

Pedro Barbosa
& Ana Silva O'Reilly

HARVARD TRENDS

Tendências de Gestão

Recomended by the anonymous crowd
& Published by **VidaEconómica**

ÍNDICE

Prefácio	15
Introdução	17
Crowdforecasting	21
Fail Trading	23
Cloud Computing	25
Inovação por Cópia	27
Open Source Sponsoring	29
Shazamization.....	31
Inteligência	33
Multitask & Learning Ability.....	35
Fair Trade D-Raise.....	37
Deep & Online	39
I-Innov	41
Pós-Viral Marketing.....	43
Inovação Casual.....	45
Free & Against	47
Cocriação	49

Innovation & Imitation	51
Not too busy	53
Testing Victims.....	55
Excesso de Informação.....	57
Go-Global Or Not?.....	59
A Marca Nome	61
Clone or Adapt?	63
Nova Economia	65
Pressa	67
Crowdfunding	69
On & Off.....	71
Pink Myopia.....	73
Confiança	75
Measuring Charisma	77
Motivação	79
Comunicação na Medicina.....	81
Fin-Research	83
Sustentabilidade Sustentável	85
Too Much Choice?	87
Workplace Hackers.....	89
C-Capitalism	91
ROPO & ROPO ⁻¹	93
O Novo Valor.....	95
Marketing Revolution.....	97
Ziguezague	99
Multitasking	101
Go Stronger.....	103

Urbanomics.....	105
Retirada Estratégica	107
Fee or Free?	109
♂ & ♀	111
Comportamento do Consumidor	113
Ads & Pauses	115
Delete	117
English & Esperanto	119
Transparência	121
Delight?	123
Trends, The Trend	125
Cooperation	127
Escassez Perigosa	129
Clusters.....	131
Consumo Polarizado.....	133
Shake It Up.....	135
Shocking	137
Double Your Message	139
+ Productivity	141
Mashup.....	143
Esquivar Eficaz.....	145
The Best CEO	147
Escassez com Valor	149
Negociação	151
Stress Test	153
Presença Online.....	155
MBA Lies	157

Smart Teams	159
Segmenting Social Media	161
Gestão de Pessoas – erros comuns	163
Pós-venda low-cost	165
SMPS.....	167
Agilidade	169
Adversity Opps	171
Errors Tracking.....	173
Alianças Híbridas	175
InSourcing.....	177
Smart Network	179
Falhas de Ética.....	181
Innovation Killer.....	183
Patterns on Google	185
Trends – Erros Comuns	187
Startups	189
Democratização Editorial	191
Liderança Eficaz	193
Gossip.....	195
Women Sponsoring.....	197
New Teaching.....	199
What now?.....	201
Placebos e Nocebos.....	203
Especialistas em Redução.....	205
Logos éticos	207
Sobrecapacitados.....	209
Peer Recommendations	211

Brainstorming Output.....	213
Entrelaçados	215
Fénix.....	217
Weird Crowd.....	219
Numerus vs Qualitas	221
Mentoring vs Sponsoring.....	223
Trend Based Innovation	225
Chaos Continuum	227
Previsivelmente Batoteiros	229
Eco Shopping	231
Unexpected Microbook	233
Shots de Humor	235
Media Meshing.....	237
Ângulo	239
Social Media Management	241
Clientes Consultores	243
Early or Late?.....	245
Measuring Life	247
Bibliografia.....	249
Agradecimentos.....	251

“Queres ser meu amigo?”

Foi a primeira vez que alguém me perguntou aquilo. Não foi o primeiro amigo, mas foi o primeiro amigo do colégio. Foi no primeiro intervalo do primeiro dia de aulas no Kindergarten.

Encolhi os ombros, trinquei o pão.

“O meu nome é Rui Walter” – um aperto de mão. “Vamos subir ao foguetão?”, perguntou-me, apontando para uma enorme estrutura de ferro pintado de amarelo, com cobertura vermelha, a imitar precisamente isso – um foguetão.

Segui-o, e ainda hoje somos bons amigos.

Há dias voltei ao mesmo local, agora com brinquedos cheios de proteções (restam os barris de plástico onde nos metíamos e os pneus que empurrávamos). Ouvi algumas crianças a falarem entre si e percebi que na essência tudo permanece igual. Os *gadgets* dos pais são diferentes, o estilo de vida é distinto, o contexto social mudou drasticamente. O mundo mudou, mas aquelas crianças continuam a falar da mesma forma, a comunicar da mesma maneira.

Dei um salto mental a Harvard. No *campus* tudo muda todos os anos, mas também lá tudo continua na mesma. Executivos e gestores, empresários e engenheiros, médicos e políticos, doutorados ou simples alunos, cada um a lutar por ser melhor. Melhor do que era, melhor do que si próprio, melhor. À procura de evoluir, de avançar, de progredir.

São apenas um grão de areia, mas que representa uma imensidão muito maior de pessoas que, todos os dias, um pouco por todo mundo, fazem a diferença.

Não pensem que a diferença é criada por uma pequena elite que chega a Harvard todos os anos. Essa é uma falácia comum e perigosa. As tendências são estabelecidas por um *cocktail* de fatores, em que, tal como na fecundação do óvulo pelo espermatozoide, tudo tem de estar no ponto e no momento perfeitos para que alguém tenha a “sorte” de chegar e “marcar golo”. Esse alguém lidera uma multidão de outros que não conseguiram, mas tentaram e em muitos casos ajudaram a criar condições para a criação do novo movimento.

São os que não medem esforços por estudar e conhecer, que apostam tudo para criar, ignorando o medo de falhar, ultrapassam limites e barreiras, fronteiras e problemas e chegam mais longe. São os que usam conhecimento, criatividade e engenho, são os capazes de absorver e evoluir em *mashups* sucessivos, são os que simplesmente dão mais e querem mais.

São os que não têm medo de questionar. De pôr em causa. De experimentar.

É a eles que dedico, antes de tudo mais, este livro.

Porque são eles que constroem o futuro.

PREFÁCIO

Bem-Vindos ao Harvard Trends. Nós somos a multidão (na realidade, o nosso nome original é *crowd*, mas aceitamos multidão como tradução aceitável). Pediram-nos para falar do livro, porque era o que fazia sentido num projeto de *crowdsourcing*.

E aqui estamos.

Antes de mais, nós não nos conhecemos. Cada um de nós, que escreve estas letras, que as organiza em palavras, linhas e parágrafos, não se conhece. Somos muitos, próximos e desconhecidos. Uma multidão .

Parece que era isto que os autores queriam. Uma multidão de pessoas que os ajudasse a construir um livro melhor. E foi isso que cada um de nós procurou fazer, individualmente: dar o seu pequeno contributo para ajudar a eleger as melhores tendências, criticar construtivamente cada uma delas e ajudar a tornar os textos correspondentes mais claros e concisos.

O prefácio é um espaço utilizado por autores e editoras para uma espécie de sumário executivo do livro, contextualizando a sua forma e conteúdo. Lamentavelmente, não o podemos fazer, porque nenhum de nós o leu por inteiro e estamos proibidos por definição de falar entre nós sobre o assunto.

Gostamos do que lemos: textos sobre tendências de gestão, que, apesar de curtos, são recheados de conteúdo, num compromisso que procura dar valor ao tempo de gestores, empresários, estudantes, políticos ou simples curiosos. Mas a verdade é que nenhum de nós sabe muito mais do que isto.

O que nos parece é que Harvard Trends não é um livro. É um conceito. E, como conceito, não morre no livro. Nasce nele.

INTRODUÇÃO

Harvard Trends foi um projeto que nasceu de forma pouco planeada. Não se pode dizer que foi uma ideia brilhante, seguida de uma estratégia apurada com destreza. Pelo contrário, nasceu com naturalidade e evoluiu com permanentes adaptações, e sem certezas nem consensos. Como o mercado.

Do estudo de temas interessantes, atuais e globais no domínio da gestão para fins próprios surgiram pedidos de partilha, que começaram num jornal e num blogue e foram crescendo em número de pessoas, área geográfica, canal de distribuição e exigência ao longo do tempo. A exigência, em particular, é o ingrediente que tem ajudado a melhorar este projeto, que está muito – mas realmente muito – longe de estar em maturidade ou ser ideal. Fica aqui a informação no melhor estágio atual, sendo certo que será melhorada e atualizada no futuro. Porque o tema são tendências e a perenidade delas nem sempre é generosa.

Respeitando o tempo do leitor, segue-se um resumo muito breve de como foi escrito este livro. Os estudiosos que fiquem interessados no modelo de *crowdsourcing* criado para o efeito devem contactar os autores para informações adicionais, porque se trata de um interesse mais técnico no domínio do Marketing.

Foram identificadas cerca de 500 tendências no domínio da gestão, com base num conjunto amplo de fontes, centrado nos conteúdos criados por academias consideradas como aquelas que mais influenciam a gestão como disciplina num âmbito global. Destas e depois de alguns filtros, foram realizadas investigações adicionais em 150, sobre as quais se escreveu. Uma rede de cerca de duas centenas de pessoas leu e opinou sobre estas tendências, fornecendo indícios para investigação suplementar e triagem para um número menor de tendências, ligeiramente acima da centena, que aqui são publicadas.

As tendências foram resumidas num formato escolhido a pensar no leitor. Ao serem organizadas em textos de cerca de duas páginas, pretendeu-se facilitar todos os tipos de leitura: continuada, intermitente e por consulta. Procurou-se um compromisso entre espaço e profundidade dos conteúdos. O tempo é o fator mais valorizado pelos gestores de hoje, pelo que se procurou escrever de forma o mais sintética possível, mantendo um nível de

profundidade aceitável. Cada um dos leitores ficará provavelmente interessado em três ou quatro diferentes temas, sobre os quais gostaria de saber mais. Um pouco de investigação será suficiente para tal.

Os conteúdos aqui publicados não resultam de uma enorme sabedoria sobre gestão por parte dos autores. Na realidade, foram os primeiros a aprender mais sobre gestão em todo este processo. O contributo foi sobretudo de escolha, filtragem, síntese e escrita.

Uma palavra para direitos de autor. Não existem. São vossos, os conteúdos encontram-se abertos a todos. Usem, remisturem e criem o que entenderem desta versão portuguesa. Não é necessário nem desejável citar autores, salvo que tal criar valor por alguma razão. Fica apenas excluída a utilização para fins comerciais, por razões óbvias.

As tendências deste livro são como os seus autores. Não são consensuais. Porque do consenso vem o perigo e da diferença nasce a oportunidade de melhoria contínua.

CROWDFORECASTING

Durante muito tempo, as pesquisas do Google davam indícios sobre os temas que mais interessavam às pessoas. Foi o primeiro grande movimento de *crowdsourcing*: uma enorme multidão fornecia informação do que era relevante a partir dos temas que procurava no motor de busca.

Entretanto, o mundo *online* transformou-se e a maior fatia de tempo dos utilizadores mudou de destino, passando para as redes sociais e *microblogging*. Em termos de acessos, o Google ainda domina, mas o maior número de *clicks* passou para a área do entretenimento. Este movimento potenciou uma evolução para o *crowdforecasting*.

O *crowdforecasting* é uma técnica baseada na pesquisa em plataformas como o Twitter, o Facebook e o G+, onde se estuda o comportamento de milhões de utilizadores. A Google incorpora ainda o Gmail neste perímetro, enriquecendo a pesquisa. A ideia é estudar sobre que falem, o que os preocupa ou irrita, de que é que têm medo, o que

esperam que venha a acontecer ou o que procuram, entre inúmeras outras questões. O objetivo é o estabelecimento de previsões a partir da informação recebida da *crowd*.

O *datamining* baseia-se nas palavras utilizadas no *micro-blogging* do Twitter e no contexto relacional da mensagem, bem como nos conteúdos colocados ou comentados no Facebook, cruzando os perfis antes segmentados com calendário, horário e localização de cada um deles.

Desta forma estabelece-se mais do que informação macro, descendo-se a um nível de informação dos consumidores em segmentos que potencia melhores decisões para o presente e futuro.

A relevância da informação é incomparável a qualquer outra, porque os utilizadores não estão a tomar decisões conscientes da informação que prestam em massa, fornecendo complementos tão importantes como o humor ou a angústia, até agora dificilmente tratados a este nível.

FAIL TRADING

Um das maiores tendências em Harvard e na maioria das melhores universidades americanas e europeias é a análise de erros, falhas e casos de insucesso. Esta é uma mudança relevante para os métodos de ensino de há uma ou duas décadas atrás, em que os *case studies* se centravam em empresas exemplares, cujo modelo importava conhecer e cujas boas práticas interessavam apreender. O objetivo era óbvio: aprender com os bons, procurando replicar, com as necessárias adaptações. Muitos eram os livros que dissertavam sobre isso mesmo: da Inovação à Estratégia, da Liderança aos Recursos Humanos, do Marketing à Negociação, era com os grandes sucessos que se difundiam os ensinamentos.

O tempo demonstrou que muitos dos melhores exemplos não resultaram. Alguns dos melhores *case studies* falharam e outros acabaram por relevar comportamentos éticos não recomendáveis. As universidades e as organizações aprenderam e adaptaram-se. Sem esquecer os bons

exemplos – que se acompanham em tempo real –, é com os erros e os insucessos que se ensina e aprende.

Por outro lado, considerar os erros no eixo central da aprendizagem tem outra vantagem: saber o que evitar fazer. Os executivos têm habitualmente – pelos seus processos cognitivos e percursos profissional – uma melhor ideia do que fazer do que têm do que não devem fazer para atingir determinados resultados.

Por fim, os casos de insucesso são na maioria dos casos mais transversais do que os de sucesso, pelo que são mais recicláveis para (não) adoção noutras indústrias.

Para além da aprendizagem a partir de exemplos de insucesso no método de estudo do caso, outros modelos centrados na falha e no erro começam a ser criados e discutidos.

CLOUD COMPUTING

Cloud Computing é uma das *buzzwords* que mais discussões têm gerado nos *campus* de Harvard e da Caltech.

O conceito consiste em deixar de se ter nos computadores pessoais tanto o espaço em disco como os programas e aplicações, que passam a estar em servidores compartilhados algures – a nuvem –, o que acarreta um número considerável de vantagens: todos os documentos e dados passam a estar acessíveis de qualquer PC, smartphone, tablet ou qualquer dispositivo com acesso *online*, sem necessidade de pens, discos externos ou outras formas de transporte.

Por outro lado, as atualizações são automáticas e seguras, de qualquer local, e o acesso a programas com permanente atualização e menos expostos a vírus ou outros malefícios, passando-se a pagar com base em *fees* men-

sais ou utilizador-pagador a custos marginalmente baixos, em vez da necessidade de aquisição de software. Os equipamentos serão ainda mais rápidos e acessíveis, já que passarão cada vez mais a servir de interface, em vez de processadores.

No mercado, há quem conteste a importância do Cloud Computing, referindo que se trata de mais uma moda como o ASP (Active Server Pages) ou o SaaS (Software as a Service), mas a maior parte dos especialistas convergem na opinião de que este é um movimento de tendência e não uma moda passageira.

Estas vantagens – cujas pontas do icebergue são já os Google Docs, Dropbox, iCloud, Google Cloud Connect e Amazon Cloud Drive – serão direcionadas tanto ao consumidor final como às empresas. As *startups* – tendencialmente ágeis – entrarão no primeiro pelotão, sempre que as economias já se justifiquem, enquanto as empresas maiores iniciarão um processo de progressiva e segmentada transformação, face aos investimentos já realizados, preocupações de segurança e equipas de tecnologias de informação existentes.

INOVAÇÃO POR CÓPIA

Em grande parte das academias a inovação surge como um dos assuntos mais estudados, uma vez que é o elemento central da evolução das economias, do progresso das sociedades e da sustentabilidade das empresas no longo prazo.

A tendência na área da inovação é de a considerar não como um fruto da genialidade de um número limitado de indivíduos, mas como o resultado de contributos sucessivos e iterativos de uma grande massa de desconhecidos, que tornam possíveis as condições para que alguém as junte e invente um novo processo, tecnologia ou produto. As pequenas evoluções têm como base a cópia de um estado anterior e seu melhoramento.

Esta nova visão choca com o mito da inovação baseada em alta criatividade e mudanças disruptivas. A cópia é

necessária para criar fundações de conhecimento e compreensão, iniciando-se depois o processo de criação de modificações, versões e alterações a que se pode chamar transformações, a partir das quais se combinam soluções diferentes. O processo de inovação tem então três elementos: cópia, transformação e combinação.

A influência de M. Gladwell (The Tipping Point), Berkun (The Myths of Innovation), S. Johnson (Where Good Ideas Come From) e Kirby (everythingisaremix.info) para que esta tendência seja bem aceite tem sido decisiva. Alguns exemplos têm ajudado a percebê-la: a dependência de H. Ford de outras invenções anteriores (linha de montagem, princípio dos componentes e conceito de automóvel) para o que é unanimemente considerado como um conceito seu, os *remixes* de Edison em mais de 6000 materiais antes do que resultou em sucesso, o formato de interface que a Apple supostamente inventou e a sua dependência dos desenvolvimentos anteriores da Xerox...

Resumido de uma forma sumária: a cópia é um elemento fundamental da inovação.

OPEN SOURCE SPONSORING

O *open source* mudou radicalmente a indústria de *software* durante a última década. O Linux e a Wikipedia são os exemplos mais destacados deste conceito, repleto de exemplos onde voluntários produzem soluções semelhantes ou melhores do que as da indústria tradicional. A questão que hoje se debate no mundo acadêmico é saber se faz sentido governos e universidades públicas apoiarem e protegerem este modelo, em prol de um suposto maior e mais célere progresso.

Por todo o mundo, programas governamentais ou de instituições públicas locais têm procurado incentivar, quer através de financiamento, quer através de outros programas colaborativos, o desenvolvimento de condições para facilitar o *open source*. A lógica é fácil de entender: as sociedades pretendem estimular uma distribuição e co-

nhecimento rápido e democratizado e evitam depender de um número reduzido de operadores no mercado, cujas prioridades não são necessariamente as mesmas. O *open source* oferece menos riscos de governação, já que não depende de um conselho de administração e consequentes dependências de externalidades, como a pressão bolsista, a dívida ou a necessidade de ganhos rápidos. Por outro lado, incentiva um número elevado de programadores e *startups* a potenciarem novos e interessantes nichos de mercado. Neste contexto, não se estranha o apoio de entidades centrais a este conceito.

No entanto, esta situação pode prejudicar de forma relevante a indústria de *software* tradicional por concorrência desleal, e, por outro, tornar menos sustentável o próprio modelo de *open source*, se se tornar dependente dos apoios. Esta questão estende-se a outros setores apoiados por entidades centrais com boas intenções, mas questionáveis resultados no longo prazo, sempre que as medidas não forem de enquadramento temporário.

HARVARD TRENDS

Este é o espaço destinado a convencer os potenciais clientes a comprarem o livro. Ou pelo menos costuma ser assim. Um local para o convencer a si de como é original, actual e brilhante este livro. De como é importante, inigualável e imperdível. Cheio de boas referências de jornais importantes, repleto de pomposas críticas de iluminadas mentes.

Acontece que nós somos os autores. Talvez sejamos um pouco suspeitos para concluir sobre isto. Primeiro, porque acreditamos mesmo que o que escrevemos é bom. Segundo, porque queremos muito que toda a gente ache o mesmo ;) Finalmente, porque não sabemos nada de si. Como afirmar que lhe acrescenta de facto alguma coisa?

Não se preocupe, não vamos convencê-lo a comprar. Mas experimente folheá-lo e ler na diagonal uns trechos, a ver se interessa. Quem sabe?

www.vidaeconomica.pt
livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-437-7



9 789727 884377 >



www.facebook.com/harvardtrends