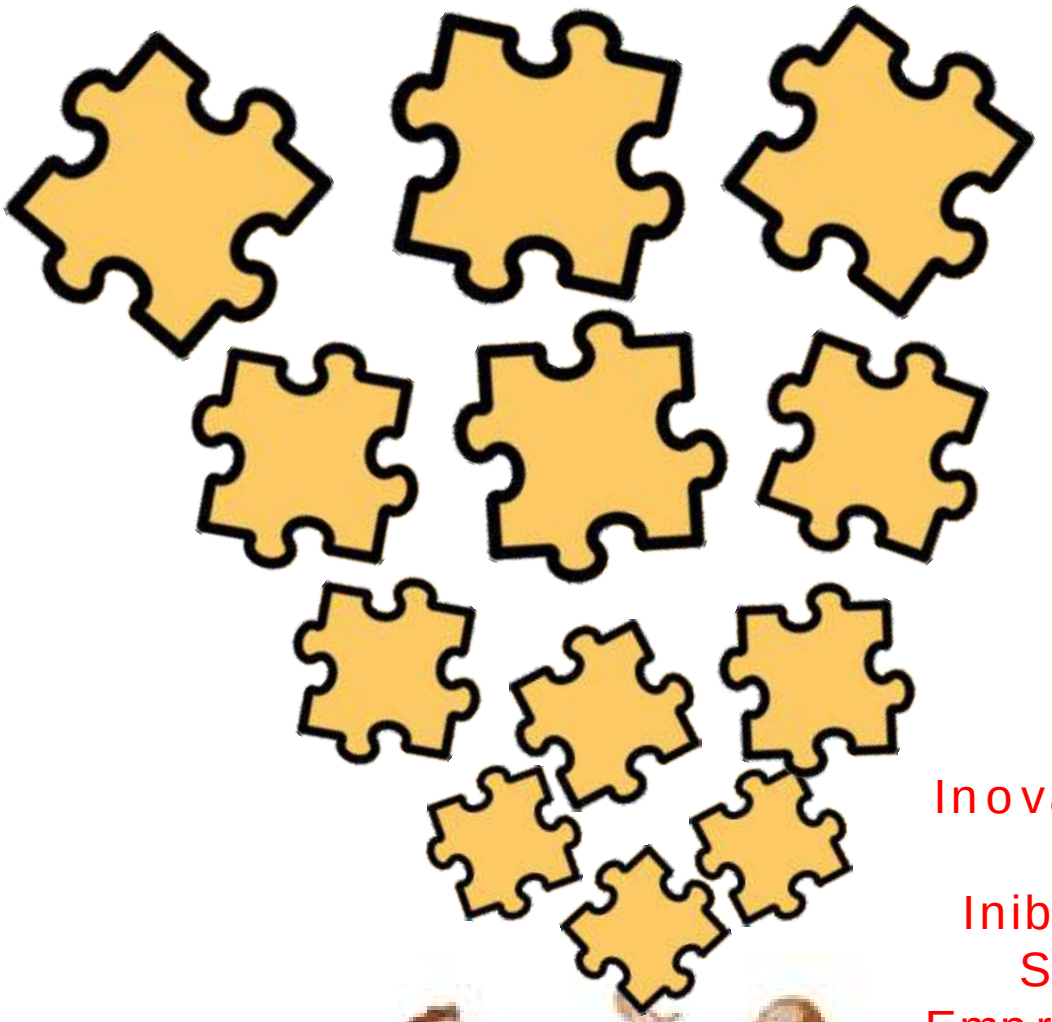
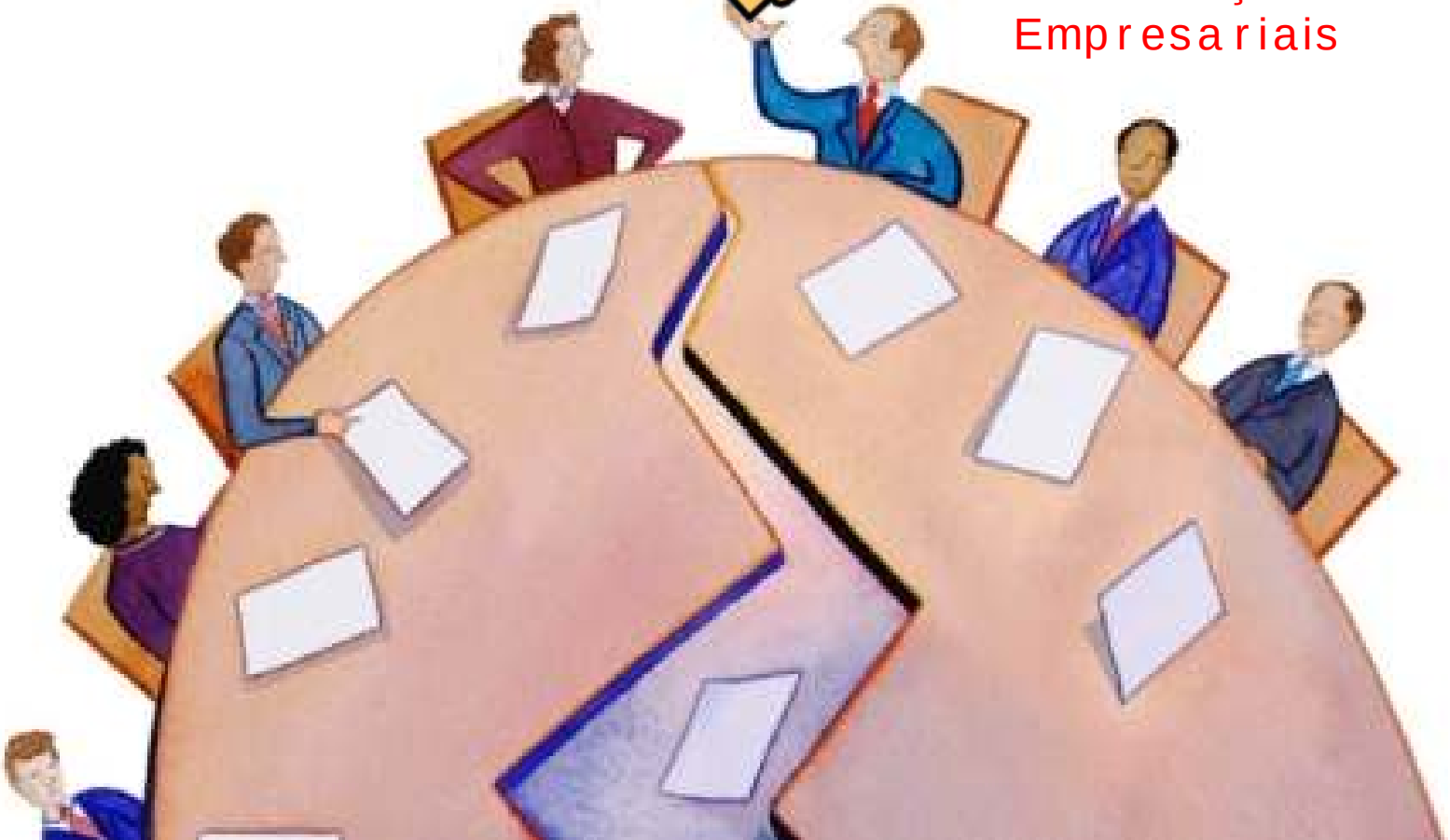
Caderno de Inovação

VOLUME 5 - Agosto de 2012



Inovação no Brasil: Inibidores e Soluções Empresariais



CADERNO DE INOVAÇÃO

VOLUME 5 - Agosto de 2012

Inovação no Brasil: Inibidores e Soluções Empresariais

Realização:

Fórum de Inovação da FGV-EAESP

FGV-EAESP:
Marcos Vasconcellos (coordenador)
Maria Cristina Gonçalves (redação - Mtb: 25.946)
Luciana Gaia (staff)
Gisele Gaia (staff)
Leonice Cunha (staff)
Flávia Canella (staff, layout e diagramação)



Caderno de Inovação

VOLUME 5 - Agosto de 2012

Inovação no Brasil: Inibidores e Soluções Empresariais

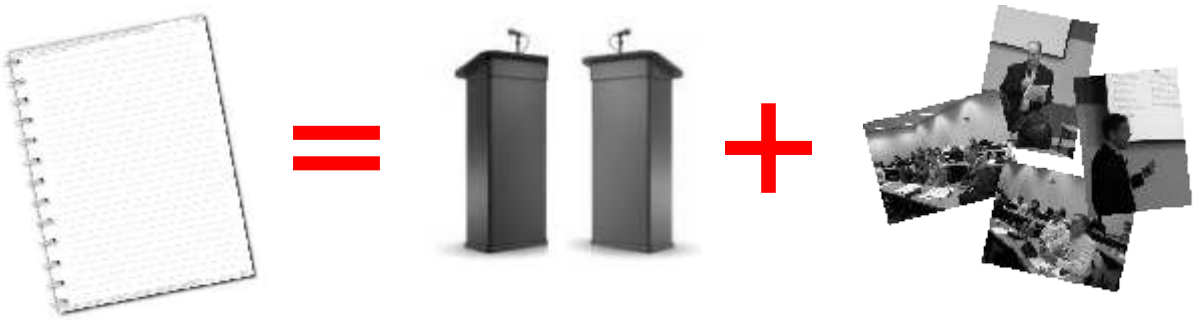
Índice

Editorial	03
Incentivos à Inovação e Ordenamento Tributário voltado para Inovação	05
Lei 10.973/2004	05
Lei de Inovação - Benefícios	05
Novo Ambiente Jurídico	05
Lei do Bem - 11.196/2005	05
Fatos Incentivados pela Lei:	06
Quadro Analítico	07
Questões Jurídicas - Quanto mais informação Melhor	10
Case de Sucesso - Chris Cintos de Segurança	13
Novas Gerações	20
Características de cada Geração	20
Mas será que a América Latina toda é Igual?	21
Ibope 2030 - Tendências	22
Gestão de RH baseada em Competências:	23
Porque Box 1824?	24
Resumo dos oito Conceitos de Geração Y	24
Liderança Manifesta e o Meio Inovador Interno - Caso Brasilata	27
Bate Bola	32

Editorial – Agosto 2012

Bem vindo a mais uma edição do nosso Caderno de Inovação, que em resumo pode ser definido nessa equação:

Cadernos de Inovação = Divulgação de Textos para Debate + Registro dos Encontros de Inovação com Identidade Visual Diferenciada e Conteúdo Tratado de forma Jornalística



Para falar do nosso Encontro de agosto, devo voltar ao nosso Encontro de junho, no qual tivemos como tema Inovação no Brasil Hoje e Amanhã, um tema bastante efervescente, desafiador. Encontro realizado, algumas questões abordadas, outras debutando no debate, e o tema... longe de se esgotar. Falar de inovação no Brasil rende (e ainda renderá) muitas cenas dos próximos capítulos.

Pauta praticamente definida para o mês de agosto: continuar falando de Inovação. Daí, decidimos permear os seguintes temas: Inibidores e Soluções Empresariais. Num mesmo encontro, temas aparentemente distintos foram unidos para que pudéssemos compor a noção do todo. Abordamos fatores externos à organização referentes a questões jurídicas, fatores internos com o tema interação entre gerações e tivemos uma palestra sobre Liderança Manifesta.

Cases intrigantes como a da Chris Cintos que, ignorando conceitos como globalização e terceirização, consegue se manter inovadora e líder de mercado . A nossa obrigação, como acadêmicos, é jogar luz nessas realidades, a priori antagônicas, mas que trilham o Caminho da Inovação.

Com assuntos tão variados, palpitantes não poderíamos terminar de outra forma senão abrindo espaço para um bate bola entre os participantes.

A nossa jornada desse dia de trabalho você acompanha nessa edição do Caderno de Inovação. Aproveito para contar que o nosso portal está sendo totalmente reformulado. Quero convidá-los a interagir e “rechear” de conteúdo, promover debates, enquetes, novas visões o enfim manter, virtualmente, o nosso constante debate. Contamos com o apoio de uma profissional exclusiva para atender essas demandas. Ela estará disponível para editar as matérias enviadas, esclarecer dúvidas referentes aos Cadernos e ao portal. Mande suas sugestões para o e-mail: cristina.goncalves@fgv.br

Boa leitura!

Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos

4inov2u.ning.com
inovforum.org.br

Inovação no Brasil: Inibidores e Soluções Empresariais

No dia 23 de agosto, na unidade FGV-Berrini, aconteceu mais um Encontro do Fórum de Inovação, reunindo acadêmicos, empresários e profissionais de diversas áreas interessadas em discutir Inovação no Brasil: Inibidores e Soluções Empresariais.

O encontro aconteceu das 8h30 às 16h30, englobando fatores externos e internos às organizações. Na parte da manhã, foram tratados os Fatores Externos, tendo como palestrantes os advogados José Rubens Scharlack e José Francisco Siqueira Neto versando sobre Sistema Tributário e Trabalhista. O executivo da Chris Cintos de Segurança, José Celso Mazarin, contou a trajetória da empresa dentro do tema Fatores Brasil – Caso de sucesso.

Na parte da tarde foram abordados os Fatores Internos: Novas Gerações, tendo como palestrantes Amélia Caetano do IBOPE e Laura Kroeff, da empresa BOX 1824; e também Liderança Manifesta e o Meio Inovador Interno, com Antonio Carlos Teixeira Álvares, CEO da Brasilata e professor da FGV - EAESP.
Ao final, os participantes participaram de um animado debate.

O Encontro foi aberto pelo coordenador do Fórum de Inovação, prof. Marcos Vasconcellos , que agradeceu a presença de todos e passou a palavra para o prof. José Augusto Côrrea.

"Em primeiro lugar, quero ressaltar que sem o prof. Marcos não existiria nada disso aqui. Desde 1999, ele tem demonstrado persistência e esforço constante para chegar onde chegamos. Ele é o nosso motor", fez questão de enfatizar Côrrea.



"Quando pensamos no tema da nossa reunião anterior (Inovação no Brasil Hoje e Amanhã), eu sugeri o tema 'Porque o Brasil não inova?' O tema não foi aceito porque poderia partir do pressuposto que ninguém inova. A diferença é sutil: inova, mas ninguém sabe. Ninguém pensa em registrar patente. Temos que procurar e resolver os óbices relativos à inovação no Brasil", provocou Corrêa.

O acadêmico defendeu que a inovação deve acontecer dentro das regras vigentes e que precisamos conhecer essas regras: "Muitos problemas estão aí. Precisamos falar sobre essas regras, a parte societária, fiscal das empresas, que nos afeta. Hoje vamos falar de teoria e casos reais. Quais são os obstáculos à inovação no Brasil quando nos comparamos a outros países?", antecipou.

Base Constitucional

"Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas.
(...) § 4º. A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho.(...)
Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e sócio-econômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal."



Incentivos à Inovação e Ordenamento Tributário voltado para Inovação

Na sequência, chamou o advogado tributarista, José Rubens Scharlack, que falou sobre incentivos à Inovação e Ordenamento Tributário voltado para Inovação, que fez questão de ressaltar que a análise jurídica se dá de cima para baixo: da Constituição para a portaria.

O mercado interno integra o patrimônio nacional. “Vocês sabiam disso?”, perguntou José Rubens, fazendo menção ao artigo 219 da Constituição. “A inovação tem que ser incentivada pelo Estado. Antes dessa lei Federal, havia vários incentivos para bens de informática que permitiam desoneração total (isenção) ou parcial (redução) do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) em vendas de bens de informática e automação manufaturados pelos contribuintes, desde que estes investissem um percentual em projetos de pesquisa em tecnologia da informação. Ainda não se falava em inovação, a lei só veio em 2004 e trouxe vários estímulos”, apresentou o advogado.

Lei 10.973/2004 – Lei de Inovação – Benefícios:

- Cessão e compartilhamento da estrutura das ICT's;
- Participação pública no capital de SPE's destinadas à inovação;
- Contratos de transferência de tecnologia, parcerias e prestação de serviços (ICT's x instituições públicas e privadas);
- Concessão de recursos humanos, financeiros, materiais e infra-estrutura para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores;
- Fundos mútuos de investimento em empresas dedicadas à inovação (Capital Tech – BID).

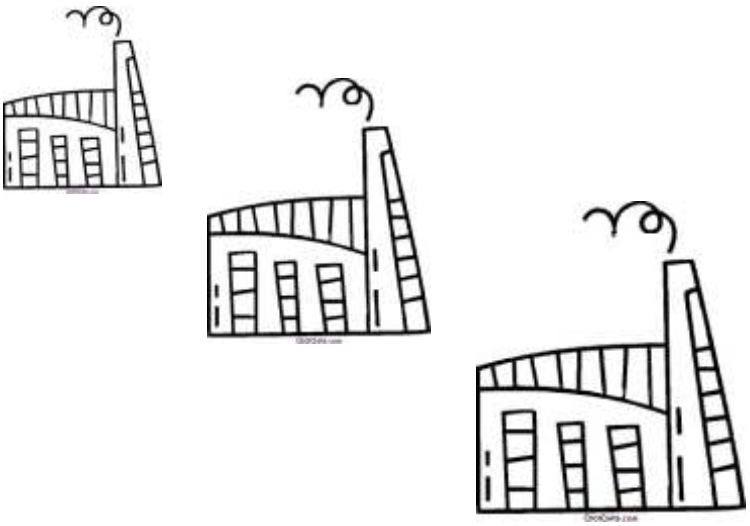
Novo Ambiente Jurídico

“Art. 28. A União fomentará a inovação na empresa mediante a concessão de incentivos fiscais com vistas na consecução dos objetivos estabelecidos nesta Lei. ”

“Lei do Bem” – 11.196/2005
“Art. 17. (...)

§ 1º Considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique (SIC!) melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.”

“Aqui não diz se a empresa é pequena, média ou grande mediante a concessão de benefícios fiscais. Daí surgiu a ABDI, um serviço social autônomo custeado por um pedaço da contribuição ao SEBRAE, voltado a observar o que tangia à inovação. Depois veio a MP do Bem, que perdeu a eficácia porque perdeu prazo. Só depois chegou a Lei do Bem”, explicou.



José Rubens fez questão de esclarecer o que é a inovação tecnológica:



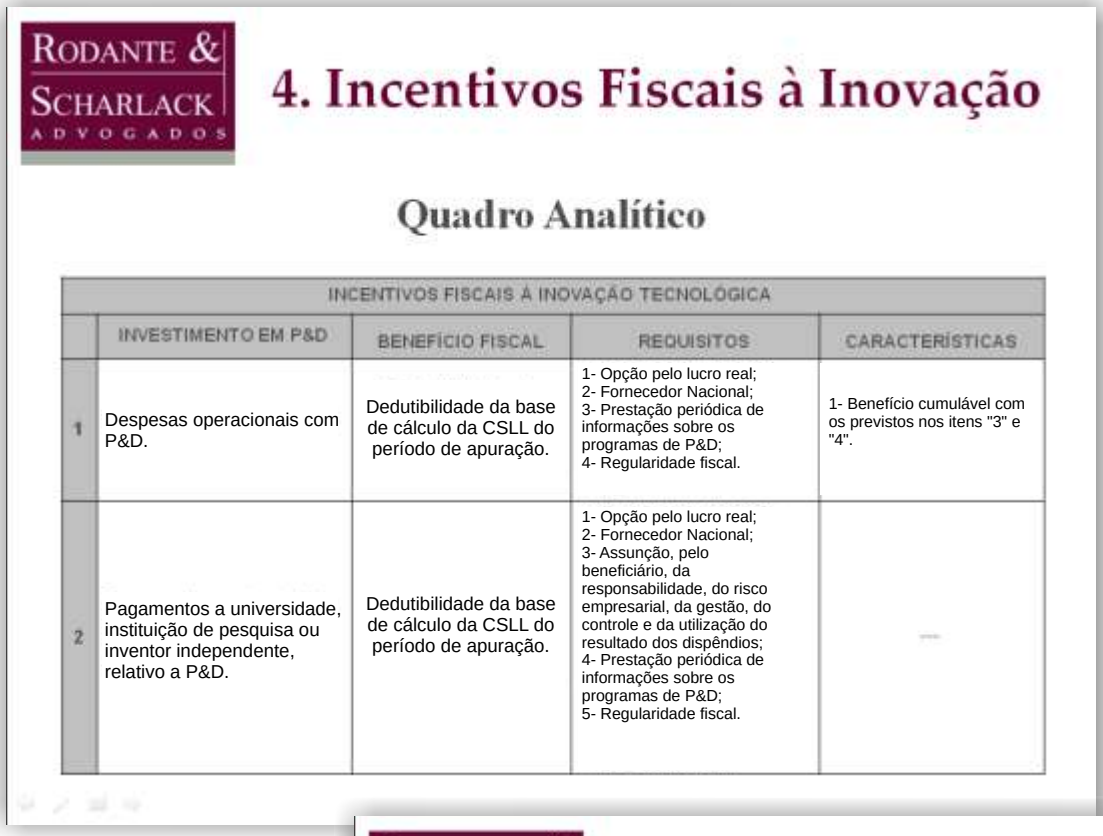
Os fatos incentivados pela Lei:

- Gastos com pesquisas;
- Aquisição de bens para pesquisa;
- Remessas ao exterior (incluindo transferência de tecnologia e registro de marcas e patentes no exterior);
- Gastos com pesquisas tem dedutibilidade;
- Despesas operacionais com Pesquisas e Desenvolvimento.





Acompanhe o quadro analítico bastante completo e esclarecedor elaborado por José Rubens.



RODANTE & SCHARLACK ADVOGADOS

4. Incentivos Fiscais à Inovação

Quadro Analítico

INCENTIVOS FISCAIS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
	INVESTIMENTO EM P&D	BENEFÍCIO FISCAL	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
1	Despesas operacionais com P&D.	Dedutibilidade da base de cálculo da CSLL do período de apuração.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor Nacional; 3- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 4- Regularidade fiscal.	1- Benefício cumulável com os previstos nos itens "3" e "4".
2	Pagamentos a universidade, instituição de pesquisa ou inventor independente, relativo a P&D.	Dedutibilidade da base de cálculo da CSLL do período de apuração.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor Nacional; 3- Assunção, pelo beneficiário, da responsabilidade, do risco empresarial, da gestão, do controle e da utilização do resultado dos dispêndios; 4- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 5- Regularidade fiscal.	—



RODANTE & SCHARLACK ADVOGADOS

4. Incentivos Fiscais à Inovação

Quadro Analítico

INCENTIVOS FISCAIS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
	INVESTIMENTO EM P&D	BENEFÍCIO FISCAL	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
3	Despesas operacionais com P&D.	Dedutibilidade, da base de cálculo da CSLL, de: (a) 60% (podendo-se, em determinadas hipóteses, chegar-se a 80%) do valor das despesas; (b) 20% do valor das despesas, após o registro da patente ou cultivar.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor nacional; 3- Regularidade fiscal.	1- Benefício cumulável com o previsto no item "1"; 2- Vedado o aproveitamento de crédito em período posterior ao da utilização do benefício;
4	Pagamentos a universidade, instituição de pesquisa ou inventor independente, relativo a P&D.	Dedutibilidade, da base de cálculo da CSLL, de: (a) 60% (podendo-se, em determinadas hipóteses, chegar-se a 80%) do valor das despesas; (b) 20% do valor das despesas, após o registro da patente ou cultivar.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor nacional; 3- Regularidade fiscal.	1- Benefício cumulável com o previsto no item "1"; 2- Permitido o aproveitamento de crédito em período posterior ao da utilização do benefício;

RODANTE & SCHARLACK ADVOGADOS

4. Incentivos Fiscais à Inovação

Quadro Analítico

INCENTIVOS FISCAIS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
	INVESTIMENTO EM P&D	BENEFÍCIO FISCAL	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
5	Pagamentos a ME's, EPP's e inventores independentes, para realização de P&D por conta e ordem do encomendante.	Dedutibilidade da base de cálculo da CSLL do encomendante e não reconhecimento desses recebimentos como receita nas ME's, EPP's e inventores independentes.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor nacional; 3- Aplicação integral dos recebimentos nas atividades de P&D; 4- Regularidade fiscal.	1- Indedutibilidade desses mesmos valores, quando gastos pelas ME's e EPP's optantes do lucro real.
6	Investimentos em projetos de P&D a serem desenvolvidos por ICT	Dedutibilidade, da base de cálculo da CSLL, de 50% a 250% dos valores gastos no período de apuração.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor nacional; 3- Crédito direto em conta bancária em nome da ICT; 4- Regularidade fiscal.	1- Benefício não-cumulável com os demais incentivos aqui previstos, nem com a dedução usual desta despesa; 2- Vedado o aproveitamento de crédito em período posterior ao da utilização do benefício; 3- O percentual de incentivo (de 50% a 250%) eleito pelo beneficiário definirá, inversamente, a proporção em que este participará da propriedade intelectual da criação patrocinada.

RODANTE & SCHARLACK ADVOGADOS

4. Incentivos Fiscais à Inovação

Quadro Analítico

INCENTIVOS FISCAIS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
	INVESTIMENTO EM P&D	BENEFÍCIO FISCAL	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
7	Aquisição de equipamentos, máquinas, aparelhos e instrumentos, seus acessórios sobressalentes e ferramentas, destinados a P&D.	Redução de 50% do IPI devido na aquisição.	1- Fornecedor Nacional; 2- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 3- Regularidade fiscal.	—
8	Aquisição de máquinas, equipamentos, aparelhos e instrumentos, novos, destinados a P&D.	Depreciação acelerada desses bens (mediante uso da taxa usual de depreciação multiplicada por 2), para fins de exclusão da base de cálculo do IRPJ (sem prejuízo da depreciação normal).	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor Nacional; 3- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 4- Regularidade fiscal.	1- Benefício não-cumulável com o previsto no item "10".
9	Aquisição de bens intangíveis, vinculados a atividades de P&D e classificáveis no ativo diferido.	Amortização acelerada, mediante dedução integral do custo como despesa operacional no período de apuração, para fins de exclusão da base de cálculo do IRPJ.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor Nacional; 3- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 4- Regularidade fiscal.	1- Benefício não-cumulável com o previsto no item "10".

RODANTE & SCHARLACK ADVOGADOS

4. Incentivos Fiscais à Inovação

Quadro Analítico

INCENTIVOS FISCAIS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
	INVESTIMENTO EM P&D	BENEFÍCIO FISCAL	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
10	Dispêndios incorridos na aquisição de instalações fixas, máquinas, equipamentos e aparelhos, destinados à utilização em projetos de P&D, bem como relativos a procedimentos de proteção de propriedade intelectual.	Depreciação e amortização usual dos bens, com o diferencial da exclusão integral, da base de cálculo do IRPJ, do saldo não depreciado ou amortizado no período de apuração em que for concluída a utilização desses bens.	1- Opção pelo lucro real; 2- Fornecedor nacional; 3- Regularidade fiscal.	1- Benefício não-cumulável com os previstos nos itens "8" e "9", relativamente aos mesmos ativos.

RODANTE & SCHARLACK ADVOGADOS

4. Incentivos Fiscais à Inovação

Quadro Analítico

INCENTIVOS FISCAIS À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
	INVESTIMENTO EM P&D	BENEFÍCIO FISCAL	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
11	Remessas ao exterior (royalties, assistência técnica ou científica ou serviços especializados) previstas em contrato de transferência de tecnologia averbados no INPI.	Crédito do IRRF sobre o valor da remessa.	1- Opção pelo lucro real; 2- Observância das regras de distribuição disfarçada de lucros; 3- Compromisso de realizar, no Brasil, investimentos em P&D que somem, no mínimo, 1,5 vezes o valor do benefício (para beneficiários situados em áreas de ADA ou ADENE) ou 2 vezes o valor (para beneficiário situado nas demais regiões); 4- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 5- Regularidade fiscal.	1- Incentivo expira em 31/12/2013; Alíquotas: 20% - de 2006 a 2008; 10% - de 2009 a 2013
12	Remessas ao exterior para registro e manutenção de marcas, patentes e cultivares.	Alíquota zero de IRRF.	1- Prestação periódica de informações sobre os programas de P&D; 2- Regularidade fiscal.	—

José Rubens terminou sua palestra, deixando o questionamento no ar: “Se 100% do recurso deve ser aplicado na pesquisa e desenvolvimento, a pergunta que fica é: a empresa pode ter lucro?”

Questões Jurídicas – quanto mais informação melhor



Dr. Siqueira logo no início da sua apresentação fez questão de expor um panorama histórico do Direito afirmando que para todas a leis há um sentido, um contexto. Por exemplo, o artigo 219 da Constituição Federal quando afirma que o mercado interno é parte do patrimônio nacional, abre uma discussão teórica da necessidade de internalizar o processo de decisão, envolvendo respostas, inclusive, ao mercado internacional. “Isso porque na época da criação do artigo havia um certo deslocamento político das decisões do país”.

> Art. 219.
>
> O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e sócio-econômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal.

“Quando esse artigo vincula-se à tecnologia, que é fator fundamental para um país migrar de um estágio de desenvolvimento para o outro, a Constituição deixa claro que o Estado vai induzir esse desenvolvimento”, refletiu Siqueira. Mas tudo isso é muito recente, a Lei de é de 1988, mas o marco regulatório veio só em 2004.

“É como se o Estado dissesse que vai dirigir o processo. Dar esse incentivo é uma forma de possibilitar a mudança de estágio. Estou dizendo tudo isso para introduzir nosso assunto sobre leis trabalhistas”

Na mesma linha de resgate histórico, Siqueira lembrou que as Leis do Trabalho chegaram primeiramente à vida das pessoas do que o título de eleitor. “Nessa hora, muita gente que estava fora do jogo, entrou. A Constituição começa a abordar as leis trabalhistas nas décadas de 30 e 40, mas foi em 1966 que foi criado o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço”, relembrou.



Ao tocar na questão da previdência, Siqueira defendeu que o Brasil é o único país do mundo que oferece mais benefícios para o aposentado do que para o profissional na ativa e defende que isso deve mudar: “Temos que perceber que a seguridade social é para os mais pobres e que serve para garantir o estrato básico da sociedade. Nós que somos mais bem situados teremos que fazer um plano de aposentadoria complementar. O nosso problema é cultural. Pensar que o sujeito deve ganhar mais aposentado do que quando trabalhando é incorreto, depois ficamos dizendo que não sabemos quem vai pagar a conta. Quem paga é quem está na ativa. Com a ampliação do direito trabalhista criamos duas pragas e, agora, nos cabe inovar para combatê-las. São elas:

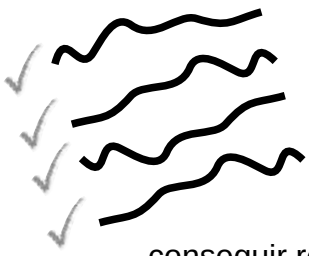
1. Não quero compromisso – “Se eu não marcar nada, não tiver nada assinado, se não caracterizar vínculo, não existe. A

informalidade se tornou nosso padrão de conduta. Mas defendo: deveríamos fazer o contrário, deixar tudo muito bem registrado, assim fica mais fácil na hora de pleitear direitos.

2. Passamos anos dizendo: “Se não está satisfeito, vá reclamar seus direitos na Justiça. Agora foram! Todos!”, explicou de forma clara e bem humorada o advogado.

Siqueira comentou que no Brasil a legislação do trabalho está vinculada a de seguridade social, assim como na Europa. Já nos EUA os direitos trabalhistas estão afirmados pelos direitos civis e políticos. “E não pensem vocês que os americanos estão pior resguardados, é o contrário”
Problemas da questão trabalhista
Siqueira trouxe exemplos práticos de alguns casos em que trabalhou:

Caso 1 – “O caso de uma empresa com mais de 35 mil funcionários que entrou na Lista Negra porque numa fiscalização encontraram dois funcionários não registrados, com isso a empresa foi autuada por retenção de documento e caracterização de trabalho escravo. Penso que vamos conseguir reverter, mas por conta de um descuido banal, pode-se prejudicar uma grande empresa”.



Caso 2 - Na década de 90, a planta da Volkswagen do Brasil estava condenada a extinção, por ter planta grande num período de negócio reduzido, instalações pesadas, produto inadequado. No meio de uma greve, o Sindicato puxou uma negociação de participação nos lucros e resultados. “Eu conduzi esse processo, tivemos problemas com a Justiça do Trabalho porque o Sindicato se dispôs a aceitar o recebimento desses resultados não em duas mas em 12 vezes. O TST interferiu mas, ao final, permitiu o recebimento em 12 meses, porque levou em conta o contexto e o histórico da empresa. Com isso, ganharam todos os funcionários pelos seus direitos e manutenção dos seus empregos e a empresa que conseguiu se reerguer e hoje tem a planta mais desenvolvida dentro da sua categoria”, afirmou Siqueira.

Caso 3 - PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil): “um bancário trabalha a vida inteira para receber previdência. Depois, ele move uma ação dizendo que fez um milhão de horas extras, o juiz dá ganho de causa e ainda manda repercutir no plano de previdência. Até recentemente era comum a justiça achar que isso era natural. Hoje não é mais assim, porque fizemos um trabalho de esclarecimento junto ao Judiciário, ao invés de ficarmos de braços cruzados, reclamando. É o que eu recomendo na linha de inovação cultural, que vocês façam um trabalho educativo, de esclarecimento. Se você tirar da previdência não terá dinheiro para investir na infraestrutura. Não existe fórmula mágica”.



“Temos que fugir do jeitinho do brasileiro, dos caminhos mais rápidos, do figurões que julgam conhecer a pessoa certa”, defendeu Siqueira e continuou: “Quanto maior o estágio das relações, maior a exigência da formalização das tratativas,justamente o contrário do que culturalmente se faz aqui. É muito 'deixa para lá', 'depois a gente resolve', 'não

vamos deixar rastro'. Peço justamente o contrário: deixem rastro. Não é o sujeito que tem a fórmula mágica. Não existe o cara que conhece. Contato é bom quando você faz as coisas bem feitas!”
Olhar sob o ponto de vista dos Recursos Humanos
Siqueira relatou que é possível até conseguir redução de salário negociado, como já fez em sua carreira: “E possível sim, mas não pode ser utilizado de forma permanente ou como ajuste orçamentário. Temos que parar de olhar como contador e lançar o olhar pelo viés de Recursos Humanos, prezar pela construção do ambiente. Como exemplo, dentro da área inovação seria como fazer pesquisa, gerar relatório e, por fim, registrar patente. É mais ou menos isso aplicado em RH. E tem um detalhe: quanto mais alto o nível de discussão, mais ampla deve ser a negociação. Esse é o caminho. Ter disponibilidade para negociar e não só ficar no ambiente da crítica ao Jurídico. Repito: muitos entraves são culturais”.

Em resposta a alguns questionamentos deixados pelo colega José Rubens, Siqueira disse: “procurem ver se o que vocês estão fazendo se enquadra no padrão da normativa ou que pelo menos, não a agrida. Devemos fugir dos dialetos, fazer nos compreender por todos os envolvidos no processo. A sociedade percebeu que tem outras formas de inovar, inclusive nas relações de trabalho. O juiz julga pelo o que entende que está acontecendo no mundo, então quanto mais nos mostrarmos, melhor”, refletiu.

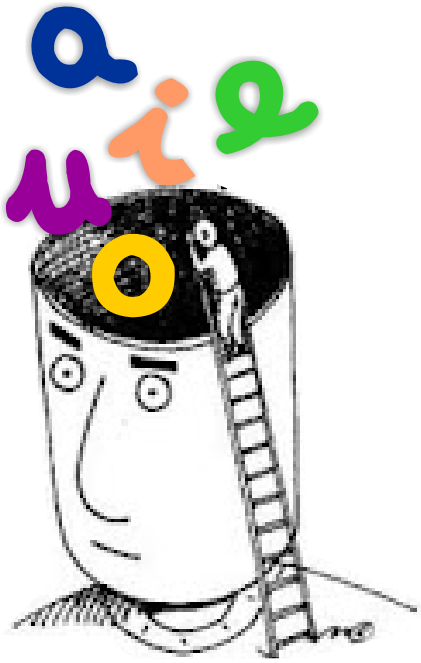
Problemas de formação

Siqueira abordou que muito se fala sobre problema com mão de obra, educação e a formação de profissionais e defendeu: “na verdade o Brasil que temos hoje estava projetado para 30% a menos de população, aumentou demais o nosso mercado consumidor e pessoas com mais acesso, mudou muito o perfil temos que refletir melhor para onde vamos. O que vou falar sobre educação pode parecer muito cruel: mas na educação, cada ano perdido vai tornando mais difícil a recuperação, por exemplo, não alfabetizou na hora certa? Atrasou esse processo em um ano? Desculpe, é mais um que você tirou do jogo. Portanto, quem você perdeu, perdeu! Tem que fazer política compensatória e não perder mais”.

Mensagem Final

“Não tenha vergonha de fazer o que faz, de mostrar o que faz. Explicite. Mostre. Justifique. Isso ajuda a criar uma cultura de Gestão de RH. No campo de inovação, e nos demais, ajudará a formar uma idéia da empresa e da sua relação com o processo inovador. O histórico somos nós que criamos. Não há empecilho além do cultural. É preciso negociar dentro do pacote oferecido, se possível em bloco e conversando com o Sindicato.

Siqueira defendeu que ou mudamos o conceito ou vamos passar a vida toda reclamando: “o segredo é organizar nossas relações de trabalho e ter paciência nos relacionamentos humanos”, concluiu.



Case de Sucesso – Chris Cintos de Segurança



José Celso Mazarin, da Chris Cintos foi convidado para contar o case de inovação da empresa, sendo apresentado pelo prof. Di Serio: “Um aluno me convidou em pleno sábado que eu iria para Araraquara, para ir visitar uma fábrica. Assim cheguei na Chris Cintos, vivi e vivo um processo de encantamento por perceber quanto é complexa a fabricação de um cinto. Naquele mesmo dia, eles tinham recebido uma reclamação de suspeita sobre mau funcionamento de uma das peças, estavam desmontando 33 mil cintos e não acharam nada. O Sr. Chris, sempre muito direto e assertivo, disse: “pode procurar o problema na sua fábrica, pois só pode ser um problema seu, meu não é” , relembrou bem humorado.

Di Serio seguiu contando que a Chris é um caso raro de empresa preocupada com qualidade, avessa a globalização, a terceirização e é 100% nacional. “Até o piso me chamou a atenção, o Sr. Chris juntou por 10 anos pedaços de granito e colocou o mesmo piso na fábrica e no seu escritório. É um brinco”.
Ao assumir a palavra, José comentou que as pessoas têm uma ideia parcial do que seja um cinto de segurança, mas muitos detalhes nem são sequer imaginados.

Alguns dados da empresa:

- A produção de cintos nasceu em 1970 num galpão de 1000 m2;
- hoje a empresa tem 45 mil m2 construídos de fábrica;
- 1.900 funcionários;
- domina 53% do mercado de cintos de segurança;
- Produz 1,5 milhão de carsets (kits com 4 retratores, 5 fechos e reguladores de altura)
- a capacidade instalada da indústria é de 2 milhões de cintos por ano;
- faturamento de aproximadamente 250 milhões;
- certificada por praticamente todas as montadoras do Brasil.
- A Chris privilegia os fornecedores locais
- 90% são brasileiros

Diante desses dados surpreendentes, Mazarin traz à tona a filosofia do fundador da empresa: “O Sr. Chris fabricava grampo (para grampeadores) numa fábrica de fundo de quintal e ainda se define como um empresário de fundo de quintal, pois assim é o seu raciocínio. Tudo que ele precisa, ele fabrica”, revela o executivo.

Ainda sobre o patriarca: “O Sr. Chris tem 78 anos de idade e para uma pessoa dessa idade, o esperado é ouvir planos de aposentadoria, para viajar, curtir a família... Ele não pensa assim, ele faz planos para a empresa para daqui a 10 anos”, revelou.

Em 2008, no meio da crise das autopeças, quando a Chris ficou dois meses sem receber um pedido, o empresário fez o menos provável para

aquele momento: “um pedido de 22 novas injetoras, além de trocar todas as CNC´s. Investiu cerca de 20 milhões em equipamentos 'sem se utilizar do benefício da lei de inovação', e apostou que a crise duraria quatro ou cinco meses, no máximo. Acertou!”, contou Mazarin.

A Chris detém a fabricação de cintos para mais de 70% do mercado de carros populares: “Isso porque oferecemos a agilidade que o mercado precisa”. Quando perguntado sobre a diferença entre os cintos para modelos populares e os demais, esclareceu: “O interior do cinto da Chris é igual para todas as montadoras, só mudam os elementos que fazem o contato com o veículo, a fixação. Praticamos comunização de elementos. Temos a maior capacitação de fabricação de cintos da América Latina”, disse o executivo.

“Em 40 anos, nunca tivemos um recall ou Clipper (o quer dizer que nunca nenhum carro foi para o pátio sem cinto). A Chris é a única que tem Compliance Statement – não basta aprovar e homologar, é preciso manter o nível de qualidade, pois ela nos audita constantemente. Mantemos também um estoque estratégico – a qualquer momento o mercado pode demandar mais e nós poderemos atender”, disse o executivo.

Líder de mercado Produtos e Características:

Os cintos da Chris possuem três tipos de retratores, todos têm uma constituição básica, mas apresentam sutis diferenças: “um trava somente pela desaceleração, outro trava também quando se tenta puxar o cadarço e o outro quando o veículo inclina mais que 30%”, explica Mazarin.

Vamos a eles:

Retrator Standart

- Baixo peso
- Duplo travamento
- Montagem em qualquer posição
- Compatível com solicitações dos dummies H III 95%.
- Baixo nível de ruído
- Alongamento de cadarço de 8 a 15%

“O modelo Standart, com limitação de carga (no momento que impõe força na região do tórax) mantém a forca de compressão toráxica constante para ser menos traumática. A Chris foi a primeira fabricante de cintos no Brasil desenvolver e fabricar um retrator com limitação de carga. Para isso, tivemos um produto de engenharia específico”, revelou Mazarin. (colocar ilustração – slide 10)


Retrator Standart


Retrator Standart


Retrator Standart

Retrator com limitador de carga:

- Mantém o eixo flutuante e o duplo travamento
- Mantém comunização de componentes do mecanismo de bloqueio e mola de retorno
- Mínimo acréscimo de tamanho e peso
- Permite qualquer calibração de barra de torção entre 4 e 8 KN

“A carga chega a 1200 kg nesse sistema e chega a diminuir em 600 kg no tórax. Essa barra pode dar seis voltas sem quebrar porque é de aço. Primeiro retrator do mundo que tem trava nas duas carcaças”, detalhou o executivo.



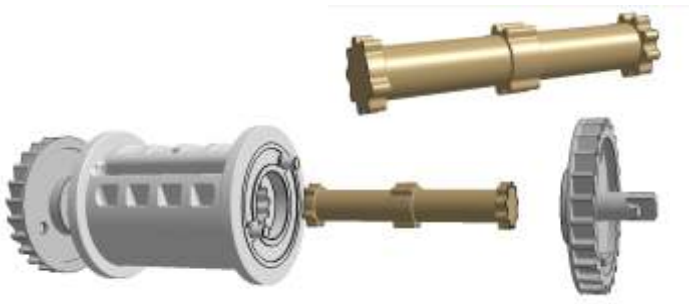


Retrator com limitador de carga



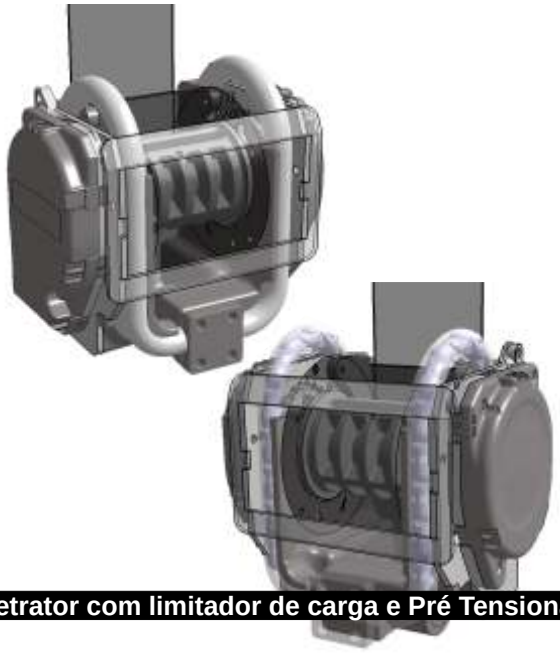
Mecanismo de bloqueio

Cartucho da mola corda



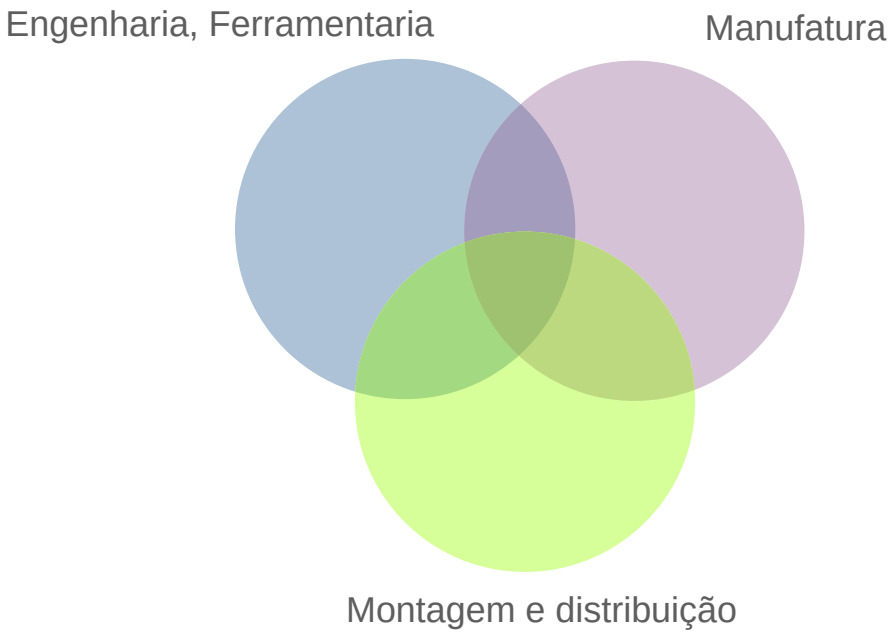
Retrator com limitador de carga e pré tensionador

“Esse retrator é o mais sofisticado, pois tem um pré tensionador. Um sistema pirotécnico que dispara antes da entrada do air bag para dificultar a sua movimentação e evitar o duplo choque do passageiro, do passageiro indo de encontro do air bag. Esse choque pode ser de 250 km por hora, se o passageiro pesa 80 kg passa a pesar 3.200 kg. O cinto, faz esse trabalho, que denominamos pirotécnico, em 7 milésimos de segundo, correspondente a velocidade de um tiro”, explica José.

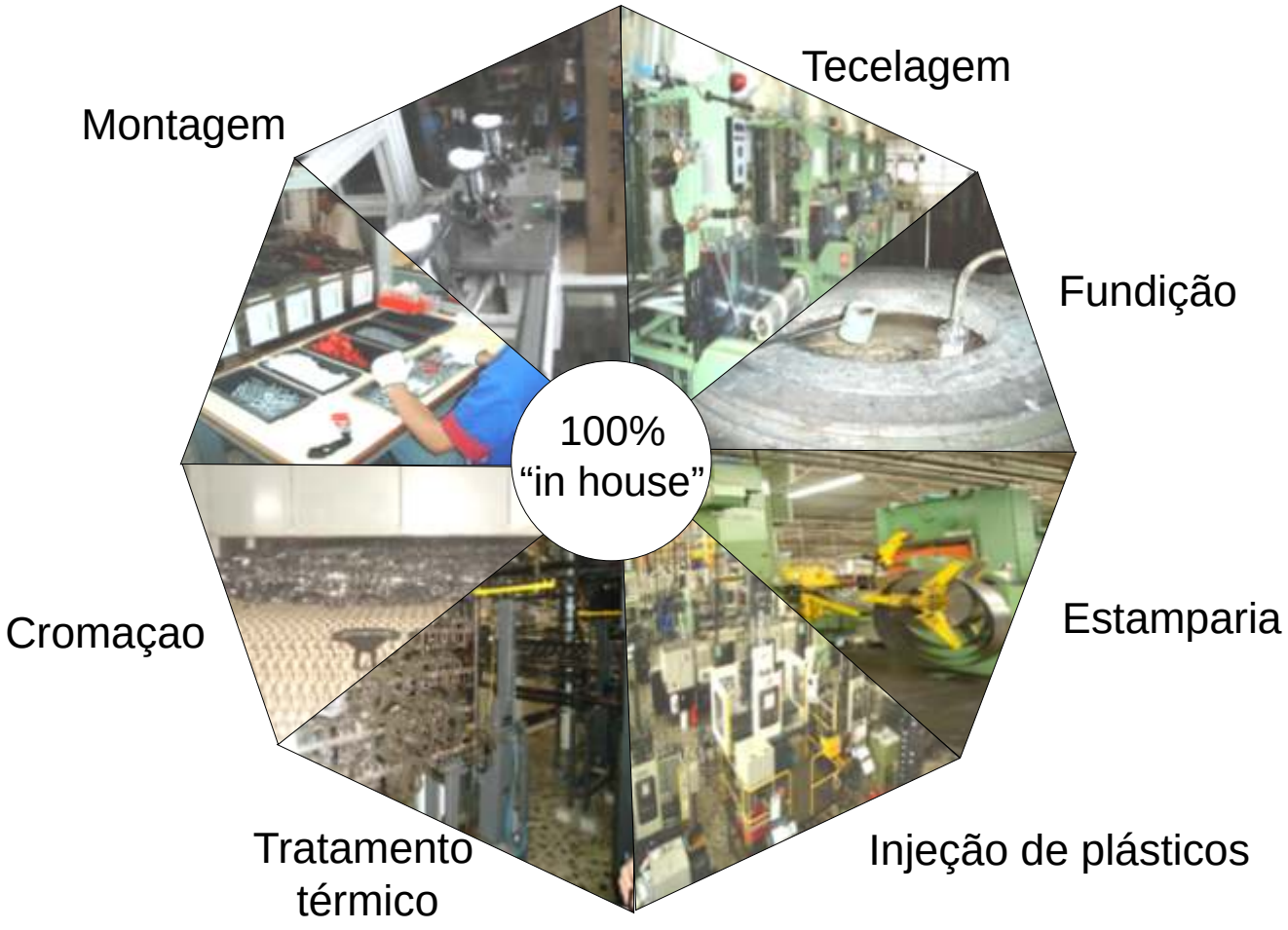


Retrator com limitador de carga e Pré Tensionador

Atividades Integradas



Manufatura



Receita de sucesso da Chris – Fácil contar, difícil fazer e manter!

1. Menor custo de desenvolvimento
   1.1 Elevado nível de comunização de componentes
   1.2 Fast to market (menor prazo de desenvolvimento)
2.Elevado nível de integração:
   2.1 Praticamente 100% dos componentes são fabricados e montados pela Chris
3.Iniciativa e pioneirismo
   - Primeiro fabricante de cintos de segurança a desenvolver e fabricar retratores com limitadores de carga e pré tensionadores no Brasil.
   - Nenhum recall por defeito do produto em 40 anos de operação

Produtos desenvolvidos e fabricados para atender todos os requisitos de qualidade das montadoras brasileiras

   - Diversos prêmios e certificados de qualidade recebidos das montadoras brasileiras
   - Primeiro fabricante de cintos da América Latina a receber certificado de homologação Europeia (Ford Escort –1983)



Pós venda:

- Análise e implementação de soluções com rapidez;
- Banco de dados com lições aprendidas em projetos anteriores;
- Laboratórios adequadamente equipados para busca rápida de causa raiz dos problemas;
- Ferramentaria própria para retrabalho e implementação de soluções e fabricação de protótipos;
- Decisões gerenciais rápidas;
- Alocação de analistas residentes para dar suporte on site para as montadoras distantes da grande São Paulo;
- Fabricação 100% própria;
- Manufatura state of the art no Brasil;
- Completo laboratório de testes com capacitação para homologações internacionais (inclui laboratório de acústica, único no Brasil);
- Decisões rápidas na implementação de soluções e novos produtos;
- Investimento contínuo em recursos para desenvolvimento de novos produtos e processos de fabricação;
- Preços competitivos;
- Logística e capacidade de produção para assegurar fornecimento dentro dos prazos assumidos (nenhum cripple em montadora, por conta da Chris)

Curiosidade: Por que NÃO a terceirização?

A Chris reponde:
1. Fabricamos um produto de segurança e não teríamos como testar 100% do que receberíamos de fora.
2. Não dar sinergia para a concorrência.
3. Temos como dar respostas mais rápidas e com menor prazo de desenvolvimento.
4. Maior credibilidade naquilo que fazemos.
5. Os compradores ou engenheiros das montadoras que nos visitam não têm poder de decisão. Eles precisam levar uma imagem na cabeça para convencer as equipes que tomam as decisões.

Tudo em casa:

“A Chris faz tudo dentro de casa: montagem, tecelagem, fundição, estamparia, injeção de plásticos, tratamento térmico e cromação. Trata-se de várias fábricas dentro de uma só! Tudo o que é preciso para fabricar um cinto de segurança está dentro da Chris. Além disso, mantemos parceiros fortes, fornecedores fiéis”, enfatizou Mazarin. Para manter-se líder do segmento na América Latina, a Chris investe muito em tecnologia, tendo:

- Fabricação de protótipos (com ferramentaria própria);
- laboratório próprio de testes e análises;
- validação e certificação - Único laboratório brasileiro reconhecido pela RDW (agente certificador da Holanda), atendemos todos os requisitos europeus, sem precisar mandar nada para a Europa.



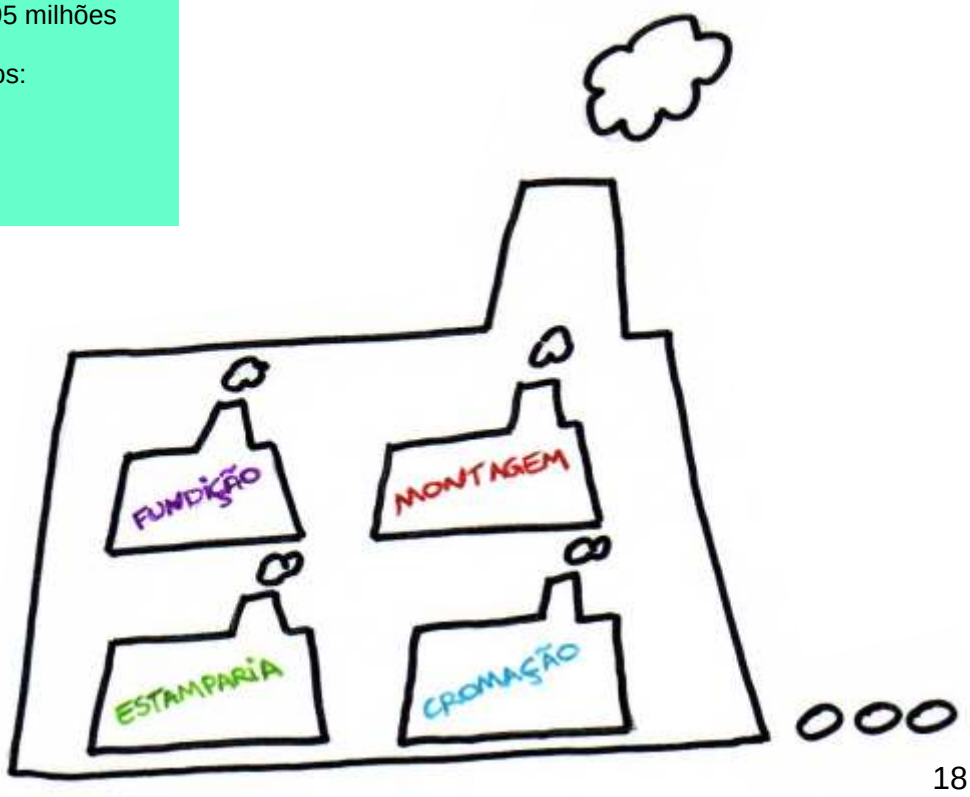
Produção Anual:

- Retratores: 7 milhões
- Fechos: 9 milhões
- Reguladores de altura: 1,5 milhões
- Cintos estáticos: 2 milhões

Componentes:
- Cadarço: 25 milhões de metros
- Peças plásticas: 230 milhões
- Peças estampadas: 95 milhões

Diversidade de produtos:

- Fechos: 250
- Cintos estáticos: 90
- Cintos retráteis: 240



Novas Gerações

As Novas Gerações foram tema da parte da tarde do Encontro. Coube a Prof. Silvana dos Santos Pereira, da FGV – EAESP, apresentar as palestrantes



Amélia Caetano, do Ibope e Laura Kroeff, da BOX 1824. Antes fez questão de comentar: “escuto muitos alunos que lutaram para estudar aqui na FGV dizerem: 'O que eu faço da vida? Estou prestes a me formar e não quero ir para empresa'. Daí eu fico me perguntando: será que as empresas estão aptas para receber essas pessoas que são investigativas, questionadoras, que têm outros desejos, múltiplos interesses? Vamos ouvir as palestrantes que poderão nos apresentar dados e nos ajudar a responder”, introduziu a professora.

Amélia, do Ibope, iniciou dizendo que nos seus 20 anos de vida profissional, passou 15 deles em Recursos Humanos, e mesmo quando ficou cinco anos na área de negócios, estes também envolviam pessoas. “Gosto de gente, por isso quando começou esse papo de Geração Y fiz alguns estudos e montei uma apresentação. Uma coisa já posso adiantar: o que antes no mundo demorava 20 anos para mudar, hoje leva cinco. Se hoje há conflito, só tende a piorar”, definiu de forma bem humorada. Depois, emendou: “na verdade, tratam-se de perfis diferentes. Quando se sabe administrar, eles são absolutamente complementares, fundamentais uns para os outros”.

Amélia deu início citando características de cada geração:

Baby Boomers
(1954 – 1965)



Nasceram numa época de economia próspera, cresciam dentro das organizações. Se fizessem tudo certo, teriam carreira garantida. Lidavam com a INOVAÇÃO de forma natural, sem medo de errar, o erro era encarado com tranquilidade, como parte do processo. Tratou-se de uma geração otimista, de pessoas seguras, que se sentiam especiais. O que os motivava era o trabalho bem feito.

Geração X
(1965 – 1981)



Nasceram e se criaram num momento delicado da economia, de muitas reengenharias, de várias pessoas saindo juntas da universidade disputando um pequeno mercado de trabalho. Fora isso, eram muito consumistas, sabiam que precisariam do dinheiro para conquistarem o que queriam: status. Você era o que você tinha. Mesmo que fizessem o trabalho bem feito, viram seus departamentos e áreas de trabalho desaparecerem por processos de reengenharia, daí eram extremamente competitivos e com muita resistência à INOVAÇÃO. O erro poderia lhes custar o posto trabalho. Geração realista, consumista e cética. Encarou muitas mudanças, no próprio ambiente de trabalho, passando pela máquina de datilografar, computador, internet. Apesar de não se reconhecer assim, é uma geração extremamente adaptável à coisas novas.

Geração Y
(pós 80)



Os pais dessa geração passavam muito tempo fora de casa trabalhando e crescer dentro da sociedade para eles foi natural. Já estão capacitados para trabalhar em rede. São ambiciosos, muito mais em aprender, se desenvolver e acima de tudo em serem ouvidos. Geralmente queixam-se de não serem ouvidos como gostariam por as outras gerações. INOVAÇÃO, para eles, é a palavra chave. É uma geração inquieta, sempre buscando fazer algo novo, tem múltiplos interesses.

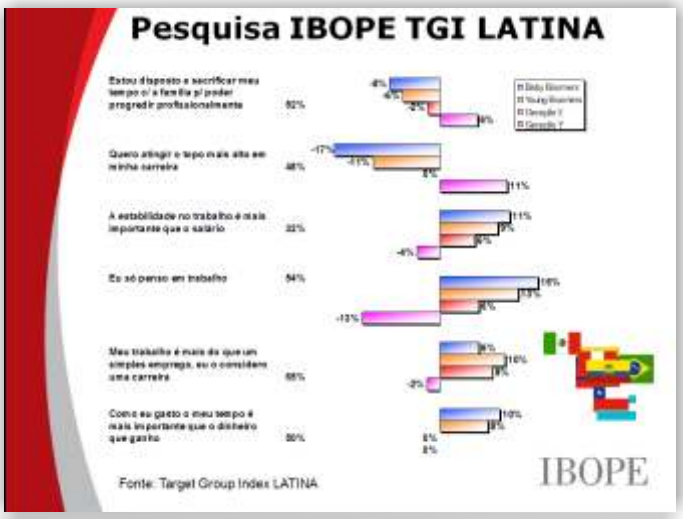
“Será que estamos conseguindo aproveitar o que eles (Y) têm para nos dar? Ou por questão de hábitos e costumes, vamos dizendo não e tentando encaixá-los nos nossos moldes, nos nossos horários?”, questionou Amélia.

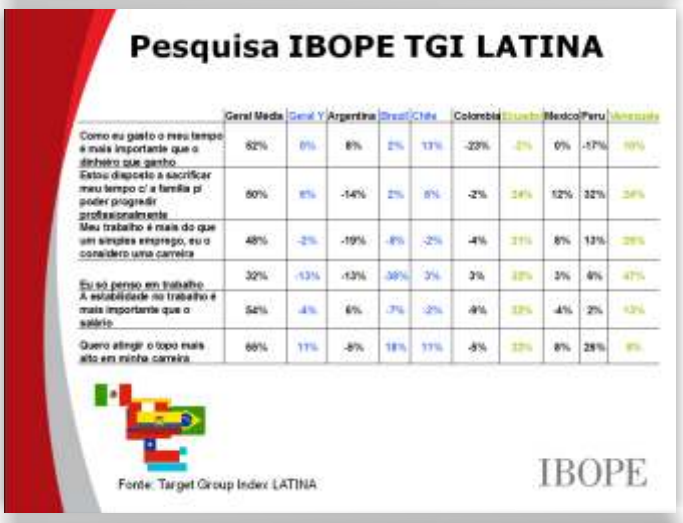
Contou que no Ibope, em seu departamento, existem 14 pessoas. Dessas, 13, dão da geração Y. “Um dia cheguei perto das 20h30 e vi 70% das pessoas trabalhando. Têm altíssima produtividade, mas nós flexibilizamos nossos moldes de trabalho, não exigimos que cheguem às 9h, que almocem em 1hora e saiam a 18 horas. Precisamos nos preparar para essa nova realidade. Quando sugiro o teletrabalho no Ibope, muitos são contra, mas vejo futuro nisso. Será que eu tenho que cobrar o funcionário por resultado ou por ele estar sentado na cadeira no horário que eu específico? Mais uma vez é uma questão geracional: uns priorizando o excesso de horas de trabalho, outros querendo trabalhar e aproveitar a vida quase que na mesma proporção. Quem está certo? Nenhum, nem outro. Devemos buscar o equilíbrio”.

Com mais exemplos, Amélia seguiu cativando a plateia: “Nós nos acostumamos a obedecer chefes que deixavam tudo para a última hora, que nos mandavam passar o final de semana fazendo relatórios. Hoje não é assim, muitos jovens não se recusam a trabalhar no final de semana, desde que solicitação seja antecipada, clara e com propósito. O que eles não aceitam é o imposto, o que é pedido em cima da hora. Temos que entender a dinâmica. Sem dúvida nenhuma, a geração Y está disposta a entender como a organização funciona. Mas quero ressaltar que temos vários níveis de Y, temos aqueles que muito se aproximam da geração X porque ainda precisam de dinheiro para ter básicas condições de sobrevivência”. Temos diferentes gerações Y. Os jovens que ainda precisam de dinheiro, são ainda uma geração X porque precisam do mínimo para sobreviver”, esclareceu.

Respondendo o questionamento inicial da prof. Silvana, Amélia acha que muitos jovens Y não querem trabalhar em organizações pois cresceram ouvindo os pais reclamarem delas, ou pior, muitas vezes mal viam os pais chegar em casa, já que viviam trabalhando.

Mas será que na América Latina inteira é igual?







Alguns comentários de Amélia:

- A geração Y está mais disposta a sacrificar tempo com a família, porque ambiciona viajar, conhecer, mudar de país. A carreira é importante e não o tempo no emprego. Para ser sincera, eles ficam mesmo pouco tempo no emprego, eu ainda não sei se é bom ou ruim. Procuro pensar que se o profissional estiver dando tudo naquele período, tudo bem. Tem muito funcionário que está na empresa há 10, 20 anos. No fundo, ele já se demitiu faz tempo e só não avisou a organização".



Ibope 2030 - Tendências

O Ibope, em 2008, chamou especialistas de diversas áreas: teólogos, filósofos, economistas, pessoal de TI, dentre outros, e perguntou o que eles acham que vai acontecer em 2030 no Brasil. Seguem abaixo algumas impressões colhidas pela pesquisa:

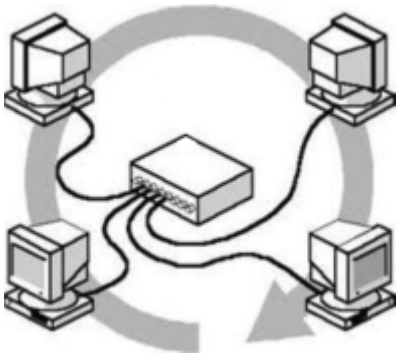


Economia - panorama positivo, talvez pela proximidade da Copa, das Olimpíadas e pelas divisas que podem advir disso.

Mercado internacional - necessidade de trabalhar em rede é muito clara e se fortalecerá ainda mais.



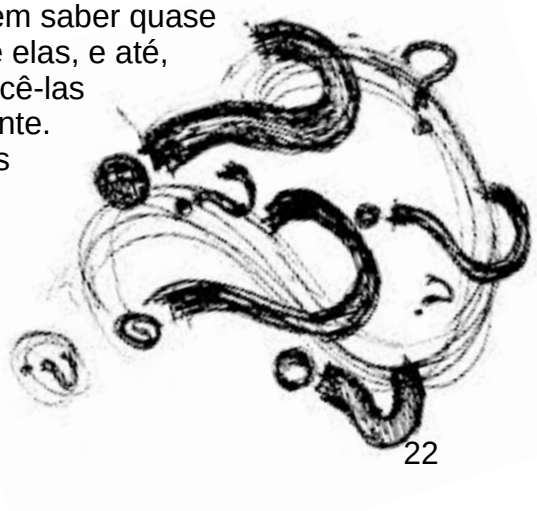
Tecnologia - não tem mais volta, vamos ser cada vez mais tecnológicos. A alternativa do teletrabalho, por exemplo, será considerada até do ponto de vista sustentável. Será muito maior a interação computador/computador, do que homem/homem.



Meio ambiente – as expectativas não são catastróficas, de que o mundo vai acabar. Mas as mudanças no meio ambiente são claras. Demoramos 50 mil anos para mudar a temperatura da Terra em 3 graus. A previsão é de que, em 100 anos, mude em mais 3 ou até 6 graus. Mesmo que o mundo não acabe, sofreremos muitas mudanças ambientais que provocarão migrações, custos e mudança



Sociedade – Cada vez mais líquida. Antigamente conhecíamos toda a família do nosso amigo, hoje, podemos nos relacionar por anos com as pessoas sem saber quase nada sobre elas, e até, sem conhecê-las pessoalmente. As relações estão cada vez mais efêmeras.



Espiritualidade – há uma forte tendência para o desenvolvimento da espiritualidade, muito mais no sentido da introspecção do que da religião. Essa introspecção deverá trazer mudanças de comportamento profundas.



Ética - Deixou de ser universal. Na Grécia Antiga, os sábios definiam o que era ética. Depois, as religiões assumiram esse papel. Hoje em dia, ética é negociada caso a caso, de um a um, de grupo para grupo, de organização para organização. Por isso muitas empresas estão criando Códigos de Conduta. Não existe mais o conceito de certo e errado. Isso traz para as pessoas, especialmente de gerações anteriores, uma instabilidade emocional que se reflete no mercado de trabalho.



Propostas

Gestão de RH baseada em Competências:

Na velocidade que vivemos e trabalhamos não temos muito tempo para esperar a adaptação do profissional. O ideal seria que os departamentos de Recrutamento e Seleção contratassem por competências.

Nossa sociedade está envelhecendo, temos pessoas de idade avançada com plenas condições de trabalho.” Hoje já vemos muitas, temos empresas contratando os baby boomers pelo conhecimento que eles detêm. Saber alocar a pessoa certa no lugar certo é um desafio”, diz Amélia e defende também: “mesmo que tenhamos perfis diferentes, todos nós podemos sim inovar. A Gestão da Inovação tem que estar focada em gestão cultura”.

Sobre Sucessão dessas empresas e como elas farão para se manter vivas nesse processo, Amélia acredita que devemos investir em outras moedas de reconhecimento profissional, que não o monetário. “A Geração Y já nasceu preparada para isso”, apostou.

Para terminar, Amélia exibiu um filme Trend Tatto que, em síntese, trouxe a seguinte mensagem: tudo está mudando, os negócios, os valores, as expectativas. Perdem-se as referências, desfazem-se as autoridades institucionais. O único e o último refúgio das pessoas serão elas mesmas. A tatuagem é uma expressão individual, uma forma de marcar e demarcar essa transformação.

Esse vídeo está disponível no nosso portal, na galeria de vídeos com o nome Tatto Trend.

Box 1824

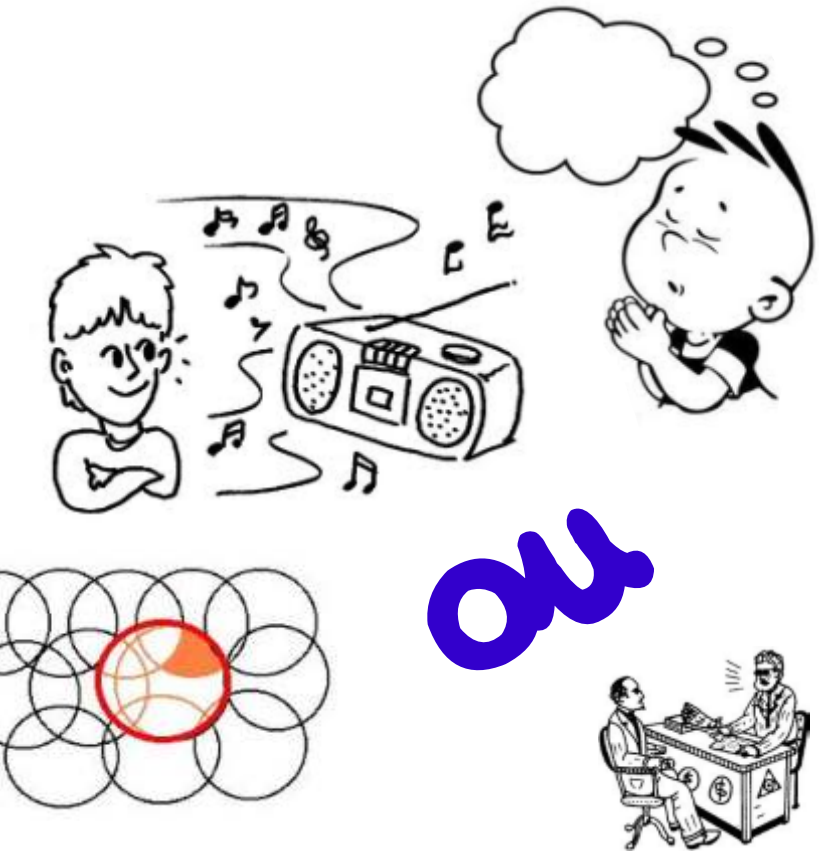
O Prof. José Augusto Côrrea apresentou a equipe da BOX 1824 e contou que o interesse pela empresa veio por intermédio de um vídeo assistido por ele sobre gerações.



Por que Box 1824?

O nome da empresa inspirou muita curiosidade na plateia e foi válida a explicação. A Box é uma empresa voltada as pesquisas e tendências, atende grandes empresas de vários setores de consumo formulando pesquisas periódicas, muitas vezes, a pedido dos próprios clientes. Chama-se assim porque essa faixa etária, entre 18 e 24 anos, abrange o centro primário de influência. “Essa fase serve como referência para quem vem atrás e inspiração para quem já passou dessa idade. Aos 18 anos, sonhamos em dirigir, beber, dar menos satisfação para os pais. Quando passamos dos 24 anos, olhamos para trás para ver onde estão as novidades, quais os novos comportamentos”, explica Laura.

A Box utiliza o conceito de cadeia de influência, isto é, busca o consumidor que tem opinião mais qualificada sobre o assunto e que pode servir como referência para os demais. “Por exemplo, posso não entender de carro, mas quando preciso comprar um vou atrás daquele meu primo que entende tudo e pode me esclarecer”. A pessoa procura uma consultoria informal. Os formadores de opinião mudam de categoria para categoria e são chamados “beta”.



Na sequência, Laura Kroeff, CEO da Box, apresentou o referido vídeo de nove minutos que sobrevoou os conceitos das gerações X, Y e Millenium, chamado All Work and All Play. Trata-se de um zoom dessa geração e sua relação com o trabalho. É um vídeo global que traz oito conceitos que podem ser aplicados nas empresas para lidar melhor com esse funcionário.

Esses vídeos também estão disponíveis no nosso portal.

“É muito difícil uma pessoa preocupada com a sobrevivência querer ter prazer no trabalho. Mas isso está mudando muito rápido. Se antes eram 10 anos, hoje podem ser 2 ou 3 anos. Tem a ver com enriquecimento do país. Aumenta a oferta, as classes mais baixas também passam a fazer parte e exigir”, comentou Laura.

“Num futuro próximo, se você tem um emprego que não consegue entregar novas moedas, como o prazer, o propósito, a transparência, você vai ter que pagar mais. A exemplo dos países desenvolvidos onde as empregadas domésticas ganham muito mais que um professora. A ausência de prazer será compensada com dinheiro. Para quem quiser pagar menos vou apresentar várias moedas aqui”, complementou a CEO.

Segue um resumo dos oito conceitos, por Laura Kroeff:

1. Youth Power – Conexão com o novo / Pirâmide da influência/ Alto poder aquisitivo. Os valores que essa geração propaga vão contaminando as outras gerações. Nunca tivemos uma geração tão bem formada quanto essa. O cenário mais comum na classe C é de uma mãe semi-analfabeta com uma filha que se veste melhor do que eu e está terminando a faculdade. O sentimento de inserção dessa filha é muito maior que o da mãe, que às vezes se envergonha de

entrar em determinados ambientes. Ao olhar para essa moça, fica difícil definir de qual classe ela é. Temos que estar muito atentos ao poder que essa geração tem no mercado de trabalho.
Exemplo SEMCO – trabalha com muita inovação, líder no mercado de softwares. Eles têm um comitê chamado "ctálouko?". Nesse ambiente, pessoas diferentes falam tudo o que seria impossível falar com o seu chefe. De lá, surgem muitas ideias disruptivas. A primeira moeda é o DIÁLOGO entre hierarquias.

2. Flexible Mindset – Horários menos definidos / Mistura vida pessoal e profissional - Mudam com facilidade, buscam horários de trabalho menos definidos, misturam vida profissional com vida pessoal. Hoje é legal trabalhar com aquilo que te dá prazer. Há muito valor na flexibilidade.



Por exemplo, a Mckinsey contrata por carga horária, por exemplo, quero contar com 70% da sua carga horária e te pagarei nessa proporção. É possível ser várias coisas ao mesmo tempo, conseguir tocar em paralelo um projeto pessoal. Uma moeda interessante seria oferecer uma tarde livre. Devemos pensar que isso também é inspirador para o contratante. O talento e novas ideias podem brotar de outros trabalhos.

3. Know all Generation – Conhecimento Informal / Novos filtros de informação / Slash-Slash / Espírito DIY (Do it yourself) Conhecimento muito maior, pautado pela informalidade. Os jovens esperam um lugar onde possam crescer mais e de forma informal, querem chefes tutores e muitos chefes hesitam em passar esse conhecimento. Querem uma relação afetiva na passagem do conhecimento, ter uma atuação multidisciplinar. Dou como exemplo a empresa Facebook, empresa de social design. Existe um andar inteiro sem nenhuma ferramenta tecnológica, tudo nasce no offline só depois vai para o on line. O FB é só uma plataforma para conectar pessoas.

4. Speed Sync – Estímulo Constante / Feedback e resultados constantes / Gaming Everything – Esses jovens precisam de estímulo e feedback constantes. Se os empregadores não conseguem atender esse dinamismo eles vão ficando frustrados.
Hoje em dia, temos o Jogo invadindo o ambiente de trabalho, trazendo metas muito curtas. Na verdade, são micro metas que são alcançadas a cada poucos minutos. Sendo uma geração pautada pelo prazer, esse game traz dinamismo e diversão no ambiente de trabalho. Eles gostam de trabalhar com programas de metas, não somente relacionado ao desempenho financeiro mas também ao processo de feedback. .



Como exemplo posso citar o game Badville, um software usado por muitas empresas grandes, como Dell, Samsung, Fox.

5. Collective Effect – Quebra de hierarquias / Redes de Colaboração / Novas formas de conexão e auto expressão. Não sabem respeitar chefe? Não é isso. Eles querem ter chefe, ficam medrosos se não sabe quem ele é. A dificuldade está em entender que nem sempre o chefe está acessível. Eles têm muita vontade de trocar, o preconceito vem muito mais da gente para com eles do que o contrário. É uma juventude que se entrosa muito bem em ambientes de colaboração pois já nasceu conectada, envolvida nas redes sociais. O trocar, o compartilhar são excelentes moedas de

troca muito fortes para o empregador. Como exemplo, cito o Evernote – um game que imita o funcionamento de um submarino, todos a bordo de um submarino devem saber o funcionamento de tudo e foi esse o conceito que trouxeram para dentro da empresa. Isso gera um intercâmbio entre diferentes áreas, há um programa que envia funcionários de um grupo para participar de reunião de outro departamento. O que vem de fora, deve escutar primeiro e depois contribuir com um olhar virgem, para pontuar com algo novo. Eles não querem fazer rodízio de áreas e sim intercâmbio.

6. Start me up – Economia Criativa / febre do empreendedorismo / Nova Informalidade e autonomia - Todo mundo vai ter seu negócio e largar emprego. A Geração Y, que tem muitas facetas e se reconhece nisso. Quantos mais “slashes” tiver, mais interessante para o grupo. Eles não jogam todas as moedas em uma única coisa. Essa característica empreendedora não é necessariamente ligada a dinheiro, muitas vezes é um hobby e a internet permite isso,



Esses dias, entrevistei uma garota para uma vaga na Box e ela se definiu assim: Eu me vejo como uma árvore: o tronco é voltado para pesquisas e planejamento, que é o que quero desenvolver mais agora. Meu projeto paralelo à BOX é um galho e tenho outros tantos galhos”. Ao refletir, percebi que esses vários projetos e interesses podem me trazer uma funcionária mais completa.

Hoje em dia, uma ideia muito inovadora é demitir o funcionário e contratá-lo como CEO de um projeto da empresa. Aconselho vocês a aproveitarem a liderança, a capacidade de inovação desses jovens.

7. Work in Progress – humanização do mercado / forever beta/desejo de inovação e maior tolerância ao erro/constante construção. Há um desejo maior de inovação, tolerância muito maior ao erro. Quem ficar com medo de errar, não vai inovar. O erro tem que fazer parte da conta, precisa fazer parte do ambiente para errar. Existiu um caso emblemático da Domino´s, na Time Square, onde as pessoas podiam twittar tudo o que quisessem a respeito da pizza deles e aparecia num telão. Claro que surgiram muitas opiniões negativas, eles agradeceram e melhoraram o produto.

8. Bring your life to work – Propósito x Emprego / Expandir Paixões Pessoais / Nova relação trabalho x recompensa - As pessoas estão separando muito menos vida profissional da pessoal e querem trabalhar numa empresa que tenha propósito, que seja “do bem”. Pode parecer piegas, mas para eles é verdade. Muitas empresas querem oferecer ambientes de trabalho mais parecidos com a casa das pessoas, com salas de jogos. No fundo é um convite para trabalhar lá mais tempo. Hoje seu usa muito no ambiente de trabalho games. Conheço uma empresa onde os funcionários competem por saúde e são remunerados por isso. Nem sempre é dinheiro, pode ser medalha, convites para atividades de lazer. A preocupação vem de forma integrada.



Liderança Manifesta e o Meio Inovador Interno



A última palestra do dia coube a Antonio Carlos Teixeira Álvares, CEO da Brasilata há 35 anos e professor da FGV- EAESP há 38. “Hoje vou falar com os dois chapéus: o de empresário e o de professor”, antecipou.

Primeiramente, deu uma ideia de quem é a Brasilata, empresa que dirige: produtora de latas, empresa familiar, com 1000 funcionários (“1.000 inventores”, Teixeira faz questão de frisar), tem um faturamento de R$ 437 milhões. Posição no mercado: 2ª (8% do mercado brasileiro total de latas de aço); 1ª (12% do mercado brasileiro não integrado) e 1ª no sub-setor químico (40%). O crescimento orgânico da empresa é duas vezes maior que o crescimento do mercado brasileiro. “Grande parte disso deve-se ao fato de sermos uma empresa inovadora”, defendeu Teixeira.



“Perdemos somente para a Nestlé, mas vale dizer que a Nestlé é a maior fabricante mas não vende para o mercado, só fabrica para os seus produtos”, disse Teixeira e completou: “nosso setor é altamente competitivo, tivemos forte encolha quando as latas de óleo passaram a ser embalagens plásticas. Mas temos uma vantagem da escala: por ser um produto de difícil transporte não pode vir lata vazia da China”.

Brasilata e Inovação

“A Inovação para mim é resultado, tem que dar lucro. A empresa que inova e não gera lucro está fugindo do conceito básico do Peter Drucker. Ganhamos o prêmio Finep em 2008. Em 2007 foi a Embraer, o que quer dizer que estamos em boa companhia. Fomos escolhidos como uma das 25 empresas mais inovadoras do Brasil, em 2009 pela revista Exame”, contou o professor.

Inovações em Gestão:

1985 - Início da adoção de técnicas industriais japonesas
1987 - Administração Participativa
Projeto Simplificação
1991 - Participação nos Resultados
1998 - Declaração de Visão, Missão e Valores
Inovação: forma de diferenciação e criação de valor
2009 - Criação do Banco de Férias - Antecipação de férias em até um ano, evitando demissões em época de crise. “Em 2009 em meio a uma forte crise, oferecemos férias antecipadas aos nossos funcionários. No retorno deles, e numa condição de marcado mais favorável, ganhamos 30% de market share. Afinal, tínhamos todos preparados e atendemos de pronto o mercado”, explicou.

Inovação em Processo:

Projeto Simplificação – 1 milhão de Ideias

O Projeto Simplificação foi concebido em julho de1987 com a intenção de criar um canal de comunicação entre os funcionários e as chefias. O propósito do sistema de sugestões da Brasilata é a melhoria do clima interno e o acúmulo gradual de conhecimentos com a participação do maior número possível de colaboradores. Ao contrário do que se possa imaginar o objetivo principal do sistema não é o aumento de produtividade, mas sim a criação de um ambiente capaz de produzir inovação de forma contínua, conhecido pela academia como Meio Inovador Interno. Em 25 anos foram recebidas um milhão de idéias, a maioria muito simples, porém algumas produziram inovações importantes. Certamente o Meio Inovador Interno existente na Brasilata foi o diferencial que a tornou conhecida como uma das empresas mais inovadoras do país, apesar de atuar em um setor maduro como é a fabricação de latas de aço. Na Brasilata todos os empregados são contratados com a função inventiva e denominados inventores.

Inovação no Modelo de Negócio

1992 - Introdução do just in time de entrega (kanban) no cliente final
2005 - Instalação da primeira filial dentro do cliente para gerenciar o estoque de latas

Inovação em Produto

- registro de 95 patentes nos últimos 20 anos

"A inovação é sucesso, não existe inovação fracassada. O não sucesso é a não inovação", defendeu. "Somos 1000 inventores na empresa, todo mundo é reconhecido e tratado como inventor. "Jogamos futebol e não tênis. Sempre reconhecemos nossos funcionários e eles nos reconhecem como uma das melhores empresas para se trabalhar, mesmo sendo uma empresa metalúrgica, que pela condição natural do trabalho, por vezes é insalubre. Tinha tudo para não ser inovadora e é", explicou o executivo.

Liderança Manifesta

"Agora tiro o paletó de CEO e me apresento vestindo o meu avental de professor: liderança manifesta é fator chave para a criação e manutenção do meio inovador interno", disse numa analogia bem humorada, o professor Teixeira.

Iniciou com algumas frases inspiradoras:

"As empresas consideradas bons lugares para trabalhar tendem a ter, consistentemente, um desempenho melhor que as concorrentes sem políticas similares" Robert Levering (Um excelente lugar para se trabalhar)

"As empresas devem por os seus funcionários em primeiro lugar. Sim, antes mesmos de seus clientes" Rosembluth e Peters (O Cliente em Segundo Lugar)

"Quando faltam máquinas, você as pode comprar, se não tiver dinheiro, pode pedir emprestado; mas homens você não pode comprar ou pedir emprestado e homens motivados por uma idéia são a base do êxito" Eggon João da Silva (um dos fundadores da WEG)



" ... as origens da verdadeira diferença entre o êxito e o fracasso de uma empresa, na maioria das vezes, estão

relacionadas à questão de como a organização traz a tona o que há de melhor em seus funcionários...”
Thomas Watson Jr.

Daí, fica a pergunta: **Sendo verdadeira a informação de que os excelentes lugares para se trabalhar são os que, em média, apresentam os melhores desempenhos no longo prazo, porque seriam relativamente raros de se encontrar?**

Teixeira ponderou que nas organizações as pessoas trabalham de forma independente por um objetivo comum e que na nossa cultura organizacional a liderança sempre foi exercida de forma autocrática. “Temos muito desse traço, no Brasil, há pouco mais de 100 anos ainda tínhamos escravos. Na Revolução Industrial, o ser humano era considerado um mero insumo de produção. O sistema participativo começou a desenvolver-se nos anos 30, tudo é muito recente”, destacou.

Administração Participativa

A administração participativa pegou mesmo no Japão pós guerra, 1945 – 1951. Prof. Teixeira trouxe uma informação bastante curiosa a esse respeito. Os EUA estabeleceram, no pós guerra, um isolamento dos oficiais das forças armadas do Japão com medo que eles se reorganizassem.

Na Guerra da Coreia, os EUA precisavam operar a base aérea de Tachikawa, em 1949, e a Força Aérea Americana ganhou permissão para contratar e treinar antigos oficiais japoneses. “Nessa hora, eu acho que ocorreu uma transferência maciça das melhores técnicas de gestão. Com o término da ocupação (1951) as empresas japonesas obtiveram respaldo do governo japonês para evolução das técnicas e o Japão virou uma potência, o chamado Milagre Japonês - 1960/70/80” . “No início, o Ocidente recebeu as novas técnicas com muito preconceito. Diziam que só funcionava no Japão, e não é nada disso”, defendeu o professor. Várias empresas americanas excelentes como IBM e HP utilizavam modelo de gestão semelhantes: com administração participativa; relação de emprego de longo prazo; abertura dos canais de comunicação”, disse.

Com a crise dos anos 1990 os modelos japoneses perderam o glamour mas muitas técnicas de administração do chão de fábrica tornaram-se lugares comuns. Atualmente, parece estar de volta a abordagem centrada no fator humano para o desenho dos sistemas de manufatura”, ponderou Teixeira.



Humanização da Produção

A relação entre a satisfação dos empregados e o desempenho operacional é citada por diversos autores. As empresas consideradas mais inovadoras são, normalmente, excelentes lugares para se trabalhar.

20 Empresas mais Inovadoras do Brasil *AT Kearney ÉPOCA* 2010		MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL																					
Classif.	Empresa	GPTW 1997	GPTW 1998	GPTW 1999	GPTW 2000	GPTW 2001	GPTW 2002	GPTW 2003	GPTW 2004	GPTW 2005	GPTW 2006	FIA 2006	GPTW 2007	FIA 2007	GPTW 2008	FIA 2008	GPTW 2009	FIA 2009	GPTW 2010	FIA 2010	GPTW 2011	FIA 2011	Nº de vezes	Pelo menos uma vez
1	Whirlpool	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	17	✓
2	Basf											✓		✓		✓		✓		✓		✓	6	✓
3	Embraco							✓								✓					✓		3	✓
4	GVT											✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
5	O Boticário				✓			✓	✓										✓			✓	5	✓
6	Vale														✓	✓							2	✓
7	Rhodia																							
8	Dow	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓	15	✓
9	Even																							
10	Brasilata				✓	✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	12	✓
11	White Martins																							
12	Totvs													✓									1	✓
13	Kimberly-Clark																✓		✓		✓		3	✓
14	Procter & Gamble																				✓		1	✓
15	IBM	✓	✓		✓	✓			✓			✓		✓			✓		✓		✓		10	✓
16	Tecnisa												✓	✓		✓		✓	✓				5	✓
17	Eletronorte													✓		✓		✓					3	✓
18	Telefonica									✓											✓		2	✓
19	Ticket																			✓	✓	✓	3	✓
20	Weg				✓			✓		✓			✓	✓									5	✓

Liderança Manifesta

Em resumo, o Líder Manifesto é aquele que assume perante a empresa e o grupo que ele quer ouvir e que está disposto a ter uma administração participativa. “Essa é uma condição necessária, mas não basta. Muitas vezes o dono/executivo quer dessa forma, mas o diretor não aceita, e o dono cede para evitar problemas”. Teixeira defendeu também que liderar dessa forma é recente e subverte as ancestrais relações de poder baseadas na autocracia. “Não temos mais espaço para capataz e escravo, hoje o subordinado questiona o chefe. O poder formal deve ser legitimado pela competência e não só pela posição. Quando você muda isso cria uma insatisfação da chefia média que toca o negócio”. O papel do líder nesse envolvimento é fundamental, o líder tem que ter seguidores, é fator chave para a criação e a manutenção de excelentes ambientes de trabalho. Muitas empresas têm adotado esse conceito, tais como:

USA: 3M, Google, HP, IBM, Southwest Airlines, Whirpool
BRASIL: Bradesco, Brasilata, Natura, Petrobrás, Vale, WEG
JAPÃO: Honda, Sony, Toyota

É o líder manifesto que deve:

• Definir como estratégia o bem estar dos funcionários;
• Alinhar todos os funcionários, especialmente as chefias com a estratégia de cuidar bem das pessoas;
• Convencer e motivar a todos que essa é a estratégia vencedora.

“Não pode achar que vai perder autoridade, não vai acabar com a disciplina. A diferença é que ele vai criar um meio inovador interno e todos se sentirão motivados a contribuir. E são as pessoas que constituem a única fonte de

inovação”, defendeu Prof. Teixeira.

Características de organização Inovadora

Acompanhe os conceitos definidos pelo Prof. Teixeira:

• A inovação permeia toda a corporação (como acontece com a qualidade)
• A Brasilata tem uma infraestrutura sistêmica para a inovação que começa pelo CEO e se infiltra por toda a organização
• Essa infraestrutura torna todas as pessoas da organização responsáveis por promover e alimentar a geração de ideias

• Meio Inovador Interno:
  • Contexto que envolve e dá suporte às pessoas e ao Processo de Inovação
  • Processo de Inovação resultante das sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar continuamente inovações.



Bate Bola

Como de costume, o Encontro de Inovação terminou com um debate entre os participantes sobre os temas ouvidos ao longo do dia. O resultado foi uma rica troca de informações e pontos de vista que você acompanha a seguir:

Horácio Hastenreiter Filho - como você faz para gerir 150 mil ideias por ano?

Antonio Carlos Teixeira - Isso não seria possível sem a tecnologia da informação. Utilizamos como ferramenta nosso portal para recolher as sugestões. Temos 1.000 funcionários e cerca de 400 computadores. Para nivelar essa diferença instalamos cyber cafés nos refeitórios.



Quero dizer que o que está por trás desses grandes números é o registro de ideias já implementadas. Isso é gestão de conhecimento. Adotamos um sistema de buscas interno que busca por várias palavras-chave, temos tudo registrado. Esse é um sistema utilizado pela Toyota que nós replicamos, de registrar ideias já implantadas.
Temos uma semana para definir se a ideia é aceita ou não. Hoje em dia, 85% das ideias são aceitas e implantadas, premiamos, valorizamos e celebramos a milionésima ideia, em 25 anos, sugerida este ano. Caminharemos para 2 milhões de ideias em menos tempo.
Horácio Hastenreiter Filho - Você comentou que a logística te ajuda a eliminar a concorrência externa, mas ao mesmo tempo te limita a atuação fora do Brasil, como lidar com isso?
Antonio Carlos Teixeira - Poderemos crescer indo para fora do país, nos instalando por lá. Temos planos internacionais para o futuro. Já possuímos um importante network, tínhamos planos de abrir capital, adiamos por conta da crise. Temos quatro fábricas no Brasil e isso praticamente esgota o mercado interno. Temos planos de ir para os EUA, mas vamos com calma, nos próximos cinco anos.

Marcos A. de Vasconcellos – Se o mais saudável é a variedade, o conviver de pessoas de gerações diferentes dentro da organização, como obter o melhor resultado?

Amélia Caetano - Se cada um conhecer e se reconhecer nesse conceito de gerações e entender as razões e contexto que marcam essas características, muitas das reações defensivas diminuem, é 50% do caminho andado. Assim começamos a criar mecanismos e entender que essa geração estará mais preparada para o futuro. Tudo é um processo de adaptação. Quero destacar o valor da meritocracia. Não importa a idade, a geração e sim ter o mérito da conquista.
Luis Lunkes – Com a chegada das novas gerações, o que vai morrer e o que vem para o futuro?

Laura Kroeff - Temos uma visão muito otimista para o mundo, especialmente para o Brasil. O jovem de hoje acha que é geração que vai mudar o país, ouviu muito que o Brasil é o pais do futuro, agora é o momento, para eles. Teremos uma relação muito mais integrada com ambiente, com a natureza, mais qualidade de vida. Tudo será mais equilibrado, mesmo as formas de consumo. Acredito numa maior busca da espiritualidade, de um incentivo maior à colaboração. Vai morrer aos poucos essa visão tão individualista, os valores colaborativos crescerão cada vez mais. A Internet nos permite isso abrindo fóruns,



discussões, colocando produtos ainda em fase de testes, tendo o consumidor ajudado a melhorar o produto. Eu vejo um protagonismo do Brasil bem forte no mundo. O valor da transparência será muito valorizado na sociedade, no trabalho e até na vida amorosa. Posso citar como exemplo o Google, que já criou produtos que não foram aceitos pelo consumidor, mas continua com alta credibilidade porque coloca tudo às claras.

José Augusto Corrêa – Dentro da escola criamos uma Associação Brasileira de Dinâmica de Sistemas onde brigávamos contra o pensamento linear. Reparei que volta e meia falamos sobre jovens, tendo sempre a internet como ponto de inovação. Qual é o novo ponto de flexão da inovação que não seja a internet? Mais uma vez, estamos projetando o futuro com base no passado.



Silvana Aguiar – Sou da década de 60 e acho que foi uma geração que fez várias mudanças de ruptura. Hoje vejo muitos jovens que não querem sair da casa dos pais, que usam aliança de noivado que para mim é um símbolo de retrocesso, bem como a volta das festas de 15 anos.

Abasolo – Acredito que os valores da geração Y são os desejos da adolescência que se estendem cada vez mais, não mudaram em relação a outras gerações, mas hoje em dia, estão mais legitimados. Esses valores não são novos. Desde a nossa época se dizia, se quiser falir que seja até os 30 anos. Será que essa geração Y continuará sendo Y aos 30?

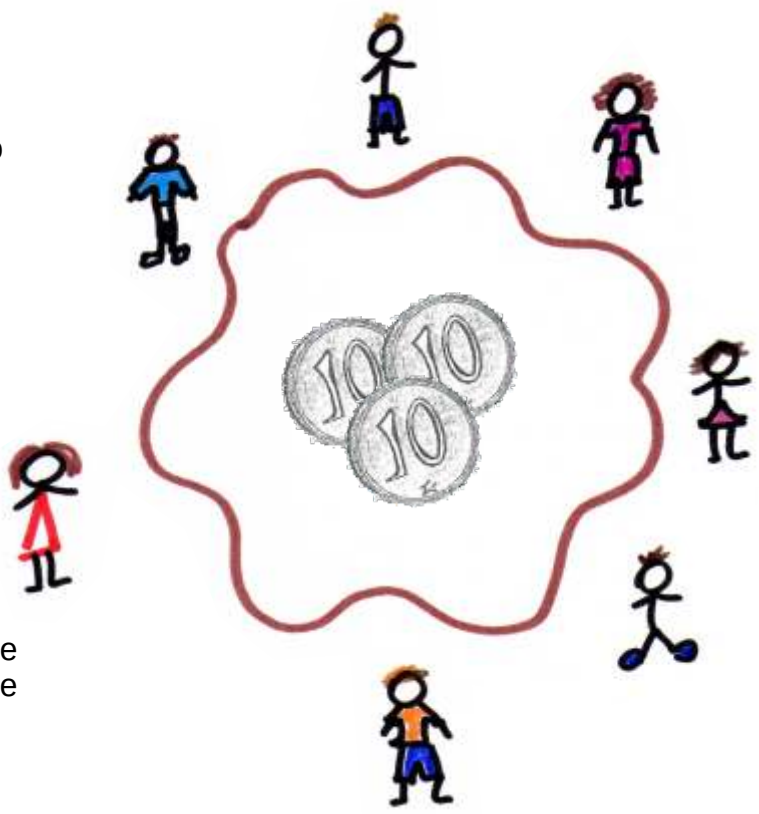
Laura Kroeff – Essas abordagens trazidas são muito comuns. Acho que muita coisa muda com a maturidade, mas também existem valores novos trazidos pelo contexto. Contexto de crise gera mais competitividade, num contexto como o nosso mais favorável, gera mais colaboração. De fato eles ficam mais tempo em casa, não têm desejo de romper com pais, têm uma relação de cumplicidade, se sentem seguros ali. Muitos veem os pais como heróis. Glaucia Zoldan- Penso que sempre existiu conflito de gerações, o que eu acho errado é a supervalorização que ocorre hoje em dia. Penso que todos temos que aprender com essas novas linguagens, ou me apodero ou vou morrer, isso não é novo, é condição de sobrevivência. Acompanho programas de trainees de três grandes empresas, e vejo sempre o mesmo fenômeno: valoriza-se tanto esse jovem, que ele entra achando que é o futuro presidente da organização. Ao invés de se sentirem responsáveis pelos seus próprios caminhos e conquistas, já entram "empoderados", e não raro, vejo casos de deslealdade. Penso que alguns valores tenham que ser resgatados com urgência.

Silvana Aguiar – Penso que as Gerações Baby Boomers/X resolveu não ser os pais, caretas, quadrados, e acabou por desenvolver socialmente uma aceitação, uma ausência de rigor educacional, o débito/crédito da vida não se instala. Hoje o retrato no Brasil é de tolerância com a mediocridade instalada. Penso que é fácil viver do dinheiro alheio, não ir à luta. Viver pendurado no outro não é uma causa.

Pedro Siena – Cada geração tem de deixar sua marca, penso que essa geração ainda não definiu uma causa grande para ser defendida, vive um hedonismo exagerado. Querem curtir a vida, arriscam porque podem voltar para a casa dos pais, isso não é risco. Consigo olhar para dois lugares: Oriente e Suiça. No Oriente, jovens derrubando ditaduras por meio da tecnologia. Estamos contratando jovens suíços

percebemos que o garoto de 21 anos daqui não é o mesmo que o de lá. Eles são muito mais bem preparados e engajados socialmente, realizam trabalhos voluntários, Os nossos jovens não discutem política, não pensam grande do ponto de vista social, falta-lhes empreendedorismo, o espírito de arriscar e saber que uns serão bem sucedidos, outros não, e isso é o risco.

Laura Kroeff – Todas essas colocações estão bem alinhadas, refletem muito sobre a opinião das pessoas. Mas posso afirmar que esses jovens estão se mobilizando sim e temos dados concretos coletados em uma pesquisa que realizamos chamada Sonho Brasileiro. Levantamos, quantitativamente, que 8% deles são jovens transformadores, mas o contexto é bem menos aparente. Chamo isso de micro revoluções, veremos menos passeatas por uma única causa, mas temos muitas causas acontecendo simultaneamente nas redes, por exemplo. Destaco o comportamento dos jovens que chamamos de ponte: é aquele que sabe lidar com a diferença, consegue se conectar com outras pessoas, com outras gerações e trazer para dentro do seu mundo (geralmente as periferias) o que de novo descobriu. Vou dar um exemplo de um jovem que trabalhava com micro crédito, inventou uma moeda que funcionava na comunidade deles. E inventou uma moeda que só podia ser usada na comunidade. Isso porque ele percebeu que as pessoas do seu bairro gastavam seu dinheiro em zonas ricas da cidade, o dinheiro não ficava ali, não gerava desenvolvimento local. Esse jovem, viajou o Brasil, palestrou no Itaú e replicou o modelo em vários lugares. Hoje em dia é mais difícil identificar essas mudanças, pois não temos mais regras tão claras.



Steve Matalon – Penso que estamos num momento pendular, antes, o velho era protagonista, depois, o jovem passou a conduzir a sociedade, e vamos viver a



volta dos velhos, porque eles serão a maior parte da população mundial. Quando digo velho, quero me referir acima dos 70 anos. Dentre nós, quem morrer antes dos 80, morrerá jovem.

Marco Antonio Villas-Bôas – Sofremos mais impacto porque não vemos, entre gerações, o compartilhamento de valores, o contexto mudou, a página virou. Tem que olhar para frente para ver o impacto que vai trazer. Neste momento é a vida deles. Cabe a nós estarmos seguros que fizemos um bom trabalho de base, que deixamos o melhor alicerce, pois o pedreiro agora é o outro. Daqui há 50 anos, vamos olhar as ondas de movimento, vamos ver no que deu. Não vejo motivo para desespero, faz parte.

Flavia Deustch – A geração anterior precisava de mobilização para revolução, hoje apenas um único indivíduo consegue movimentar a informação. Por exemplo, você consegue ter acesso ao que acontece na Tunísia, com um vídeo on line. Consegue passar sua mensagem de forma individual.

Laura Kroeff – O que podemos constatar é que se antes a academia estava restrita aos intelectuais, hoje está muito mais fácil o acesso. Tenho um cliente que diz: “sinto que antes eu tinha uma universidade e hoje tenho uma escola de datilografia, caiu muito o nível”. Na verdade o que aumentou foi o acesso, é bobagem achar que não existem pessoas interessadas em ler, em ir atrás, hoje temos até mais pela facilidade que temos pela Internet. O que muda é a necessidade do conhecimento formal, não temos como afirmar que uma geração inteira não gosta de ler, mas a necessidade do diploma é menor, eles vão por caminhos diferentes, informais. Não é verdade também que eles não se importam com dinheiro, é só que eles não abrem mão da vida deles em detrimento do dinheiro. Se para a geração X gerava status ser workaholic, hoje isso mudou. Para eles, o consumo



representa inserção e ascenção sociais, vai levar tempo para que o consumo, como vem sendo na classe A, seja mais equilibrado.

Marco Antonio Villas-Bôas – Só quero ressaltar que tem coisas das quais não podemos abrir mão, como valores básicos e jamais devemos deixar baixar a barra do ensino.

RELAÇÃO DE PARTICIPANTES

ALEXANDRE GONÇALVES	BRASILATA
ANDREAS AUERBACH	BOX 1824
AMELIA REGINA CAETANO BAYOUD	IBOPE
ANTONIO CARLOS TEIXEIRA ALVARES	BRASILATA
CELSO DOS SANTOS MALACHIAS	FGV-EAESP
CLAUDIO CARDOSO	UFBA FIBA
CLÓVIS ALVARENGA NETTO	USP
DESCARTES DE SOUZA TEIXEIRA	BRASILATA
EDUARDO BASTOS DE PORCIUNCULA	VOTORANTIM CIMENTOS
ELIANE MARIA DE SANT'ANNA	SEBRAE
ELIZABETH JORGE DA SILVA MONTEIRO DE FREITAS	UFBA
FABIO MARCONI G DE ARRUDA	FGV-EAESP
FLAVIA DEUTSCH	FGV-EAESP
GIOVANA SALMAZO RIBEIRO	FNQ
GLAUCIA ZOLDAN	SEBRAE
GUSTAVO CORRÊA MIRAPALHETA	FGV-EAESP
HELIO BIAGI	ELLOPAR
HENRIQUE NOBRE	OPTOVAC
HORACIO NELSON HASTENREITER FILHO	UFBA
JAVIER HERNANDEZ GONZALEZ	SEDI 1 - ASS. CONGR. DE STA. CATARINA
JEOVAN DE CARVALHO FIGUEIREDO	UFMS
JOSÉ AUGUSTO CORRÊA	CRIVAL
JOSÉ LUIZ ABASOLO	
JOSÉ CELSO MAZARIN	CHRIS CINTOS
JOSÉ FRANCISCO SIQUEIRA NETO	SIQUEIRA NETO
JOSÉ RUBENS SCHARLACK	RODANTE & SCHARLACK
JULIANA SALATI	FNQ
LAURA KROEFF	BOX 1824
LUIS FILIPE TECHERA	BOX 1824
LUIZ AMARAL LUNKES	BOSCH
LUIZ CARLOS ARAUJO MORAES REGO	FGV-EAESP
LUIZ CARLOS DI SERIO	FGV-EAESP
MARCO A F VILLAS-BÔAS	
MARCO AURELIO CEZARINO BRAGA	BRAGA & CARVALHO SOC
MARCOS AUGUSTO DE VASCONCELLOS	FGV-EAESP
MICHIEL KORTSTEE	
MIRIAM BLOM	HOSP. SANTA CATARINA
ORLANDO LOPES BATISTA	IBOPE
PEDRO SIENA	SST/SIENA IDEIA
RUBENS DA COSTA SANTOS	RS Cons Ass
SANDRA BRAIT	VOTORANTIM CIMENTOS
SILVANA M. S. P. DE AGUIAR	FGV-EAESP
STEVE MATALON	PONS
WILSON NOBRE FILHO	FGV-EAESP

Organização

