabalho fosse feito primeiro e, depois, se sobrasse tempo ajudaria os outros.
- d. Atenderia primeiro a todos os pedidos de ajuda, uma vez que você poderia aproveitar alguns intervalos para focar seus próprios projetos.

CALCULE SUA PONTUAÇÃO

Some os pontos que correspondem à sua resposta em cada questão.

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. a: -1, b: 0, c: +1, d: 0 | 5. a: 0, b: -1, c: 0, d: +1 |
| 2. a: +1, b: 0, c: -1, d: 0 | 6. a: -1, b: +1, c: 0, d: 0 |
| 3. a: +1, b: 0, c: 0, d: -1 | 7. a: 0, b: -1, c: 0, d: +1 |
| 4. a: 0, b: +1, c: -1, d: 0 | 8. a: 0, b: +1, c: 0, d: -1 |

TOTAL _____

RESULTADOS

-8 A -3: VOCÊ É UM ABNEGADO DOADOR.

Doadores abnegados correm risco de esgotamento. Ao lidarem com tantos pedidos de ajuda como oportunidades de ir muito mais além, eles se esgotam e, muitas vezes, têm menos impacto que imaginam. Eles podem dizer não ou impor limites de vez em quando, mas com muita frequência eles deixam de lado seus próprios interesses para beneficiar os outros.

Comece por avaliar melhor o ônus da generosidade, e seja mais seletivo sobre como, quando e a quem ajuda. Às vezes, é bom ser abnegado, mas aprenda a priorizar os pedidos que recebe — e diga sim somente quando for realmente importante.

-2 A 2: VOCÊ É UM DOADOR INCONSISTENTE.

Os doadores inconsistentes ou dizem não com muita frequência ou oscilam entre dar demais e dar somente a quantidade certa. É nesse ponto que as pessoas geralmente acabam esgotadas.

Para ser mais fácil se manter doando, procure formas de ajudar que se alinhem com seus interesses e habilidades. Você terá maior impacto sem consumir sua energia e tempo.

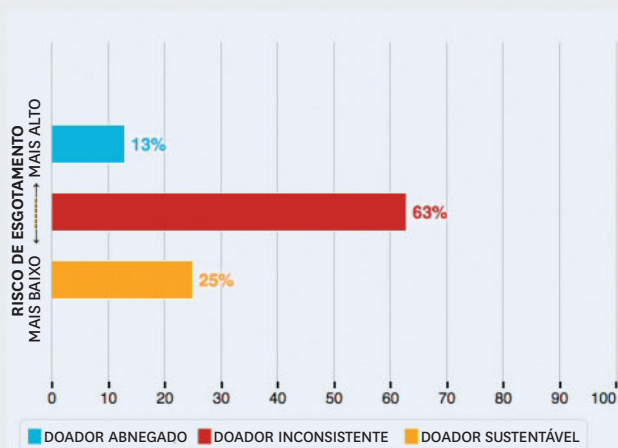
3 A 8: VOCÊ É UM DOADOR SUSTENTÁVEL.

Doadores sustentáveis são contribuintes consistentes de enorme valia para equipes e organizações. Seu padrão é apoiar os colegas, mas eles reconhecem

que sacrificar-se demais pode colocar em perigo o sucesso de longo prazo. Eles descobriram o ponto ideal entre ajudar os outros e ao mesmo tempo proteger-se.

Continue ajudando os outros e procurando formas de criar grande impacto com

pequeno esforço. Às vezes, faz sentido ser abnegado e fazer o que for possível para ajudar alguém, mas recuse pedidos que não estejam alinhados com seus interesses ou habilidades para economizar energia e ajudar os que estão.



Porcentagem de respondentes da pesquisa enquadrados em cada categoria.

“COMO A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EFETIVIDADE DE REUNIÕES ESTÁ CORRELACIONADA COM SUA SATISFAÇÃO NO EMPREGO.”

De “Chega de reuniões inúteis”, pág. xx

CHEGA DE REUNIÕES INÚTEIS

Como liberar tempo para o trabalho relevante 50

DESCUBRA UMA PLATAFORMA NO SEU PRODUTO

Quatro estratégias que podem revelar um valor escondido 60

COMO SER CHEFE EM BRUXELAS, BOSTON E PEQUIM

Se quiser ter sucesso, precisará se adaptar 68

CHEGA DE REUNIÕES INÚTEIS

**COMO LIBERAR TEMPO PARA
O TRABALHO SIGNIFICATIVO**

LESLIE A. PERLOW, CONSTANCE NOONAN HADLEY E EUNICE EUN





EM RESUMO**O DESAFIO**

Supostamente, reuniões melhoram a criatividade e a produtividade — mas têm o efeito oposto quando são excessivas, mal programadas, mal conduzidas, ou os três. Esses problemas causam impacto em toda a organização e exigem correções sistêmicas.

A SOLUÇÃO

As equipes devem primeiro descobrir que tipo de tempo suas reuniões tendem a desperdiçar: coletivo, individual, ou ambos. Elas podem então seguir um processo de cinco passos para a mudança: 1) coletar impressões de cada membro; 2) interpretá-las coletivamente; 3) escolher uma meta coletiva para melhorar reuniões percebidas como relevantes e motivadoras; 4) medir o progresso; e 5) fazer verificações regulares para garantir que não ocorram recaídas dos antigos padrões.

Fazer chacota de reuniões é a essência das tiras de Dilbert. Afinal, todos podem fazer piada sobre quão excruciantes e dolorosas elas são. Mas essa dor tem consequências reais para equipes e empresas. Em entrevistas com centenas de executivos, em áreas que vão de alta tecnologia e varejo a produtos farmacêuticos e consultoria, muitos nos disseram que se sentiam sobrecarregados pelas reuniões — fossem elas formais ou informais, tradicionais ou ágeis, presenciais ou via meio eletrônico. Um deles disse: “Não consigo colocar a cabeça fora da água para respirar durante a semana”. Outro afirmou ter enfiado um lápis na perna para não gritar durante uma reunião particularmente torturante. Essas queixas são apoiadas por pesquisas que mostram aumento na duração e frequência das reuniões nos últimos 50 anos. Hoje, o executivo gasta, em média, 23 horas por semana com elas, ante menos de dez horas na década de 1960. E isso nem sequer inclui todos os encontros casuais fora da agenda.

Muito tem sido escrito sobre o problema, mas as soluções apresentadas geralmente são isoladas: estabeleça uma agenda clara, faça reuniões em pé, delegue alguém para participar no seu lugar, e assim por diante. Em nossas pesquisas e consultoria, porém, observamos que uma real melhora exige mudança sistêmica, uma vez que as reuniões afetam o modo como as pessoas colaboram e como realizam seu próprio trabalho.

No entanto, raramente se considera uma mudança desse alcance. Quando investigamos por que as pessoas aguentam a tensão imposta pelas reuniões no seu tempo e sanidade, descobrimos algo surpreendente: os que têm maior indignação e temor pelas reuniões também as defendem como um “mal necessário” — às vezes com grande paixão. Considere este trecho do *blog* corporativo de um executivo sênior da indústria farmacêutica:

Creio que a abundância de reuniões em nossa empresa é o imposto cultural que pagamos pelo ambiente de aprendizagem inclusivo que queremos fomentar... e estou bem com isso. Se a alternativa para mais reuniões é uma tomada de decisão mais autocrática, de menos colaboração de todos os níveis em toda a empresa, e menos oportunidades para garantir o alinhamento e a comunicação por interação pessoal, então, estou pronto para mais reuniões!

Certamente, as reuniões são essenciais para permitir a colaboração, a criatividade e a inovação. Frequentemente, geram relacionamentos e asseguram troca apropriada de informações. Os benefícios são reais. Mas por que alguém defenderia encontros excessivos, especialmente quando ninguém gosta muito deles?

Porque os executivos querem ser bons soldados. Quando sacrificam seu próprio tempo e bem-estar em reuniões, pensam fazer o melhor para a empresa — mas não percebem os custos envolvidos. Eles negligenciam a taxa coletiva sobre a produtividade, o foco e o engajamento.

Por um lado, o tempo é um jogo de soma zero. Cada minuto gasto em uma reunião inútil corresponde ao tempo de um trabalho individual igualmente essencial para a criatividade e a eficiência. Por outro lado, agendas repletas de reuniões interrompem o “trabalho profundo” — um termo usado por Cal Newport, professor de computação de Georgetown, para descrever a capacidade de se concentrar sem distração em uma tarefa cognitivamente exigente. (Em um estudo recente, gestores de todos os setores nos Estados Unidos e na China nos disseram que isso acontece “com demasiada frequência!”) Consequentemente, as pessoas tendem a chegar mais cedo, ficar até mais tarde, ou aproveitar fins de semana para ficar sossegadas e se concentrar.

Outra questão é o preço salgado que as empresas pagam por reuniões mal executadas. Por exemplo, Simone Kauffeld, da Technische Universität Braunschweig, e Nale Lehmann-Willenbrock, da University of Amsterdam, encontraram em um estudo de 20 empresas dos setores de suprimento automotivo, metalúrgico, elétrico, químico e de embalagens que comportamentos disfuncionais nas reuniões (incluindo digressões, queixas e críticas) estavam associados a níveis mais baixos de participação de mercado, inovação e estabilidade no emprego.

A felicidade no trabalho é também prejudicada. Um estudo de Steven Rogelberg, da University of North Carolina e colegas mostrou que a avaliação dos funcionários sobre a eficácia das reuniões está correlacionada com sua satisfação ou insatisfação com o emprego, mesmo fazendo controle estatístico de traços de personalidade e fatores ambientais, como *design* de trabalho, supervisão e remuneração. Ao contrário do pretendido, reuniões ruins não melhoram a comunicação e a colaboração — elas as prejudicam. Considere o executivo que cortou a perna com um lápis. Será que essa reunião aprimorou ou prejudicou o trabalho em equipe? Algumas experiências positivas por semana não compensam diversas outras excruciantes e inúteis.

A boa notícia é que descobrimos ser possível mudar a maneira como equipe e empresas abordam as reuniões. Neste artigo, descrevemos um processo passo a passo para atingir esse objetivo — juntamente com o trabalho de diagnóstico que deve ser feito antecipadamente. Com frequência os resultados são dramáticos e vão muito além da sala de conferências. Em uma consultoria financeira e regulatória que estudamos, por exemplo, três meses após os gestores começarem a repensar a abordagem de reuniões, uma pesquisa mostrou que os funcionários perceberam melhorias significativas na colaboração em equipe (42% maior), segurança psicológica para falar e expressar opiniões (32% maior) e desempenho da equipe (28% maior). Outros aspectos da vida organizacional melhoraram também, e o nível de satisfação dos participantes com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal subiu de 62% para 92%.

Vimos quanto as empresas se beneficiam quando concentram sua energia em transformar reuniões em vez de apenas tolerá-las. Veja como identificar e resolver possíveis problemas de reunião enfrentados pelas empresas.

QUÃO VULNERÁVEL É A SUA EMPRESA?

Os problemas ocorrem quando as reuniões são agendadas e executadas sem levar em conta seu impacto no tempo de trabalho coletivo e individual. Em muitas equipes, sacrificar necessidades coletivas ou

individuais — ou ambas — é a norma. O ideal seria equilibrar efetivamente essas necessidades, mas poucas empresas fazem isso. Em uma pesquisa recente que realizamos com cerca de 200 executivos seniores de diversos setores, apenas 17% relataram que suas reuniões, geralmente, fazem uso produtivo do tempo coletivo e individual. Demais participantes disseram que suas reuniões se enquadraram em uma destas categorias:

Desperdício de tempo coletivo.

Algumas empresas têm relativamente poucas reuniões, mas as executam mal. Como resultado, os indivíduos têm tempo suficiente para tarefas individuais e reflexões, mas a produtividade e a colaboração coletiva são prejudicadas porque as reuniões são ineficientes. Dezesesseis por cento dos executivos da nossa amostra disseram que isso ocorre em suas empresas.

Uma equipe em uma empresa global de *e-commerce* que estudamos tinha apenas uma ou duas reuniões por semana, mas, por várias razões, ainda as considerava desperdício de tempo coletivo. Primeiro, horários e locais muitas vezes mudavam no último minuto, e muitos chegavam despreparados ou nem apareciam. Segundo, a pauta era muitas vezes vaga ou repetia conversas anteriores, de modo que o objetivo das reuniões parecia ser meras aprovações de decisões já tomadas. Terceiro, quando novas questões eram levantadas, as etapas a ser seguidas geralmente não ficavam claras, o que levava a mais conversa paralela fora da sala. Um desenvolvedor de *software* nos disse que continuava participando das reuniões, embora raramente ganhasse algo com elas, porque sua presença era esperada por seu gerente e todos os demais. Para contornar o problema, fazia, furtivamente, suas próprias tarefas durante a reunião. Embora possa parecer uma maneira inofensiva de manter a produtividade individual no curto prazo, isso faz com que a produtividade do grupo e a camaradagem se deteriore em longo prazo. Quando as pessoas não contribuem para a discussão nem prestam atenção na conversa, a equipe deixa de colher todos os benefícios do encontro e a reunião desperdiça o tempo de todos.

Desperdício do tempo individual. Às vezes, as reuniões têm qualidade relativamente alta — fazendo, teoricamente, bom uso do tempo coletivo —, mas o tempo dos indivíduos se dissipa porque a alta quantidade de reuniões comprime o trabalho individual e o mau agendamento perturba o pensamento crítico. Em nossa pesquisa com executivos, 13% disseram que suas organizações

**EM UM LEVANTAMENTO
COM 182 GESTORES
SENIORES DE VÁRIOS
SETORES:**

65%

**DISSERAM QUE AS
REUNIÕES ATRAPALHAM
SEU PRÓPRIO TRABALHO**

lutam com esse problema específico.

Veja um exemplo. Uma empresa de *private equity* que examinamos tinha um protocolo rigoroso para a realização de reuniões eficazes. Para cada sessão, o trabalho preliminar era enviado com antecedência adequada, metas claras eram estabelecidas e o tempo de reunião era confrontado com uma agenda. Assim, atualizações e decisões coletivas eram tratadas de forma eficiente. No entanto, como a empresa cresceu ao longo do tempo, mais e mais reuniões foram adicionadas ao calendário semanal. Embora fossem bem geridas, o grande volume interrompia o fluxo de trabalho e roubava tempo do pessoal de investimento para tarefas individuais críticas, como criar novas oportunidades e aprofundar relacionamentos com gestores de empresas já adquiridas ou com interesse na aquisição. Como a experiência da empresa demonstra, reuniões excessivas forçam as pessoas a fazer concessões sobre como e quando executam seu trabalho individual. Às vezes, as tarefas são descartadas ou modificadas. Entretanto, a pesquisa e a prática demonstram que, com mais frequência, as pessoas usam seu tempo pessoal para realizar esse trabalho, um sacrifício que pode levar ao *burnout* e à rotatividade — preços altos para funcionários e empresas.

Desperdício de tempo individual e coletivo. Muitas organizações com as quais trabalhamos sofrem o golpe triplo de reuniões que são 1) muito frequentes, 2) mal programadas e 3) mal executadas, levando a perdas de produtividade, colaboração e bem-estar, tanto coletivo quanto individual. Esse é o pior cenário — e, infelizmente, o predominante. A maioria dos entrevistados — 54% — classifica suas reuniões nesta categoria.

Uma gestora de uma empresa farmacêutica disse comparecer às reuniões de “preparação para o mercado” de uma a duas horas todas as semanas porque o organizador realmente queria que ela participasse, alegando que a contribuição de todos era extraordinariamente valiosa. Os organizadores, porém, também costumavam enviar apresentações em Power Point para a equipe rever com antecedência e depois, nas reuniões, apenas as mostrava. A gestora perguntava a si mesma e à sua equipe: “Por que colocar uma pessoa de cada subequipe de cada departamento em uma sala só para ver cada *slide* individualmente, quando a apresentação inteira já foi enviada?”. Os membros de sua equipe compadeciam-se e contavam ter assistido a dezenas de reuniões igualmente improdutivas, que tomavam quase todo o tempo do seu “trabalho real” ao longo do dia. Em situações como essa, o tempo coletivo é desperdiçado e o tempo individual é arruinado.

71%

QUE SÃO IMPRODUTIVAS E INEFICIENTES

O EQUILÍBRIO CERTO

Infelizmente, os indivíduos não podem resolver esses problemas por conta própria. Basta pensar quantas vezes você tentou reduzir o número de reuniões em seu calendário, provavelmente com pouco sucesso. Como muitas pessoas estão envolvidas na programação e nas reuniões propriamente ditas às quais assistimos, é preciso um esforço coletivo para corrigi-las.

Entretanto, com uma abordagem estruturada para analisar e alterar padrões de reunião em toda equipe ou unidade, é possível fazer melhorias significativas. Com trabalho em equipe, é possível escapar da armadilha das reuniões seguindo cinco passos básicos:

1 Colete dados individuais. Para obter uma visão mais clara de como as reuniões afetam sua equipe, faça entrevistas ou levantamentos para coletar dados e impressões de cada um. Isso o ajudará a avaliar a extensão completa do problema: você vai entender quanto ressentimento borbulha sob a superfície e quanto trabalho não é feito durante o dia (*ver quadro “Como as reuniões afetam as pessoas na sua empresa?”*).

2 Interprete os dados coletivamente. Em seguida, é fundamental reunir-se com a equipe ou unidade para digerir o *feedback* de todos e analisar o que está funcionando e o que não está. Deve ser uma discussão aberta e sem julgamento sobre os resultados da pesquisa ou das entrevistas. Facilitadores neutros podem ajudar a promover uma conversa construtiva. Entretanto, delegar a interpretação de dados a um consultor externo — ou mesmo a apenas um subconjunto da equipe — pode minar o sucesso. Você vai precisar de contribuições e da análise de todos os membros da equipe para criar o entendimento generalizado e o apoio necessário para as etapas restantes.

Nas consultorias financeira e regulatória que estudamos, por exemplo, as entrevistas exploratórias revelaram que as reuniões recortavam de tal maneira o calendário que havia pouquíssimos blocos de duas ou três horas para o pensamento crítico. Sem tempo suficiente para concentrar-se, muitos consultores sentiam sua criatividade e produtividade ser sugadas. Esses resultados serviram como alerta para gestores que agendavam reuniões sem plena consciência do impacto causado.

3 Estabeleça um objetivo relevante para grupo e indivíduos. Descobrimos que tirar benefícios pessoais da iniciativa coletiva é um grande motivador.

64%

QUE COMPROMETEM O PENSAMENTO CRÍTICO



COMO AS REUNIÕES AFETAM AS PESSOAS NA SUA EMPRESA?

Pergunte a elas. Essa é uma maneira simples e direta de coletar dados de cada um (primeira etapa no processo descrito neste artigo). “Verificações de pulso” regulares ajudarão você a avaliar as reações, mas também é bom fazer levantamentos, entrevistas, ou ambos, para, periodicamente, coletar respostas a uma série de perguntas. Inclua suas próprias respostas também.

OBJETIVO	EXEMPLO DE PERGUNTAS INDIVIDUAIS	O QUE AS RESPOSTAS REVELAM
VERIFIQUE O PULSO EMOCIONAL DE TODOS	<p>Verifique em sua agenda de trabalho da próxima semana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que emoções ela evoca em você? • Que três palavras ou frases vêm à mente quando você reflete sobre as reuniões que frequenta regularmente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quão negativamente as pessoas se sentem sobre reuniões em sua empresa • Quão racional ou defensiva é a sustentação do <i>status quo</i>
MEÇA O TEMPO GASTO EM REUNIÕES	<p>Agora, veja sua agenda das últimas três semanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quantas reuniões você participou e quanto tempo gastou nelas no total? • De uma semana para outra, você gastou nas reuniões mais ou menos tempo que o habitual? E de um dia para outro? Como isso se compara com sua agenda típica? 	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo total gasto em reuniões na sua empresa, assim como médias semanais e diárias • Quanto esses valores variam na sua empresa (por pessoa, cargo, função ou grupo)
CONSIDERE O EQUILÍBRIO ENTRE TEMPO DE TRABALHO INDIVIDUAL E TEMPO DE TRABALHO COLETIVO	<p>Pensando novamente nas reuniões de que você participou nas últimas três semanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você sentiu que tinha tempo suficiente para fazer seu próprio trabalho, ou precisava de horas extras? • Quanto tempo fora do expediente você gastou com seu trabalho? 	<ul style="list-style-type: none"> • O impacto percebido na capacidade das pessoas de fazer seu próprio trabalho durante o dia • Tempo total de horas dedicado a recuperar o trabalho individual
AVALIE O IMPACTO NA QUALIDADE DO TRABALHO	<p>Agora escolha uma semana típica em seu calendário. Nas reuniões de que participou, quantas (ou qual porcentagem) você diria que eram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muito produtivas, essenciais • Um pouco produtivas, secundárias • Inúteis, perda de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • A proporção percebida de reuniões de alta, média e baixa qualidade • Quanto isso varia em sua organização
IDENTIFIQUE MELHORES PRÁTICAS	<p>Olhe com cuidado sua classificação de qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em geral, o que diferencia as reuniões que foram consistentemente classificadas como muito produtivas daquelas das outras duas categorias? • Escolha uma reunião de cada categoria como amostra. Em uma escala de 1 a 10, como você avaliaria a efetividade de cada uma? • Você vê padrões nas melhores reuniões que podem ser replicadas em outras? • De que outras formas você poderia alavancar as lições das reuniões produtivas? 	<ul style="list-style-type: none"> • O que diferencia as melhores reuniões das demais • Quais os motivos da baixa eficácia das reuniões de sua empresa • Ideias para ampliar práticas positivas em toda a organização

Por exemplo, você pode atribuir determinada quantidade de tempo toda semana para que as pessoas foquem em trabalho independente — seja no escritório ou em casa. Essa liberdade e flexibilidade fornece o alívio necessário nas agendas, mas também é um incentivo para fazer com que o combinado funcione. Declarar períodos “livres de reunião” também força o grupo a reavaliar encontros normalmente agendados nesses horários e verificar quem realmente precisa comparecer. Consequentemente, como descobrimos, as equipes passam a realizar menos reuniões em geral, com menos pessoas em cada uma. O “espaço vazio” adicional na agenda de todos aumenta a produtividade individual e reduz o uso do tempo pessoal.

Em uma consultoria de tecnologia que examinamos, essa abordagem funcionou da seguinte forma: os funcionários estavam sediados nos Estados Unidos e na Índia, então uma reunião de transferência de projeto era realizada todos os dias — no início da manhã para alguns e tarde da noite para outros, para acomodar a diferença de horário de mais de 12 horas. Os dias longos causavam estresse significativo e fadiga em ambos os lados: chamadas eram feitas de manhã cedo, jantares de família eram cancelados e o dia de trabalho tinha mais de 12 horas de duração. Quando a equipe levantou os dados dos membros e percebeu a magnitude do problema, mudou a abordagem: a cada pessoa foi dado um dia de trabalho por semana em que ela não precisava participar da reunião.

A fim de garantir a troca adequada de informações, os membros da equipe precisam dar um jeito de cobrir uns aos outros e manter todos atualizados. Aprender a fazer isso deu aos indivíduos o tempo de que precisavam, mas também resultou em mais conhecimento compartilhado e versatilidade do grupo. Além disso, as pessoas ganharam uma compreensão mais profunda do trabalho de seus colegas, o que levou a maior integração de serviços e clientes.

4 Defina marcos e monitore o progresso. Em qualquer esforço de mudança, é importante que o progresso concreto e mensurável seja avaliado e discutido ao longo do trajeto. Pequenas vitórias tangíveis fornecem algo para as pessoas comemorar, e pequenas perdas oferecem oportunidades de aprendizado e correção. Considere este exemplo: em uma empresa global de comércio eletrônico, uma equipe de 30 funcionários, abrangendo China e Estados Unidos, nos disse que suas reuniões semanais com toda a equipe eram um problema. Frequentemente, participantes usavam telefone ou *laptop*. Como as pessoas geralmente estavam distraídas, quem falava precisava repetir com frequência, tornando o tempo não só mais longo, mas também muito menos eficiente. Para resolver o problema, a equipe definiu um objetivo simples

62%

DISSERAM QUE AS REUNIÕES FAZEM COM QUE SE PERCAM OPORTUNIDADES DE APROXIMAR EQUIPES

e fácil de controlar: proibir tecnologia externa nas reuniões.

No primeiro momento, vários engenheiros e até mesmo o líder da equipe fizeram oposição, achando que deveriam ter o direito de usar seus aparelhos, principalmente quando as reuniões se tornavam monótonas ou focavam em tópicos fora de sua alçada. Após o lançamento da iniciativa, foi necessário colocar, por algum tempo, lembretes amigáveis (“Aparelhos estão banidos!”). Mas, com o tempo, a nova norma colou, e até o gestor se auto-corrigia quando, instintivamente,

começava a checar o celular. A equipe começou a perceber os benefícios do experimento. As reuniões se tornaram mais produtivas e as pessoas, mais engajadas. Essa pequena vitória abriu a porta para novas normas, como preparar material antecipadamente e com mais cuidado, fazer reuniões tão breves quanto possível e, finalmente, retrabalhar o ritmo da reunião para melhor se ajustar aos horários dos membros da equipe.

5 **Faça um balanço coletivo periódico.** Finalmente, descobrimos que é fundamental fazer com regularidade e abertamente um balanço de como as pessoas se sentem sobre as reuniões que frequentam e sobre seu processo de trabalho de forma mais geral. Frustração, ressentimento e até mesmo desesperança são sinais de padrões inadequados. Além disso, mudar protocolos e comportamentos leva tempo, e isso exige atenção e contato.

Em uma empresa farmacêutica com a qual trabalhamos, a divisão global de negócios médicos estabeleceu dois “controles de pulso” regulares para monitorar o progresso de um experimento nos dias sem reunião: um controle dentro da subequipe e outro em toda a divisão. No início de cada controle de pulso, os participantes respondiam a quatro perguntas: como você está se sentindo? Quão valiosas são as formas pelas quais você gasta seu tempo? Você trabalha bem em equipe? Isso é sustentável?

As respostas a essas perguntas desencadearam discussões significativas, ricas em conteúdo emocional, estratégico e tático. As primeiras conversas focaram especificamente no problema das reuniões, mas, com o tempo, passaram a tratar cada vez mais da forma como os funcionários abordavam o trabalho — e interagiam. Um gestor disse: “Estou impressionado como essas reuniões possibilitaram maior abertura das pessoas, particularmente com o [gestor] escutando... As medições de pulso são um verdadeiro *insight* — elas

me dão uma boa dose de realidade... e trouxeram à tona problemas que resultavam em mais cobertura cruzada, desenvolvimento de pessoas e trabalho em equipe. Parece uma loucura que um experimento tão simples crie esse tipo de resultado, mas suas implicações são profundas e vão muito além do objetivo inicial”.

Sugerimos *check-ins* semanais breves por alguns meses, até que os novos processos, normas e atitudes fossem assimilados. Depois disso, *check-ins* semanais serão suficientes. Independentemente da frequência das auscultas de pulso, deve haver fóruns regulares e estruturados para que as pessoas expressem suas frustrações e problemas superficiais e aprimorem o trabalho em equipe.

Para todas essas etapas, o apoio da liderança é fundamental — mas não vem, necessariamente, da diretoria. Descobrimos que uma equipe pode mudar sua abordagem de reuniões, desde que o líder tenha autoridade para encorajar as pessoas a levantar problemas, correr riscos, cometer erros e descobrir novas maneiras de trabalhar em conjunto. Isso ocorre mesmo se a equipe está intimamente conectada a outras equipes da empresa. Por exemplo, a recusa da divisão global de negócios médicos de participar de reuniões interdepartamentais em dias sem reunião foi encarada primeiro com consternação, depois com curiosidade e, finalmente, provocou mudanças em toda a empresa à medida que as normas foram sendo quebradas e novas formas de trabalhar, modeladas.

UM CANAL PARA A MUDANÇA

Como observamos em diversas empresas e setores, alterar algo tão básico quanto às reuniões pode ter implicações de longo alcance. Um gestor refletiu: “Começamos a nos comunicar mais aberta e honestamente, o que nos permitiu ajudar uns aos outros... Essa colaboração mútua foi útil para estabelecermos prioridades e descobrimos outros recursos. Às vezes, realocamos tarefas ou simplesmente fazemos juntos o trabalho”. As reuniões não precisam ser uma armadilha — elas podem ser um canal para a mudança. Um processo como este melhora a produtividade, a comunicação e a integração da equipe, sem mencionar a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. No final, os resultados são reuniões melhores e melhor vida profissional. 🗣️

HBR Reprint R1707C-P

Para pedidos, página 14

LESLIE A. PERLOW é professora da cátedra Konosuke Matsushita de liderança da Harvard Business School e fundadora do Better Work Institute. **CONSTANCE NOONAN HADLEY** é professora de comportamento organizacional na Questrom School of Business da University of Boston. **EUNICE EUN** é pesquisadora associada na Harvard Business School e foi consultora do Better Work Institute.

SAIBA MAIS

Para mais informações sobre como aumentar a produtividade e a eficiência das empresas. Leia estes artigos em hbrbr.com.br.

“Seu recurso mais escasso”, Michael Mankins, Chris Brahm e Greg Caimi (maio de 2014)

“Consiga que sua equipe faça o que diz que fará”, Heidi Grant (maio de 2014)

“Gerencie o tempo coletivo de sua equipe”, Leslie A. Perlow (junho de 2014)

“Arranje tempo para o trabalho que importa”, Julian Birkinshaw e Jordan Cohen (setembro de 2013)



**HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS**

APRESENTA:

Medicina especializada em gente

Investir em atenção primária à saúde é a receita do Hospital Sírio-Libanês para melhorar a saúde de seus colaboradores e evitar gastos desnecessários com exames e procedimentos cirúrgicos

Imagine a seguinte situação: uma empresa sai em busca de um engenheiro elétrico, com inglês fluente, para liderar um time de projetos. Esse profissional comandará a reestruturação de uma linha de montagem de uma multinacional do setor automobilístico. Já no início da seleção descobre-se que o CEO da multinacional é formado pela Universidade de Oxford – e pertencer ao seletivo grupo de Oxford acaba sendo o critério mais valioso para a vaga. Não são encontrados engenheiros elétricos com esse perfil. A empresa seleciona, então, um administrador, graduado naquela universidade pelo dobro do salário divulgado. A decisão aparentemente pode ter agradado ao CEO da contratante, mas além de ter custado mais para a empresa prestadora de serviço também poderá acabar com sua credibilidade a longo prazo, visto que o administrador não tem conhecimentos técnicos de elétrica.

Parece até surreal esse tipo de decisão, mas, dadas as devidas proporções, é mais ou menos isso o que acontece, hoje, com a saúde suplementar no Brasil. As empresas gastam seus recursos em saúde com especialistas que não necessariamente vão

resolver o problema das pessoas. É um golpe de risco, em que o paciente é jogado de um especialista para outro, sendo que, no fim, após fazer uma série de exames e consultas dispendiosas, ele descobre que seu problema de saúde poderia ser resolvido com a simples receita de um comprimido.



Gentil Jorge Alves Junior,
do Hospital Sírio-Libanês:
olhar a saúde integral

“Existe uma diferença grande entre você prover o acesso à saúde e fazer a gestão correta da saúde”, destaca Gentil Jorge Alves Junior, superintendente de Saúde Corporativa do Hospital Sírio-Libanês (HSL). Para ele, o principal problema da saúde suplementar brasileira é o fato de ela estar baseada em cuidados episódicos, reativos. “O modelo se estruturou muito mais para intervenção do que para prevenção e a promoção da saúde. Isso faz com que haja uma sobrecarga do sistema e um mau direcionamento dos recursos.”

Para ter um tratamento mais assertivo e menos custoso, Gentil defende a adoção do sistema de atenção primária à saúde. Nesse modelo, a porta de entrada do paciente à saúde é um médico generalista, também conhecido como médico da família. Ele e uma equipe especializada em atendimento primário coordenam ações com especialistas e monitoram individualmente a saúde do paciente dentro do contexto familiar e social em que ele vive. “É um olhar na direção da saúde integral, acompanhando o indivíduo ao longo do tempo.”

E não é mero acaso que o médico seja um defensor do sistema de atenção primária à saúde. Ele sentiu na pele os desafios do atual modelo de saúde suplementar no Brasil. O superintendente de saúde corporativa do HSL narra que o hospital lidava com um cenário de custos crescentes no tratamento de doenças para seus 12 mil colaboradores e dependentes. Foi então que, em 2014, passou a adotar um programa de saúde corporativa pautado na atenção primária. “Optamos pelo médico da família como sendo o agente de promoção primária da saúde. Ele é um médico especialista em pessoas, tem esse olhar para o indivíduo dentro do núcleo familiar”, diz Gentil.

E ele não se arrepende da decisão. “Conseguimos dar bastante racionalidade para o sistema. Com exames e terapias mais assertivas;



Programa implantado no Hospital Sírio-Libanês reduziu em 30% o custo total de saúde com os funcionários

reduzimos, por exemplo, o percentual de pacientes que se submetiam a cirurgias desnecessárias”, afirma.

Gentil elenca ainda os benefícios monetários com a implantação do sistema. “Tivemos uma redução importante do custo total com saúde; desde a implantação do programa até o presente momento, houve uma redução média de 30%, considerando já o custo de operação do sistema.” As idas ao pronto-socorro, algo bem oneroso ao sistema, também foram reduzidas em mais de 50% e a quantidade média de exames solicitados por consulta caiu de 4 para 2,4. “Com todo esse cenário, conseguimos reduzir ainda o custo total de exames agregados à consulta.”

O médico lembra que o principal desafio é pensar não na doença, mas no indivíduo que tem aquela doença. “Dessa maneira, há como fazer correlações que eventualmente não haviam sido feitas”, sublinha. Essa é a principal missão do atendimento focado na atenção primária à saúde.

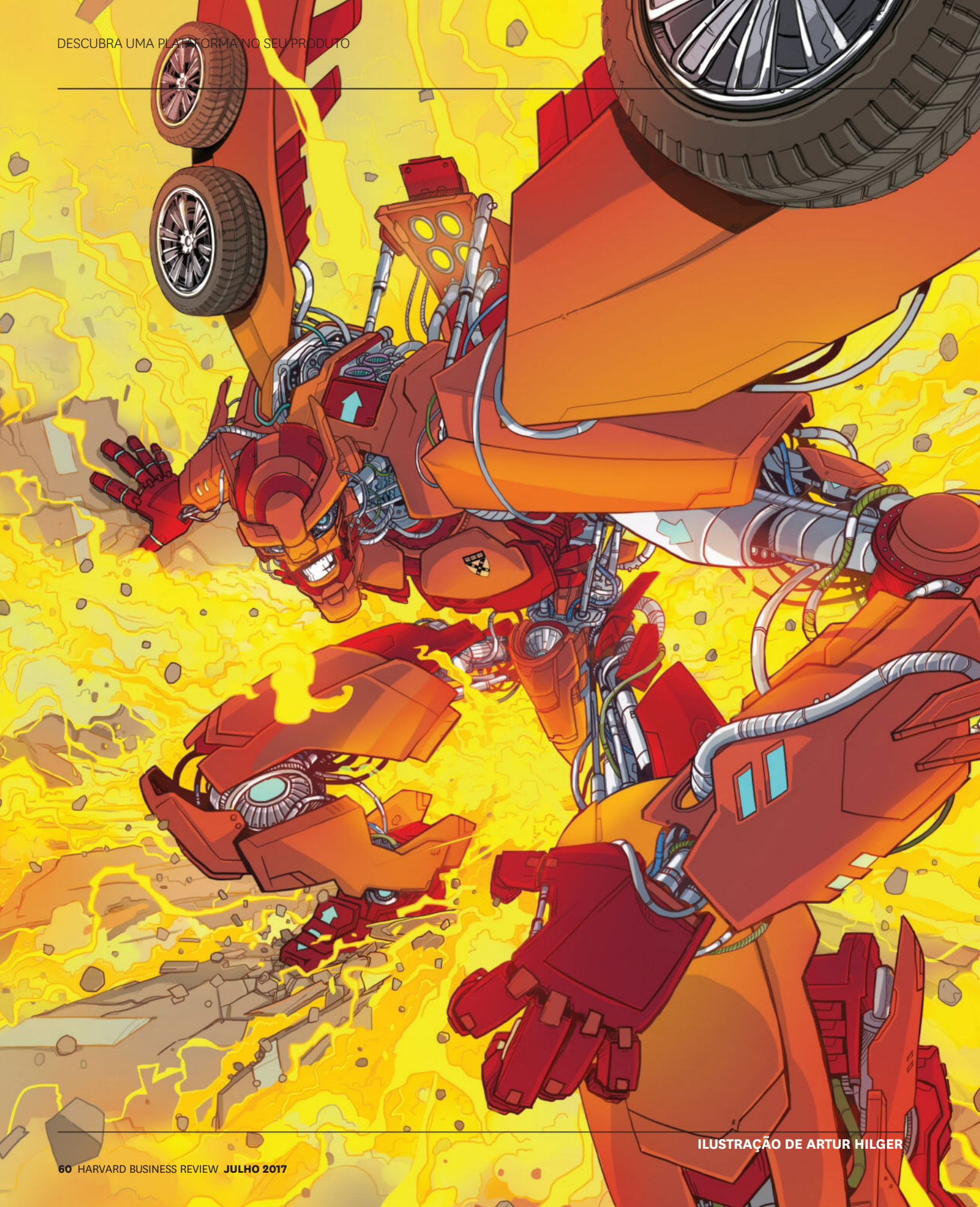
Princípios da atenção primária à saúde

O modelo de atenção primária à saúde se ancora em 4 princípios que conferem a racionalidade no uso de recursos:

- 1** Ser a porta de entrada do indivíduo ao sistema de saúde;
- 2** Ser a interface, monitorando as necessidades do paciente, entre os outros níveis de complexidade, a atenção secundária (especialistas) e terciária (cuidados mais complexos como cirurgias);
- 3** Integralidade. Observar o indivíduo dentro do contexto pessoal, familiar e social e
- 4** Tem aspecto de atendimento longitudinal, acompanhando o indivíduo ao longo dos anos.

Graças à correta utilização desses princípios, a área de Saúde Corporativa do Hospital Sírio-Libanês conseguiu reduzir importantes custos vinculados à saúde de seus colaboradores e dependentes:

- ▶ **30%** na redução total dos custos relacionados à saúde
- ▶ Queda de **50%** nas idas ao pronto-socorro
- ▶ Redução de 4 para 2,4 do número de exames solicitados por exame



DESCUBRA UMA PLATAFORMA NO SEU PRODUTO

QUATRO ESTRATÉGIAS QUE PODEM REVELAR VALOR ESCONDIDO

ANDREI HAGIU E ELIZABETH J. ALTMAN

Hoje, cinco das dez empresas mais valiosas do mundo — Apple, Alphabet, Amazon, Facebook e Microsoft — obtêm boa parte do seu valor de plataformas multifacetadas (MSPs), que facilitam as interações ou transações entre as partes. Muitas MSPs valem mais que empresas de produtos ou serviços do mesmo setor. A Airbnb, por exemplo, vale, neste momento, mais que a Marriott, a maior rede de hotéis do mundo.

Entretanto, empresas que não nasceram como empresas de plataforma raramente notam a possibilidade de transformar — pelo menos em parte — seus produtos e serviços em MSPs. E quando se dão conta disso, ficam tateando no escuro até encontrar uma estratégia para a transformação. Neste artigo, fornecemos uma metodologia para fazer isso. Ela estabelece quatro maneiras específicas pelas quais os produtos e serviços podem ser transformados em plataformas, e examinamos as vantagens estratégicas e as dificuldades de cada uma. A metodologia é aplicável a negócios físicos e *online*.

Antes de mais nada, por que transformar produtos e serviços em MSPs? Como nos disse um executivo da Intuit, trata-se de uma questão de “medo e ganância”. A ganância, naturalmente, remete ao potencial de novas fontes de receita capazes de acelerar o crescimento e aumentar o valor da empresa. Já o medo refere-se ao risco de ter parte do mercado de seu produto ou serviço roubado por concorrentes, novos e existentes. Transformar sua empresa em plataforma pode aumentar-lhe não só a vantagem competitiva como também as barreiras de entrada por meio de efeitos de rede e maiores custos de mudança. Não sugerimos aqui que todas as empresas emulem a Airbnb, Alibaba, Facebook ou Uber. Mas muitas se beneficiariam adicionando elementos das plataformas em seus negócios.

Nosso objetivo é ajudar os gestores a entender como seus produtos ou serviços podem ser transformados em plataformas multifacetadas — e quais os possíveis desafios e oportunidades envolvidos — para que tenham meios de decidir se devem ou não fazer a mudança. A metodologia deriva de nossa experiência conjunta pesquisando e aconselhando mais de uma dúzia de empresas (incluindo várias mencionadas abaixo) na transformação de produtos em MSPs. Gestores podem usar este artigo como base para um encontro *offsite* de estratégia corporativa no qual todos devem articular estratégias de MSPs em torno de produtos ou serviços de empresas existentes. Essa atribuição deve incluir respostas às seguintes perguntas: 1) Há benefícios em transformar alguns ou todos os nossos produtos e serviços em MSPs? 2) Quais os riscos envolvidos? 3) Que recursos fundamentais, relacionamentos (inclusive a forma de interação com os clientes) e mudanças organizacionais seriam necessários para tal transformação?

Produtos e serviços regulares não são plataformas multifacetadas porque não atendem a múltiplos grupos ou não facilitam as interações entre clientes ou grupos. Neste artigo, discutimos quatro maneiras pelas quais produtos e serviços regulares podem preencher essa lacuna para se tornar MSPs.

EM RESUMO

O PROBLEMA

Muitas empresas que vendem produtos ou serviços ou não se dão conta de que podem transformá-los em uma plataforma de negócios, ou penam para fazê-lo.

A OPORTUNIDADE

Ao se tornar uma plataforma multifacetada (MSP) que facilita as interações entre as partes, a empresa pode conseguir novas fontes de receita e, ao mesmo tempo, impedir concorrentes de roubar quotas de mercado de seu produto ou serviço.

A SOLUÇÃO

Apresentamos quatro cenários em que produtos ou serviços regulares podem se tornar uma MSP. Os autores levam em consideração as vantagens e dificuldades de cada um, bem como os recursos, os relacionamentos e as mudanças organizacionais necessárias.

1 ABRA AS PORTAS A TERCEIROS

Neste primeiro cenário, seu produto ou serviço tem uma grande base de clientes que vendedores de outras empresas, que aqui chamaremos de terceiros, estão interessados em atingir. Você se torna MSP ao permitir que esses terceiros se conectem com seus clientes. “Conectar-se” pode significar anunciar ou vender para eles (ou ambos). Os produtos de terceiros podem ser independentes do seu produto ou serviço ou ser aplicativos ou módulos que funcionam em combinação.

Considere três exemplos:

A INTUIT É O fornecedor líder de produtos de *software* de gestão financeira, contabilidade e imposto para consumidores e pequenas empresas nos Estados Unidos. Nos últimos seis anos ou mais, tomou medidas significativas para transformar o QuickBooks, seu produto de contabilidade financeira para pequenas empresas, em MSP. Abriu interfaces de programação de aplicativos e introduziu um programa de desenvolvedores e uma loja de aplicativos para permitir que desenvolvedores de terceiros criassem e vendessem produtos de *software* para a base de clientes do QuickBooks. Esses produtos alavancam dados sobre as finanças de pequenas empresas, fornecidos pelo QuickBooks. Desde 2013, o QuickBooks permitiu aos clientes solicitar financiamentos direto de várias instituições financeiras

de terceiros para empréstimos através de um serviço chamado QuickBooks Financing.

CLUBES DE SAÚDE, cada vez mais, estão alugando espaço dentro das academias para estúdios especializados que fornecem serviços aos membros do clube. Isso permite a um clube ter maior variedade de aulas, o que ajuda a reter membros e atrair novos. Por exemplo, recentemente o Forum Athletic Club, em Atlanta, fez acordo com a Cyc Fitness, rede nacional de estúdios de ciclismo. Agora, ela opera um estúdio independente, com 22 mil metros quadrados, dentro do ginásio do Forum.

A REDE LAWSON de lojas de conveniência, no Japão, começou a transformar suas lojas em MSPs para facilitar as transações entre seus clientes e prestadores de serviço terceirizados, na década de 1990. Hoje, os clientes da Lawson podem pagar contas de serviços públicos e mensalidades de seguro, enviar e retirar encomendas através de prestadores de serviços postais e receber, na loja de conveniência mais próxima, itens comprados em sites de comércio eletrônico.

Neste cenário, para seu produto ou serviço se tornar uma verdadeira MSP, pelo menos parte da conexão entre seus clientes e terceiros deve ser feita via produto ou serviço. A Intuit poderia simplesmente ter vendido dados agregados (e anonimizados) do QuickBooks para

HOJE, CLIENTES DA LAWSON PODEM PAGAR CONTAS E MENSALIDADES DE SEGURO NA LOJA DE CONVENIÊNCIA MAIS PRÓXIMA.

desenvolvedores de terceiros e instituições financeiras. Isso teria adicionado um serviço potencialmente lucrativo para a Intuit, mas não teria transformado o QuickBooks em MSP capaz de explorar efeitos de rede.

Para esse tipo de transição fazer sentido, seu produto ou serviço deve ter uma marca estabelecida e uma grande base de clientes. Mas isso, por si só, não desperta o interesse de terceiros. Deve também cumprir uma ou ambas das seguintes condições:

Atender a uma necessidade básica de muitos clientes, sem por isso deixar de atender a necessidades heterogêneas de um grande número de clientes. Você pode incentivar e capacitar terceiros para preencher essas lacunas com produtos e serviços normalmente complementares ao seu. A maioria dos aplicativos de terceiros na loja de aplicativos da Intuit segmenta nichos de mercado e necessidades de clientes não atendidas apenas pelo QuickBooks.

Gerar interações frequentes com os clientes. Isso faz do produto ou serviço um bom candidato a tornar-se um balcão único para outros produtos e serviços, não necessariamente complementares. A maioria dos serviços de terceiros que os clientes da Lawson podem acessar não se relaciona com seus próprios produtos e serviços, mas, para os clientes, é extremamente conveniente poder acessá-los todos no mesmo local.

É importante estar ciente de alguns problemas associados à abordagem de MSPs. Um deles é a possível oposição de seus clientes à publicidade de terceiros. A Intuit enfrentou essa dificuldade quando começou a explorar os serviços a serem oferecidos pelo QuickBooks. Como resultado, a empresa é muito cuidadosa em permitir apenas produtos e serviços alinhados às necessidades e desejos dos clientes do QuickBooks e em obter consentimento explícito para a participação em testes para produtos e serviços de empresas terceirizadas. Além disso, a Intuit fez o *rebranding* do

QuickBooks como um “sistema operacional para pequenas empresas”, precisamente para mudar a percepção dos clientes e para minimizar a reação potencial.

Outro possível problema é que, dada sua relação como fornecedor de seus clientes, eles podem considerá-lo responsável pela qualidade de suas interações com terceiros. Ao permitir que essas partes interajam com seus clientes, você endossa implicitamente suas operações, em maior grau do que uma empresa já nascida como plataforma multifacetada. Por exemplo, um cliente que faz uma aula de *spinning* oferecida por um estúdio de terceiros no ginásio de um clube de saúde provavelmente culpará o clube caso tenha problemas. Consequentemente, você deve selecionar e supervisionar produtos e serviços de terceiros com muito mais cuidado do que uma empresa concebida como MSP.

Finalmente, alguns produtos e serviços de terceiros podem canibalizar suas vendas. A opção natural seria permitir apenas os complementares ou os não relacionados aos seus. Mas isso pode ser um equívoco. Em alguns casos, faz sentido cooptar ofertas que competem um pouco com as suas e capturar parte do valor resultante para seus clientes. O Forum Athletic Club substituiu suas próprias aulas de ciclismo pelas aulas da Cyc Fitness oferecidas em sua academia. As aulas de *spinning* da Cyc se revelaram mais populares com os membros e permitem ao Forum focar seus recursos em outros serviços, enquanto a Cyc deixa de ser concorrente para atuar como parceira.

A lógica subjacente é que, se a substituição de terceiros for inevitável, trazê-los para sua plataforma poderá expandir o apelo geral aos clientes, resultando em mais demanda e oportunidades de vender seus próprios serviços. Também pode encorajá-lo a reavaliar as principais vantagens competitivas de suas ofertas e focar nelas, mesmo se para isso for necessário ceder espaço a terceiros em algumas áreas.

2. CONECTE CLIENTES

Neste cenário, você está vendendo um produto ou serviço para dois segmentos de clientes distintos que interagem ou transacionam entre eles fora da empresa. Você pode se tornar uma MSP modificando ou expandindo seu produto ou serviço de modo que pelo menos algum elemento dessas interações ou transações ocorra através deles.

O QUICKBOOKS É USADO por pequenas empresas e profissionais de contabilidade. A Intuit está adicionando uma função de *matchmaking* ao QuickBooks para que pequenas empresas possam contatar contabilistas com conhecimentos relevantes em sua área geográfica, e vai permitir que empresas e contadores já combinados troquem documentos por meio do produto.

GARMIN E OUTRAS marcas de roupa de *fitness* são usadas por consumidores e instrutores. Muitas empresas que oferecem esses produtos também hospedam sistemas *online* (o Garmin Connect, por exemplo) para armazenar dados de treinamento e saúde. A Garmin permite que usuários compartilhem dados com instrutores, aumentando assim as interações entre esses dois grupos. Para captar ainda mais o valor dessa estratégia, a Garmin poderia oferecer uma assinatura “*pro*” aos instrutores, uma ferramenta de *software* pela qual eles acessariam dados dos clientes para supervisionar atividades.

Esse cenário destaca como diferentes segmentos de clientes do mesmo produto ou serviço podem se tornar grupos de clientes de uma MSP. Por exemplo, homens e mulheres são segmentos de clientes de salão de cabeleireiro (nenhuma interação entre eles é

facilitada pelo salão), e ao mesmo tempo são grupos de clientes potenciais de um serviço de namoro. Ou seja, esse salão ofereceria também serviços de *matchmaking* aos seus segmentos de clientes.

Há dois problemas nessa estratégia. Primeiro você corre o risco de desperdiçar recursos em algo que, em última análise, cria pouco valor adicional para clientes ou para a empresa. Pior ainda, a MSP pode ser prejudicial se os clientes acharem que ela não está alinhada com o valor de seu produto ou serviço principal. Após um encontro que não deu certo, por exemplo, os clientes talvez prefiram evitar o risco de encontrar a pessoa no salão de cabeleireiro que forneceu o serviço de *matchmaking*. Outros podem achar que o salão que oferece um serviço de namoro não está focado em cortes de cabelo de alta qualidade.

A CASA DE LEILÕES DA Blizzard Entertainment, criada para o popular videogame Diablo, é um exemplo a ser evitado. Em 2012, ao notar que jogadores do Diablo negociavam rotineiramente itens digitais no eBay e outras plataformas externas, a Blizzard criou a Casa de Leilões, para facilitar essas transações. Nela, os jogadores compravam e vendiam itens digitais em troca de “ouro” (moeda digital no jogo Diablo), bem como dólares reais — com uma taxa de transação cobrada pela Blizzard. Logo ficou claro, porém, que esse recurso criava incentivos perversos. Muitos jogadores perceberam que comprar itens na Casa de Leilões era uma maneira mais fácil de alcançar estágios avançados do jogo do que passar várias horas matando monstros e procurando por *loots* (pilhagens) dentro do jogo. Outros jogadores acumulavam itens do jogo com o único propósito de vendê-los na Casa de Leilões. Em 2014, ao perceber

A INTUIT ESTÁ ADICIONANDO UMA FUNÇÃO DE MATCHMAKING AO QUICKBOOKS PARA QUE PEQUENAS EMPRESAS POSSAM ENCONTRAR E CONTATAR CONTADORES COM EXPERIÊNCIA EM SUA ÁREA GEOGRÁFICA.

que esse comportamento estava minando o valor do próprio jogo, a Blizzard fechou a Casa de Leilões.

É imperativo que você realize pesquisas de mercado ou faça experimentos para responder às seguintes perguntas: será que proporções significativas dos diferentes segmentos de clientes da empresa obterão benefícios substanciais ao interagir ou transacionar uns com os outros? Se sim, o produto ou serviço pode melhorar essas interações de maneira significativa? Como os clientes reagirão a um novo recurso MSP, e como esse recurso vai interagir com o serviço original?

O segundo problema, assim como no primeiro cenário, é o risco de, apenas por facilitar uma conexão ou uma transação entre duas partes, ser considerado parcialmente responsável caso uma fique insatisfeita com a outra. Isso significa que você precisa adotar mecanismos de governança para minimizar (se possível eliminar) a probabilidade de interações insatisfatórias. A Intuit terá de selecionar e supervisionar cuidadosamente os contadores que recomenda aos clientes do QuickBooks.

3. CONECTE PRODUTOS PARA CONECTAR CLIENTES

Neste cenário, você vende dois produtos ou serviços, cada um para uma base de clientes diferente, e as duas bases interagem independentemente deles. Você pode se tornar um MSP modificando ou expandindo seus produtos ou serviços de modo que pelo menos parte dessas interações ocorra através de uma de suas operações ou de ambas.

CARDS AGAINST HUMANITY é um jogo popular no qual os participantes completam declarações em branco com palavras ou frases bem-humoradas (e muitas vezes de mau gosto) impressas em cartas físicas. Seus criadores continuam vendendo o jogo e seus numerosos pacotes de expansão, e criaram também o Blackbox, *site* independente pelo qual vendem serviços de retaguarda de atendimento de pedidos (processamento de cartões de crédito, serviço ao cliente, frete) para artistas independentes que desejam vender seus produtos — incluindo desenvolvedores de outros jogos de cartas. Atualmente, são serviços separados, mas a empresa poderia criar uma MSP para vinculá-los. Por exemplo, permitiria que clientes do Blackbox anunciassem seus jogos aos usuários do Cards Against Humanity com pacotes de expansão. Uma implementação mais sofisticada permitiria que clientes do Blackbox testassem conceitos de jogo com usuários do Cards Against Humanity, com

consentimento deles, e eles forneceriam *feedback*.

EMPRESAS DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO como Equifax, Experian e TransUnion oferecem um conjunto de serviços para consumidores (acesso a pontuação de crédito, proteção contra roubo de identidade etc.) e um conjunto de serviços para instituições financeiras (relatórios de crédito de consumidores e empresas). Esses conjuntos de serviços são baseados nos mesmos dados, mas as agências de crédito não facilitam diretamente essas interações — os dois tipos de cliente interagem de forma independente (por exemplo, quando um consumidor solicita um empréstimo para compra de imóvel).

As agências de crédito poderiam criar MSPs *online* onde os consumidores obtivessem pontuação de crédito e recebessem ofertas direcionadas de instituições financeiras. (Este é o modelo de negócio de *startups* como Credit Karma e Lendio). Essas MSPs iriam ainda mais longe, permitindo aos consumidores criar e gerir um perfil digital de dados que pudessem usar para solicitar produtos financeiros diretamente das instituições participantes (semelhante à forma como a Intuit permite aos clientes do QuickBooks solicitar produtos financeiros através do QuickBooks Financing).

A NIELSEN OFERECE A EMPRESAS DE MÍDIA dados sobre os hábitos de consumo de grupos de ouvintes, telespectadores e leitores de jornais e revistas e a fabricantes de bens de consumo. Evidentemente, a Nielsen poderia capacitar empresas de bens de consumo para se conectar com empresas de mídia relevantes para fins publicitários.

Este cenário destaca como uma empresa multiprodutos pode se tornar uma plataforma multifacetada que se beneficia de efeitos de rede. Por exemplo, ao aumentar as vendas de produtos de crédito e de proteção contra roubo de identidade dos consumidores, serviços de proteção ao crédito podem melhorar suas ofertas para instituições financeiras (que alavancam os dados dos consumidores), alcançando maior economia de escala. Embora isso, por si só, já seja valioso, serviços de proteção ao crédito criariam e captariam ainda mais valor, ligando os dois tipos de produto para facilitar as interações entre clientes e instituições financeiras (conforme descrito acima). Isso cria uma MSP e gera efeitos de rede: se mais consumidores usam os produtos de crédito e de proteção contra roubo de identidade, isso aumenta o valor das operações para as instituições financeiras, que podem então negociar com mais consumidores de forma mais eficaz, e vice-versa.

Há dois riscos associados a esta estratégia. Primeiro, como no cenário número dois, você pode desperdiçar

LEITURA ADICIONAL

Para mais informações sobre plataformas multifacetadas, consulte estes artigos em hbrbr.com.br:

“**Pipelines, plataformas e novas regras de estratégia**”, Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker e Sangeet Paul Choudary, HBR, ABRIL 2016

“**Os efeitos de rede não são suficientes**”, Andrei Hagiu e Simon Rothman, ABRIL 2016

“**Saltando de produtos para plataformas**”, Feng Zhu and Nathan Furr, ABRIL 2016

“**Desregulamentação espontânea**”, Benjamin Edelman e Damien Geradin, ABRIL 2016

“**Quando as plataformas atacam**”, OUTUBRO 2015

“**Como lançar sua plataforma digital**”, Benjamin Edelman, ABRIL 2015

“**Sua empresa quer mesmo ser uma eBay?**”, Andrei Hagiu e Julian Wright, ABRIL 2013

“**Qual sua estratégia para o Google**”, Andrei Hagiu e David B. Yo, NOVEMBRO 2009

“**Estratégias para mercados de dois lados**”, Thomas R. Eisenmann, Geoffrey G. Parker e Marshall W. Van Alstyne, DEZEMBRO, 2011

dinheiro em um recurso que acaba gerando pouco valor para seus clientes ou sua empresa em relação ao produto e serviço principais. Em segundo lugar, a otimização das interações entre clientes de diferentes produtos pode levar a escolhas de projeto que limitam o potencial de crescimento próprio de um dos produtos. Mais uma vez, é imperativo usar pesquisas de mercado e experimentos para responder a algumas perguntas: será que proporções consideráveis de clientes de seus respectivos produtos e serviços obterão benefícios significativamente maiores ao interagir ou transacionar através de sua plataforma? Se sim, seus produtos ou serviços podem melhorar substancialmente essas interações? Como os clientes de dois produtos ou serviços diferentes reagirão à adição de um recurso MSP? Como esse recurso afeta a forma como os clientes interagem com os produtos originais?

4. FORNEÇA PARA UMA PLATAFORMA MULTIFACETADA

Neste cenário você se torna uma MSP oferecendo aos clientes dos seus clientes produtos ou serviços que aumentam o valor do produto ou serviço que eles compram de seus clientes. (Embora seja logicamente possível, ainda não estamos cientes de exemplos de implementação bem-sucedida dessa estratégia.)

É importante ressaltar que essa estratégia vai além da estratégia mais tradicional de “marca de ingrediente”, que é também uma abordagem de “clientes dos clientes”. De fato, alguns fornecedores de ingredientes (essenciais) criaram marcas visando os clientes de seus clientes (por exemplo, a Intel Inside da Intel), o que lhes permite extrair mais valor de seus clientes. Mas como esses fornecedores de ingredientes não fornecem produtos ou serviços diretamente aos clientes de seus clientes, não são MSPs.

O principal problema neste cenário é que seus clientes provavelmente reagirão negativamente a qualquer tentativa de ir atrás dos clientes deles. No entanto, acreditamos que esta estratégia pode funcionar em determinadas circunstâncias. O segredo é convencer seus clientes de que o produto ou serviço que você fornece aos clientes deles realmente complementa, sem competição, os produtos e serviços deles.

A SHOPIFY É UM fornecedor líder de ferramentas de comércio eletrônico para comerciantes *online* e varejo. Atualmente, a empresa não tem conexão direta com os usuários de seus clientes. Poderia, no entanto, lançar um programa comum de *login* ou de lealdade aos

usuários dos *sites* de seus clientes. O sucesso de tal iniciativa depende da capacidade da Shopify de persuadir seus clientes comerciantes de que o serviço é um adicional valioso e não simplesmente uma tentativa de assumir o controle dos relacionamentos deles com seus clientes.


Para decidir se um produto ou serviço será convertido em uma MSP, e como isso será feito, é preciso saber quem são seus clientes atuais, como você interage com eles e como eles interagem uns com os outros. A mudança mais fundamental associada a esta empreitada é a transição de um mundo em que você tem 100% de controle sobre o que é oferecido a seus clientes para outro em que você só pode influenciar o valor que é criado para eles (por terceiros ou por interações entre eles próprios).

Por fim, é preciso levar em conta os desafios organizacionais e de liderança. Se uma empresa tem uma sólida reputação enraizada na criação e entrega de produtos, mudar para uma estratégia focada em MSP pode ser difícil para os funcionários que se identificam profundamente com esses produtos. E as empresas que vendem produtos ou serviços bem-sucedidos frequentemente têm fortes operações de pesquisa e desenvolvimento e muitos engenheiros em cargos de liderança. Mudar para uma estratégia de MSP que depende da gestão competente de relacionamentos de terceiros pode exigir dos profissionais de desenvolvimento de negócios e de *marketing* um desempenho significativo em papéis de liderança, gerando conflitos internos. Além disso, à medida que a estratégia de uma empresa passa de uma orientação de produto ou serviço para outra mais centrada na MSP, os conselhos de administração, os CEOs e as equipes de gestão sênior podem achar difícil lidar com estratégias múltiplas ou híbridas, adotar e monitorar novas métricas de desempenho e garantir algum grau de consistência tecnológica ou de experiência do cliente entre produtos e serviços anteriormente separados.

No entanto, se você decidir que a criação de uma plataforma proporcionará grandes oportunidades para o crescimento e aumento de lucro e para evitar ameaças competitivas potenciais, o esforço para fazer a transformação pode valer a pena. 📌

HBR Reprint R1707D-P

Para pedidos, página 14

 **ANDREI HAGIU** é professor associado visitante de tecnologia e inovação tecnológica, empreendedorismo e gestão estratégica da MIT Sloan School of Management. **ELIZABETH J. ALTMAN** é professora assistente de gestão estratégica da Manning School of Business da University of Massachusetts Lowell e pesquisadora visitante da Harvard Business School. Foi vice-presidente de estratégia e desenvolvimento de negócios da Motorola.

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

AGORA COM SOM, IMAGEM E MOVIMENTO NA INTERNET

Harvard Business Review Brasil Channel está na internet, disponível o tempo todo para você receber muito mais informação e conhecimento.

Você escolhe entre canais temáticos como Tecnologia, Inovação, Liderança, Estratégia e dezenas de outros assuntos relevantes para sua carreira.



Harvard Business Review Brasil Channel é um canal de conteúdo só em vídeo que você acessa a partir de desktop, notebook, tablet ou smartphone.



HBR CHANNEL

[Acesse channel.hbrbr.com.br](http://channel.hbrbr.com.br)

Conteúdo de gestão e negócios tão emocionante quanto um capítulo de série americana

COMO SER CHEFE EM BRUXELAS, BOSTON E PEQUIM

SE VOCÊ QUER SUCESSO, PRECISA SE ADAPTAR.

ERIN MEYER

Frequentemente, diferenças culturais no estilo de liderança criam mal-entendidos inesperados. Norte-americanos, por exemplo, geralmente veem japoneses como hierárquicos e consideram a si mesmos como igualitários. Os japoneses, porém, acham difícil lidar com os americanos. Embora chefes nos EUA pareçam

ILUSTRAÇÕES DE MARK BOARDMAN



igualitários, pois encorajam subordinados a usar tratamento informal e a expressar seu ponto de vista nas reuniões, aos olhos dos japoneses são extremamente autocráticos na forma como tomam decisões. Diz um gestor japonês que mora nos Estados Unidos e trabalha na Mitsubishi: “A cultura era tão contraditória e intrigante que, de um dia para o outro, eu não sabia como adaptar minha conduta”.

Problemas como o desse gestor são comuns. Em muitos anos de pesquisa, prestando consultoria e lecionando a executivos e gestores em centenas de empresas globais, descobri que é usual pessoas de diferentes países sofrerem com a incompreensão mútua. Muitas vezes isso ocorre porque os gestores não conseguem fazer distinção entre duas dimensões importantes da cultura e da liderança.

A primeira delas é aquela com a qual estamos mais familiarizados: a autoridade. Quanto de atenção devemos prestar à posição ou ao *status* de uma pessoa, e quanto respeito e deferência devemos por causa disso? Nesta dimensão, japoneses são claramente mais hierárquicos do que americanos. Entretanto, as posições se invertem quando olhamos para a segunda dimensão: a tomada de decisão. Quem dá as cartas, e como? O chefe decide, ou a equipe decide coletivamente? Nesta dimensão, que muitas vezes é ignorada, japoneses são mais consensuais do que os americanos.

Formas de autoridade e tomada de decisão não são as únicas maneiras pelas quais as culturas diferem, mas elas são indiscutivelmente as mais importantes no contexto de liderança. E se gestores internacionais confundem as duas, cometerão erros ao adaptar seu estilo de liderança à cultura e às situações que se apresentam.

A seguir, exploro as duas dimensões e como elas influenciam a efetividade da liderança global, focando principalmente no impacto das atitudes em relação à tomada de decisão no trabalho global em equipe. Concluo mapeando culturas selecionadas ao longo de ambas as dimensões e comparando as expectativas associadas ao papel do líder em cada caso.

ATITUDES QUANTO À AUTORIDADE

Durante o último século, a maior tendência de liderança nos EUA e em partes da Europa ocidental tem sido o abandono dos processos de gestão hierárquica para uma abordagem mais facilitadora e igualitária. O comando e o controle foram substituídos pela capacitação. Os gestores são treinados para parar de dar ordens aos funcionários e, em vez disso, adotar a “gestão por objetivos”, as políticas de portas abertas e o *feedback* de 360 graus. No início, usar tratamento informal com o chefe em vez de títulos era normal. A hierarquia da empresa se dissolveu ainda mais quando o CEO começou a “gerir enquanto caminhava”, tendo discussões improvisadas com pessoas de todos os níveis sem que seus supervisores sequer ficassem sabendo. Em seguida, os *corner offices* (escritório do diretor localizado tipicamente no canto do prédio) cederam lugar aos escritórios abertos. Como a maior parte da literatura de gestão e pesquisa ainda vem dos Estados Unidos, a educação em escolas de negócios tem reforçado amplamente essa tendência.

Mas a atitude em relação à autoridade é um dos pontos mais marcantes de diferença entre culturas. Na Nigéria, a criança aprende a ajoelhar-se, ou mesmo deitar-se, como sinal de respeito à pessoa mais velha que entra na sala. Na Suécia, os alunos usam tratamento informal com seus professores e, sem desrespeito, sentem-se livres para contradizê-los na frente dos colegas. Portanto, não surpreende que a abordagem de gestão que funciona em Lagos não obtenha os melhores resultados em Estocolmo.

Entender essa desconexão é importante. Em geral, as maiores oportunidades de negócios estão nas grandes economias emergentes como Bangladesh, China, Índia, Indonésia, Rússia e Turquia. Essas são culturas em que a hierarquia e o respeito à autoridade estão profundamente

A ORTODOXIA OCIDENTAL DE GESTÃO – QUE IMPÕE A AUTORIDADE DE CIMA PARA BAIXO NA EMPRESA – NÃO SE ADAPTA BEM AO CONTEXTO DE MERCADOS EMERGENTES.

enraizados na psique nacional. Forçar a autoridade de cima para baixo, como prega a ortodoxia gerencial, não combina com o contexto dos mercados emergentes e, com frequência, faz as empresas ocidentais tropeçar em seus primeiros empreendimentos no exterior.

Veja o caso de uma empresa americana com quem trabalhei há dois anos. Vou chamá-la de Chill Factor, pois oferece soluções inovadoras de resfriamento para consumidores e pequenas empresas. Durante os últimos 15 anos, a Chill Factor treinava seus funcionários nos mais recentes métodos de liderança igualitária, encorajava os trabalhadores de base a mostrar iniciativa, e ensinava os chefes a deixar as portas abertas, a aceitar *feedback* de 360 graus e a estabelecer objetivos em vez de emitir decretos. Além disso, estabeleceu a estrutura organizacional mais horizontal possível. Essa cultura progressista ajudou a empresa a atrair talentos e manter funcionários inspirados e engajados. Toda a força de trabalho excedia em criatividade e inovação.

Depois de décadas de sucesso nos Estados Unidos, a Chill Factor deu um grande salto e formou uma *joint venture* com uma empresa em Hangzhou, na China. Mas, em poucas semanas, os gestores da Chill Factor já estavam reclamando da falta de iniciativa demonstrada por seus funcionários chineses. Como me contou um gestor:

Para meus funcionários chineses, ter ideias ou fazer sugestões aos líderes não é parte do trabalho. Apenas seguem instruções. Subordinados não sugerem soluções, apenas apresentam problemas. A medida de sucesso deles é fazer rápido o que lhes é mandado, e fazê-lo bem. Mas minha expectativa é que produzam novas ideias e forneçam informações aos chefes, para que possamos tomar as melhores decisões em benefício da empresa.

Em reunião com executivos americanos e uma dúzia de colegas chineses, pedi aos gestores chineses que trabalhassem em grupo para dar conselhos aos americanos sobre como lidar com seus funcionários chineses de forma mais eficiente. Após deliberarem, apresentaram suas recomendações:

Para a Chill Factor ter sucesso na China, sugerimos algumas mudanças aos nossos colegas americanos:

1. Preparem mais ideias próprias antes de participar de uma reunião com sua equipe.
2. Sejam mais específicos nas instruções a seus funcionários.
3. Tenham planos próprios antes de atribuir tarefas a seus subordinados.

Os gestores americanos ficaram estupefatos e solicitaram maior elaboração. “O mais surpreendente nos comentários de nossos colegas chineses”, explicou mais tarde um executivo da Chill Factor, “é que éramos vistos não só como incompetentes, mas também como

arrogantes, pois não tomávamos o cuidado de explicar detalhadamente à nossa equipe o que queríamos nem como deveriam fazê-lo.”

Foi uma aprendizagem valiosa para a empresa, que começou a revogar práticas igualitárias consideradas, havia muito tempo, como a melhor abordagem.

Evidentemente, quem já tem alguma experiência internacional talvez não fique surpreso com a submissão dos gestores chineses a seus chefes, e a dificuldade de “exportar” atitudes americanas em relação ao *status*. Mas não basta compreender diferenças de atitude em relação à hierarquia e ao *status*.

ATITUDES PARA A TOMADA DE DECISÕES

Muitos executivos e gestores assumem que, em sociedades mais hierárquicas, as decisões serão tomadas no topo pelo patrão, e em culturas mais igualitárias as decisões serão tomadas pelo consenso do grupo. No entanto, em escala mundial as hierarquias e os métodos de tomada de decisão nem sempre estão correlacionados.

Os Estados Unidos são um exemplo notável. A cultura empresarial americana tornou-se cada vez mais igualitária nas últimas décadas, mas, claramente, a tomada de decisão consensual não é a norma. As empresas americanas em geral favorecem decisões rápidas e flexíveis, de modo que o poder de decisão é investido no indivíduo (geralmente o chefe). Com desdém pela “paralisia de análise” e uma crença de que “qualquer decisão é melhor do que nenhuma”, o gestor americano pode solicitar colaborações de sua equipe, mas, em última análise, é o único a tomar a decisão final. E, na maioria dos casos, os membros da equipe não apenas aceitam, mas também esperam isso. Assim, os EUA podem ser descritos como uma cultura igualitária em que as decisões são tomadas de cima para baixo.

Em culturas de tomada de decisão de cima para baixo (Índia, Itália, México, Marrocos e Rússia são outros exemplos), as decisões são tomadas rapidamente, mas estão sujeitas a mudanças à medida que surgem novas informações ou argumentos. Quando alguém dessas culturas diz que tomou uma decisão, não se trata de um compromisso firme, mas de uma baliza que pode ser ajustada mais tarde.

Compare esse cenário com o da Alemanha, Japão, Holanda e Suécia. Se você colaborou com empresas nesses países, talvez tenha notado que muitas pessoas parecem estar envolvidas no processo de tomada de decisão e se leva muito tempo para negociar acordos de grupo. No entanto, uma vez tomada uma decisão, a execução é surpreendentemente rápida, porque detalhes e *stakeholders* foram alinhados enquanto o consenso estava sendo construído. Nessas culturas consensuais, “decisão” se escreve com “D” maiúsculo, pois representa um compromisso que não pode (nem deve) ser facilmente alterado.

EM RESUMO

O PROBLEMA

Diferença na cultura de liderança podem criar paradoxos inesperados. Chefes nos EUA, por exemplo, definem-se como igualitários, mas, para os japoneses — famosos por serem hierárquicos —, podem parecer ditatoriais. Tais percepções contrárias muitas vezes prejudicam gestores que operam fora de seu país de origem.

O MOTIVO

Muitos gestores não conseguem fazer a distinção entre duas dimensões importantes da cultura de liderança: atitudes em relação à autoridade e atitudes em relação aos direitos de decisão. Na primeira dimensão, os norte-americanos são certamente mais igualitários que os japoneses. Mas costumam tomar decisões de cima para baixo, enquanto os japoneses têm forte tradição de construção de consenso.

A SOLUÇÃO

Culturas de liderança podem ser classificadas em quatro categorias, de acordo com a pontuação ao longo das duas dimensões. Gestores que entram em um novo ambiente cultural devem saber em que categoria estão operando e ajustar-se.

Ambos os sistemas podem funcionar bem e têm suas vantagens. A tomada de decisão de cima para baixo com “d” minúsculo é particularmente adequada para setores onde o ritmo de mudança é rápido e o tempo para chegar ao mercado é essencial para a perfeição do produto. Grandes culturas consensuais com “D” maiúsculo são ótimas para setores onde o cronograma de desenvolvimento é longo e a perfeição do produto é fundamental. Não surpreende, pois, que dois países de notável cultura “D” — Alemanha e Japão — estejam entre os maiores produtores de automóveis do mundo.

SE OS GRUPOS TÊM SISTEMAS DIFERENTES DE TOMADA DE DECISÃO, SEJA EXPLÍCITO SOBRE O PROCESSO A SER ADOTADO.



Vejamos o caso da Suntory, que se tornou acionista majoritário da Beam (fabricante do uísque Jim Beam), isto é, uma empresa japonesa consensual com “D” maiúsculo que adquiriu uma empresa americana *top-down* com “d” minúsculo. Essa aquisição revela algumas estratégias úteis para navegar com segurança entre colaborações “D” maiúsculo/“d” minúsculo.

Como reza a tradição no Japão, os gestores da Suntory usavam um sistema consensual “D” maiúsculo para tomada de decisão. Como explica um deles:

Na Suntory, a estrutura de gestão é hierárquica, mas as decisões geralmente são tomadas por consenso do grupo. Gestores de nível médio discutem uma proposta entre si e chegam a um consenso antes de apresentá-la aos gestores do nível acima. Estes discutem a proposta e chegam a um acordo. Se, coletivamente, acreditam na iniciativa, encaminham para aprovação do próximo nível, até chegar ao topo.

Duas palavras definem esse processo consensual, tão comum em empresas japonesas. A primeira é *nemawashi* — a prática de falar com cada um dos interessados antes de uma reunião, a fim de moldar a decisão do grupo e desenvolver o acordo com antecedência. A segunda é *ringi*, que envolve passar uma proposta de nível em nível, começando na parte inferior, depois através das camadas de gestão média e alta, até chegar ao topo.

Esse sistema funciona maravilhosamente, desde que todos o compreendam e o sigam. Os problemas na Suntory e na Beam surgiram porque os gestores de um lado não entendiam como os gestores do outro lado tomavam decisões. A experiência de um gestor americano da Beam fornece uma ótima ilustração:

Houve um problema, e, para que uma decisão fosse tomada, era necessário fazer uma viagem ao Japão. O diretor japonês responsável estaria presente, então pensei que seria o momento perfeito para influenciar sua decisão. Preparei alguns *slides* para uma reunião, junto com minha proposta. Durante a reunião, tornou-se evidente que a decisão já tinha sido tomada antes pelo grupo, e era diferente da minha proposta. Durante a reunião, tentei conversar e convencê-lo, mas sem nenhum resultado.

Aprender a abordagem da outra cultura e adaptar-se a ela é obviamente importante. Por meio de tentativa e erro e de perguntas, o gestor da Beam percebeu que suas suposições sobre como e quando as decisões seriam tomadas derivavam, unicamente, de sua experiência de trabalho nos EUA. Com o tempo, aprendeu a dar sua contribuição bem mais cedo na Suntory. Mas se você está gerindo a colaboração de dois grupos com diferentes sistemas para tomar decisões, ser flexível e adaptar seu estilo individual não é suficiente. Você deve ser explícito sobre o processo de tomada de decisão a ser adotado.

Defina se as decisões serão tomadas por consenso ou pelo chefe. Determine se é necessário haver unanimidade e um prazo para a tomada de decisão e, se sim, quanta flexibilidade haverá para mudanças subsequentes.

Considere o caso de uma colaboração germano-americana em que trabalhei. No início do projeto, membros da equipe de ambos os países conversaram e tomaram uma decisão importante antes de uma reunião com o principal executivo da empresa nos EUA. A equipe chegou a um ponto de vista e todos pareciam unidos. Mas, durante a reunião, depois de uma rápida discussão, o chefe anunciou sua decisão, contra a recomendação da equipe. Os americanos concordaram com o chefe sem nenhuma palavra de resistência. Os membros da equipe alemã, no entanto, ficaram profundamente insatisfeitos com essa guinada, concluindo não só que o chefe americano era arrogante, mas também que seus colegas americanos tinham duas caras.

Claro, essas percepções não ajudavam em nada as relações entre os membros da equipe. Mas a situação se tornava ainda mais pesada quando envolvia o significado da palavra “decisão”. Como explicou um membro da equipe alemã:

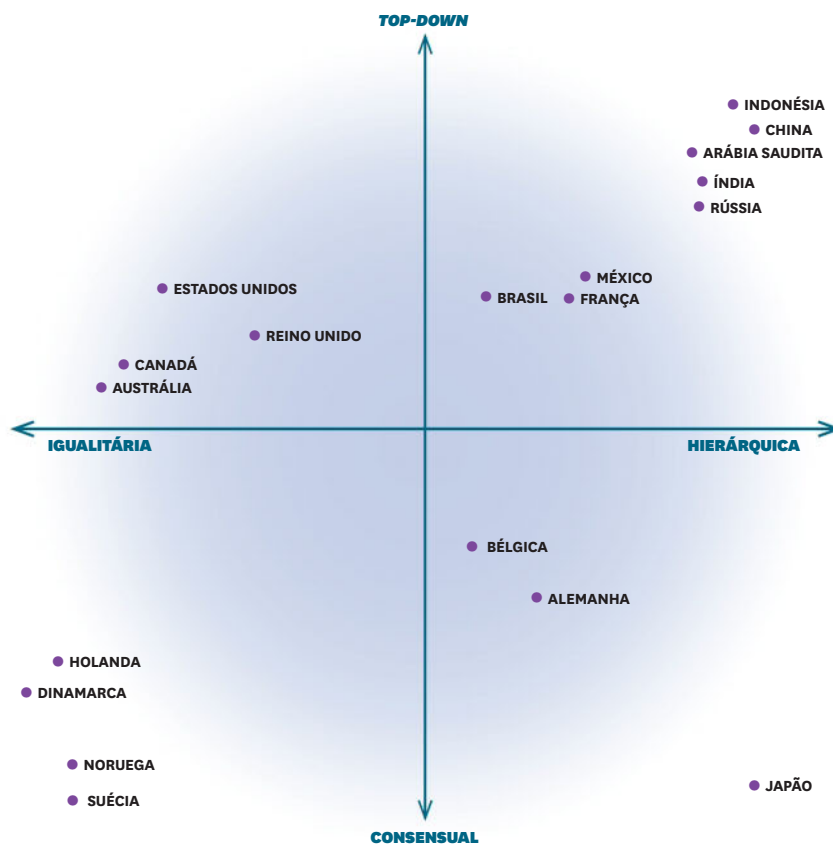
No final de uma breve reunião, o chefe anunciava: “Ótimo! Já temos uma decisão”. Para um alemão, quando você diz “Vamos fazer isso”, é uma promessa. Você não pode simplesmente mudar de ideia no dia seguinte. Por isso, nós alemães passávamos dias trabalhando na implementação. Então, um dos americanos nos telefonava e, serenamente, mencionava que tomaríamos outra direção, ou o chefe nos mostrava mais dados sugerindo um caminho diferente.

Durante os primeiros meses de colaboração, os alemães não conseguiram deixar de ter a impressão de que os colegas americanos eram falsos. Um gestor relatou a situação ao chefe americano, e a conversa foi esclarecedora para ambos. O alemão comentou: “Entendi, então: para um americano, uma decisão é simplesmente um acordo para continuar as discussões. E se você é americano, você entende isso. Mas para um alemão, que considera uma decisão um compromisso final para seguir um plano, isso pode causar muita confusão”.

Para colocar a colaboração no caminho certo, os dois líderes organizaram um retiro. Os membros da equipe discutiram suas suposições sobre como as decisões deviam ser tomadas e o que a palavra “decisão” significava em cada cultura. Eles desenvolveram um sistema para coletivamente chegar a decisões e determinar quão flexível elas deveriam ser, usando a distinção entre “D” maiúsculo e “d” minúsculo. Em reuniões subsequentes, ouvia-se um americano dizer “Ótimo! Decisão tomada!”, para depois fazer uma pausa e esclarecer: “Quero dizer, decisão com “d” minúsculo. Ainda precisamos checar isto com nossos colegas na

MAPEANDO CULTURAS DE LIDERANÇA

Atitudes em relação às tomadas de decisão podem variar ao longo de um contínuo, de *top-down* a fortemente consensual. Atitudes em relação à autoridade podem variar de extremamente igualitária a extremamente hierárquica. As posições dos 19 países mostradas neste gráfico foram estabelecidas de acordo com entrevistas realizadas entre 2003 e 2016.



matriz, então não comecem a trabalhar ainda”. Quando a diferença cultural foi trazida à superfície e reconhecida, a colaboração deslanchou.

AS QUATRO CULTURAS DA LIDERANÇA

Fazer uma distinção clara entre atitudes em relação à autoridade (de hierárquica até igualitária) e atitudes para as tomadas de decisão (de cima para baixo até consensual) contribuiu muito para aumentar a efetividade dos líderes no contexto global. Na prática, os países estão bastante dispersos nas duas dimensões, como mostra o quadro “Mapeando culturas de liderança”, que traça a posição de 19 países dentro de quatro quadrantes. Vejamos as principais expectativas que as pessoas têm de líderes em cada quadrante.

EM UMA CULTURA CONSENSUAL E IGUALITÁRIA, NÃO ESPERE QUE O CHEFE APAREÇA E DECIDA PELO GRUPO.

Consensual e igualitária

Dinamarca, Holanda, Noruega, Suécia

No início da minha carreira, trabalhei como o único não dinamarquês em uma equipe de oito pessoas. Como americano igualitário, achei ótimo quando meu chefe me disse que as decisões seriam tomadas por consenso. Mas, então, seus *emails* começaram a chegar. O primeiro dizia: “Ei, equipe, para o *tête-à-tête* anual em dezembro, pensei em propor maior foco no cliente. O que vocês acham?”. Um membro da equipe respondeu: “Olá, Per. Ótima ideia. Mas não seria melhor focar a reunião em como anunciar nossos serviços com mais eficiência?”. Outro: “Acho que o melhor seria cada membro da equipe apresentar sua estratégia individual de cliente”. Por fim, todos começaram a

enviar respostas uns para os outros, terminando com: “Erin, você não respondeu ainda. O que você acha?”. A tomada de decisão consensual soa como uma ótima ideia em princípio, mas, para pessoas de cultura predominantemente não consensual, a realidade pode parecer frustrante e demorada. Para prosperar neste quadrante, portanto, você precisa seguir a seguinte abordagem de liderança:

- Espere uma tomada de decisão mais demorada, envolvendo mais reuniões e trocas de mensagens.
- Tente demonstrar, da melhor maneira possível, paciência e comprometimento ao longo do processo, mesmo quando opiniões divergentes levam a longas discussões.
- Não espere o chefe aparecer para decidir pelo grupo. O chefe é um facilitador, não o tomador de decisões.
- Resista à tentação de forçar uma solução rápida. Aproveite o tempo para garantir a melhor decisão possível, pois será difícil mudar depois.

Consensual e hierárquica

Bélgica, Alemanha, Japão

Certa vez, um diretor francês do Deutsche Bank me disse: “Quando mudei para a Alemanha, estava ciente de ambas as culturas serem bastante hierárquicas. Então, continuei tomando decisões como fazia na França — ou seja, após um bom debate, basicamente dizia ao grupo o que eu havia decidido, mesmo sabendo que muitos tinham opiniões opostas sobre o que deveríamos fazer”. Quando o diretor recebeu *feedback* de sua



primeira revisão de 360 graus, ficou chateado porque sua equipe alemã reclamou de ele não ser inclusivo. Eventualmente, percebeu que os alemães esperavam que investisse muito mais tempo ganhando o apoio deles antes de tomar uma decisão — mais do que seria sido necessário em uma empresa francesa. Se você não está acostumado com culturas consensuais e hierárquicas, saiba que neste quadrante:

- Se você é o chefe, sua equipe respeita sua decisão, mas espera fazer parte do processo de tomada de decisão, não deixe de solicitar opiniões e informações.
- Seja paciente e abrangente. Invista o tempo necessário para que todos estejam de acordo.
- Quando uma decisão de grupo começa a se formar, tome cuidado especial para ouvir opiniões divergentes.
- Foque na qualidade e integridade da informação recolhida e na solidez do processo de raciocínio. Lembre-se de que neste quadrante as decisões são compromissos que não são facilmente alterados.

De cima para baixo e hierárquico

Brasil, China, França, Índia, Indonésia, México, Rússia, Arábia Saudita

Já visitamos esse quadrante na companhia daqueles norte-americanos que se mudaram para a China com a Chill Factor e perceberam que sua equipe chinesa não tinha iniciativa, enquanto os chineses consideravam os novos gestores dos EUA incompetentes. Se você opera neste quadrante:

- Lembre-se de que o chefe é o diretor, não um facilitador.
- Se você é o chefe, será respeitado em público e, provavelmente, também em particular. Não se acanhe em explicar à sua equipe a melhor forma de lhe mostrar respeito.
- Seja claro sobre suas expectativas. Se quiser que sua equipe lhe apresente três ideias antes de pedir sua opinião ou lhe forneça informações antes de tomar uma decisão, diga-lhes. É difícil mudar velhos hábitos, portanto enfatize — sendo claro e específico — o comportamento esperado.
- Cuidado com o que diz. Pode acontecer de um comentário fortuito ser interpretado como uma decisão, e, de repente, todos estão construindo a fábrica ou reorganizando o departamento, quando você pensou que estava apenas introduzindo uma ideia a ser explorada.

De cima para baixo e igualitário

Austrália, Canadá, Reino Unido, Estados Unidos

Uma diretora norte-americana do Banco Mundial, a quem chamarei Karen, relatou um desafio enfrentado com um funcionário coreano novo na equipe.

“Quando contratei Jae-Sun para trabalhar para mim

em Washington, ele tinha um currículo brilhante”, explicou Karen. Promovido diversas vezes para gerir equipes em toda a Ásia, parecia ser um funcionário capaz de fazer as coisas. No entanto, Karen percebeu imediatamente que quando Jae-Sun estava com ela ou outro gestor sênior em uma reunião, parecia relutante em expressar seu ponto de vista e, em vez disso, aprovava a opinião deles. “Esperava prepará-lo para uma função maior no departamento, mas com essa falta de autoconfiança, vi que não daria certo”, disse Karen.

Ter sucesso em um ambiente *top-down* e igualitário requer as seguintes atitudes:


- Antes que a decisão seja tomada, expresse sua opinião, independentemente de seu *status*. Talvez você não seja solicitado explicitamente a contribuir, mas demonstre iniciativa e autoconfiança fazendo-se ouvir. Educadamente e com clareza, forneça seu ponto de vista, mesmo divergindo do chefe.
- Uma vez resolvido o assunto, alinhe-se rapidamente com o chefe e apoie sua decisão, mesmo entrando em conflito com a opinião expressada antes. Nesta fase, se mostrar discordância — especialmente na frente dos outros — você poderá ser visto como uma pessoa difícil.
- Após a tomada de decisão, permaneça flexível. Decisões neste quadrante raramente são imutáveis. Mais tarde, podem ser ajustadas ou revistas se necessário.

TENDO DESCOBERTO AS nuances e complexidades das diferentes abordagens, você fará escolhas mais inteligentes em todas as interações interculturais como líder ou como seguidor. Durante as revisões de desempenho com sua instituição mexicana, por exemplo, você pode optar por explicar sua própria abordagem e pedir à equipe que se adapte a ela. Na próxima semana, ao presidir uma reunião com os mesmos funcionários, talvez você decida que é mais produtivo eles se adaptarem às suas normas culturais em vez de esperar que eles se adaptem às suas.

Qual a conclusão? Mesmo sendo um líder muito bem-sucedido em sua própria cultura, você vai precisar de uma abordagem multifacetada se pretende motivar e envolver pessoas ao redor do globo. Hoje não é mais suficiente saber como liderar da forma holandesa ou mexicana, da forma americana ou chinesa. Você deve estar informado o suficiente e ser flexível o suficiente para escolher qual estilo vai funcionar melhor em cada contexto cultural e, em seguida, decidir ponderadamente como se adaptar (ou não) para obter os resultados desejados. 🗣️

HBR Reprint R1707E-P

Para pedidos, página 14

 ERIN MEYER é professora do Insead, onde dirige o programa de educação executiva Leading Across Borders and Cultures. Ela é autora de *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business* (PublicAffairs, 2014).



25 a 29 de setembro

Uma experiência
de **alto impacto**
para **sua carreira**



#HBRWEEK

fortaleça o seu conhecimento e o dos líderes da sua organização!

COMPARTILHE EXPERIÊNCIAS COM ESPECIALISTAS EM

INOVAÇÃO **ESTRATÉGIA** CULTURA ORGANIZACIONAL **LIDERANÇA**



ADELE SWEETWOOD



ALAN LEWIS



ANDREW WINSTON



DANIEL ISENBERG



DAVID ROBERTSON



GEORGE EVERLY JR.



ROGER L. MARTIN



TODD ZENGER

Para mais informações acesse

WWW.FORUNS.HBRBR.COM.BR

PATROCINADORES

OURO

alumni

best in class

CIA AÉREA OFICIAL

UNITED AIRLINES

EXTENDED STAY

F.L
RESIDENCE

APOIO

FECOMERCIOSP

YUNUS
negócios sociais

WORK
RAC
NI

UM
BRASIL

Eurecal

Valuable
Young
Leaders

REALIZAÇÃO

Harvard
Business
Review

RAM
EDITORA

A CIÊNCIA POR TRÁS DAS CONVERSAS MOTIVACIONAIS

PARA MOTIVAR SUA EQUIPE, BASEIE-SE EM UMA
FÓRMULA DE TRÊS ETAPAS COMPROVADA
CIENTIFICAMENTE. **DANIEL MCGINN**

GESTÃO PESSOAL A ciência por trás das conversas motivacionais
ESTUDO DE CASO Seguir ordens questionáveis ou se manifestar?
DE CORPO E ALMA Alan Alda



ERICA GALOS ALIOTO está diante de 650 representantes comerciais no escritório nova-iorquino da Yelp, empresa de avaliações *online*, trajando uma calça dourada que ela chama de sua calça da sorte do UDDM — sigla de “último dia do mês”, usada pela Yelp. Segundo Erica, vice-presidente sênior de vendas regionais, a sigla significa discursar para motivar seus representantes a fazer, cada um, *cold-calls* (ligações para clientes com quem nunca conversaram antes) para 70 clientes em potencial e realizar a venda antes que os contadores finalizem o livro do mês.

Ela fala por 20 minutos, exaltando os membros do grupo como os principais vendedores da Yelp. Alioto menciona os melhores da equipe e sugere maneiras para que os demais sigam o exemplo dos colegas; conta histórias; faz perguntas.

“Este escritório está, no momento, US\$ 1,5 milhão abaixo da meta deste mês... Temos um plano de ação. Vamos colocá-lo em prática?” Algumas pessoas aplaudem. Ela repete a pergunta, mais alto: “*Vamos colocá-lo em prática?*” Seguem-se inúmeros aplausos.

Erica trabalhou bastante para aperfeiçoar esses discursos porque sabe que seu sucesso depende deles. A capacidade de promover discursos motivadores que estimulem os empregados a conseguir melhor desempenho é pré-requisito de qualquer líder empresarial. Mesmo assim, poucos gestores recebem treinamento formal que os ensine a promovê-los. Em vez disso, aprendem basicamente por meio do mimetismo — imitando chefes que os inspiraram, ex-orientadores da época em que eram estudantes ou mesmo personagens de filmes como *Sucesso a qualquer preço* e *O lobo de Wall Street*. Algumas pessoas fiam-se na ajuda de *coaches* de executivos e, normalmente, os conselhos tomam por base a experiência pessoal dos *coaches*, não os estudos.

Existe uma ciência para motivar pessoas assim. Para entender melhor as diversas ferramentas que ajudam os indivíduos a ficar mentalmente preparados antes de atividades importantes, conversei longamente com acadêmicos e profissionais de negócios de vários outros setores. Descubri que, embora cada pessoa tenha suas próprias dicas e truques, de acordo com a ciência a maioria das fórmulas vencedoras inclui três componentes-chave: orientação, empatia e significação. A pesquisa

mais extensa nessa área — chamada teoria da linguagem motivacional, ou TLM — é do casal Milton e Jacqueline Mayfield, da Texas A&M International University, que estudou sua aplicação no mundo corporativo por quase três décadas. Suas descobertas são corroboradas por estudos feitos por psicólogos da área de esportes e por historiadores militares. E toda evidência sugere que, uma vez que os líderes entendem esses três elementos, podem aprender a usá-los mais habilmente.

TRÊS COMPONENTES CUIDADOSAMENTE EQUILIBRADOS

O casal Mayfield descreve a orientação como o uso de “linguagem de redução de incerteza”. Isso ocorre quando os líderes oferecem informações precisas sobre *como* realizar a tarefa em questão. Por exemplo: dando instruções de fácil compreensão, promovendo uma boa descrição das atividades e detalhando como o desempenho será avaliado.

“A linguagem empática” demonstra preocupação com aquele que executa a tarefa. Pode incluir elogio, incentivo, gratidão e o reconhecimento da dificuldade da atividade. “Como estamos nos sentindo hoje?”, “Sei que é um desafio, mas tenho certeza de que você pode fazer isso” e “O seu bem-estar é uma das minhas prioridades” são frases que se enquadram nessa categoria.

Explicar por que uma tarefa é importante é a função da “linguagem significacional”. Isso envolve relacionar a missão ou o propósito da empresa com os objetivos do seu ouvinte. Frequentemente, a linguagem significacional faz uso de narrativas — sobre pessoas que se esforçaram ou tiveram sucesso na empresa, ou sobre como o trabalho fez grande diferença na vida dos clientes ou da comunidade.

Uma boa conversa motivacional — oferecida a uma pessoa ou a um grupo — deve apresentar os três elementos, mas a combinação correta deles dependerá do contexto e do público. Trabalhadores experientes com cuja atividade estão familiarizados podem não precisar de muita orientação. Empregados perfeitamente entrosados com o chefe talvez exijam menos linguagem empática. A significação é útil na maior parte das situações, mas pode receber menos atenção se o objetivo final do trabalho é óbvio.



Um exemplo: os Mayfields estudaram o CEO de uma *startup* do ramo farmacêutico, na Califórnia, que se concentra na produção de remédios para atenuar doenças cardíacas e a esclerose lateral amiotrófica (ELA). Muitos dos funcionários dessa firma perderam entes queridos por causa de uma dessas doenças, então levam para o trabalho um senso de propósito incomum. Como consequência, em reuniões que contam com a presença de todos os funcionários, o CEO pode facilmente se valer de frases como: “Sei que cada um de vocês aqui quer ajudar a salvar vidas e tornar a vida das pessoas melhor. Esse é o propósito do nosso trabalho”.

Já o supervisor de restaurante *fast-food*, diante de um grupo de empregados adolescentes e de meio período, precisará se esforçar mais para incorporar os três elementos da linguagem motivacional ao conversar com eles, mas ele não pode se fiar somente na orientação. Milton Mayfield sugere frases empáticas: “Sei que este trabalho é difícil; todo dia vocês voltam para casa cheirando a gordura e trabalham até tão tarde que à meia-noite ainda estão acordados terminando a lição de casa”. Ou, para relacionar, de modo criativo, trabalho e propósito, ele pode dizer: “Nosso objetivo como empresa não é apenas oferecer alimentação rápida e satisfatória para as pessoas; é, também, oferecer trabalhos bons e estáveis para que funcionários como vocês tenham dinheiro para ajudar a família, economizar para pagar a universidade,

DE ACORDO COM A CIÊNCIA, A MAIORIA DAS FÓRMULAS VENCEDORAS INCLUI TRÊS COMPONENTES-CHAVE: ORIENTAÇÃO, EMPATIA E SIGNIFICAÇÃO.

ou se divertirem quando não estiverem trabalhando. Quanto mais vocês ajudarem este restaurante a cumprir suas metas, melhor poderemos continuar a fazer isso”. De acordo com a pesquisa do casal Mayfield, a significação é, dos três componentes, quase sempre o mais difícil de transmitir.

Estudos realizados em outras áreas oferecem ideias complementares sobre o que alimenta os melhores discursos motivacionais. Tiffanye Vargas, professora de psicologia do esporte da California State University, em Long Beach, publicou alguns trabalhos conduzidos em laboratório e estudos de campo que discutem quais tipos de discurso mais motivam atletas em diferentes situações

— alguns se aplicam ao contexto empresarial. Sua pesquisa sugere que, em diversas modalidades de esporte, preleções feitas por técnicos antes dos jogos são importantes: 90% dos jogadores disseram gostar de ouvi-las e 65% afirmaram que os discursos influem na forma como jogam. Vargas descobriu que as pessoas preferem uma fala rica em informações (que reduz a incerteza) se estiverem enfrentando um adversário desconhecido ou uma equipe para a qual perderam por pouco anteriormente (exemplo: “Vamos vencer esta equipe com uma forte cobertura homem a homem. Joe, sua função é neutralizar este meia-armador; Jimmy, em todas as jogadas você vai se antecipar àquele astro dos rebotes”). Se o time for um azarão ou estiver atuando em um jogo de grande importância, uma conversa mais emotiva (com mais linguagem empática e significativa) tem mais efeito. (Exemplo: “Fomos além de todas as expectativas neste campeonato. Ninguém espera que a gente vença. Mas *eu* espero que vocês vençam. Eu sei que vocês podem vencer. Vocês precisam vencer. Pelos seus companheiros, pelos torcedores — porque vocês merecem esta vitória”).

Discursos militares também tendem a usar os três componentes da TLM em proporções variadas, ainda que a terminologia seja diferente. Quando Keith Yellin, ex-oficial do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos e autor de *Battle exhortation: the rhetoric of combat leadership*, analisou



discursos pré-combates, desde os proferidos na Grécia e Roma antigas (incluindo relatos literários como a oratória *À brecha novamente, meus amigos, presente em Henrique V*), ele encontrou 23 “tópicos comuns” invocados pelos generais. Entre eles está uma linguagem que pode ser classificada como orientação (“vamos seguir este plano”), mas a maior parte deles recorre à lógica (comparando a superioridade de seu exército com os batalhões mais fracos do oponente) ou à emoção (afirmando que Deus está ao lado deles ou destacando a maldade do inimigo). Como os soldados estão prestes a arriscar a vida, faz mais sentido que o comandante se concentre no propósito maior da batalha e nos motivos que a fazem valer a pena.

Ao mesmo tempo, Yellin reconhece que a oratória pré-combate é, atualmente, menos comum do que em antigas guerras e que a proporção de seus componentes mudou. Isso porque nos dias de hoje os exércitos atuam mais discretamente (limitando as oportunidades para fazer discursos) e são mais profissionais — em sua maioria são compostos de soldados de carreira que se alistam voluntariamente, não de soldados voluntários ou recrutados. Embora os novos recrutas ainda possam se beneficiar de conversas motivacionais entusiasmadas, soldados experientes já conhecem seus

propósitos e não precisam de tanta empatia.

Stanley McChrystal, o general de quatro estrelas aposentado que supervisionou operações especiais no Iraque e no Afeganistão, reitera esse ponto de vista. “Se você saísse com a Delta Force ou com os Rangers ou com os SEALs nesta última guerra, estaríamos lutando todas as noites”, afirma ele. “As coisas aconteciam tão rapidamente, era só ação.” Contudo, anteriormente em sua carreira, quando liderava soldados mais jovens, ele se valia mais da emoção e da significação: “Durante os últimos 30 minutos mais ou menos antes de uma missão, a ideia era mais aumentar a confiança e o comprometimento de uns para com os outros”. Ele afirma que tinha o hábito de começar com orientação (“é isto que eu peço que vocês façam”), mas rapidamente mudava para significação (“é por isso que é importante”) e empatia (“é por estas razões que eu sei que vocês são capazes” e “pensem em tudo que vocês já fizeram juntos anteriormente”), e então terminava com um resumo de tudo (“agora, vamos lá e vamos fazer isso”).

A conclusão de toda essa pesquisa e evidência de narrativas é que, qualquer que seja o contexto, os líderes precisam entender cada componente da teoria da linguagem motivacional e saber enfatizar a mais apropriada no momento certo.

COLOCANDO A TEORIA EM PRÁTICA

Erica, a chefe de vendedores da Yelp, jamais estudou o trabalho realizado pelo casal Mayfield, mas ela parece ter adotado uma estrutura própria. Ela comanda com empatia — agradecendo à equipe o trabalho exaustivo, destacando pessoas ou grupos que estão indo muito bem, enfatizando que se um vendedor da Yelp consegue números espetaculares, todos são capazes da mesma proeza, pois têm capacidade e treinamentos similares. O casal Mayfield, depois de ler a transcrição do discurso de Erica, destacou, em particular, a seguinte passagem: “Não importa o que aconteceu com você até este ponto do mês, você pode transformar este dia em um momento de sucesso”. Na sequência, ela muda para orientação, oferecendo *insights* sobre um conceito de informação básico — quase sempre relacionados à forma correta de pensar ou ao comprometimento para com a tarefa. Por exemplo: ela pede a seus vendedores que escrevam em um *post-it* um objetivo para aquele dia e o coletem no computador.

Erica conclui com significação — um emocionante grito motivacional que liga o UDDM a um objetivo maior e que deixa o grupo energizado: “Sempre que você conquista o apreço e a simpatia do dono de um negócio, você não está ajudando apenas

AVALIAÇÃO DO DISCURSO MOTIVACIONAL DE UM CHEFE DE VENDAS

A HBR pediu a Milton e Jacqueline Mayfield que avaliassem a linguagem motivacional da chefe de vendas da Yelp, Erica Galos Alioto, diante de sua equipe. Eles destacaram os três componentes — verde para linguagem de orientação, azul para linguagem empática e vermelho para linguagem significacional — e teceram comentários sobre a abordagem adotada por ela. Veja a seguir trechos editados.

Permitam-me dizer como estou impressionada com este grupo... Obrigada por serem, no momento, o melhor escritório da Yelp, e por me receberem com energia tão incrível.

Atualmente o escritório de Nova York é o líder da empresa, com 104% da cota, e ainda temos mais dois dias até o fim do mês. Isso é completamente maluco... Colleen está em US\$ 80 mil. Eu tentei cumprimentá-la ontem, mas ela estava no telefone, vendendo como uma alucinada, então eu não consegui...

Todos sabem como o último dia do mês é maravilhoso no escritório de Nova York. Mas o UDDM, na verdade, não é sobre o dia do mês; diz respeito ao modo como lidamos com esse dia. Existe alguma coisa sobre esse dia em particular que nos faz chegar aqui com uma quantidade absurda de coragem e determinação, uma capacidade de fazer o impensável acontecer, uma força para conquistar o que for preciso, independentemente da nossa posição em relação à cota — nós vamos conseguir. Todas aquelas pessoas que passaram o mês nos dizendo não... nós vamos mudar isso e conseguir um sim...

Felizmente, todos têm papel e caneta. Quero que parem por um momento e escrevam qual vai ser a conquista de hoje. Pode ser o número de donos de estabelecimento com os quais você falou ou quantas vezes você conquistou o apreço e a simpatia das pessoas... Escreva.

Quando acordou hoje de manhã, em que você pensou? Às vezes nós temos pensamentos negativos. Às vezes são coisas como: “Como Jon está conseguindo cumprir sua meta hoje? Ele deve ter uma ótima região mesmo”. Às vezes achamos que se uma pessoa está atingindo suas metas, deve ser porque ela tem alguma vantagem a mais”.

Mas pensem: temos inúmeros exemplos de regiões consideradas ruins, mas quando colocarmos alguém novo ali, essa pessoa consegue resultados espetaculares.

Se tiver algum pensamento negativo, eu o encorajo a transformá-lo. Em vez de olhar para as diferenças entre você e outra pessoa muito bem-sucedida, procure as similaridades.

Nós temos dois dias para fazer isso acontecer. Tudo o que você fizer hoje, toda atitude que você tomar para conseguir aquele resultado positivo, toda vez que você fizer um discurso de venda, todo dono de estabelecimento com quem você conversar, sempre que você encorajar um colega a melhorar, sempre que você conquistar o apreço e a simpatia de um dono de negócio, você não está apenas ajudando você mesmo — você está ajudando sua equipe, você está ajudando seu escritório, você está ajudando sua empresa, e você está ajudando a Yelp a chegar aonde ela deseja.

EXALTA O GRUPO E AS CONTRIBUIÇÕES INDIVIDUAIS

RETRATA O UDDM COMO META DE SUMA IMPORTÂNCIA E ESTABELECE UMA RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES DOS VENDEDORES E UM OBJETIVO MAIOR

ADMITE QUE ALGUMAS PESSOAS ESTÃO DEFASADAS, MAS ENFATIZA SUA AUTOEFICÁCIA E RESILIÊNCIA

DÁ ORIENTAÇÃO ESPECÍFICA SOBRE COMO EXECUTAR A TAREFA DO DIA

RECONHECE A TENDÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DE SE SENTIREM DESENCORAJADOS, EM VEZ DE ENCORAJADOS, DIANTE DO SUCESSO DOS COLEGAS

ORIENTA OS VENDEDORES A EVITAR A NEGATIVIDADE

LIGA O TRABALHO DAQUELE DIA AO OBJETIVO MAIOR DA EMPRESA

“você, você está ajudando sua equipe, você está ajudando seu escritório, você está ajudando sua empresa, e você está ajudando a Yelp a chegar aonde ela deseja”. O casal Mayfield comenta que ela poderia ter dado um passo além e ter relacionado o trabalho dos vendedores ao modo como a Yelp melhora a vida do consumidor final ao oferecer acesso a recomendações e avaliações de restaurantes e outros negócios. Mas, como um todo, eles deram uma nota alta para o modo como Erica usa a retórica para motivar sua equipe de vendedores.

É importante observar, no entanto, que as instruções, a empatia e a significação de Erica não acabam quando os vendedores retornam ao seu posto de trabalho. Depois de seu discurso, ela caminha pela ala onde estão mais de uma centena de vendedores e conversa com cada um deles — e continua a empregar os componentes da teoria da linguagem motivacional. Em uma das conversas, fala com o vendedor sobre como fechar um negócio de maneira taxativa com um cliente em potencial que está hesitante. Com outro vendedor prestes a ligar para um mecânico de automóveis, ela discorre sobre os detalhes daquele tipo de negócio. Em outros diálogos, tenta aumentar a confiança dos vendedores ou enfatizar os objetivos da equipe.

No fim do dia, o escritório da Yelp em Nova York vendeu US\$ 1,45 milhão em anúncios, atingindo sua cota e ficando apenas US\$ 50 mil abaixo da meta ampliada do mês. Muitos vendedores atingem seus melhores resultados desde que começaram a trabalhar na Yelp.

É IMPOSSÍVEL DIZER quanto seus comentários durante a manhã e as conversas individuais influíram nos resultados, mas Erica acredita que o dia foi um sucesso. “Meu discurso não teve nada de revolucionário, mas ajudou os vendedores a pensar de maneira diferente sobre onde estão e o que são capazes de conseguir”, afirma ela. “Procuro fazer com que todos entendam que têm o poder de controlar seu dia.”

HBR Reprint R1707F-P Para pedidos, página 14

DANIEL MCGINN é editor sênior da Harvard Business Review e autor de *Psyched up: how the science of mental preparation can help you succeed* (Portfólio, 2017), que serviu de base para este artigo.

ESTUDO DE CASO SEGUIR ORDENS QUESTIONÁVEIS OU SE MANIFESTAR?

UMA ESTAGIÁRIA PONDERA SE DEVE
COMPROMETER SEUS IDEAIS POR
UM EMPREGO. SANDRA SUCHER
E MATTHEW PREBLE

A princípio, Susan Kim não tinha certeza de que ouvira direito o que seu chefe dissera.



ESTUDO DE CASO NOTAS DE AULA

Saber que a empresa já tomou tal atitude anteriormente faz com que o pedido seja mais aceitável? Sandra Sucher faz essa pergunta quando ensina este caso.

A conversa por telefone estava relativamente boa para uma ligação entre São Francisco e Seul, mas, ainda assim, ela pediu para Sukbin Moon repetir o que ele havia dito.


O Sr. Moon (era assim que ela, segundo seu pai, que tinha ascendência coreana por parte de um dos pais, deveria se referir a ele) era o gerente do escritório da Zantech em Seul, uma empresa de segurança cibernética cuja sede ficava em Amsterdã. Susan estava iniciando seu estágio de verão na empresa e deveria estar em Seul trabalhando com a equipe do Sr. Moon, mas tivera algumas complicações com seu visto. Emma Visser, a chefe do programa de estágios da empresa, havia sugerido que ela começasse a trabalhar a distância.

Uma de suas principais incumbências durante o verão seria ajudar o Sr. Moon com pesquisas de mercado, entrando em contato com outras empresas de tecnologia, incluindo concorrentes diretos, para conseguir informações sobre produtos, serviços oferecidos, clientes, vendas e outros dados. Ele já havia lhe enviado um *email* com uma lista de empresas e nomes a serem contatados. Agora, estava lhe dizendo que ao entrar em contato com as pessoas listadas seria melhor usar seu *email* da universidade e se apresentar como estudante de MBA.

Percebendo, talvez, a hesitação de Susan, o Sr. Moon completou: “Esta é uma prática comum. É a única maneira de conseguir informações precisas”.

Susan moveu-se, incomodada, em sua cadeira. Era sua primeira conversa com seu novo gerente e ela queria causar uma boa impressão.

“Você não conseguirá as informações de outra forma”, comentou o Sr. Moon, interrompendo o silêncio. “Outros estagiários já fizeram isto antes, você não precisa se preocupar.”

 **SANDRA SUCHER** é professora da cátedra Joseph Rice de práticas de gestão da Harvard Business School. Matthew Preble é pesquisador de casos da Harvard Business School. Os estudos de casos ficcionais da HBR apresentam problemas enfrentados por líderes de empresas reais e oferece soluções de especialistas. Este é baseado no caso *An Intern's Dilemma* (caso n.611041-PDF-ENG), de Sandra J. Sucher e Matthew Preble.



Sandra Sucher coloca quatro perguntas para seus alunos, caso eles deparem-se com um dilema ético: (1) sinto-me confortável com as prováveis consequências dessa atitude?. (2) estou cumprindo minhas funções e respeitando os direitos dos outros?. (3) estou respeitando a comunidade, bem como suas regras?. (4) estou cumprindo as minhas obrigações e as da minha empresa?

As práticas de uma empresa devem variar em seus diferentes escritórios? Muitas empresas globais têm dificuldade para implementar de maneira eficaz um conjunto de valores e comportamentos comuns.



Ainda sem saber como responder — ou até que ponto ela poderia ser honesta — seu pai lhe havia dito que confrontos diretos eram malvistas em muitas culturas asiáticas —, ela simplesmente disse “tudo bem”. Fez mais algumas perguntas sobre as informações que deveria conseguir e então desligou.

Susan queria muito este estágio. Seu primeiro trabalho depois da universidade havia sido em uma consultoria de gestão e ela havia sido prontamente alocada em um projeto com uma empresa de segurança cibernética. E ficou fascinada pelo trabalho desde o início. Ela decidiu voltar a estudar para conseguir um MBA e se preparar para eventualmente fazer parte de uma empresa na linha de frente desta área em expansão. Em um setor que espera gerar US\$ 170 bilhões em receitas até 2020, ela sabia que teria muitas oportunidades. E ficou exultante quando a Zantech lhe fez uma oferta. Se fizesse tudo certo, aquilo poderia se transformar em um trabalho de tempo integral após a faculdade. Mas agora o Sr. Moon lhe pedia para se apresentar de uma maneira fraudulenta. Ela entendia que para obter inteligência competitiva era preciso “criatividade” — afinal, você está procurando informações que seus rivais querem manter em segredo —, mas, para ela, agir daquela maneira era passar dos limites.

Em um dos muitos minissermões do pai de Susan sobre o mundo empresarial na Ásia, ele havia mencionado que as expectativas, e até mesmo a ética, seriam diferentes em Seul — mas saber isso não diminuía, naquele momento, sua ansiedade. Encobrir a verdade era uma “prática comum” na Coreia ou uma prática comum na Zantech?

FAÇA UMA AVALIAÇÃO

Ao acordar na manhã seguinte, Susan tinha em sua caixa de entrada vários *emails* do Sr. Moon com exemplos de perguntas anexados. Ela logo notou que estavam copiados na mensagem Emma Visser e um homem cujo nome ela não reconheceu. Uma rápida pesquisa mostrou que ele era o chefe de pesquisas de mercado da Zantech na Ásia.

Era quinta-feira de tarde e ela deveria começar a fazer as ligações na segunda-feira. Ela precisava resolver logo o que faria sobre aquela solicitação. Em vez de responder de pronto,

ela saiu para correr na esperança de clarear seus pensamentos. Mas depois de 30 minutos, continuava a ruminar o que o Sr. Moon havia lhe pedido.

Quando seu pai lhe telefonou, ela ficou feliz com aquela distração — e com a esperança de ouvir um conselho sensato. Isso era um hábito dos dois. Ele ligava por volta da hora do almoço na Costa Leste, quando ela estava a caminho da escola ou saindo para caminhar. As conversas sempre eram curtas, mas Susan as aguardava ansiosamente.

Após ter explicado a situação, seu pai deu início a um monólogo sobre a importância de se ter um bom emprego e construir uma carreira. Susan escutou por um tempo até que não pôde mais aguentar.

“Pai, pare com o sermão. Eu sei que preciso deste trabalho.”

“Eu quero apenas que você tome uma boa decisão, meu bem.”

“James acha que eu devo pedir demissão. Ele afirma que as pessoas têm o direito de saber a verdade quando lhe pedem para dar informações confidenciais”, disse ela. Susan e seu namorado estavam juntos há dois anos, mas seu pai ainda não demonstrava muito afeto por ele.

“É fácil para ele dizer isso. Ele planeja pagar seu aluguel durante este verão? Ou lhe arrumar um emprego no ano que vem? Susie, você precisa deste estágio. Você sabe que eu e sua mãe adoraríamos ajudar, mas estamos vivendo com uma renda fixa agora.”

“Renda fixa” era a frase favorita de seu pai desde que ele havia se aposentado. Seus pais haviam sustentado tanto ela quanto seu irmão durante os anos de graduação, mas deixaram muito claro que a partir de então eles seguiriam por conta própria. Ela tinha economizado algum dinheiro durante os três anos de consultoria antes de começar na faculdade de administração, mas não o suficiente para pagar o aluguel em São Francisco.

“Então você está dizendo que eu devo simplesmente fazer o que estão me pedindo? Esquecer tudo o que você me ensinou sobre honestidade e integridade e fazer o que quer que me peçam?”

Ela sabia que estava sendo melodramática, mas aquele era um comportamento comum quando estava com seus pais.

“Susie, avalie isso com calma. O que o Sr. Moon está pedindo para você fazer não é ilegal. Não é nem mesmo uma

Muitas pessoas acreditam que a parte mais difícil de um desafio ético é decidir se você acredita que aquela atitude é correta ou não. Mas é igualmente importante decidir exatamente como lidar com uma situação depois de ter definido aquilo em que você acredita.



Se Susan falar com o Sr. Moon sobre suas preocupações em relação a não dizer nada sobre sua ligação com a Zantech, ela corre o risco de parecer alguém com quem não será fácil trabalhar no futuro?

mentira. Você é uma estudante de MBA. E se um desses contatos perguntar se você tem alguma ligação com uma empresa, você sempre pode contar toda a verdade. Além do mais, parece que tudo está muito claro na Zantech. Se o chefe de pesquisas de mercado está a par da situação, então você sabe que o Sr. Moon não está escondendo nada.”

“Eu não me sinto confortável com isso, pai. Parece que estou mentindo. Acho que preciso entrar em contato com o Sr. Moon e contar como estou me sentindo. Ou talvez conversar com a gerente dos estagiários, Emma.”

“Essas são opções inteiramente válidas. Apenas seja cautelosa. Você não vai querer que ele pense que você é o tipo de pessoa com quem é difícil trabalhar.”

Ela suspirou longamente ao telefone. “Eu não deixo de ver a ironia da situação: uma empresa que procura evitar que as pessoas cometam fraudes está me pedindo para fraudar minha identidade.”

“Bem-vinda ao verdadeiro mundo do trabalho, meu bem. Ele é cheio de contradições.”

FUTUROS EMPREGADORES

“Achei que você já estaria na Coreia a esta altura”, disse Melinda Sussman, ao se sentar em um café. Melinda era diretora da agência de consultoria onde Susan havia trabalhado anteriormente. Designadas para trabalhar em alguns dos mesmos projetos, as duas haviam se dado bem e posteriormente tentaram trabalhar juntas sempre que possível. Quando Susan decidiu sair para estudar administração, Melinda escreveu sua carta de recomendação, e como as duas estavam em São Francisco, haviam mantido contato.

“Ainda não. Muito obrigada por vir me encontrar em um fim de semana.”

Susan explicou sobre os problemas com seu visto, o diálogo com o Sr. Moon e suas conversas com James e seu pai. “Eu falei até com o CEO.”

“Você falou com o CEO? Sobre isso?”

“Não, não sobre isso. Ele só ligou, ontem, para se desculpar sobre a questão do visto.” Com a conversa com o Sr. Moon na cabeça, ela ficou tentada a comentar o assunto com o CEO — mas acabou não fazendo isso.

“Talvez eu pudesse levar esta questão até ele”, disse ela a Melinda. “Durante sua conferência, ele falou a respeito

da importância da ética neste ramo.”

“Tenho certeza de que ele tem coisas mais importantes para se preocupar. Além disso, ‘estagiária procura CEO para denunciar um gerente?’. Não acho que seja o tipo de reputação que você quer ter. Esta empresa é muito grande?”

“Cerca de 1.500 empregados em todo o mundo, mas é verdadeiramente um lugar amigável. Fora esse problema, eu não tenho nada a relatar a não ser interações positivas — desde minha entrevista até minhas conversas com o RH e mesmo meus primeiros *emails* com o Sr. Moon. Todo mundo se esforçou para fazer com que eu me sentisse acolhida. Não ocorreu nada que acendesse um sinal de alerta.”

“Não existe a possibilidade de adiar este projeto até você chegar lá?”, perguntou Melinda. “E esta Emma? Ela também é sua gerente, não é?”

“Isso ainda não está muito claro. Parece que eu respondo aos dois. Eu não consigo fazer um leitura do Sr. Moon pelo telefone, e como ele colocou a Emma em cópia no *email* — não é como se ela não soubesse o que ele me pediu para fazer.”

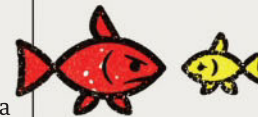
“Seria muito mais fácil, claro, se você soubesse como essas pessoas reagiriam aos seus questionamentos. Caso você leve este problema a algum deles — o Sr. Moon, a Emma, o RH —, é preciso estar preparada para o pior. Pode ser que eles deixem você conseguir as informações de outra forma; mas também é possível, e eu não quero assustá-la, que eles cancelem seu estágio. Você nem está lá ainda, então isso provavelmente não seria difícil.”

“Explicar isso para os meus pais seria horrível.”

“E para futuros empregadores. Tenho certeza de que não preciso lhe dizer que o futuro da sua carreira está em jogo aqui. Mas se você concordar em se apresentar de forma fraudulenta e for descoberta por alguma dessas empresas, pode ser que você tenha dificuldade para conseguir qualquer trabalho na sua área. E você também tem responsabilidades com sua universidade. Se você se apresentar como uma estudante trabalhando em um projeto e as empresas descobrirem que não é este o caso, pode pegar muito mal junto ao programa de MBA.”

Susan suspirou profundamente. Ela não havia pensado nisso. Ela não sabia o que fazer.

Devido às interações anteriores entre Susan e o CEO, faz sentido que ela fale com ele diretamente sobre esta situação? Ele estaria aberto a escutar suas preocupações?



Se ela decidir falar sobre o assunto com alguém da Zantech, o que ela deve dizer exatamente? Como ela deve apresentar suas preocupações sobre ética? Quais alternativas, se houver, ela deve propor?



VEJA OS COMENTÁRIOS NA PRÓXIMA PÁGINA ➔

SUSAN DEVE EXPRESSAR SUA PREOCUPAÇÃO A RESPEITO DO PEDIDO FEITO PELO SR. MOON? OS ESPECIALISTAS RESPONDEM

O SR. MOON ESTÁ pedindo para Susan fazer uma coisa inadequada. Embora possa não parecer algo importante, pedir informações sem revelar sua identidade é antiético e não me surpreende que ela sintam-se incomodada. Ainda que ela seja jovem e uma estagiária, acho que ela deve contar tanto para o Sr. Moon quanto para Emma Visser, a gerente em Amsterdã, que esconder sua identidade a deixa apreensiva.

A primeira década da carreira é um momento importante para aprender sobre o negócio, descobrir quais funções e trabalhos você mais gosta e ter clareza acerca de seus valores. Eu tive sorte de haver obtido minha formação sobre ética na IBM na década de 1980. Honestidade e respeito eram parte do *ethos* da empresa e esconder informações ou mentir eram atitudes intoleráveis. Essa formação me ajudou a passar por várias situações nebulosas, não só como um jovem profissional mas também em posições mais elevadas ao longo das minhas quatro décadas como profissional. Susan deve procurar esse tipo de empregador — uma empresa que lhe ajude a começar sua carreira profissional de maneira correta, lhe dando um entendimento claro do que é e do que não é uma boa empresa.

Uma pesquisa sobre a Zantech seria minha recomendação. Essa é uma empresa que reflete os ideais que ela preza? Ela pode olhar em *sites* como o *Glassdoor* e outros similares em que funcionários oferecem perspectivas de dentro das empresas onde trabalham. Os empregados relatam que as empresas pediram para que eles tomassem atitudes antiéticas? Os concorrentes, clientes ou fornecedores já reclamaram sobre as práticas comerciais da empresa? A empresa possui problemas legais pendentes? Se as respostas dessas perguntas forem sim, ela pode achar que aquela empresa não é a certa para ela.

Caso sua pesquisa mostre que a Zantech é uma empresa ética, aberta, amigável para trabalhar, ela deve simplesmente expressar sua preocupação; deve mandar um *email* tanto para o Sr. Moon como para Emma Visser explicando seu incômodo com a

tarefa. O pai de Susan pode estar certo ao dizer que franqueza é malvista na Coréia, mas se ela entrar em contato somente com Emma, estará perdendo a oportunidade de abordar o problema com seu gerente — e é para ele que Susan trabalharia.

Seu *email* deve ser positivo e focar nos riscos oferecidos à empresa como um todo, não simplesmente em como ela se sente. Ela pode dizer alguma coisa como: “Eu agradeço muito a oportunidade de fazer este projeto com você, é um projeto muito interessante; porém, se não revelarmos que estou trabalhando para a Zantech e essa informação vazar, isso prejudicará a empresa, e isso me preocupa”. Seu tom deve ser colaborativo e construtivo, e ela deve usar a palavra “nós” sempre que possível.

De uma maneira ideal — e muito provável —, o Sr. Moon e Emma vão respeitá-la por se manifestar, entender sua situação, e permitir que ela lide com o trabalho de um modo diferente. E isso pode ainda fazer com que o Sr. Moon pense melhor sobre o que a Zantech está pedindo. Na Deloitte, nossa mais recente pesquisa mostrou que firmas que se preocupam com missão, propósito e comportamento ético consistentemente são mais bem-sucedidas do que suas concorrentes por um longo período. Empresas com esse tipo de cultura encorajam os funcionários a expressar suas preocupações e estão abertas a discussões sobre questões éticas. Escândalos corporativos surgem com uma constância alarmante; em muitos casos, são devastadores para a marca e a reputação da empresa. Com grande frequência as pessoas, dentro das empresas, que poderiam ter alertado mantêm-se caladas, talvez deduzindo que ninguém as escutaria.

Se o Sr. Moon e Emma ignorarem as preocupações de Susan, é um sinal de que ela deve começar a procurar emprego em outro lugar. Pessoas com MBA e conhecimento em tecnologia são muito procuradas e ela tem uma longa carreira pela frente. Se ela comprometer seus valores agora, isso irá assombrá-la mais tarde.

**JOHN BERSIN É
FUNDADOR
E DIRETOR DA
BERSIN BY
DELOITTE.**



RUWAN WEERASEKERA É DIRETOR EM SERVIÇOS FINANCEIROS, SERVIÇO DE SAÚDE E ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS, E ANTIGO DIRETOR DE GESTÃO DA UBS.



COMENTÁRIOS DA COMUNIDADE HBR.ORG

SUSAN NÃO DEVE SEGUIR ordens cegamente. Mas, como uma estagiária, ela precisa fazer o trabalho. Por isso, eu a aconselho a encontrar uma alternativa que seja ética, legal e transparente para concluir o projeto do Sr. Moon.

Quando penso sobre problemas éticos, imagino uma matriz 2x2 com legalidade em um eixo e ética no outro. Eu adoro quando as coisas se encaixam perfeitamente na ética e na legitimidade, mas, nos negócios, nem sempre é esse o caso. É comum — e difícil — enfrentar situações que não exigem que você viole leis ou regas, mas que vão contra seus valores. Eu passei por várias situações obscuras na minha carreira, incluindo a condução de investigações internas no maior caso de fraude e má conduta na história dos bancos, e sempre consegui agir de acordo com meus princípios.

Se eu estivesse no lugar da Susan, não iria, certamente, começar a telefonar para as concorrentes da Zantech me apresentando de forma fraudulenta. Mas tampouco iria confrontar, prontamente, o Sr. Moon e Emma Visser. Diferentes empresas e países têm normas próprias e ela ainda não conhece a empresa o suficiente ou o trabalho na Coreia para questionar como as coisas são feitas. Desafiar de imediato o pedido do Sr. Moon e dizer que é um pedido antiético pode, de fato, prejudicá-la no futuro.

Contudo, capitulação ou confronto não são suas únicas opções. Em vez disso, ela deve sugerir uma alternativa, isto é, deve apresentar não um problema, mas uma solução, como qualquer bom estagiário ou empregado.

Como ela poderia conseguir as informações necessárias sem esconder quem é? Uma alternativa é conversar com aqueles que estão entre os clientes mais leais da Zantech, pessoas que sem dúvida avaliaram outros fornecedores de *software* antes de fecharem o acordo com a empresa. Os clientes adoram ser consultados e a conversa pode ajudá-la a obter inteligência competitiva em relação aos concorrentes e aplicar engenharia reversa na comparação de produto.

Outra opção seria conversar com empresas terceiras como IBM, PwC e agências de consultoria independentes que

auxiliam na implementação dos produtos da Zantech ou com empresas de análises cujo trabalho seja avaliar o cenário competitivo. O conhecimento deles seria similar ao dos clientes, e eles podem se mostrar até mais dispostos a detalhar os possíveis pontos positivos e negativos da Zantech.

Uma terceira alternativa seria procurar por informações dentro da própria Zantech. Das 1.500 pessoas que trabalham ali, certamente há algumas que vieram de empresas concorrentes e que poderiam oferecer *insights* que, uma vez coletados, viriam a ser úteis. Alguns podem estar limitados a termos de confidencialidade — e ela deve respeitar isso, claro — mas muitos podem ter informações valiosas que a empresa pode usar gratuita e livremente.

Essas abordagens não só salvariam Susan de seu dilema ético, mas também têm mais chances de serem eficientes, uma vez que uma *cold-call* (ligação para desconhecidos) de um estagiário para uma concorrente, em minha opinião, tem pouca chance de render qualquer informação útil. Não estou sugerindo que ela diga ao Sr. Moon que “isto não vai funcionar jamais”, mas ela pode se oferecer para testar a abordagem na própria Zantech, realizando alguns telefonemas dentro da empresa para ver se sua tática funciona ou não. Isso revelaria, ainda, em que medida os próprios funcionários da empresa protegem informações confidenciais e competitivas.

Como muitos executivos, minha reputação foi construída sobre minha integridade, e eu protejo isso com cuidado. Mas também tenho orgulho da minha capacidade de fazer as coisas. É este equilíbrio que Susan precisa atingir.

E se conseguir resolver o dilema de maneira satisfatória, ela deve se lembrar de que um estágio é a continuação da entrevista. Ela deve avaliar a Zantech na mesma medida que seus executivos a estão avaliando. Susan precisa se perguntar: esta é uma empresa para a qual eu posso trabalhar? Meus ideais são compatíveis com os da firma? As respostas a estas perguntas não virão de um mentor, pai ou namorado. Ela precisa tomar a própria decisão. 🗨

HBR Reprint R1707G-P

Para pedidos, página 14

Não se preocupe

Se alguém me ligasse pedindo informações confidenciais sobre minha empresa, eu não daria, independentemente de a pessoa se identificar como estudante ou funcionária. Susan não deve se preocupar se está enganando as pessoas porque ela não vai obter as informações necessárias de nenhum forma.

Ardita M. Gjeçi,

diretora de change management (gerenciamento de mudanças), GJEÇI

Manifeste-se

Eu gerei estagiários em uma grande empresa e sempre encorajei as pessoas, de qualquer posição, a desafiar seus superiores de uma maneira respeitosa. As perguntas deles podem ajudar a empresa a melhorar. Bons gestores estarão abertos a receber contribuições.

Terrel Fish,

gerente de projeto, MKEC Engineering

Desista do estágio

Empresas com valores sólidos jamais se envolveriam em tais práticas e proporcionariam aos seus empregados acesso a conselhos legais sobre como lidar com informações de propriedade de companhias rivais. Se esta empresa pede a um estagiário para fazer isso, imagine o que ela pede para seus empregados. Vá embora e não olhe para trás.

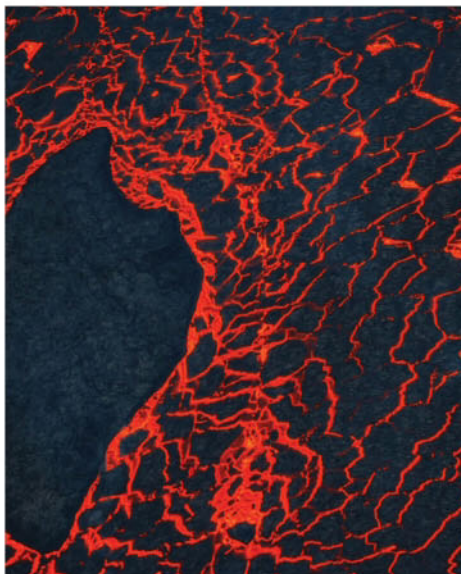
Sharon Hoeting,

diretora de consumer insights (percepções do consumidor), General Mills.

FOCO

ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

Doar boa parte do seu tempo e energia no trabalho prejudica exatamente as pessoas que você quer ajudar. Veja como aprimorar seu espírito de colaboração. **pág. 27**



VENÇA O ESGOTAMENTO DA GENEROSIDADE

O ALTRUISMO NO TRABALHO LEVÀ À EXAUSTÃO – E MUITAS VEZES PREJUDICA EXATAMENTE QUEM MAIS QUEREMOS AJUDAR. APRESENTAMOS COMO REPARTIR SEU TEMPO E EXPERTISE COM MAIS EFICIÊNCIA. ADAM GRANT E REB REBELE

Quando os líderes mundiais aconselham as novas gerações, eles batem na mesma tecla: ajude os outros. Num estudo que realizamos, esse tema foi recorrente em quase dois terços dos discursos de formatura de universidades americanas.

Os alunos de graduação são aconselhados, por aqueles que “se saíram bem”, que se generoso — estar pronto para compartilhar tempo, energia e expertise — pode levar a uma carreira de sucesso e a uma vida feliz e de projeção. Pode, mas nem sempre é assim. Boas intenções são o caminho certo para o esgotamento. Há quatro anos um de nós, Adam, publicou um livro chamado *Dar e receber*. O livro era sobre “doadores” generosos que foram bem-sucedidos em animar outras pessoas em vez de massacrá-las. No entanto, verificou-se que os doadores agregam mais valor à organização que os “receptores” egoístas ou os “comerciantes” acostumados ao toma lá, dá cá.

Doadores fazem a parte do leão da conexão, como no caso de “Steve, você precisa conhecer meu outro amigo Steve, porque vocês dois adoram computadores e se — pode levar a uma carreira de sucesso e a uma vida feliz e de projeção. Pode, mas nem sempre é assim. Boas intenções são o caminho certo para o esgotamento. Há quatro anos um de nós, Adam, publicou um livro chamado *Dar e receber*. O livro era sobre “doadores” generosos que foram bem-sucedidos em animar outras pessoas em vez de massacrá-las. No entanto, verificou-se que os doadores agregam mais valor à organização que os “receptores” egoístas ou os “comerciantes” acostumados ao toma lá, dá cá.

JULHO 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW 3

Vença o esgotamento da generosidade
Os alunos de graduação são aconselhados, por aqueles que “se saíram bem”, que ser generoso — estar pronto para compartilhar tempo, energia e expertise — pode levar a uma carreira de sucesso e a uma vida feliz e de projeção. Pode, mas nem sempre é assim. Boas intenções são o caminho certo para o esgotamento.

Há quatro anos um de nós, Adam, publicou um livro chamado *Dar e receber*. O livro era sobre “doadores” generosos que foram bem-sucedidos em animar outras pessoas em vez de massacrá-las. No entanto, verificou-se que os doadores agregam mais valor à organização que os “receptores” egoístas ou os “comerciantes” acostumados ao toma lá, dá cá.

Doadores fazem a parte do leão da conexão, como no caso de “Steve, você precisa conhecer meu outro amigo Steve, porque vocês dois adoram computadores e pregar peças”. (Esses dois sujeitos foram em

frente e fundaram uma empresa chamada Apple.) Eles se arriscaram ao patrocinar pessoas e ideias promissoras: “Eu sei que esse espetáculo não trata de nada e que os personagens não são carismáticos, mas me fez rir”. (Seinfeld teve outra chance na NBC.) Os doadores partilham seu conhecimento livremente: “Sabe, aquele seu adesivo que não quer colar? Por que você não o usa para criar um marcador de livro?” (E assim nasceu o post-it.)

E eles se oferecem voluntariamente para carregar a carga pesada: Claro, vou me esforçar para reescrever esse roteiro”. (Frozen recebeu sinal verde.)

Embora os doadores sejam as pessoas mais valiosas da organização, eles são também mais suscetíveis ao risco de esgotamento. Quando não se protegem, investir em outras pessoas pode fazê-los se sentir sobrecarregados e exaustos, atrasar suas metas de trabalho e enfrentar mais estresse e conflitos em casa.

COMO EU FIZ

EMPREENDEDORISMO

A CEO DA SOULCYCLE EXPLICA COMO MANTER O CRESCIMENTO NUM SETOR EM MODA

Melanie Whelan | pág. 22



Depois de ouvir de vários amigos que o primeiro estúdio da SoulCycle era diferente dos outros estúdios de ciclismo, Whelan decidiu testá-lo. Uma visita foi o suficiente para ela perceber toda a experiência sensorial, a instrutora carismática e a paixão da comunidade de clientes. Alguns anos depois ela ingressou na empresa, que atualmente tem 74 estúdios em funcionamento.

A SoulCycle não se considera uma empresa de *fitness*, mas uma “protagonista na economia experimental mais ampla”. Por isso ela adota uma abordagem diferente para recrutar e treinar os instrutores, com o objetivo de torná-los *coaches* inspiradores que empoderam os ciclistas não só na *bike* como também na vida. A empresa não cobra mensalidade, mas a aula custa de US\$ 30 a US\$ 35, e os ciclistas precisam reservar as *bikes* com antecedência, de acordo com o conceito de que o modelo de pagar por aula induz a mais energia e comprometimento. Escolher o local para um novo estúdio envolve um ano de pesquisa para entender o estilo de vida dos futuros clientes. Comodidades como carregadores de iPhone nos armários melhoraram o projeto do estúdio.

HBR Reprint R1707A-P

ARTIGOS

GESTÃO ORGANIZACIONAL

CHEGA DE REUNIÕES INÚTEIS

Leslie A. Perlow,
Constance Noonan Hadley
e Eunice Eun | pág. 50



Muitos executivos se sentem oprimidos com tantas reuniões, e não é de admirar: em média, elas ocupam 23 horas semanais de seu tempo — na década de 1960 eram dez. Além disso, as reuniões geralmente são marcadas em horários impróprios, mal conduzidas, ou ambos.

Os autores afirmam que todos nós fazemos pilhérias sobre como são dolorosas, mas a dor tem consequências reais para as equipes e organizações. Cada minuto desperdiçado em reuniões inúteis consome um trabalho individual que é essencial para a criatividade e eficiência. Atividades diárias fragmentadas interrompem a concentração, por isso as pessoas chegam ao trabalho mais cedo, permanecem até mais tarde, ou aproveitam os fins de semana para ter tranquilidade e se concentrar. E a prática de reuniões disfuncionais é sinônimo de níveis mais baixos de participação de mercado, inovação e estabilidade no emprego.

Os autores descobriram que melhorias reais exigem mudanças sistemáticas, e não reparos pontuais. Para isso, eles descrevem um processo de cinco passos — além do trabalho de diagnóstico que você deverá fazer previamente.

HBR Reprint R1707C-P

ESTRATÉGIA

DESCUBRA UMA PLATAFORMA NO SEU PRODUTO

Andrei Hagiu e
Elizabeth J. Altman
pág. 60



Cinco das dez empresas de maior valor no mundo atualmente — Apple, Alphabet, Amazon, Facebook e Microsoft — tiram a maior parte de seu valor de plataformas multilaterais, que facilitam as interações ou transações entre as partes. Muitas plataformas multilaterais valem mais que empresas do mesmo setor que fornecem somente produtos e serviços: a Airbnb, por exemplo, vale atualmente mais que a Marriott, a maior cadeia hoteleira do mundo. No entanto, as empresas que não nasceram como plataformas de negócios raramente percebem que podem — pelo menos parcialmente — transformar seus produtos em plataforma, observam os autores. E mesmo se não percebem, muitas podem vagar às cegas, procurando uma estratégia para chegar a essa transformação.

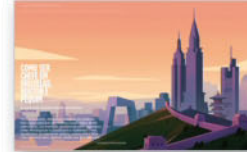
No artigo, Hagiu e Altman propõem uma estrutura com quatro formas específicas pelas quais os produtos e serviços podem ser transformados em plataformas e examinam as vantagens estratégicas e armadilhas de cada uma: (1) abrindo as portas para terceiros, (2) conectando-se com clientes, (3) conectando produtos para conectar-se com os clientes, (4) tornando-se provedor de uma plataforma multilateral.

HBR Reprint R1707D-P

EQUIPES DE LIDERANÇA

COMO SER CHEFE EM BRUXELAS, BOSTON E PEQUIM

Erin Meyer | pág. 68



Quando surgem divergências entre membros de equipes globais, geralmente é porque os executivos confundem atitudes dirigidas às autoridades com atitudes relativas a tomada de decisão. No entanto, segundo os autores, que têm grande experiência em pesquisa e consultoria em empresas globais, ambas as atitudes são inerentes à cultura de liderança.

As atitudes dirigidas à autoridade variam de fortemente hierárquicas a fortemente igualitárias. Quanto às segundas, elas podem ser tanto consensuais quanto vir de cima para baixo na hierarquia. O autor explora as duas dimensões e classifica os países selecionados de acordo com a posição deles nas duas escalas. Os japoneses, por exemplo, são hierárquicos no que diz respeito à autoridade — deferência para com o chefe e costume de esperar por instruções em vez de tomar iniciativa —, mas são tomadores de decisão consensuais que buscam o entendimento antes de dar andamento a uma ação.

O autor descreve quatro tipos culturais — consensual e igualitário, consensual e hierárquico, de cima para baixo e hierárquico e de cima para baixo e igualitário — e as expectativas correspondentes sobre liderança em cada ambiente. Se você tiver isso em mente, terá mais sucesso em suas interações transculturais.

HBR Reprint R1707E-P

GESTÃO PESSOAL

A CIÊNCIA DAS CONVERSAS INSPIRADORAS

Daniel McGinn | pág. 78



A capacidade de oferecer *pep talks* (curtas conversas inspiradoras) é um pré-requisito para qualquer líder de negócios. Mas poucos executivos recebem treinamento formal sobre como apresentá-las. Ao contrário, eles aprendem principalmente imitando chefes, *coaches* e até personagens ficcionais inspiradores.

No entanto, existe uma ciência que encoraja as pessoas a aprimorar o desempenho. De acordo com a teoria da linguagem motivacional, as melhores fórmulas incluem três elementos decisivos: indicar a direção a seguir, ou descrever precisamente como executar a tarefa em questão; demonstrar empatia, ou preocupação com o desempenho; e explicar por meio de linguagem fenomenológica por que a tarefa é importante.

Todas as evidências sugerem que, uma vez entendidos esses três elementos, os líderes podem aprender a usá-los com mais habilidade.

HBR Reprint R1707F-P

CORPO E ALMA

ALAN ALDA

ATOR

Mais conhecido por ter interpretado Hawkeye Pierce no seriado de TV *M*A*S*H*, Alan Alda é também diretor, roteirista, escritor, apresentador de programa sobre ciências e fundador de duas organizações que ajudam as pessoas a aprimorar suas capacidades comunicativas — o assunto do seu novo livro.

Entrevistado por Alison Beard

HBR: Seus colegas o descrevem como aplicado, trabalhador, perfeccionista. Como você manteve isso ao longo de sua carreira?

ALDA: Não acho que sou perfeccionista. Minha formação inicial como improvisador me deixou acostumado com a ideia de incerteza e com a importância da imperfeição. Tudo é um trampolim para algo novo, seja bom ou ruim. Estou sempre procurando melhorar. Nunca serei perfeito.

Você acha que a técnica da improvisação pode ajudar pessoas de outras áreas?

O tipo de improviso que eu valorizo não tem a intenção de entreter. Em sua forma mais pura, ele o coloca em contato com as pessoas de maneira íntima, informal, fazendo com que você saiba o que estão sentindo e pensando. É um poder extremamente útil em qualquer tipo de comunicação, da sala de reunião ao quarto de dormir. Nós somos animais sociais, mas frequentemente evitamos desenvolver essa capacidade de nos relacionar com os outros. É uma pena, porque sem isso não conseguimos progredir juntos.

Como você faz para que uma nova equipe, um elenco, por exemplo, se torne coeso?

Normalmente, em um seriado,

quando você não está em cena, você retorna ao camarim. Mas durante *M*A*S*H*, nós nos sentávamos em círculo e brincávamos uns com os outros e repassávamos as falas. O sentido de grupo era fortalecido ao longo do dia. A risada era importante, porque quando você ri você está vulnerável, aberto. Depois disso, sempre que eu fazia uma peça não a transformava em um ritual propriamente dito, mas me esforçava para reunir o elenco e fazer com que todos tivessem boa convivência e rissem juntos, de modo que a atuação fosse uma extensão dessa experiência lúdica. Era uma preparação.

Quem são seus diretores favoritos?

Martin Scorsese, porque ele é extremamente inspirador. Mesmo que ele não gostasse do que você estava fazendo, você ficava com a sensação de que estava ótimo e, pouco a pouco, observava a importância de passar para outra coisa. E o Woody Allen, porque ele nunca dizia nada. Ele apenas permitia que você tentasse até melhorar — embora ele trabalhe apenas com poucas tomadas. E praticamente não havia ensaio, então você precisava contar com os colegas. Eu aprendi que não existe uma forma certa de tirar o melhor das pessoas, e se você interage com um líder, você tem de ter a capacidade de trabalhar com ele e dele extrair o melhor.

Seu sucesso como ator não foi imediato. Por que persistiu?

Frequentemente, eu escuto que devemos ter um objetivo e continuar trabalhando até alcançá-lo. Mas, se você é ator, é difícil fazer isso. Você pega qualquer oportunidade que aparece na sua frente e procura tirar o melhor dela. Eu era movido não por um objetivo, mas pelo amor por aquilo

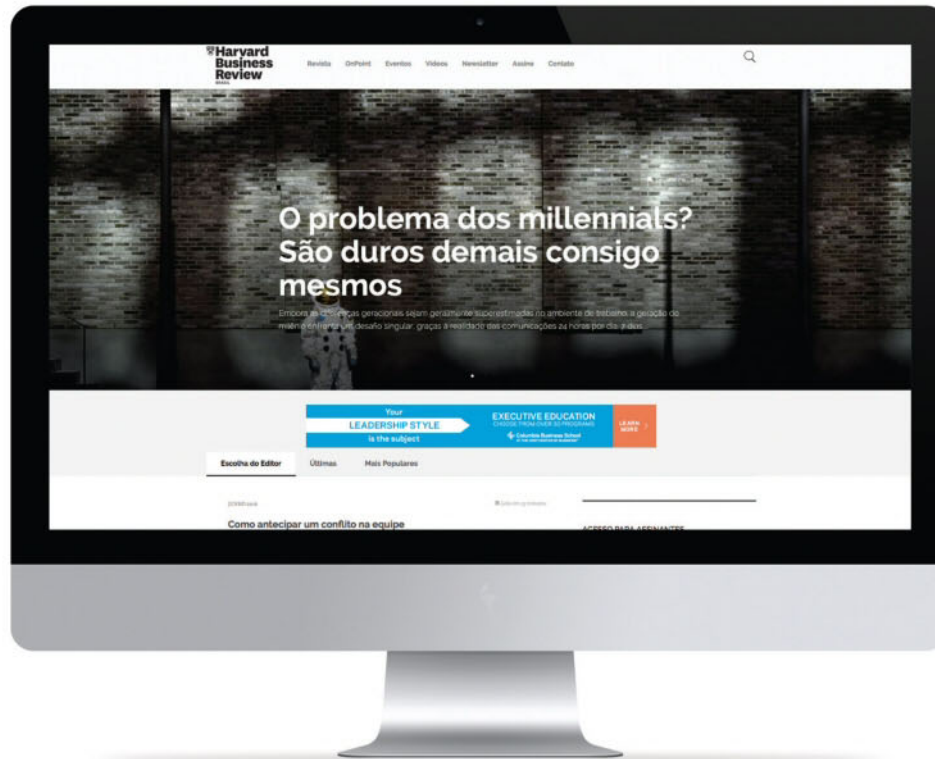
“QUANDO COMEÇO ALGUMA COISA NOVA — SEJA UMA PEÇA, UM LIVRO OU UMA DIETA —, NORMALMENTE LEVA CERCA DE TRÊS SEMANAS PARA EU ME CONCENTRAR, E ENTÃO FICO OBSTINADO.”

que eu estava tentando aprender a fazer e pelo forte desejo de ter o melhor desempenho possível. E isso fez a diferença, porque para onde quer que me levasse, eu estaria bem. Quando eu era bem jovem, desejava três coisas: trabalhar com material que eu apreciasse, com pessoas que eu respeitasse e para uma plateia que entendesse aquilo. Eu poderia ter sido ator de teatro regional a vida inteira e não teria ficado decepcionado. 📖

HBR Reprint R1707H-P



WALTER MCBRIDE/GETTY IMAGES



Você já acessou HBRBR.com.br?

Sua assinatura permite acesso ilimitado a **conteúdos exclusivos** online.
Registre-se e comece a navegar!

ACESSO EM APENAS 2 PASSOS:

- 1 Ao assinar a **HBR Brasil**, você recebe um código de assinante em seu email.
- 2 Acesse **hbrbr.com.br** e na homepage, insira seu email e código de assinante. Pronto!

Tenha acesso a mais de 1.000 artigos, pesquisas, entrevistas e o conteúdo exclusivo do arquivo **Harvard Business Review Brasil**.

cre·di·bi·li·da·de

(substantivo feminino)

1 Do latim *CREDIBILITAS* ou *CREDIBILITATIS*. Qualidade de ser crível. Que se pode crer, acreditável. Característica de quem conquista confiança – que possui crédito. O contrário de incredibilidade.

2 Fortalecer a confiança em toda a rede de relacionamentos é fundamental para o futuro da sua empresa. Para conquistar a credibilidade do mercado, é importante adotar uma abordagem abrangente de gestão de informações, incentivando laços duradouros, minimizando os riscos internos, externos e do dia a dia, e explorando ainda mais as oportunidades. Tudo isso só pode ser alcançado com total transparência.

Termos relacionados:

Fortalecer a credibilidade e a transparência, proteger ativos de informação.



O mundo pede novas leituras.

www.pwc.com.br/imperativos-negocios



Baixe gratuitamente o aplicativo PwC BR na App Store.

