MANAGEMENTV

Assista à programação completa no canal 93 da SKY e no canal 73 da TV Alphaville

Programação eclética aborda tecnologia, marketing e globalização

Acompanhe desde as peculiaridades de fazer negócios na China até a elaboração passo a passo de uma campanha publicitária.

> On Management Innovation

Quarta-feira, 24/9, às 22h

Os maiores especialistas do mundo analisam uma das peças mais fundamentais para o sucesso no mundo dos negócios: a inovação. Não se trata necessariamente de novos produtos, tecnologias de ponta ou *designs* revolucionários; o primeiro passo para a inovação se encontra mesmo é no pensamento aplicado à gestão de uma empresa, como descobrirá o espectador. Em *On Management Innovation*, profissionais de criação e desenvolvimento, gestores visionários, autores de *best-sellers* e autoridades do mundo dos negócios têm a dizer muito sobre o assunto. Conheça suas teorias e os casos práticos que as apóiam, aprenda com eles e repense sua estratégia de negócio. A ordem é inspirar-se!

> Negócios na China

Todas as quartas, às 21h30

Esta série vem atender todos aqueles que querem fazer negócios com o gigante asiático ou que tentam entender como funcionam as empresas lá. Cada episódio apresenta empresas chinesas pouco conhecidas pelo público brasileiro.

> Negócios 360º

Todas as segundas, às 23h

Personalidades do mundo dos negócios e da mídia mostram, na série *Negócios 360º*, a filosofia por trás da economia e da riqueza. Com bom humor e perspectiva histórica, cada episódio desenvolve um assunto decisivo para o gestor atual: globalização, marketing, liderança, ética, cultura da riqueza, mídia. Acompanhe múltiplas visões sobre cada um dos temas.

> O Novo Milênio

Todas as segundas, de 1º/9 a 6/10, às 22h

Quais foram os acontecimentos mais importantes do século 20? Entenda como eles influenciaram nossa realidade e o que nos espera no futuro. Qual é o limite da globalização? Como se pode lidar com o terrorismo? Conheça um esboço de mapa das mudanças no novo milênio.

> Ad Factor

Sextas, 12, 19 e 26/9, às 21h

Esta minissérie mostra, passo a passo, como se constrói uma campanha publicitária: os primeiros processos criativos, as idéias que ficam no meio do caminho e as que prosperam, a busca de atores e lugares, o planejamento dos meios e a elaboração da estratégia. Conheça os maiores desafios e segredos para que uma campanha publicitária seja vencedora.

> Exposed com Mubarak

Quarta-feira, 10/9, às 23h

Hosni Mubarak, presidente do Egito desde 1981, é o protagonista deste episódio da série dedicada às grandes figuras políticas de nosso tempo. Sua gestão tem sido marcada por progressos nas relações com os países árabes, pelo arrefecimento das relações com Israel e pelo cultivo de boas relações com os Estados Unidos. A trajetória de Mubarak explica sua política: foi marcada tanto por sua participação na guerra do Yom Kippur contra Israel, em 1973, como por seu envolvimento diplomático com outros países do Oriente Médio.

> Money Programme: Uma Guinness, por favor.

Quarta-feira, 17/9, às 21h

Com a tendência de consumo de bebidas mais suaves, as vendas da bicentenária cerveja irlandesa Guinness começaram a cair e até circulou que seria vendida. O que ela fez? Lançou a Guinness Red, versão mais leve e adocicada da amada *black stout*, com uma campanha publicitária multimilionária. Acompanhe os bastidores desse contra-ataque.

Mais informações: managemenTV.com.br

[Pingue-Pongue]

5 PERGUNTAS A SETH GODIN

Autor de alguns dos livros de marketing mais vendidos da última década –*Meatball Sundae* (ed. Penguin Books), *O Futuro Não é Mais o Mesmo* e *Todo Marqueteiro é Mentiroso!* (ambos, ed. Campus/Elsevier)–, Seth Godin explica a seguir por que o mercado atual "castiga a média" e como chegar com eficácia ao "consumidor pós-consumo"

Divulgação/Seth Godin

Você escreveu que estamos na era do "pós-consumo". O que isso significa?

Nos últimos anos ficou claro que temos mais coisas do que necessitamos e que não temos tempo de desfrutá-las. Esse é o dilema do consumidor "pós-consumo". Portanto, ele precisa, realmente, é de ajuda para aproveitar melhor o que já tem.

Em 2002, você afirmou que ser "uma vaca púrpura" ou "roxa" (quer dizer, diferenciar-se em seu setor) era o requisito para qualquer empresa que aspirasse ao sucesso. Produtos e serviços vêm comprovando isso?

Isso é expressão de um fato: se uma empresa quer crescer, tem de fazer alguma coisa sobre a qual as pessoas estejam dispostas a falar, porque a atenção já não pode ser comprada. As pessoas só prestam atenção em quem as conquista.

Qual é o melhor modo de ter a atenção dos consumidores?

Primeiro, as empresas têm de ir "até os extremos" para encontrar um pequeno grupo de pessoas interessadas naquilo que vendem. Segundo, é preciso tratar as pessoas com respeito. Falando por experiência própria, essa combinação gera resultados sobre os quais as pessoas decidem falar. Por fim, para vender é preciso descobrir quem está escutando e criar grandes histórias que essas pessoas queiram divulgar para os outros.

Que características deve conter uma grande história?

Antes de qualquer coisa, uma grande história tem de ser verdadeira, coerente e autêntica. Além disso, deve trazer implícita a promessa de diversão, dinheiro, segurança. Também deve ser confiável. E ninguém terá sucesso contando uma história a não ser que já tenha conquistado de antemão a credibilidade do consumidor. As grandes histórias também são sutis: quanto menos dizem explicitamente, mais poderosas se tornam. É muito mais eficaz permitir que o consumidor tire suas próprias conclusões. As grandes histórias não só apelam para a lógica, como também para nossos sentidos –e raras vezes se dirigem a todo mundo. Se uma empresa amplia a abrangência de sua história para atrair vários públicos, acabará não atraindo ninguém. As melhores histórias não ensinam nada de novo, mas coincidem com a perspectiva do mundo e as crenças de um pequeno grupo, que se encarregará de difundi-las.

Você observou que o mercado atual "castiga a média", como mostraria o fato de o Google, nas buscas, identificar apenas "a zona excepcional onde está o maior valor". Quais são as conseqüências desse fenômeno para os negócios?

Se uma empresa ainda faz marketing de massa, ela procura chegar ao consumidor médio com produtos médios. O problema disso reside no fato de que as pessoas dispostas a prestar atenção estão nos extremos: são as insatisfeitas e não querem a média. Daí que nenhuma empresa média –quer dizer, que não se destaque– terá facilidade para crescer.

© Rotman Magazine
Entrevista a K. Christensen

[Ranking 1]

Marcas sem surpresas

Pelo terceiro ano consecutivo, o conglomerado de pesquisas Millward Brown traz a público seu *Brandz Top 100*, ranking das marcas mais valiosas do mundo

As 10 primeiras de 2008

Marca	Valor (US$ bilhões)	Variação sobre o ano anterior (%)
1 Google	86,1	+30
2 General Electric	71,4	+15
3 Microsoft	70,9	+29
4 Coca-Cola	58,2	+17
5 China Mobile	57,2	+39
6 IBM	55,3	+65
7 Apple	55,2	+123
8 McDonald's	49,5	+49
9 Nokia	44,0	+39
10 Marlboro	37,3	+5

Já não é surpresa para ninguém: mais uma vez, a marca Google está no primeiro lugar. Jorge Alagón, vice-presidente de ciências mercadológicas da Millward Brown México, explica que os US$ 86,1 bilhões do Google "são calculados somando todos os benefícios que a marca espera gerar no futuro", mesmo que esse "depósito de lucros futuros" dependa realmente do que a marca signifique para o consumidor. "O significado seria o conjunto de sentimentos, associações e memórias relacionados com a marca, guardados em seu guarda-roupa mental", diz Alagón. Em outras palavras, é o que cria o vínculo, o que causa a fidelidade. "Em média, dois terços das vendas de uma marca podem ser explicados pela solidez desse vínculo", acrescenta Alagón.

A metodologia utilizada pela Millward Brown Optimor para calcular o valor das marcas, em seus três passos, leva em conta esses dois aspectos (benefícios de futuro e guarda-roupa mental). "No primeiro passo, são estimados os lucros intangíveis da empresa (propriedade intelectual, distribuição, gestão, pesquisa e desenvolvimento) e divididos de acordo com as marcas individuais e os países onde a empresa atua, a partir da informação financeira da Bloomberg e do Datamonitor", conta o executivo.

O segundo passo consiste em calcular a proporção dos benefícios intangíveis imputáveis exclusivamente à marca, ou o que se denomina "contribuição de marca"; quer dizer, a parte proporcional que depende dos consumidores com maior grau de compromisso e lealdade, cuja decisão de compra é ditada mais pela promessa da marca do que pelas características específicas do produto ou seu preço. O passo final é a projeção futura da marca, a partir da taxa de crescimento da categoria por país, do nível de conhecimento da marca ali e de seu potencial para captar participação no mercado.

Na última etapa, o processo de avaliação se apóia na Brandz, base de dados da Millward Brown, sobre o relacionamento que os consumidores têm com as marcas –trata-se da maior base desse tipo no mundo. Segundo Alagón, ela engloba mais de dez anos de pesquisa, 50 mil marcas, países que representam 85% do PIB mundial e mais de 1 milhão de consumidores.

[Ranking 2]

Os melhores pódios

Pesquisa Burson-Marsteller avalia quais são os fóruns de debates mais valiosos do mundo; fórum da HSM é o líder

De acordo com a última pesquisa mundial da empresa Burson-Marsteller, que elege os pódios com maior valor estratégico para os CEOs e executivos seniores, o World Business Forum, organizado pela HSM, figura no topo das listas.

Acima dos 173 fóruns e conferências de todo o mundo, os entrevistados –responsáveis pela comunicação corporativa, marketing, recursos humanos e relações públicas de 81% das empresas que figuram na lista *Fortune 1000*– consagraram o World Business Forum como o melhor "Fórum Novo" e o segundo "Fórum Global".

Melhores fóruns globais

- World Economic Forum
- World Business Forum (HSM)
- Milken Global Institute
- Clinton Global Initiative
- Conference Board

Melhores fóruns novos

- World Business Forum (HSM)
- Wall Street Journal
- Clinton Global Initiative
- Global Creative Leadership
- Summit
- Argyle Leadership Forum

[Cenários]

A crise é boa conselheira

Costuma-se dizer que as economias "aprendem" mais nos períodos de crise que nos de bonança. O que os líderes podem aprender agora e o que podem aplicar das lições de crises anteriores?

Mesmo que pareça remota, a Grande Depressão de 1930 nos Estados Unidos continua nos trazendo inúmeras lições ocultas. Muitas pessoas analisam, projetam e comparam gatilhos que disparam crises, estatísticas e estratégias do que foi considerado, até hoje, o pior desastre econômico da história. Economistas e historiadores concordam que ainda há mistérios a descobrir por trás dos anos mais negros da economia mundial. Foi o que disse em 1994 Ben Bernake, atual presidente do Federal Reserve dos Estados Unidos e, na época, professor de Princeton: "Entender a Grande Depressão é o Santo Graal da macroeconomia. Mesmo que o progresso nesse sentido seja considerável, estamos longe de tê-lo encontrado".

Um lado

Estudioso do tema, Bernake não esperou, como os líderes de então, que os mercados decidissem o destino da Bear Stearns. Para evitar a derrocada generalizada, agiu rapidamente para intervir. A não-intervenção foi um dos erros cometidos pelos políticos e agentes reguladores dos anos 1930, por exemplo. Fiéis a Adam Smith, acreditavam que as economias, diante das turbulências, com o passar do tempo encontravam o equilíbrio por si mesmas. Mesmo John Maynard Keynes tendo-os alertado em 1925: "No longo prazo, estaremos todos mortos". Quando compreenderam isso, já era tarde: a parte principal do impacto não podia mais ser evitada. Apesar disso, a partir daí, a política fiscal, que até então era uma observadora silenciosa, passou a agir em épocas de crises. O Estado começava a fazer o que os mercados não faziam, nem que fosse cavar buracos para depois fechá-los.

Além de se tornar um marco no decorrer da história econômica, além de seu efeito dramático na vida de nações e indivíduos, a Grande Depressão deixou mais de um ensinamento que governos e órgãos reguladores não ignoram. Por isso, só o fato de que hoje sejam mostradas as coincidências premonitórias faz com que muitos especialistas em gestão e estratégia revejam as decisões tomadas pelos líderes e empresas naquela crise –e nas subseqüentes– para sobreviver e superá-la, convencidos de que certamente os erros passados são oportunidades para aprender e evitar sua repetição.

O outro

"As recessões são famosas pelas fusões de empresas. Na realidade, porém, são muitas as oportunidades que oferecem para levar as empresas ao sucesso", como mostraram recentemente Darrell Rigby e Emilio Montes, responsáveis por um estudo da Bain & Company no qual analisaram o comportamento de mais de 700 companhias, antes, durante e depois das últimas crises econômicas. O relatório identifica uma série de indícios que, como demonstra a experiência, contribuem para melhor desempenho em momentos difíceis. O principal é "não perder o rumo". Além de "ter uma estratégia clara, é preciso desenvolver planos de contingência, mas antes que a crise 'ataque'. E, como sempre, ou mais que sempre, manter a disciplina".

Porque, em uma recessão, o que se ganha ou se perde ganha-se ou perde-se desde o princípio. É por isso que não é conveniente esperar até que a crise diminua. A empresa que se decidir por essa tática não conseguirá recuperar o terreno perdido diante da concorrência quando a economia se normalizar. O mais saudável é insistir em seus próprios pontos fortes.

O estudo dá como exemplo o caso de uma rede de farmácias norte-americanas, a Walgreens, que, em plena crise, no final dos anos 1990, apostou na expansão de sua linha de genéricos a preços baixos. Suas vendas do último trimestre de 2001 superaram em 10,7% as do mesmo período do ano anterior.

Uma recomendação: se foi cometido um erro, é preciso corrigi-lo rapidamente. Sem exagerar, porém, porque, como disse o escritor F. Scott Fitzgerald, "a habilidade de processar duas idéias simultaneamente e, ainda, ser capaz de funcionar já é prova de uma inteligência superior".

[COLUNISTA CONVIDADO: GEORGE KOHLRIESER]

6 habilidades essenciais

Segundo a American Management Association, os gestores gastam um mínimo de 24% do tempo lidando com conflitos. Parece um desperdício, mas, na verdade, é uma oportunidade, segundo o especialista em liderança e comportamento organizacional George Kohlrieser, se o conflito for tratado de forma construtiva. Aqui ele conta como fazê-lo

Você tem medo de conflitos? Isso é perfeitamente normal! Instintivamente, nosso cérebro nos diz que um conflito é sinal de perigo –e nossa reação tende a ser enfrentar ou fugir. No entanto, temer conflitos pode tornar líderes, gestores e funcionários "reféns psicológicos", que ficam paralisados e incapazes de desafiar os outros.

Os conflitos são o sangue das organizações bem-sucedidas. As brigas, os desentendimentos e os pontos de vista diversos sobre estratégia e implementação criam energia e oportunidade de mudanças, estimulam a criatividade e ajudam na formação de equipes mais bem alinhadas. Muitas das maiores multinacionais do mundo, assim como governos e agências humanitárias, até já estimulam seus funcionários a levantar questões espinhosas por acreditarem que estão levando-os à inovação, a novos objetivos (e às mudanças necessárias para atingi-los).

Encarar um conflito tem seus riscos, é claro. Se não for gerenciado adequadamente, o processo pode enfraquecer as equipes e minar o respeito mútuo, o comprometimento, a confiança. No entanto, há motivos para crer que os conflitos podem resultar em ganhos para todos.

Divulgação

George Kohlrieser, psicólogo, é professor de liderança e comportamento organizacional do IMD, especializado em gestão de mudança. Fundou e dirige a firma de consultoria Shiloah International. Como *expert* em negociação de reféns, trabalhou para governos e organizações humanitárias em Israel, nos territórios palestinos e na Croácia. Esteve no Brasil em 2006 como palestrante do Fórum Mundial de Negociação da HSM. Escreveu *Hostage at the Table* (ed. John Wiley).

O que é conflito?

O conflito se manifesta como uma diferença entre duas ou mais pessoas ou grupos –caracterizada por tensão, desacordo, emoção ou polarização–, em que o vínculo entre as duas partes é quebrado ou insuficiente.

É parte do ciclo dos relacionamentos. Quando os vínculos se quebram, as pessoas experimentam sensações de perda, desapontamento, frustração. Se você for capaz de reconhecer que isso causa dor, terá melhor visão do problema e de como solucioná-lo.

Uma tática-chave para lidarmos com um conflito é usar os olhos da razão, um dos mecanismos mais poderosos do cérebro. Com eles, enxergamos certa situação e determinamos como agir ou reagir. Atletas, por exemplo, melhoram bastante seu desempenho quando visualizam o primeiro lugar e nunca o perdem de vista. Executivos melhoram seus discursos em público apenas por imaginarem que estão cativando a audiência. Ambos usam os olhos da razão, formados por experiências e escolhas, que definem a maneira de ver o mundo e, em última análise, definirão o sucesso ou o fracasso ao lidarmos com o conflito.

Como os líderes podem aprender a usar os olhos da razão? Pesquisas de Chris Neck e Charles Manz apontam que por meio de um diálogo interior, dizendo a nós mesmos para enxergarmos a situação como oportunidade e não obstáculo.

Eis as seis habilidades essenciais para resolver eventuais conflitos:

para resolver conflitos

1 Criar e manter o vínculo, até mesmo com o "adversário". O segredo para interromper um conflito é criar ou recriar um vínculo com a outra parte. Não temos de gostar de alguém para criarmos um vínculo com ele; precisamos somente de um objetivo em comum. Trate a pessoa como amigo e baseie a relação em respeito mútuo e cooperação. Os líderes devem aprender a separar a pessoa do problema, a querer ajudar o outro legitimamente e a evitar suas próprias reações negativas a fortes emoções dos outros.

2 Estabelecer um diálogo e negociar. Em todos os momentos, é importante manter a conversa sobre o tema em questão, focar um resultado positivo e continuar atento ao objetivo comum. É imperativo evitar ser hostil e agressivo. O passo seguinte é a negociação, que inclui trocas. A conversa e a negociação criam uma transação genuína, produtiva e comprometida com duas vias. Precisamos investir nisso a energia do corpo, das emoções, do intelecto e do espírito.

3 "Pôr o peixe sobre a mesa." Ou seja, levantar uma questão difícil sem se passar por agressivo ou hostil. A analogia vem da Sicília, onde os pescadores, que são extremamente unidos, colocam seus pescados sobre uma grande mesa para que todos os limpem juntos. Eles trabalham arduamente e são recompensados com um grande jantar –prato principal: peixe– no final do dia. Se você deixa um peixe sobre a mesa, ele começa a apodrecer e a cheirar mal. Mas, se o limpa, gera um resultado benéfico para todos. O importante é lembrar que devemos ser diretos, ter respeito pelo outro e sempre ajudar o próximo, que, assim, vai nos respeitar também. Para completar, o *timing* é importante: não seria benéfico levantar um tópico difícil quando um colega está saindo para o aeroporto.

4 Entender a causa do conflito. Para formar um diálogo com o intuito de resolver a questão, precisamos compreender a raiz do problema. Entre as razões mais comuns para o desentendimento estão os diferentes objetivos, interesses e valores.

Pode haver percepções distintas do problema, como "É um problema no controle de qualidade" ou "É um problema na produção", e também podem existir estilos de comunicação desiguais.

O poder, o *status*, a rivalidade, a insegurança, a resistência às mudanças e a confusão sobre as regras também podem gerar divergências. Pessoas egoístas, por exemplo, costumam provocar conflitos. Ainda é crucial determinar se o conflito tem a ver com interesses ou necessidades: interesses são mais transitórios e superficiais, como propriedade, renda ou até um emprego; as necessidades, mais básicas, como sua identidade, segurança e respeito.

Conflitos que provocam perdas relativas a necessidades podem deixar grandes feridas por toda a vida. Às vezes, parece que o conflito tem relação com interesses, mas na verdade se liga a uma necessidade. Por exemplo, uma pessoa que deixou de ser promovida aparentemente ficou chateada por perder o ganho extra, mas, na verdade, sua dor é causada pela perda de respeito entre os pares ou até de identidade.

5 Usar a lei da reciprocidade. Ela é a base da cooperação e da colaboração: o que você dá é o que você recebe. As pessoas têm grande dificuldade com isso, mas não deveriam. Recentemente pesquisadores identificaram no cérebro humano uns "neurônios-espelhos", sugerindo que nosso sistema límbico (parte emocional do cérebro), responsável pela empatia, "lê" a intenção alheia e os sentimentos do outro em relação a nós. A troca mútua e a adaptação interna permitem que dois indivíduos fiquem sintonizados e interligados quanto a seus respectivos estados internos. Portanto, uma técnica poderosa a fim de controlar qualquer tipo de disputa é a da empatia com os sentimentos e as opiniões dos outros, determinando o modo de nos expressarmos, seja verbalmente ou não.

Essa atitude no meio social permite que façamos as corretas concessões no momento certo. Quando concedemos alguma coisa, esperamos uma resposta boa da outra parte. E, quando percebemos que nos fizeram concessões, devemos fazer o mesmo.

6 Construir uma relação positiva. Uma vez que um vínculo foi estabelecido, devemos tanto fortalecer a relação como buscar nossos objetivos. Precisamos equilibrar a razão com a emoção, porque as emoções –como o medo, a raiva, a frustração e até mesmo o amor– podem perturbar a racionalidade.

Precisamos compreender o ponto de vista do outro, não importando se concordamos com ele ou não. Quanto mais eficaz for a comunicação de nossas diferenças e das áreas de concordância, mais entenderemos as preocupações do outro e maiores as possibilidades de chegar a um acordo que satisfaça as duas partes. Os vínculos mais profundos foram baseados no que o eminente psicólogo Carl Rogers chamou de "olhar positivo incondicional".

Em suma, sentir-se aceito, digno e valorizado são necessidades psicológicas básicas de todo mundo. Basta lembrar-se disso e de que, como a negociação de reféns demonstra, é mais produtivo persuadir do que coagir.

© George Kohlrieser

HSM MANAGEMENT NA INTERNET (E MUITO MAIS)

hsmmanagement.com.br

POLÊMICA NO PORTAL HSM:

PODEMOS TERCEIRIZAR ATIVIDADES-CHAVE?

SIM. Estudo Accenture afirma que a terceirização transformacional é desejável, desde que bem controlada –e ensina como fazer a transição e o controle.

NÃO. Julio Sergio Cardozo garante que atividades-chave como atendimento aos clientes e gestão de RH nunca devem ser terceirizadas.

EMERGENTES
Consultores da Oliver Wyman afirmam que os países maduros não vêem a sofisticação dos mercados em desenvolvimento. (HSM Management Update nº 59)

ATRÁS DA CORTINA
Estudo revela as estratégias de sobrevivência dos gestores intermediários nas empresas. (HSM Management Update nº 60)

FACETAS DOS CONSUMIDORES 1
Quem já observou –e compreendeu– o sentimento de vergonha na experiência de consumo masculino? (HSM Management Update nº 61)

FACETAS DOS CONSUMIDORES 2
Existem três tipos de jovens que compram aparelhos de telefonia celular. Você os conhece bem? (HSM Management Update nº 61)

NÃO DEIXE DE LER NOSSO BLOG:
www.hsm.com.br/blog

UPDATE OR DIE
Updaters
updateordie.com

CONSUMO CORRETO?
Só 10% dos consumidores desviam de sua rota por produtos favoráveis ao meio ambiente. Vale até para os mais politicamente corretos: pesquisa mostra que quem faz trabalho voluntário se sente mais livre para indulgências pessoais. (Marcelo Melo)

SOLIDÃO DO PODER
A solidão de um CEO é um paradoxo. Nunca estamos sós, mas isso mascara uma solidão eterna, percebida quando todos vão embora. É nesse momento que angústias, dilemas e temores aparecem; não há com quem desabafar ou dividir problemas. A solidão é inerente ao poder. (Julio Sergio Cardozo)

NÚMEROS DO EXCESSO
O estudo *Information Overload*, promovido pela Basex e baseado em 40 mil computadores, permitiu projetar que US$ 650 bilhões são jogados no lixo por ano em "produtividade desperdiçada" com procedimentos como 50 checagens de *e-mail* e visita a 40 *sites* por dia por pessoa. (Wagner Brenner)

VERDE MAR, VERDE ESTRADA
Enquanto um cabeleireiro dos EUA criou um programa para coletar cabelos e transformá-los em "cobertores" para absorver óleo vazado nos oceanos, japoneses desenvolveram para a Holanda a Estrada Verde, com um concreto capaz de absorver a poluição emitida pelos veículos que ali trafegam. (Daniel Chagas Martins)

MOVIMENTO ANTICORRUPÇÃO
A solução para a corrupção é uma atitude mais global e menos local da população. Já há um movimento internacional anticorrupção, que conta com a ONG Transparency International. (Marcelo Mariaca)

MALCOLM GLADWELL
Outliers (pessoas residentes fora de onde trabalham) é o novo livro do autor de *Blink*, confirmado para novembro. Promete desvendar as "pessoas de sucesso". (Jorge Carvalho)

CATÁLOGO SUSTENTÁVEL DA FGV
Conheça *on-line* a ferramenta que armazena informações sobre produtos e serviços desenvolvidos de acordo com normas de sustentabilidade. (Larissa Teixeira)

* Seleção *off-line* do conteúdo *on-line* dos blogs HSM e Update or Die (Área 3).