

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

JOSÉ CARLOS BRAGA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A EDUCAÇÃO PERCEBIDA
NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Porto Alegre
2013

JOSÉ CARLOS BRAGA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A EDUCAÇÃO PERCEBIDA
NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação de Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Villela Pereira

Porto Alegre

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B813e Braga, José Carlos
Educação corporativa: a educação percebida na administração de empresas. / José Carlos Braga. – Porto Alegre, 2013.
122 f.

Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, PUCRS.
Orientador: Prof. Dr. Marcos Villela Pereira

1. Educação. 2. Educação Corporativa. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Criatividade. 5. Inovação. I. Pereira, Marcos Villela. II. Título.

CDD 370.113

Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494

JOSÉ CARLOS BRAGA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A EDUCAÇÃO PERCEBIDA
NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação de Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito à obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado em 11 de janeiro de 2013.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marcos Villela Pereira - PUCRS

Profa. Dra. Leda Lísia Franciosi Portal - PUCRS

Profa. Dra. Maira de Cassia Petrini - PUCRS

Porto Alegre

2013

A primeira meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas; homens que sejam criadores, inventores, descobridores.

Jean Piaget

A todos os homens e mulheres que contribuíram para minha educação. De minha família, da escola e universidade, das empresas em que trabalhei e das associações que participei. Sem nunca esquecer meus amigos e todos aqueles que passaram como num “flash”, quase anônimos, na fila do ônibus, na reportagem de televisão ou no bate-papo da sala de espera de um consultório médico. Sou o sujeito que sou por conta da passagem de cada um de vocês pela minha vida!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais Anadyr e Irene (*in memoriam*) que, cada um de sua forma, moldou os alicerces de minha educação. Minha mãe pela palavra fácil, pela simplicidade dos sentimentos, pelo “vai dar tudo certo”, mostrando o lado prático e simples da vida. Meu pai pelo gosto da leitura, como forma de saciar parcialmente a curiosidade de saber, mostrando o valor de “formar-se bem”. Embora o convívio nem sempre tenha sido fácil (alguma vez é, entre pais e filhos?) foram os dois que, com amor, me ensinaram a contar histórias, habilidade colocada em prática neste relatório.

A minha irmã Nara (*in memoriam*) e meus irmãos Júlio e Paulo por terem sido meus irmãos mais velhos, cuidando de mim, ajudando nos temas, sendo parceiros nas brincadeiras e tantas vezes “cúmplices”. Minhas primeiras experiências de socialização.

Ao André, que a vida colocou em meu caminho como um presente, com quem aprendo todos os dias, que me estimula a seguir sempre em frente e com quem tive tantas discussões sobre o tema, que também lhe é muito significativo.

Aos meus professores, na figura de meu também orientador, Marcos Villela Pereira. Sem dúvida um dos melhores. Incansável no desafio de apresentar os conteúdos de forma clara e atraente, desafiando os alunos a descobrir significados e aplicações. Bravo guerreiro ao aceitar um administrador (eu) como orientando, com todas minhas limitações de conhecimento e de agenda.

Aos meus amigos, representados pelo Fernando e pelo Vlad, irmãos por minha livre escolha. Pela parceria e cumplicidade, pelos conselhos, pelo ouvido e ombro sempre disponíveis;

Aos mentores e amigos Paulo Pizarro (*in memoriam*) e Íris Gardino (uma mãe com seus lindos olhos azuis), por toda a inspiração e incentivo que me deram para buscar o mestrado, e pela forma carinhosa como sempre compartilharam comigo seus conhecimentos e, acima de tudo, sua sabedoria.

RESUMO

Gerar diferenciais competitivos é um dos grandes desafios das empresas contemporâneas. A Administração de Empresas, no decorrer do século XX, passou por uma série de mudanças de entendimento sobre o que é uma organização. No final do século chegou-se a um modelo de empresa mais “orgânico”, focado tanto nas suas relações internas quanto nas externas, nas pessoas e na aprendizagem. A Educação Corporativa tem como um de seus grandes desafios desenvolver profissionais criativos e inovadores que atendam às demandas destas organizações contemporâneas. Para isto tem-se utilizado de forma proposital ou não de práticas já profundamente estudadas no campo da Educação. Esta pesquisa pretende demonstrar quais conceitos da Educação já são utilizados na Administração de Empresas, através da Educação Corporativa, e como alguns destes conceitos são postos em prática. Para se atingir este objetivo, serão apresentados entendimentos sobre Educação Corporativa presentes na Natura Cosméticos, e também o resultado de observações práticas do programa de desenvolvimento de lideranças desta empresa, intitulado Cosmos.

Palavras-chave: Educação corporativa. Educação profissional. *Learning organization*. Criatividade. Inovação.

ABSTRACT

Generate competitive advantages is one of the great challenges of contemporary companies. The Business Administration, during the twentieth century, went through a set of changes in understanding about what an organization is. At the end of the century was reached to a business model more "organic", focused both in their internal relations as the external, in people and in learning. The Corporate Education has as one of his biggest challenges to develop innovative and creative professionals that meet the demands of these contemporary organizations. To this has been used in an intentional or not practices already deeply studied in the field of Education. This research aims to demonstrate concepts of education which are already used in Business Administration through corporate education, and how some of these concepts are put into practice. To achieve this goal, will be presented understandings of Corporate Education present in Natura Cosmetics, and also the result of practical observation program leadership development of this company, that called Cosmos.

Keywords: Corporate Education. Professional education. Learning organization. Creativity. Innovation.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Integral de Ken Wilber	44
Figura 2 – As quatro dimensões do Cosmos.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CAPÍTULO 1 - A EMPRESA CONTEMPORÂNEA	17
1.1 A EMPRESA HOJE: BREVE HISTÓRICO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO	17
1.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA	21
1.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	23
1.4 CAPITAL INTELECTUAL E CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	25
1.5 INOVAÇÃO – A MOTIVAÇÃO PARA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	30
1.6 CULTURA CORPORATIVA.....	34
1.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	37
2 CAPÍTULO 2 - A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA NATURA – FOCO PROJETO COSMOS	39
2.1 POR QUE A NATURA?.....	39
2.2 PROGRAMA COSMOS.....	41
2.3 MODELO INTEGRAL – KEN WILBER	44
2.4 DIMENSÕES DO COSMOS.....	47
2.5 PAPÉIS DE GESTÃO – PIPELINE DE LIDERANÇA	49
2.6 OBSERVAÇÃO DA ATIVIDADE 1 - A COERÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIO <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>	51
2.7 OBSERVAÇÃO DA ATIVIDADE 2 - LABORATÓRIO DE HUMANIDADES	56
3 CAPÍTULO 3 - RECONHECENDO A EDUCAÇÃO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	59
3.1 A EDUCAÇÃO.....	59
3.2 INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS ESTRATÉGIAS DOS PROGRAMAS EDUCACIONAIS	60
3.3 O PROFESSOR COMO SUJEITO DO CONHECIMENTO	64
3.4 METODOLOGIAS DE ENSINO.....	68
3.5 QUE SUJEITO SE QUER FORMAR?	77
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXO A – NATURA: GLOBAL BEAUTY MADE IN BRAZIL	95

INTRODUÇÃO

As organizações empresariais passaram por grandes mudanças e transformações durante o século XX. No final do século XIX, alguns estudiosos como F. W. Taylor e Henri Fayol já haviam dado profundidade a estudos sistemáticos sobre o funcionamento destas organizações. Com estes estudos, a Administração já começara a se estruturar como um Campo Científico. Desde seu início, esta ciência foi acompanhada pela necessidade de que seus preceitos fossem aplicados na prática, como nos empreendimentos de Henry Ford, excelentes exemplos da aplicação da Teoria Clássica da Administração.

Tradicionalmente, esta ciência era dividida em cinco áreas: Administração Financeira e de Orçamento, Administração de Marketing, Administração da Produção, Administração de Materiais e Administração de Recursos Humanos. Com a evolução e complexificação dos processos, estas áreas foram desmembradas, novas áreas foram criadas e hoje temos também as áreas de Administração dos Processos de Logística, Sistemas de Informações, Planejamento Estratégico e Serviços.

A Administração (ou Gestão) de Recursos Humanos, como não poderia deixar de ser, também passou por profundas mudanças, principalmente no final deste período. Uma mudança em particular é de interesse desta pesquisa: a mudança na forma de analisar e tratar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais que trabalham nas organizações empresariais, notadamente nas de grande porte, mais conhecidas como Corporações.

Na última década do século XX e, mais fortemente, no início do século XXI, um grande número de organizações passou a adotar uma nova denominação para abarcar as ações de desenvolvimento, que promoviam junto aos seus públicos internos e, por vezes, com públicos externos: Educação Corporativa. Naquele momento, em boa parte das grandes corporações, as antigas áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) passaram a se chamar Universidades Corporativas.

Um dos primeiros autores que escreveram sobre o tema foi Meister (1999), que ressaltou sua importância pela ação de cinco forças que passavam a atuar intensamente no ambiente corporativo:

A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global (MEISTER, 1999, p.1).

Para esta autora, essas forças tornaram imprescindível a necessidade de as organizações se comprometerem com a educação de seus funcionários, sob o risco de perderem competitividade, caso não o façam.

A partir desta mesma época minha atuação profissional gradativamente foi se consolidando em projetos de Consultoria em Treinamento e Desenvolvimento, constantemente deparando-me com a denominação Educação Corporativa. Os projetos a que me refiro passam, basicamente, por quatro (04) etapas:

- a) Diagnóstico: em que são levantados diversos aspectos da organização, como cultura, estratégias, características do público-alvo, desafios e situações práticas as quais o público alvo está sujeito, e para os quais se pretende prepará-los, etc.;
- b) Formatação do programa: que pode ser uma ação de treinamento (para uma demanda imediata) ou de desenvolvimento (para demandas que estão previstas para o determinado público). Nesta etapa são selecionados os conteúdos, metodologias, distribuição de carga-horária, etc.;
- c) Execução do programa: pode ser uma ação pontual de treinamento ou um cronograma, com diversas ações de desenvolvimento ao longo de um período pré-estabelecido;
- d) Avaliação dos resultados: período no qual se verificam os níveis de aprendizagem dos participantes, sua percepção de aplicabilidade dos conteúdos, a própria aplicação dos conteúdos na prática dos participantes (efetividade) e melhoria nos resultados vinculados aos objetivos de cada projeto (indicadores).

Na grande maioria dos projetos em que me envolvi, e me envolvo, percebo ambição nos objetivos que meus clientes propõem para o desenvolvimento de seus profissionais, mas limitações na concepção e execução destes programas. Fico constantemente com a sensação de que os esforços investidos não produzem

grandes resultados, ou produzem apenas resultados restritos a certa superficialidade frente aquilo que potencialmente poderiam produzir. O desconforto causado pela sensação de desperdício de recursos foi causando-me uma inquietação cada vez maior. Aqui vale dizer que, como Administrador, desperdício de recursos é algo que incomoda muito.

Tendo estudado muitos manuais de T&D e publicações sobre Educação Corporativa, em sua esmagadora maioria escritos no Campo da Administração de Empresas, percebi que, segundo estas bases, tudo estava sendo feito adequadamente nos meus projetos. Pelo menos em linhas gerais estava correto.

Esta inquietação foi crescendo até que meu olhar voltou-se para uma possível fonte de respostas ou de novas perguntas, o Campo da Educação.

Foi neste momento que decidi desenvolver a pesquisa neste Campo Científico. Não se trata de substituir ou esquecer aquilo que aprendi no campo da Administração de Empresas sobre desenvolvimento humano nas organizações, mas de ampliar o repertório de possibilidades de modos de fazer, de ter uma visão mais crítica e multidisciplinar sobre os processos de ensino e aprendizagem e de, se não for muita pretensão, descortinar um novo horizonte de possibilidades para a Educação Corporativa. A questão passou a ser: se existe uma ciência que já tem uma extensa tradição no estudo da formação de um indivíduo, será que este campo não merece olhares mais cuidadosos, por parte dos profissionais que estruturam programas de Educação Corporativa no campo da Administração? Estes olhares já ocorrem? Existem pontos de convergências entre a Educação e a Educação Corporativa que possam ser identificados pelo compartilhamento de práticas?

Desta forma apresenta-se o objetivo principal desta pesquisa:

- Identificar, em uma organização reconhecida como referência, quais aspectos da Educação estão presentes em seus projetos de Educação Corporativa.

Sei que não sou pioneiro na abordagem desta questão, mas o que há de genuíno neste trabalho é o embricamento de meu conhecimento empírico (conquistado pelas minhas experiências profissionais) com os conhecimentos da Educação, tendo como cenário um ambiente típico da Administração de Empresas.

Buscar respostas para um processo, em um campo diferente daquele em que este processo ocorre, pode parecer um tanto arriscado. Principalmente quando estes campos possam, em um primeiro olhar, apresentar objetivos antagônicos. Parece que o risco pode estar realmente presente, se pensarmos que a Educação tem

como compromisso a formação do ser humano, ou seja, um projeto de longo prazo, e que na Administração de Empresas a preocupação maior é a subsistência da organização e, mesmo respeitando-se os requisitos de sustentabilidade e responsabilidade social, seus projetos acabam tendo uma perspectiva de tempo menor, visto a dinâmica dos mercados que são os ambientes que determinam sua subsistência. Quanto tempo dura a formação do ser humano? Dura um ciclo de avaliação de desempenho? Dura um período contábil/orçamentário? Dura uma vida?

Ao enveredar nesta pesquisa, aceitei correr o risco, pois tinha a crença que existiam, sim, aproximações entre os campos via Educação Corporativa e, quem sabe, muitas outras práticas poderiam ser compartilhadas.

Para atingir o objetivo principal de minha pesquisa, foi necessário trilhar alguns caminhos que ajudassem ao leitor entender, primeiramente, em que contexto ocorre a Educação Corporativa. Assim, definiu-se o primeiro objetivo secundário:

- Apresentar conceitos da Administração de Empresas que são fundamentais para o entendimento do contexto e da Educação Corporativa, e que influenciam nas decisões sobre a mesma.

Este objetivo será atendido no primeiro capítulo, em que o leitor será ambientado com uma série de conceitos, práticas e nomenclaturas típicos do ambiente organizacional. Será útil para que se entenda que variáveis influenciam a Educação Corporativa, que desafios se propõem resolver e o que justifica investir neste processo. Delimita-se aqui a necessidade e importância das Corporações terem um projeto (ou programa) de Educação Corporativa. Este capítulo teve como principal fonte de referências o Campo da Administração de Empresas.

Para viabilizar a análise de práticas da Educação adotadas pela Educação Corporativa foi necessária a definição de um segundo objetivo secundário:

- Descrever atividades de Educação Corporativa da Natura, que é uma organização reconhecida como referência em Educação Corporativa.

Neste capítulo, após ter exposto o contexto mais amplo de organização, delimito um contexto mais específico, o exemplo de uma empresa reconhecida como excelente em Educação Corporativa. A descrição com detalhes de atividades do projeto Cosmos, que é um recorte da Educação Corporativa, destinado a desenvolver os líderes desta empresa, tem o objetivo de, posteriormente, facilitar ao leitor a identificação de como os aspectos da Educação se apresentam no desenvolvimento de um programa de Educação Corporativa para desenvolvimento

de profissionais na empresa de referência. Através de entrevistas com o principal gestor do programa Cosmos, de observação *in loco* de atividades e análise de fotos e documentos, foram levantados os conteúdos deste capítulo, que está entrecortado por alguns referenciais teóricos que facilitarão o seu entendimento. Embora esta pesquisa não seja um estudo de Caso, muito desta metodologia auxiliou na coleta de informações neste capítulo apresentada. Perguntas baseadas em “como?” e “por quê?” seguem a orientação de Yin (2004). Do mesmo autor adotou-se a sugestão da escolha de fontes de evidências, como “observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas de pessoas neles envolvidas” (YIN, 2004, p.26).

Por fim, no terceiro capítulo, atinge-se o objetivo principal da pesquisa. O desenvolvimento deste capítulo, em muito, foi possível graças às disciplinas cursadas durante o programa de mestrado, visto eu ser, como já disse, originário do campo da Administração. Neste período tive acesso, tutelado pelos professores do programa, a autores consagrados da Educação, facilitando-me a delimitação de referenciais teóricos. Assim, o esquema da pesquisa foi sendo “gestado” em seminários, discussões com meu orientador e colegas de programa, e também com elaborações feitas a partir da transferência, para minhas atividades profissionais, dos conceitos que iam sendo aprendidos. Este acesso ao universo dos conteúdos da Educação serviu de base indispensável para a seleção e escolhas teóricas que fundamentariam a pesquisa, bem como para a reflexão de como e quanto estas teorias que, em boa parte, formuladas pensando no desenvolvimento cognitivo das crianças, também eram válidas para a Educação em outros estágios e contextos diferentes da escola.

Importa dizer que nem sempre as referências escolhidas representarão o pensamento absoluto de seu autor, pois fazem parte dos caminhos por onde o autor transitou na elaboração de suas teorias. Esclareço que os aspectos abordados neste capítulo não se compõem como uma colcha de retalhos. Pude perceber, em minhas pesquisas, que as práticas de sala de aula não se fundamentam em uma única teoria. São diversas as teorias da educação. É possível montar um projeto educacional inspirado inicialmente em uma teoria ou autor específicos, mas o corpo deste projeto, os métodos e processos adotados muito provavelmente “beberão” também em outras fontes conceituais. Neste capítulo, para obter uma narrativa mais fluida, optei por não ficar, a cada ponto, alertando para qual conexão o ponto que

está sendo abordado, no contexto da Natura, tem com a Educação. O fato de ali ter sido colocado, por si só determina esta conexão. Assim, quando abordar-se o modelo integral de Ken Wilber adotado pela Natura, isto será feito por ser alvo de pesquisas na Educação, como, por exemplo, a pesquisa “Educar-se para Inteira”, coordenada pela Profa. Dra. Leda Lísia Franciosi Portal, na PUCRS. Também pelo fato de eu ter minha formação anterior baseada em outro campo de prática, a Administração, minha escolha dos referenciais teóricos privilegiou os autores clássicos da Educação, sem me preocupar se seus preceitos são unânimes ou não; afinal, como o senso comum afirma, “toda a unanimidade é questionável”.

Também é importante frisar que, diante da adoção de algumas classificações, ou divisão em “Escolas”, tanto das teorias da Educação quanto da Administração, isto não se deve a uma atitude reducionista. Trata-se apenas de uma escolha didática, a fim de melhor apresentar a enorme diversidade de pesquisas que encontramos sobre os temas que ali se encontram agrupados. Volto a afirmar que procurarei me afastar de verdades absolutas, e acredito que ficará bem demonstrado que, embora alguma teoria em algum ponto possa ser identificável com maior frequência em algumas práticas da Educação (tanto Escolar quanto Corporativa), ela não deixará de conviver com aspectos oriundos de outras teorias. Minha opção de entendimento é a de que sejam complementares, e não excludentes.

1 CAPÍTULO 1 - A EMPRESA CONTEMPORÂNEA

1.1 A EMPRESA HOJE: BREVE HISTÓRICO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

O Século XX viu a Administração de Empresas florescer como uma área de conhecimento sobre a qual se produziram diversas teorias, que se propunham explicar as organizações e indicar modelos de gestão que viabilizassem às mesmas atingirem seus objetivos. Estas teorias foram acompanhando a variação das empresas, de estruturas mais “mecânicas” para estruturas mais “orgânicas” (CHIAVENATTO, 2003). E essa variação conteve uma mudança de foco dos processos para as pessoas. Algumas vezes estas teorias são agrupadas sob a denominação de “Escolas da Administração”. Grosso modo, as escolas explicam os modelos de gestão que se sucederam ao longo do período. Talvez a denominação “escola” seja de uso apropriado até a década de 1950, enquanto o modelo burocrático clássico vigorava. A partir daí, no meu entender, o uso desta terminologia pode ser temerário, pois o que se pode detectar é a existência de diversas teorias, que podem ser aplicadas complementarmente, sem hegemonia de nenhuma.

Se comparada com outros campos onde se produz conhecimento, a Administração é realmente muito jovem. As teorias da Administração Científica são da transição do século XIX para o século XX, e serviram de base para a primeira Escola da Administração, a Escola Clássica (TAYLOR, 1982). A introdução do Método Cartesiano na administração das empresas trouxe grandes avanços a este ambiente, principalmente nas indústrias, possibilitando que as mesmas utilizassem mais racionalmente os recursos oferecidos pela Revolução Industrial, que se consolidara ao longo do século XIX.

Naquele momento, na Sociologia, começava a vigorar o pensamento de Weber (1982) de que a autoridade se apresentava sobre três formas: tradicional (baseada em mitos, costumes e tradições); carismática (baseada em qualidades pessoais e na liderança); racional-legal (baseada em normas, regras, direitos e deveres). Para ele, a autoridade racional-legal servia de base para o Estado Moderno. Com isto, a burocracia começava a se apresentar como estrutura

organizacional adequada, passando o controle a ser o grande foco da administração. O mais importante era controlar os processos, buscando-se a máxima eficiência na utilização dos recursos. O trabalhador era entendido como um destes recursos, um fator a mais a ter sua eficiência controlada, e que suscitava preocupações apenas sobre o que levava à sua fadiga, ou como poderia realizar os movimentos mais precisos no menor tempo possível. A natureza humana era simplificada na ideia do *homo economicus*, concentrando-se apenas nas funções de consumo e produção, sem preocupações com a cultura, política, psicologia, ou seja, com as outras dimensões hoje percebidas do “ser humano”. Segundo essa perspectiva, o homem era “um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os recursos de ação disponíveis, bem como a consequência de opção por qualquer um deles. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão” (MOTTA, 2002, p.33). Este foi o pensamento dominante da Administração até década de 1930.

Nas próximas duas décadas vigorou o pensamento da **Escola das Relações Humanas**. Elton Mayo foi o grande teórico desta Escola, quando o estudo da motivação e da afetividade no ambiente das organizações passou a ser relevante. Nesta época, as ciências do comportamento disponibilizavam inúmeros estudos que possibilitaram a ampliação da perspectiva do *homo economicus* para o *homo socialis*, tido como condicionado pelo sistema social e pela biologia, com “necessidades de afiliação a grupos informais, possuidor de um comportamento complexo, sociável e dado à afetividade” (MOTTA, 2002, p.62). Em relação à escola anterior, evoluiu-se no entendimento de que a satisfação dos trabalhadores e sua produtividade não possuíam uma relação tão direta quanto se imaginava. Entendeu-se, por exemplo, que maior salário não significava obrigatoriamente maior produção. A burocracia começava a perder força como principal modelo de administração.

Neste novo modelo desenvolve-se a Escola Behaviorista, que dominou as décadas de 1950, 60 e 70, com ascensão das teorias sobre motivação e liderança. Agora, o homem não era mais entendido como um ser passivo, como nas escolas anteriores. Segundo Motta, neste momento emergiu o conceito do *homo complexus*. Este “novo” homem apresenta necessidades múltiplas e complexas, almeja o autodesenvolvimento e a realização pessoal e tem autonomia de pensamento. Para ele, o trabalho fornece sentido à existência. A psicologia passou a ocupar lugar de destaque nos tratados de Administração. Maslow (1968, p.76) afirmou que o

“princípio holístico¹ que conjuga a multiplicidade de motivos humanos é a tendência para o surgimento de uma nova e mais elevada necessidade quando, ao ser suficientemente satisfeita, a necessidade inferior é preenchida”. Este autor fundamentou os estudos da motivação e, até hoje, sua “hierarquia das necessidades humanas” é considerada quando se trata de motivação nas organizações empresariais.

Ainda entre os behavioristas, Motta (2002) destaca Douglas McGregor, autor das Teorias X e Y, que relacionam motivação e liderança. Basicamente, o que McGregor fez foi classificar as empresas segundo a forma que entendem o ser humano, determinando-se, assim, a maneira como a gestão tratará os empregados nas empresas. Como seguidoras da Teoria X, o autor define as empresas que atuam de forma tradicional, ainda segundo os preceitos da Escola Clássica. Para estas empresas, “o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária” (MOTTA, 2002, p.75). Já nas empresas que se enquadram no modelo proposto como Teoria Y “as pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas, consideram o trabalho como algo natural a ser realizado, podem se controlar e assumir responsabilidades e são criativas e competentes” (MOTTA, 2002, p.77). A dominância de um modelo ou outro confere grande variação a como os administradores fornecem estímulos à motivação dos empregados, resultando daí diferentes formas de delegar e estimular a autonomia dos mesmos.

A segunda metade do século XX, também conhecida como Era da Industrialização Neoclássica, concentrou um volume sem precedentes de avanços tecnológicos da humanidade (CHIAVENATTO, 2003). Como resultado, a forma de administrar empresas passou por profundas mudanças. O modelo de gestão estritamente burocrático, baseado na racionalização da estrutura e dos seus processos para adequá-los aos fins, foi aprimorado e evoluiu para outros modelos, que ainda mantiveram como foco as estruturas das organizações, daí sua

¹ Holístico referente à Holismo - *sm (holo+ismo)* **1 Biol** Doutrina que considera o organismo vivo como um todo indecomponível. **2** Compreensão da realidade em totalidades integradas onde cada elemento de um campo considerado reflete e contém todas as dimensões do campo, conforme a indicação de um holograma, evidenciando que a parte está no todo, assim como o todo está na parte, numa inter-relação constante, dinâmica e paradoxal. Fonte: Dicionário Michaelis. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>

denominação de Escola Estruturalista. Ressalto como dito no início deste tópico que, talvez, o termo “escola” já não seja mais tão apropriado a partir deste ponto. Continuará sendo utilizado, pois alguns autores da Administração assim o fazem. O termo estruturalismo é compartilhado por outras áreas do conhecimento social e dedica-se às inter-relações entre as partes componentes de um todo. As organizações passaram a ser entendidas como estruturas intencionalmente constituídas, com fins específicos, e com elementos relativamente estáveis que se relacionam internamente entre si e, também, externamente com elementos de outras organizações. Deixaram de ser entendidas como sistemas fechados que, quando bem ajustados, funcionariam adequadamente, como prescrevia inicialmente o modelo burocrático. “A organização constitui uma parte de um sistema maior no qual está integrado o sistema social” (MOTTA, 2002, p.162).

O estruturalismo formou a base para que a Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy também fosse aplicada nos estudos da Administração com a Teoria dos Sistemas Abertos. A visão que se passou a ter das organizações era de que eram sistemas em que se considera que é impossível se conhecer as partes sem conhecer o todo e, da mesma forma, impossível se conhecer o todo sem conhecer suas partes (MORIN, 2009). A empresa não é a simples soma das partes que a compõem. A relação entre as partes (os departamentos, setores, etc.), suas conexões, tornam cada empresa única. Hipoteticamente, a retirada de uma parte deste sistema e sua inserção em outro sistema semelhante não resultará em algo previsível. O todo depende de suas partes, e a parte possui suas características por compor um determinado todo (sistema). E, se este sistema fosse inteiro transportado para outro sistema maior, também passaria a ter novas características. Irreversivelmente, uma diversidade de estudos das ciências sociais e das humanidades passou a influenciar as teorias da administração, ampliando, por exemplo, a influência da sociologia, que já acontecia há muito pela apropriação pelas empresas do modelo burocrático de Weber.

As Teorias de Contingências da década de 1960 surgiram para explicar a relação de funcionalidade entre as empresas e seu ambiente externo. Uma relação que não é de causa e efeito, mas sim, de adaptabilidade aos estímulos do ambiente externo, podendo, dependendo de como os administradores se comportarem, representar oportunidades ou ameaças. Assim, a análise de uma organização passa a ser feita ampliando o olhar sobre sua complexidade, não só interna, mas cada vez

mais sobre os fatores externos. Passa a se analisar os eventos organizacionais segundo possibilidades, mas com incertezas, visto sua grande sujeição às forças externas, sobre as quais pouco domínio a organização individualmente teria. As decisões passam a seguir a lógica “se-então”: se “A” acontecer, então adotarei determinada ação. Se “B” acontecer, outra ação será adotada. E assim por diante (CHIAVENATTO, 2003).

Desde então, os estudos da Administração de Empresas passaram a lidar com um universo de possibilidades nunca imaginado nos primórdios da Administração Clássica, em que manter os fatores organizacionais internos sob controle era o melhor dos mundos. Temas como cultura organizacional, aprendizagem, gestão do conhecimento, sustentabilidade e inovação, apenas para citar alguns, têm interessado os teóricos da Administração de Empresas.

Podemos perceber que, da mesma forma que ocorre em outros campos de estudo voltados à prática, na Administração de Empresas a delimitação de períodos nominados como escolas não significa que, ao se sucederem, prescindam dos conhecimentos e teorias das antecessoras. O que ocorreu foi a emergência de um novo tipo de pensamento que se tornou hegemônico, mudando o foco dos estudos. Mesmo em escolas que correspondem a um mesmo período, concorrendo entre si com diferentes visões das empresas, podemos identificar algumas convergências de pensamento ou pontos de contato. No presente, embora as teorias contemporâneas que explicam as organizações estejam muito mais voltadas à cultura organizacional (algo que a perspectiva de *homo economicus* desprezava), permanecem aspectos de organizações burocráticas, típicos da Escola Clássica, e que passaram por reformulações e adaptações nos últimos 60 anos. Sem eles, as organizações dificilmente sobreviveriam.

1.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Como foi visto no tópico anterior, no final do século XX, as organizações encontravam-se em um estágio no qual as suas relações internas e externas passavam a ter um nível de complexidade para o qual não estavam preparadas.

A globalização² era o assunto do momento e, quando desafiadas por toda a complexidade e pelos desafios que foram postos por este processo irreversível, as organizações perceberam que precisavam de profissionais “capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto de microdecisões tomadas pela competência de seus profissionais” (LE BOTERF, 2003, p.20).

Foi neste contexto que a Educação Corporativa passou a constar nas principais pautas de discussões organizacionais, como um meio para dar conta do novo ambiente de negócio, extremamente dinâmico, ambíguo e sujeito a constantes mudanças. Para Senge (1998, p.37),

[...] simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que os outros sigam as ordens dos grandes estrategistas. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Com este tipo de reflexão a autor lançava uma das bases das *Learning Organizations* ou, na sua tradução para o português, Organizações que Aprendem.

As empresas rapidamente se aperceberam que, para manterem-se competitivas, teriam que trazer para dentro de suas estratégias as ações de desenvolvimento de seus profissionais. Rapidamente, percebeu-se que, em menos de dois anos, muitos conhecimentos tornavam-se obsoletos, e outros afloravam por conta de demandas emergentes (MEISTER, 1999). Esta volatilidade dos

² A **globalização** é um dos processos de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, política, que teria sido impulsionado pelo barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo no final do século XX e início do século XXI. É um fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo de formar uma aldeia global que permita maiores mercados para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estão saturados. O processo de Globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos. Com isso, gerando a fase da expansão capitalista, onde é possível realizar transações financeiras, expandir seu negócio até então restrito ao seu mercado de atuação para mercados distantes e emergentes, sem necessariamente um investimento alto de capital financeiro, pois a comunicação no mundo globalizado permite tal expansão, porém, obtêm-se como consequência o aumento acirrado da concorrência. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Globalizacao>.

conhecimentos de que precisavam para manterem seus diversos processos eficazes, não tinha sustentação nas formações oferecidas pelas Universidades e demais Instituições de Ensino, as quais seus profissionais recorriam. Algo “sob medida” precisava ser feito. Assim, houve o advento das chamadas Universidades Corporativas, com programas e conteúdos voltados inteiramente aos interesses específicos das organizações às quais estavam vinculadas.

Ainda, para Meister (1999, p.29), a Universidade Corporativa é definida como “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Sendo esta autora, ainda hoje, uma das principais referências sobre o tema, destaco duas palavras-chaves neste enunciado: estratégia e educação. Na sequência, iremos investigar um pouco mais o que se entende por estratégia na organização, visto que a Educação Corporativa, por meio das Universidades Corporativas, a tem como objetivo a cumprir. Quanto à educação, esta pesquisa, como um todo, trará mais luz sobre até que ponto as organizações efetivamente agem, no sentido de educar seus empregados e demais públicos referidos pela autora.

1.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As principais decisões tomadas nas organizações, normalmente, estão vinculadas às estratégias que adotam. De acordo com a estratégia, todo um planejamento de ações será formulado e posto em prática. É importante conhecermos como se pensam as estratégias das organizações, para entendermos que lugar a Educação Corporativa ocupa na hierarquia de prioridades, o que fatalmente repercute nos investimentos e atenção que lhe serão destinados.

Segundo o dicionário *online* Michaelis³, estratégia é a “**1** Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. **2** Ardil, manha, estratagemas. **3** Arte de dirigir coisas complexas”.

Não por acaso, a primeira definição acima se refere à guerra. De fato, a estratégia tem sua origem na área Militar.

³ Fonte: UOL - Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>.

Sun Tzu (2005), em *A Arte da Guerra*, já falava no tema. Muitos acreditam que este filósofo e general chinês, que viveu há mais de 2000 anos, seja o precursor da estratégia. Segundo ele,

[...] A água não tem forma constante. Na guerra também não existem condições constantes. Por isso pode-se dizer que é divino aquele que obtém uma vitória, alterando as suas táticas em conformidade com a situação do inimigo (SUN TZU, 2005, p. 64).

Este general incorporou o planejamento às campanhas militares que comandava, ao considerar a análise minuciosa das forças e fraquezas dos inimigos, a avaliação dos terrenos onde se dariam as batalhas, o patrulhamento dos flancos para evitar surpresas, enfim, uma diversidade de ações que garantiriam o seu sucesso. Acredita-se que muitos dos grandes estrategistas militares, de Gengis Khan a Napoleão, basearam-se nesta obra milenar para seus feitos históricos.

Mesmo sendo tão amplamente difundida e utilizada, a estratégia não possui uma definição única. Segundo Mintzberg (2001) pode ser definida no que ele chamou, na língua inglesa, de 5 Ps:

- a) Estratégia como Plan (plano);
- b) Estratégia como Pattern (padrão);
- c) Estratégia como Position (posição);
- d) Estratégia como Perspective (perspectiva);
- e) Estratégia como Ploy (estratagema ou artimanha).

Hamel e Prahalad (1995) fazem uma analogia entre a estratégia organizacional e a arquitetura. Para eles, assim como o arquiteto, que tem uma imagem em sua cabeça sobre a obra pronta, mas tem que a viabilizar por meio de um projeto, conciliando a engenharia com esta imagem, as organizações precisam imaginar e saber quais serão seus produtos e serviços no futuro, e articular os meios organizacionais que os viabilizarão: competências organizacionais, novos mercados, captação de recursos financeiros, etc. Para isto, as organizações precisam aprender a esquecer. Eles afirmam que os gerentes das organizações têm um conjunto de “tendência, premissas e pressuposições” sobre os negócios, e que, em um ambiente de constantes mudanças, estas “crenças” podem ser uma ameaça à organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 57). Os produtos e serviços de hoje podem não ser

mais viáveis amanhã. A dinâmica dos mercados gera muitas novas oportunidades, mas também torna obsoletos muitos conhecimentos e práticas organizacionais. Assim, para minimizar este risco, as organizações devem ter em vista também que “aprender implica mudar os conhecimentos e comportamentos anteriores” (POZO, 2002, p. 60).

A conexão entre a imagem de futuro que os gestores têm da organização com a sua situação atual é feita por meio do Planejamento Estratégico, que é uma metodologia administrativa que inclui os planos de ações a serem implementados, para se atingir os objetivos envolvidos (OLIVEIRA, 2009).

Contudo, todo planejamento estratégico tem como principal dificuldade decodificar a estratégia para quem tem que colocá-la em prática. A empresa que pretende ser orientada para estratégia, segundo Kaplan (2001), precisa ter um mapa estratégico e um conjunto de indicadores (*balanced scorecard*), que servem para descrever e comunicar a estratégia.

1.4 CAPITAL INTELECTUAL E CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento está na essência de toda competência a ser desenvolvida pela Educação Corporativa. Para inovar constantemente, as empresas precisam desenvolver certas competências que dependem de conhecimentos específicos (alguns que ainda nem existem) e, para isto, precisam desenvolver processos internos de gestão destes conhecimentos de forma estratégica e constantemente renovada. Não podemos falar de gestão da inovação sem falar no conhecimento que, traduzido em inovação, gera verdadeiros diferenciais competitivos para as organizações:

O conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos. As nações que desenvolvem e gerenciam efetivamente seus ativos de conhecimento têm melhor desempenho que as outras. Os indivíduos com maior conhecimento obtêm empregos mais bem remunerados. Este papel estratégico do conhecimento é ressaltado pelos crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, educação e treinamento e outros investimentos intangíveis, que cresceram mais rapidamente que os investimentos físicos na maioria dos países, e na maior parte das últimas décadas. (Manual de Oslo, OCDE, 2004, p.31).

Acredito que o conhecimento é o grande capital das organizações contemporâneas. Tedesco (2002, p.14) afirma que tivemos a emergência do conhecimento e da informação “como variáveis-chave de geração e distribuição do poder na sociedade”. Para ele “a utilização intensiva de conhecimento produz a dissolução das formas burocráticas de gestão, porque obriga a renovar permanentemente as linhas de decisão, em função da acumulação e do intercâmbio de conhecimento” (TEDESCO, 2002, p. 2).

Contudo, é necessário diferenciar informação e conhecimento. A informação é exterior ao sujeito e de ordem social, e o conhecimento é integrado ao sujeito e de ordem pessoal. Para Lember (1992 *apud* PAQUAY, 2001, p.28) existe ainda o saber que se situa entre estes dois pólos, “um intermédio interfacial entre o conhecimento e a informação”, construído a partir da constante interação do sujeito com o ambiente.

Percebo, como grande desafio das Corporações, a necessidade de desenvolver meios para transformar a informação em conhecimento fluido, que permeie por todas as esferas da organização, onde deva estar incorporando-se ao cotidiano dos profissionais que dele necessitam para gerar as inovações. É neste ponto que as organizações precisam aprender a intervir, pela Educação Corporativa, atuando de forma eficaz nas etapas desta transformação.

Peter Senge (1998) cunhou a expressão Learning Organizations (Organizações que Aprendem), e fez profunda investigação do que diferencia as organizações que sistematicamente se preparam para o futuro, fazendo frente às contingências de um ambiente em constante mudança, aproveitando novas oportunidades e inovando tecnologicamente, daquelas que atuam como suas seguidoras, ou ainda, daquelas que fracassam em sua atividade empresarial. O autor parte da premissa de que não mais é possível que as organizações atuem fragmentando suas atividades em pequenas parcelas, sob a falsa ideia de que, assim, se facilita o gerenciamento. O alto preço a ser pago é que os gestores e os demais profissionais que atuam na organização perdem a visão do todo, o sentido e o porquê do que fazem, gerando resultados desajustados aos demais processos internos e, também, aos externos à organização. Este descompasso também resulta numa grande dificuldade em obter a motivação dos empregados para aquilo que se espera deles, pois eles não compreendem a importância e os impactos de seu trabalho no resultado total da organização.

Para neutralizar esta visão míope que se tem na maioria das empresas, Senge (1998) sugere cinco “novas tecnologias”, ou “disciplinas”, que convergem para a inovação nas organizações que aprendem. São elas:

- a) **Domínio Pessoal:** diz respeito ao indivíduo, aos seus sonhos e como eles podem se alinhar e se comprometer com os objetivos da organização. Entendo que as ações que as empresas adotam para promover o domínio pessoal resultam em pessoas dispostas a aprender para colaborar com a organização;
- b) **Modelos Mentais:** “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir” (SENGE, 1998, p. 42). Tenho observado que as organizações também desenvolvem seus próprios modelos mentais que muitas vezes resultam em resistências às mudanças e ao descarte de processos obsoletos;
- c) **A construção de uma visão compartilhada:** A visão de futuro, de onde se pretende chegar, precisa permear todas as esferas da organização. Metas, valores, missões precisam ser conhecidos por todos. Não tenho dúvida que, sem uma direção clara, é impossível alinhar e comprometer os empregados;
- d) **Aprendizagem em equipe:** Quando os membros de uma equipe aprendem juntos, o processo de aprendizagem é potencializado através da sinergia gerada. Além do número de soluções ser maior, o tempo em que elas surgem é reduzido. Esta disciplina tem sua base no diálogo, pois as equipes, não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações. No capítulo dois apresentarei diversas teorias que sustentam isto;
- e) **Pensamento Sistêmico (A quinta disciplina):** Lembro que, nos anos 1990, Peter Senge foi um dos responsáveis pela introdução de uma visão mais sistêmica nas organizações. Esta disciplina trata da capacidade de conectar uma série de eventos numa perspectiva de causas e efeitos, e de inter-relações. Os gestores tendem a se concentrar em seus departamentos, não percebendo movimentos adjacentes, às vezes muito sutis que, somados à totalidade das ações da organização, repercutirão

em algo negativo. O pensamento sistêmico ajuda a fazer frente às constantes mudanças que operam nos ambientes internos e externos da organização.

A partir do aparelhamento das cinco disciplinas, segundo o autor, o conhecimento, base das ações e inovações necessárias, irá ser operado nas diversas esferas da organização, proporcionando os resultados desejados.

Morin (2009) também alerta para a importância do “princípio sistêmico ou organizacional”, que conecta os conhecimentos que temos acerca das partes ao conhecimento do todo, e vice-versa. Este autor desenvolveu seus estudos no campo da Educação, mas é muito sugestiva, para as empresas, a sua afirmação de que “o todo é igualmente mais e menos que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização do conjunto”, levando-nos a refletir como o resultado na organização não é a simples soma dos resultados das áreas ou departamentos que a compõem (MORIN, 2009, p. 73).

Dependendo como é feita a gestão de cada uma destas parcelas da organização, e como elas são integradas numa relação de interdependência e cooperação, os resultados totais são potencializados ou não. Penso que este autor está alinhado com Senge (1998) no que diz respeito ao impacto que a disciplina “Construção de uma visão compartilhada” e “Visão Sistêmica” podem operar nas diversas equipes da organização. Tenho percebido que esta é uma das maiores dificuldades das empresas ao tentar construir seus resultados, ou seja, estabelecer processos em que seus empregados se percebam no todo da organização, e entendam seus papéis e o que se espera deles. Isto depende da contratação de pessoas com perfis alinhados às necessidades da organização, ou com potencial para ser desenvolvido, processos de desenvolvimento humano organizacional bem construídos e constante ação das lideranças junto às equipes, decodificando a estratégia em ações.

Tenho observado que as formas como as organizações lidam com o conhecimento são variáveis, de acordo com o ramo de atividade ou nacionalidade. Alguns autores japoneses como Nonaka e Takeushi (1997) acreditam, por exemplo, que a abordagem ocidental sobre o conhecimento organizacional é cartesiana, demonstrando um entendimento de que as organizações são meros “mecanismos de processamento de informações” para atender às demandas do mercado

(NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 61). Para estes autores, esta postura perante o conhecimento não explica, nem tão pouco fomenta a inovação. Ainda, segundo eles, no processo de inovação, acima de tudo, as organizações produzem um esforço em gerar novos conhecimentos e informações para adaptarem-se às mudanças no ambiente externo. Os autores partem para uma pertinente diferenciação entre conhecimento e informação:

O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. É sempre o conhecimento “com algum fim”. O conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*. É específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 63).

Os mesmos autores fornecem algumas diretrizes para as empresas organizarem-se em um ambiente de inovação, na exploração de fatores que influenciam as tomadas de decisões que levam a inovação, muitas delas passando pela Educação Corporativa:

- a) **Criar uma visão do conhecimento:** tarefa da alta direção, que visa dar a direção do tipo e nível de conhecimento que a organização pretende atingir. Vale salientar que este conhecimento extrapola as fronteiras do que se aplica aos produtos e serviços que se oferece ao mercado. Deve ter em vista o aumento do “escopo competitivo, bem como o horizonte tecnológico da empresa” (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 265);
- b) **Desenvolver uma equipe do conhecimento:** a empresa necessita de diversidade entre seus profissionais, ampliando o número de requisitos necessários à geração de novos conhecimentos. Diferentes visões de mundo, e diferentes modelos mentais gerarão uma diversidade de *insights*⁴ a serem avaliados e aplicados ao negócio. Pessoas parecidas = soluções parecidas;
- c) **Construção de um campo de interação de alta densidade na linha de frente:** a empresa precisa gerar condições para que ocorram intensas e

⁴ Segundo o Dicionário Moderno da Língua Portuguesa Michaelis, *insight* significa: 1 – Poder de discernimento e compreensão das coisas; 2 – Conhecimento intuitivo repentino para a solução de um problema. Fonte: UOL - Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>. Acesso em Out. 2012.

múltiplas interações entre os membros das equipes. Isto proporcionará a transformação do conhecimento tácito (aquele que ainda não foi explicado) em conhecimento explícito (aquele que é transmissível em linguagem formal);

- d) **Pegar carona no desenvolvimento de novos produtos:** O processo de desenvolvimento de novos produtos é a origem da geração do conhecimento organizacional;
- e) **Adoção de modelo gerencial Midle-up-down:** as médias gerências fazem uma interface eficiente entre a visão estratégica da alta gestão e o dia-a-dia operacional dos funcionários da linha de frente, concentrando grande parte do conhecimento organizacional;
- f) **Adoção da organização em hipertexto:** trata-se de uma metáfora do mundo da informática aplicada à organização. No formato de hipertexto, os diversos níveis de texto são armazenados separadamente e podem ser chamados à tela quando necessário. Organizacionalmente, refere-se a uma estrutura mais flexível;
- g) **Construção de uma rede de conhecimento com o mundo exterior:** a constante interação com públicos externos, principalmente com os clientes, visando transformar os conhecimentos tácitos deles, acerca dos produtos e serviços, em conhecimento explícito para a organização, para alavancar a inovação.

1.5 INOVAÇÃO – A MOTIVAÇÃO PARA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Em uma **sociedade globalizada**, onde o conhecimento é a principal fonte de poder, as grandes organizações corporativas, principalmente as empresas multinacionais (algumas com orçamento maior que o PIB de muitas nações), têm ocupado papel de destaque na formação de profissionais. Esta formação tem sido predominantemente orientada, em tese, para a geração de competências (conceito que será aprofundado no próximo tópico) que tenham a ver com o negócio da organização, que gerem ganhos presentes ou futuros oriundos de processos cada vez mais eficazes, diferenciais competitivos e identificação de novas oportunidades de negócios. É neste contexto de relações, cada vez mais elaboradas da empresa

com o mercado e concorrentes, da empresa com seus empregados, e dos empregados com o mercado de trabalho, que uma característica passou a ser cada vez mais comum às organizações que resistem e se renovam diante das constantes turbulências: **a inovação**.

Autor ícone da moderna administração, Drucker (1998) apregoou que as empresas (estas grandes detentoras de poder global) precisam desenvolver profissionais inovadores, e que o conhecimento, como já vimos no tópico anterior, é o principal recurso para o indivíduo e a economia.

Entendo que é importante diferenciarmos inovação de criatividade, para não gerar uma sensação de contradição ou concorrência equivocada dos conceitos, pois tenho observado a utilização destas palavras com um mesmo significado, ou com significados invertidos.

Proponho a utilização do dicionário Michaelis para investigar significados, inclusive de algumas outras palavras, visando alinhar os conceitos e diminuir a possibilidade de confusão do que é inovação e do que é criatividade:

- a) **Criatividade** - 1 Qualidade ou estado de ser criativo. 2 Capacidade de criar;
- b) **Criar** - 3 Imaginar, inventar, produzir, suscitar;
- c) **Inventar** -1 Criar na imaginação, idear, ser o primeiro a ter a ideia de: *Inventara Bell o telefone;*
- d) **Inovar** - 1 Fazer inovações, introduzir novidades em (leis, costumes, artes etc.). 2 Produzir algo novo, encontrar novo processo, renovar: Inovar a execução de um trabalho. 3 Introduzir (palavras) pela primeira vez em uma língua.
- e) **Inovação** - 1 Ato ou efeito de inovar. 2 Coisa introduzida de novo. 3 Renovação.

No ambiente organizacional, criatividade tem a ver com invenção, com inventividade. Pensar em algo que ainda não existe, “ser o primeiro a ter a ideia”. A invenção do carro, do *mp3 player*, do método científico, etc. Inovar está ligado ao novo ou renovado, às novas formas de fazer algo que já fazemos ou que já existe. Por exemplo, o *Ipod* é uma inovação, pois a Apple utilizou vários recursos que já existiam e renovou o seu uso, ao combiná-los em um novo produto. Já existia o

formato digital de músicas, já existiam dispositivos portáteis para sua reprodução, etc.

A história da humanidade está repleta de exemplos de invenções que não vingaram, por que não tinham aplicação prática ou eram economicamente inviáveis de ser produzidas ou implementadas. Por isto, temos muito mais inovações do que invenções. Tome-se, por exemplo, o automóvel que foi inventado por Henry Ford, mas que passou e continua passando por um sem número de inovações.

Desta forma, um indivíduo pode ser criativo, mas se não tiver a capacidade de dar aplicação prática ao que cria, ele não é inovador. Inovação é uma capacidade que vai além da criatividade. Pensando em termos organizacionais, se o profissional consegue pensar numa série de novas formas de fazer seu trabalho, mas elas são, por exemplo, economicamente inviáveis para a organização, sua criatividade não se converterá em inovação nos processos em que está envolvido.

Por estes motivos, a discussão no âmbito das organizações se dá muito mais no sentido da inovação.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem por objetivo alcançar altos níveis de desenvolvimento econômico mundial sustentável e estável, e o estabelecimento de relações comerciais justas. A OCDE edita o *Manual de Oslo*, que é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria.

[...] uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes (Manual de Oslo, OCDE, 2004, p. 21).

Schumpeter (apud Oslo, OCDE, 2004) divide a inovação em radical e incremental. A inovação radical repercute em grandes mudanças, de abrangência na esfera global e envolve novas tecnologias por isto chamadas de *Technology Push Innovation* (inovação impulsionada pela tecnologia). Já a inovação incremental melhora produtos e processos já existentes visando maior eficiência ou custos mais baixos, o que justifica sua classificação como *Market Pull Innovation* (inovação puxada pelo mercado). Para ele, as empresas precisam inovar para alterar o equilíbrio do mercado a seu favor, deixando para trás seus concorrentes. Quando

mais elaborada for a inovação implementada, mais tempo os concorrentes demorarão para alcançar o inovador, que contabilizará lucros por mais tempo. Este autor inspirou toda uma geração de economistas adeptos da Teoria Evolucionária na Economia, como Nelson e Winter (2002), que refutam as condições de equilíbrio de mercado afirmadas pela Teoria Econômica Neoclássica, por não conseguir analisar a concorrência de mercado como um processo dinâmico. Estes autores se focaram em estudar que rotinas guiam as ações das empresas de sucesso no mercado, e como estas empresas mudam o tempo todo e inovam para superar a sua concorrência.

Contudo, tanto Schumpeter como os Economistas Evolucionários trataram a inovação sob seu viés mais técnico e mecânico.

Um enfoque de inovação um pouco mais fluido e moderno é o da inovação disruptiva que, em um processo bastante simples, coloca a organização em posição de vantagem sobre a concorrência e destaque no mercado. Este tipo de inovação geralmente tem sua origem em empresas menores, emergentes no mercado, e tem alto potencial de sucesso e baixo custo (ANTHONY; CHRISTENSEN, 2007). São voltadas aos clientes negligenciados, longe daqueles clientes entendidos como mais lucrativos pelas empresas tradicionais e líderes do mercado. Contudo, tem um grande potencial de rentabilidade. Este tipo de inovação requer novas formas de pensar (*mindsets*) que possam desencadear o crescimento disruptivo:

- a) *Mindset 1* – Critérios de mensuração adequados. Nas etapas iniciais dos processos de inovação, números rígidos poderão gerar uma falsa percepção de ineficiência. É necessário se ter parâmetros mais amplos, trabalhar com padrões;
- b) *Mindset 2* – É preciso contar com a incerteza. Saber lidar com ambiguidades é importante para não descartar alternativas que poderiam ser as verdadeiras e adotar outras de menor risco, mas também com menor impacto na inovação;
- c) *Mindset 3* – O fracasso pode ser positivo. Não se trata de estabelecer tolerância à imprudência e sua repetição. A dinâmica organizacional contém um alto grau de incertezas, e diante destas incertezas o medo de errar, para evitar a condenação pelo erro, muitas vezes paralisa os

profissionais. Erros baseados em dados e fatos, e nos níveis de risco aceitáveis pela organização, devem ser admitidos.

- d) *Mindset 4* – A escassez pode ser uma vantagem. Injetar cifras desmesuradas em um projeto de inovação pode ser como “dar um tiro no pé”. A escassez de recursos, ou recursos alocados de forma muito justa, funcionam como uma alavanca para o surgimento de alternativas inovadoras, para aperfeiçoar o aproveitamento destes recursos.

O desafio atual sobre o tema inovação está em estabelecer processos de gestão de conhecimento, o que, por si só, já requer um grande esforço organizacional, ao qual se deve somar uma nova forma de pensar, principalmente entre os gestores.

Para a evolução do tema, no contexto da Educação Corporativa, adotarei a criatividade como um dos fatos geradores da inovação, mas não o seu limitador; não me aprofundando na pesquisa sobre processo de inovação, pois entendo que o terreno é muito amplo e, poderia, por si só, ser tema de outra pesquisa.

1.6 CULTURA CORPORATIVA

Ao entrarmos em uma organização, seja fisicamente ou em seus sites de internet, sinto claramente que ela é única, diferente de todas as outras, mesmo as do mesmo porte, segmento de negócio e localização geográfica. Costumo ouvir frases como “isto funciona assim aqui na empresa porque é de nossa cultura”, ou “aquilo não dá certo aqui porque não é de nossa cultura”, ou ainda “o que barra tal realização são as relações de poder que se estabelecem aqui”.

Sob o ponto de vista da antropologia, a cultura tem uma dimensão simbólica que “é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social” (FLEURY, 2007, p.7). São as “regras do jogo” que, aprendidas, nos permitem jogar infinitas partidas. Sob esta perspectiva, os padrões culturais não são instrumentos de poder utilizados para dominação.

Tendo ainda a mesma autora como referência, na perspectiva sociológica, a cultura é um conjunto de fenômenos pré-arranjados e com significados próprios que independem do indivíduo, e que são legitimados à medida que o indivíduo percebe um padrão de aceitação pelos outros indivíduos de seu grupo social. A produção de

significados pode ser um instrumento de dominação estabelecido por classes dominantes.

Não é somente a educação formal, aquela que ocorre nas escolas e universidades, que determina que tipo de cidadão se pode ser.

Voltando à cultura corporativa, para Schein (2001), além dos aspectos gerais de cultura nacional que abordei, guarda algumas características específicas, basicamente vinculadas aos níveis em que é analisada e que diferem de organização para organização.

No nível dos “artefatos”, encontramos características específicas das estruturas e processos organizacionais visíveis. No nível dos “valores casados” estão as estratégias, objetivos e filosofias, e no nível das “certezas básicas fundamentais” estão o inconsciente coletivo, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos (SCHEIN, 2001, p. 32). Refletindo sobre os três níveis, principalmente pensando em clientes com os quais trabalho há mais de dez anos, fica claro para mim, e concordo com o autor, que o que está envolvido em cada nível são questões profundas, altamente abrangentes em todas as esferas da corporação, e estáveis com o passar dos anos.

Tendo definido Cultura Corporativa, entendo que uma boa linha de reflexão é a tipologia de culturas organizacionais que Handy (2003) apresenta, usando metáforas da mitologia grega, bastante felizes em sintetizar as características de cada uma delas. São elas:

- a) **Cultura tipo Zeus** – voltada às relações de poder, principalmente do círculo íntimo do poder, mais próximo ao fundador e/ou alta gestão. É uma cultura de autoridade, com ênfase na hierarquia. Palavras-chave desta Cultura: direção firme, relações políticas, controle, recompensa, punição;
- b) **Cultura tipo Apolo** – enfatiza ao extremo a organização dos processos. Corre sempre o risco de ser excessivamente burocrática e inflexível, e de gerar alto grau de impessoalidade. Palavras chave: regras, regimentos, normas, padrões rígidos;
- c) **Cultura tipo Atena** – esta cultura é voltada às tarefas, ao que “precisa ser feito”. Cada vez mais as empresas trabalham por projetos, envolvendo diversas áreas para obtenção de um resultado que dependem de múltiplos conhecimentos, de naturezas diferentes. Esta cultura costuma eclipsar os

extremismos da cultura tipo Apolo, para o bem da organização. Palavras chave: rede, projetos, multidisciplinaridade;

- d) **Cultura tipo Dionísio** – por fim, esta é a cultura do tipo que proporciona a inovação e a criatividade. Ao contrário das outras, está muito mais voltada ao indivíduo do que à coletividade. Cada pessoa tem um funcionamento mental diferente, portanto, acredito que é importante que cada um tenha espaço para o exercício de suas habilidades e aplicação de percepções.

O autor não defende que uma cultura seja melhor que as outras. Na verdade ele entende que as organizações têm parcelas de todas as culturas, o que assegura minimamente sua existência. Indiscutivelmente, as organizações são predominantemente de algum dos quatro tipos, e isto resultará na palavra final das estratégias que serão adotadas, no caso dos grandes impasses organizacionais.

Independente de qual seja a cultura da organização uma coisa parece certa, sempre servirá para replicar as “verdades” desta organização.

Foucault (1979) dedicou-se a investigar os regimes de verdade, garantidos por poderes institucionalizados como hospital, manicômio, escola, fábrica ou quartel:

Por "verdade", entende-se um conjunto de procedimentos regulados para a produção, a lei, a repartição, a circulação e o funcionamento dos enunciados. A "verdade" está circularmente ligada a sistemas de poder, que a produzem e apoiam, e a efeitos de poder que ela induz e que a reproduzem. "Regime" da verdade. [...] A verdade é deste mundo; ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua "política geral" de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro (FOUCAULT, 1979, p. 11 e 12).

Os tipos de culturas apontados por Handy (2003) serão muito úteis para mim quando, mais adiante, no capítulo três, aprofundar a pesquisa e explorar os impactos da cultura organizacional nas decisões sobre as estratégias dos programas de Educação Corporativa.

1.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas por Competências, indiscutivelmente, tem sido o modelo de gestão com o qual mais me deparo, como indicador de necessidades a serem atendidas pela Educação Corporativa.

Neste modelo, são identificados Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (o acróstico CHA) que devem ser desenvolvidos em cargos, departamentos ou mesmo em toda corporação, para atingir objetivos específicos no contexto de cada organização. A Administração se apropriou deste conceito da Educação que tem em Perrenoud (1999) um destacado estudioso, que prestou importante colaboração para projetos educacionais da França.

Este modelo, na maioria das empresas, não está atrelado a uma estratégia de inovação. Entendo que seria muito importante que estivesse. Na maioria dos casos olha apenas para o presente, não refletindo sobre necessidades futuras da organização.

Se eu disse no capítulo um, tópico dois, que a estratégia é o que conduzirá a organização com relativa segurança do presente para o futuro (um futuro em que a organização continue existindo de forma sustentável), não há como, na estratégia da gestão por competências, tratarmos apenas das competências que garantem o presente. Acredito que é urgente que todas as organizações preocupadas com sua existência conectem seu processo de gestão por competências com o futuro. Precisam refletir sobre quais conhecimentos, habilidades e atitudes serão necessárias nos cenários futuros de sua atuação.

No campo da Administração de Empresas, alguns pesquisadores dedicaram-se à busca de quais competências uma organização precisa desenvolver para ser inovadora. Um pouco tardiamente (até parece-me estranho dizer isto), percebeu-se que as competências não estão nos capitais tangíveis da organização (prédios, máquinas, manuais, capital financeiro, etc.) e sim nas pessoas que ali trabalham:

Longe de estar alienado das ferramentas e dos frutos do seu trabalho, o trabalhador do conhecimento carrega-o dentro de sua cabeça. Essa mudança põe de pernas para o ar natureza e a administração das empresas. O capital humano é onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações (CHIAVENATTO, 1999, p. 37).

A Comissão Europeia para o Desenvolvimento Econômico, em suas pesquisas, mapeou algumas competências das empresas (vale lembrar que composta por pessoas) tipicamente inovadoras, dividindo-as em dois grupos:

- a) **Competências estratégicas:** visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas;
- b) **Competências organizacionais:** disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

Neste capítulo foi visto como muitas empresas contemporâneas chegaram a um modelo de organização com estruturas mais flexíveis, capazes de lidar com maior agilidade com as incertezas cada vez mais presentes nos seus ambientes de negócios. A inovação tem sido entendida nestas empresas como principal diferencial gerador de competitividade. Assim, as mesmas têm contemplado, em sua estratégia, planos e processos que auxiliem não só na disseminação das competências necessárias à manutenção do negócio, mas também dos conhecimentos, habilidades e atitudes que gerarão a inovação e ajudarão a que continuem a existir no futuro. Uma destas estratégias corresponde à criação de Universidades Corporativas. Contudo, a cultura de cada organização terá influência determinante nos princípios que norteiam estas estratégias. Culturas mais rígidas, a princípio, serão menos propícias a um ambiente mais inovador. Culturas mais flexíveis, geralmente mais voltadas às pessoas, provavelmente serão terreno mais fértil para a inovação.

No próximo capítulo, veremos um exemplo de empresa que adota um modelo de desenvolvimento de lideranças, com base no entendimento que o homem é um ser integral e que, para realizar suas atividades de forma criativa e inovadora, precisa ter estas diversas dimensões consideradas.

2 CAPÍTULO 2 - A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA NATURA – FOCO PROJETO COSMOS

2.1 POR QUE A NATURA?

Como foi apresentado no capítulo anterior, a Educação Corporativa tem o desafio de fornecer programas de desenvolvimento em um ambiente de grande complexidade, principalmente quando o público-alvo são profissionais que ocupam cargos chaves de gestão e liderança. Corporações que planejam expansões no mercado, ou, simplesmente, resistir às crises financeiras internacionais, cada vez mais frequentes e abrangentes, dependem fundamentalmente de suas áreas de Educação Corporativa. Estas áreas têm como desafio oferecer às suas Corporações projetos cuidadosamente estruturados, com processos que disponibilizem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes certas, no tempo certo e nos locais, dentro e fora da Corporação, onde forem necessários. São responsáveis por encontrar formas de engajar os colaboradores em torno de uma visão da qual compartilhem, promover o entendimento do seu papel na organização com o desempenho esperado, como nas *Learning Organizations* apresentadas no capítulo um. Estes processos devem ser dinâmicos, pois o mercado e a sociedade assim o são. A palavra de ordem é inovação de processos, de produtos, nos relacionamentos internos e externos, enfim, em todas as frentes da dinâmica organizacional.

Com tantos desafios das Corporações e de suas áreas de Educação Corporativa, o raciocínio seguido para escolher uma empresa onde provavelmente fosse identificado um número significativo de processos e práticas da Educação, foi de buscar uma organização reconhecida pela qualidade de seus projetos de Educação Corporativa, principalmente os de desenvolvimento de lideranças que, comumente, são os mais elaborados neste contexto. Assim, cheguei à Natura, que se mostrou adequada como exemplo. Há muitos anos, publicações de importantes Instituições de Ensino nacionais e internacionais têm destacado os programas de liderança da Natura, principalmente o Cosmos, que será descrito neste capítulo, reforçando a escolha. O artigo *Natura: Global Beauty Made in Brazil* (Anexo A), publicado em Harvard, menciona o time de liderança da Natura como sendo “*the soul, head, and body of one living being*”, ou seja, “a alma, a cabeça e o corpo de um

ser vivo”. Publicações de negócios também destacam esta corporação. A Revista Fortune, no artigo “*How do great companies groom talent?*” (Como as grandes empresas preparam talentos), de novembro de 2011, destaca a Natura como única representante latino-americana, em um ranking de 25 empresas que melhor preparam suas lideranças no mundo, ocupando a 13ª posição, à frente de gigantes multinacionais como Unilever e Siemens⁵.

Também nas áreas de Educação Corporativa das empresas que circulo profissionalmente, mesmo que em conversas informais, os programas da Natura, principalmente o Cosmos, sempre são colocados em um elevado patamar de reconhecimento e admiração.

O *site* da Natura⁶ é rico em informações sobre a organização. Tem um formato bastante didático, apresentando ao visitante virtual os conteúdos de forma clara e organizada, contando também com uma apresentação visual moderna e dinâmica. A Natura, maior empresa de cosméticos do Brasil, foi fundada em 1969 por Antonio Luiz Seabra, em São Paulo/SP. Começou com uma pequena loja e um pequeno laboratório, sendo que seu foco inicial era proporcionar um atendimento diferenciado aos seus clientes, oferecendo produtos que levassem em conta o tipo de pele do brasileiro. O negócio deslanchou em 1974, quando foi adotado o modelo de venda direta, que vigora até hoje, contando com mais de 1,2 milhões de Consultoras Natura. Guilherme Leal e Pedro Passos juntaram-se à sociedade, transformando a Natura em uma empresa rentável e admirada.

Hoje, a Natura está sediada na cidade de Cajamar/SP, onde também está uma de suas unidades de fabricação. Está presente também na França, México, Argentina e mais sete outros países da América Latina.

Em 2011, só no Brasil, sua receita foi de 6,9 bilhões de reais, possuindo uma fatia de 24% do mercado.

As crenças, filosofia de trabalho e principais orientadores estratégicos desta empresa se sustentam em sua “Razão de Ser”, que é “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar/ Estar Bem. Bem Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a

⁵ Informações extraídas de Fortune: *How do great companies groom talent?* Disponível em: <http://management.fortune.cnn.com/2011/11/03/top-companies-for-leaders/>. Acesso em 19 Out. 2012.

⁶ Disponível no endereço eletrônico <http://scf.natura.net/SobreANatura/>. Acesso em 19 Out. 2012.

natureza da qual faz parte e com o todo”. A Educação Corporativa da Natura também encontra aí a inspiração para suas atividades.

Neste capítulo veremos que a Natura adere a um modelo de Educação Integral. Serão apresentadas atividades e entendimentos, através dos quais se pretende demonstrar esta adesão de forma prática.

Desta forma, a metodologia que permeou este capítulo foi a seguinte:

- a) Levantamento e análise de informações contidas no site da Natura;
- b) Levantamento e análise de informações contidas no ANEXO A;
- c) Entrevista com Marcelo Madarasz (gestor do Programa Cosmos);
- d) Observação e descrição de 02 atividades do Programa Cosmos.

2.2 PROGRAMA COSMOS

Como foi dito no início deste capítulo, o objeto de observação foi o programa Cosmos, que hoje é o principal programa de lideranças da Natura. Não se pretende esgotar o assunto educação corporativa na Natura apenas pelo estudo do Cosmos, mas, seguramente, o mesmo sintetiza o que o tema representa nesta organização.

A trajetória do Cosmos, desde sua fase embrionária, quando ainda nem tinha este nome, foi-me relatada em uma entrevista concedida por Marcelo Madarasz, gerente do programa e responsável por ele desde sua gênese. Esta entrevista aconteceu ao longo de um dia, durante deslocamentos por Rodovias do estado de SP e nos intervalos de duas atividades do Cosmos, que aconteceram nas dependências da Escola de Marketing Industrial e no Núcleo de Aprendizagem da Natura. O tempo de duração da entrevista foi de, aproximadamente, duas horas.

Madarasz explicou as diretrizes e objetivos, filosofia, princípios, estratégias e estrutura do programa. Estes relatos resultaram em algumas horas de gravação em áudio, que serviram de base para o texto deste tópico. Para aumentar o volume de informações para análise, foram acompanhadas duas atividades distintas do Cosmos. Foram elas a aula “A coerência do Modelo de Negócio *Triple Bottom Line*” e o “Laboratório de Humanidades”. Estas duas atividades serão descritas nos dois últimos tópicos deste capítulo. No próximo capítulo estas atividades serão denominadas “Atividade 1” e “Atividade 2”, consecutivamente. Também foram fornecidas informações de como acontece o processo de engajamento na

organização, processo que dá sentido e significado a todos os projetos de desenvolvimento humano na Natura, e sem o qual o Cosmos teria muita dificuldade em obter sucesso. As descrições do Cosmos serão entrecortadas por alguns referenciais conceituais para facilitar o entendimento do leitor.

As perguntas do roteiro da entrevista foram formuladas com base em fatores que tradicionalmente compõem projetos pedagógicos. Adotou-se um roteiro para não engessar a fala do interlocutor, o que foi muito útil, pois, durante a entrevista, algumas questões não pensadas previamente surgiram, o que enriqueceu muito o conteúdo:

1. Primeiramente gostaria que você falasse, em linhas bem gerais, sobre o programa Cosmos. Como ele funciona? Quando começou? Como tem sido a participação dos alunos?
2. Como vocês chegaram nesta quantidade (N) de módulos deste programa? E por que as cargas-horárias são de tantas horas em alguns módulos, e tantas em outros?
3. Como vocês definem quem participará das turmas?
4. Como vocês identificaram o que precisaria ser desenvolvido em cada grupo? Vocês trabalham com algum modelo de competências para este grupo? Qual? Como é que você define competência? Como é o processo para definir quais conhecimentos, habilidades e atitudes precisariam ser desenvolvidos?
5. Como vocês escolhem os conteúdos que serão abordados para desenvolver estas competências?
6. Como vocês escolhem os professores que conduzirão cada módulo?
7. Definidos os conteúdos, como são escolhidas as metodologias que deverão ser utilizadas?
8. Vocês utilizam algum tipo de avaliação? O que é feito posteriormente com cada um destes tipos de avaliação?

No ano de 2006, a Natura lançou o Projeto Natura Mundi, que visava abrir e/ou aprimorar diversas Frentes de Trabalho para ampliação da base de sustentação do negócio, que se encontrava em um momento de expressiva expansão. Uma destas frentes era a Frente de Desenvolvimento de Lideranças, que primeiramente esteve vinculada à Diretoria de Cultura e Liderança (extinta

posteriormente), depois à área de Recursos Humanos Corporativos, até chegar à área de Educação Corporativa, onde permanece até o presente.

Naquele momento de expansão, em que a Natura extrapolava as fronteiras do Brasil e passava a ser uma corporação de atuação internacional, percebeu-se que a organização não dispunha de líderes em número suficiente para dar conta das novas demandas resultantes desta nova condição. Mais do que isto, a empresa preocupava-se com as necessidades que ainda emergiriam com a concretização de seus planos para o futuro. Naquele momento, a Natura criou um projeto chamado Escritório de Liderança, que passou a representar um novo posicionamento em relação à forma como identificava os sucessores de cargos de gestão, e como tratava o desenvolvimento destas lideranças, visando garantir a manutenção e expansão de sua identidade organizacional. Não se tratava de apenas garantir um número de gestores que dominassem as competências necessárias ao desempenho de seus cargos, mas que estes fossem lideranças capazes de representar a cultura e os valores essenciais da Natura. Desta forma, nasceu o programa **Cosmos**. Além deste novo olhar sobre o processo de desenvolvimento de lideranças, este projeto também gerou uma nova forma de promover o engajamento dos colaboradores.

A Educação Corporativa na Natura tem como desafio garantir que a empresa seja uma *Learning Organization*. Para tanto, sua estratégia de aprendizagem organizacional não se sustenta apenas em atividades de ensino/aprendizagem formais (presenciais ou Educação à distância – EAD, que são apenas 10% do total). 70% do ensino/aprendizagem ocorre durante o desempenho das funções dos cargos no dia-a-dia das operações, através das interações dos gestores com suas equipes e entre os membros das equipes, o que cotidianamente nas Corporações se denomina *on the job*. Os 20% restantes ocorrem através de conselheiros e mentores internos e externos. Pode-se verificar que boa parte da aprendizagem nesta organização ocorre na prática, os profissionais aprendem fazendo e experimentando os conceitos no exercício de suas atividades. Esta estratégia auxilia que o conhecimento permeie a organização, facilitando o acesso ao mesmo e não concentrando o capital intelectual em poucos indivíduos.

2.3 MODELO INTEGRAL – KEN WILBER

Para trazer coerência às estratégias pedagógicas que norteariam todos estes processos de ensino/aprendizagem, a Natura buscou inspiração no Modelo Integral de Ken Wilber para elaborar a Pedagogia Natura. O Modelo Integral, que possui grande aderência à cultura da Natura, possibilita um olhar para a realidade segundo diferentes perspectivas: o individual e o coletivo; o interno e o externo.

Neste ponto é necessário abrir um parêntese para explicar o modelo Integral de Ken Wilber. Para Wilber (2007), a nossa consciência evolui de forma não só cumulativa, mas também transcendental, nas esferas da matéria, da vida, da mente, da alma e do espírito, nesta sequência e em uma espiral ascendente. Esta abordagem se fundamenta no conceito grego de totalidade, o *Kosmos*.

Para descrever a realidade humana, Wilber utiliza quatro (04) quadrantes. Em cada um destes quadrantes se desenvolvem as esferas da consciência do indivíduo:

Figura 1 – Modelo Integral de Ken Wilber



Fonte: Instituto Integral Brasil (2012)

Ainda para Wilber (2007), o desenvolvimento do indivíduo se dá nas linhas Cognitiva, Moral, Interpessoal, de Valores, de Necessidades e Emocional. Sempre nos quadrantes acima.

Todas as atividades do Cosmos estão vinculadas a um ou mais destes quadrantes e suas diversas perspectivas. Abaixo, estão relacionados aspectos em que o indivíduo pode se desenvolver, tomando-se por base os quadrantes:

- a) Consciência (interior individual – quadrante superior esquerdo - eu): Cognitivo, Moral, Interpessoal, Emocional, Estético, Espiritual, Necessidades, etc.;
- b) Comportamental (exterior individual – quadrante superior direito - isto): Desenvolvimento Físico, Sistemas Biológicos, Desenvolvimento Comportamental, etc.;
- c) Cultural (interior grupal – quadrante inferior esquerdo - nós): Visão Cultural, Relações Íntimas, Semântica, Valores Culturais, etc.;
- d) Sistemas (exterior grupal – quadrante inferior direito - istos): Modos de Produção, Sistemas Físicos, Espécies, Modos de Transporte, Geopolítica, Sintaxe, etc.

Luiz Seabra, o fundador da Natura, inspirou-se também no *Kosmos* para escolha do nome do principal programa de lideranças da Natura, justamente para que o programa Cosmos trouxesse embutido a noção de amplitude, movimento, harmonia e evolução. Esta escolha fundamentou-se na crença de que a empresa é um organismo vivo, portanto, passível de evolução e de melhora contínua. No caso da Natura, sempre é bom lembrar, esta melhoria e evolução só será aceita se atender à sua estratégia baseada no *triple bottom line*, modelo que será explicado no penúltimo tópico deste capítulo.

Muito provavelmente, soluções mais eficientes para as diversas questões que surgem na dinâmica organizacional virão do desenvolvimento mais abrangente possível dos quadrantes. Um modelo que adote esta multiplicidade de perspectivas traz implícito que o indivíduo é passível de apresentar algum déficit (ou muitos) no seu desenvolvimento, que é tecido sobre os quadrantes, em diversas linhas e segundo suas esferas de consciência. Ou seja, o indivíduo está sujeito ao erro, ele não é perfeito e inacabado. Subentende que não há certezas absolutas, certezas essas que alicerçariam mentes e ambientes estagnados. O modelo traz implícito que os indivíduos precisam evoluir nas experiências em todos os quadrantes.

Como vimos no capítulo um, para que um ambiente seja propício para a criatividade, que tem sido o diferencial competitivo que as Corporações buscam, é importante que as pessoas possam experimentar, encarando o erro como algo produtivo, um caminho para o acerto (*mindset 3* de Anthony e Chistensen). Wilber

(2007) afirma não acreditar que a mente humana erre em 100% das vezes, e que as verdades podem ser diversas, e não obrigatoriamente excludentes.

Assim, sempre inspirada pelo Modelo Integral, a Pedagogia Natura possui os seguintes princípios:

- a) Criar ambientes e conteúdos de aprendizagem em sintonia com a essência Natura;
- b) Garantir que a aprendizagem se entrelace de forma indissociável aos negócios da Natura;
- c) Autoconhecimento como base do desenvolvimento;
- d) Criar ambientes que propiciem a aceleração da aprendizagem na Natura por meio da cocriação e do desafio contínuo;
- e) A conexão entre a aprendizagem e o desafio *on the job* deve nortear a Educação;
- f) O aprendizado deve ser transversal (entre hierarquias e públicos), em que todos ensinam e aprendam, fazendo e experimentando de forma simples e rápida;
- g) O processo de aprendizado integral para o indivíduo permite o aperfeiçoamento contínuo da organização, na conquista de resultados TBL (*triple bottom line*) superiores na Natura;
- h) A educação extrapola as fronteiras da organização;
- i) Educação é um veículo de desenvolvimento e expansão do nível de maturidade e consciência, atitude, atuação para as relações, organização e processos.

Seguindo estes princípios, as ações da Educação Corporativa da Natura seguem cinco diretrizes:

- a) Perspectiva de desenvolvimento: devem se dar nas perspectivas do indivíduo, das relações e da organização;
- b) Níveis de desenvolvimento: devem considerar os diferentes níveis de maturidade, e como proporcionar o crescimento nas diversas competências;
- c) Linhas de desenvolvimento: devem proporcionar a utilização das múltiplas inteligências;

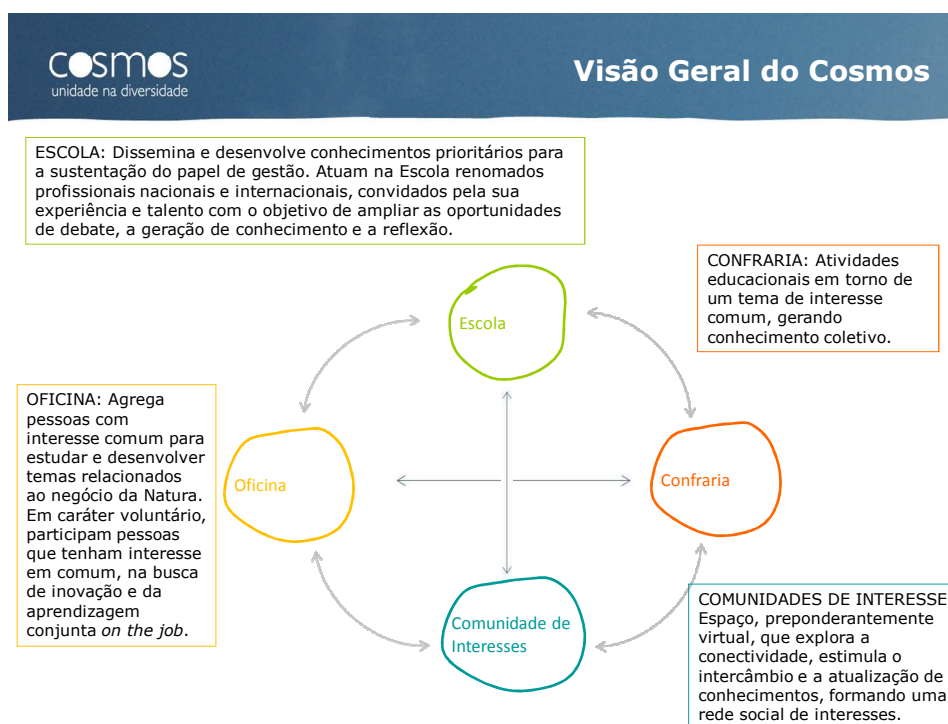
- d) Ambientes de aprendizagem: físicos ou virtuais, devem permitir que as pessoas se sintam estimuladas;
- e) Atuação dos facilitadores: devem ser como mediadores do processo de aprendizagem, planejando e dominando os conteúdos.

Estes princípios e diretrizes alicerçam o modelo de desenvolvimento por competências da Natura, dividindo-as em funcionais (por processos), estratégicas (gestão de mercados, de negócios de parcerias, da operação e de canais) e essenciais (relações, sustentabilidade, inovação, marca e cultura e gestão de pessoas). Este desenvolvimento sempre começa com o PIC (Processo de Integração do Colaborador), que ambienta os novos colaboradores às questões essenciais da organização. A empresa também se esforça permanentemente em manter seus colaboradores engajados no atingimento dos resultados TBL (*triple bottom line*). Para isto, o Processo de Engajamento é fundamental, contando com atividades como *e-counseling*, *workshops*, sessões de *feedback* com o gestor, e culminando com um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

2.4 DIMENSÕES DO COSMOS

Necessitando o Cosmos atender a todos estes aspectos da Pedagogia Natura com todas as nuances do Modelo Integral, sua arquitetura, para obter abrangência, foi dividida em 04 dimensões: escola, confraria, oficina e comunidade de interesses. Cada uma destas dimensões estará preocupada em oferecer oportunidades de desenvolvimento das competências da Natura, procurando respeitar ao máximo o Modelo Integral. A maioria das atividades ocorre no horário de trabalho dos empregados, com exceção da confraria.

Figura 2 – As quatro dimensões do Cosmos



Fonte: Natura (2012)

As dimensões do Cosmos atendem a proporção de distribuição das atividades de desenvolvimento em 70%, 20% e 10%, já explicadas neste capítulo.

Os programas formais encontram-se na dimensão Escola, com cargas-horárias diversas, de até 84 horas. As Comunidades emergem dos interesses e desejos dos participantes do Cosmos, a partir das aulas da dimensão Escola, ocorrendo predominantemente no ambiente virtual, em ferramentas como Facebook e Google Groups, por exemplo. Já as Oficinas se concentram em necessidades emergentes como, por exemplo, entender e desenvolver o uso das redes sociais para alavancar o negócio de vendas diretas. Por fim, as Confrarias trazem temas vinculados à filosofia da Natura. Geralmente, contam com um convidado de fora da empresa, para apresentar e promover a discussão em um grupo em torno de vinte e cinco (25) pessoas. Foram temas de confraria a qualidade das relações, sustentabilidade, o papel das mulheres nas organizações, construção de um mundo melhor. Nada impede que um tema seja tratado por mais de uma dimensão do Cosmos.

Todas as atividades do Cosmos contam com apoio em uma plataforma na internet, o Cosmos *online*. Atualmente, levar os alunos a utilizar o Cosmos *online*

ainda despender bastante energia. Nesta ferramenta encontram-se os conteúdos das aulas, bibliografias, avaliações de aprendizagem, etc.

2.5 PAPÉIS DE GESTÃO – PIPELINE DE LIDERANÇA

Para dar conta das necessidades de desenvolvimento de suas lideranças, focando em suas reais necessidades, com otimização de seus esforços e investimentos, o Cosmos agrupa seus gestores segundo alguns papéis a desempenhar. As carreiras da Natura se desenrolam nesta sequência de papéis. De forma crescente na carreira, estes papéis são de desenvolvedor de pessoas e relações, de gestor de processos, de gestor de negócios e de gestor global. Cada um destes papéis tem um dos Vice-Presidentes da Natura como “patrocinador” nas atividades do Cosmos, visando alinhamento permanente às estratégias, valores e princípios da organização. Desta forma, podem-se montar trilhas de desenvolvimento segundo as necessidades de cada papel de gestão e liderança.

Esta estrutura de papéis de liderança tem por base o modelo chamado *Pipeline* de Liderança, de Ram Charan. É importante abrir novo parêntese para explicar este outro modelo que embasa a estrutura do Cosmos. Charan (2009) considera a existência de diversos níveis de liderança nas organizações:

- a) De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros;
- b) De gerenciar outros a gerenciar gestores;
- c) De gerenciar gestores a gerente funcional;
- d) De gerente funcional a gerente de negócios;
- e) De gerente de negócios a gerente de grupo;
- f) De gerente de grupo a gestor corporativo.

Em cada um destes níveis (ou papéis) existem demandas funcionais distintas sobre os profissionais que ali se encontram. À medida que os profissionais concorrem e evoluem nestes níveis de gestão em suas rotas de liderança, vai ocorrendo um afinilamento (a ideia de *pipeline*) a cada passagem, sempre com a exigência de novas competências e formas como aplicam o tempo e valores profissionais. A empresa que pretende ter supridas as demandas de gestão em todos os níveis necessita se antecipar e oferecer programas de desenvolvimento que atendam estas demandas. Um líder que esteja em vias de ser promovido de

gerente funcional para gerente de negócios, por exemplo, precisará desenvolver competências voltadas à gestão da complexidade organizacional, diferentes das competências mais voltadas à coleta e interpretação de informações necessárias no nível em que se encontra no presente. Segundo esta perspectiva, a Natura oferece aos seus gestores diferentes programas, de acordo com as atuais exigências de seus cargos ou futuras exigências, para o caso dos profissionais que estejam em linha de promoção. Ainda, contempla competências necessárias em todos os níveis para atender às necessidades do planejamento estratégico. Como foi dito, é importante frisar que o *pipeline* de liderança não considera somente o desenvolvimento de novas competências. Implica no desenvolvimento de diferentes (ou novas) formas de pensar e aplicar o tempo, e em novos valores profissionais.

Na Natura, o *pipeline* de liderança segue uma sequência adaptada:

- a) Gestor de pessoas e relações
- b) Gestor de processos
- c) Gestor de negócios
- d) Gestor global

A Natura, mesmo sendo uma empresa de grande visibilidade no mercado, não adota a estratégia de contratar talentos de fora da organização. Ao contrário, privilegia o Cosmos e outros programas de desenvolvimento para atender o *pipeline* de Liderança. Charan afirma que:

[...] contratar pessoas talentosas faz sentido como tática, mas não como estratégia. Não há dúvidas de que, se você se deparar com uma pessoa altamente talentosa, que possa recrutar para sua organização, é o que deveria fazer. Estrategicamente, contudo, essa abordagem não se sustenta devido à escassez de pessoas altamente talentosas. Você não apenas terá que pagar os olhos da cara por estas pessoas, porém, o mais importante, elas provavelmente nunca se desenvolverão plenamente. Em geral, as estrelas do mundo dos negócios trocam de cargos ou empresas com tanta frequência, que têm dificuldades de terminarem o que começaram. Elas não costumam ficar em um lugar por tempo suficiente para aprender com os erros, dominar as habilidades certas ou adquirir a experiência necessária para um desempenho sustentado (CHARAN, 2009, p. 04).

No modelo de competências da Natura, as competências essenciais são transversais em todos os papéis de liderança, mas são abordadas com maior ou menor intensidade, de acordo com as necessidades de cada um dos papéis. O desenvolvimento de qualquer competência na Natura preocupa-se em garantir não

só a disponibilidade de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas que tudo isto seja desenvolvido em sintonia com o “Jeito Natura de Ser”. O “Jeito Natura de Ser” visa, segundo Marcelo Madarasz, “proporcionar aderência da atividade ao conjunto de visão, missão e crenças (conhecido como DNA da empresa), que sempre privilegiará integrar os resultados nas três dimensões do *Triple Bottom Line* (econômico-financeira, social e ambiental). Este ‘Jeito’ preza a qualidade das relações, a transparência e o trabalho em conjunto”.

Muitas das atividades do Cosmos têm inscrição por adesão. Contudo, existe uma priorização que atende às necessidades do *pipeline* de Liderança. Um gestor em vésperas de promoção e que necessite desenvolver determinado tema para o desempenho do novo papel, terá sua inscrição priorizada.

2.6 OBSERVAÇÃO DA ATIVIDADE 1 - A COERÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIO *TRIPLE BOTTOM LINE*

A observação da Atividade 1 ocorreu depois da primeira parte da entrevista, realizada no percurso entre a cidade de São Paulo e a cidade de Cotia, onde se localiza a Escola de Marketing Industrial. A Atividade 1 pertence à dimensão Escola do Cosmos, e foi realizada neste local. Diversas atividades do Cosmos, principalmente desta dimensão, acontecem nesta instituição que possui salas com diferentes configurações e mobiliários, e que são escolhidas por melhor atenderem às necessidades de cada atividade. Todas as salas contêm uma flor e uma obra de arte. Após a observação desta atividade, a entrevista com Madarasz seria retomada. A aula em questão é uma atividade de dezesseis horas, distribuídas em dois dias consecutivos, de oito horas cada. A observação ocorreu no segundo dia, em 03 de outubro de 2012, das 09 às 15 horas. Havia em sala de aula, em torno de 25 alunos, que desempenham suas atividades nas mais diversas áreas da Natura, tanto administrativas quanto industriais. O professor é um profissional reconhecido no mercado na área em que atua, e também faz parte do corpo docente de uma das mais renomadas Instituições de Ensino Superior nacionais. O ambiente de sala de aula é moderno, climatizado, bem iluminado e com mobília bastante confortável. Os alunos ocupavam mesas para dois (02) alunos cada, e poltronas estofadas giratórias com rodízios. As mesas compunham quatro (04) sucessivos semicírculos, com quatro (04) mesas cada, todos voltados para a parte da frente da sala de aula onde

estava o professor, e uma tela onde eram projetados slides de PowerPoint. Além desta tela, na frente da sala havia um quadro azul e *flipchart* com folhas de papel e pincéis atômicos. Havia uma segunda tela para projeção, em um dos lados do quadro azul, para projeção de retroprojetor. Sobre cada mesa havia garrafinhas de água mineral e cestos com diversos objetos, como cremes para mãos da Natura e bolas de borracha *antistress*, para quem desejasse ficar apertando-as com a mão. Também havia lápis e canetas disponíveis em recipientes apropriados sobre as mesas. À frente de cada aluno havia a identificação de seu nome, à vista do professor.

O conteúdo desta aula (ou atividade, como preferem dizer os responsáveis pelo Cosmos) está ligado a uma das políticas da Natura, o crescimento sustentável, que tem no *Triple Bottom Line* ou TBL (Tríplice Resultado) a sua espinha dorsal. Uma empresa sustentável preocupa-se com seus resultados medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. Savitz (2007, p. 5) afirma que

[...] o tríplice resultado capta a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades da organização no mundo. Quando positivo, reflete aumento no valor da empresa, em termos tanto de lucratividade e de contribuição para a riqueza dos acionistas, quanto sob o aspecto de seu capital social, humano e ambiental.

Considera não só o lucro, a criação de empregos e a geração de impostos, como também seu consumo de energia, geração de resíduos, respeito aos direitos humanos, responsabilidade pelos produtos, etc.

A atividade deste dia visa dar sustentação ao entendimento, pelos alunos, dos indicadores econômicos e financeiros que são ligados ao resultado econômico do TBL. Para a Natura, é importante que seus gestores, independente de que áreas trabalhem na organização, entendam como se identifica o valor de uma organização em termos econômicos e financeiros, para que este conceito de valor esteja presente e em equilíbrio com os outros valores do modelo TBL de negócios.

A aula começou com a leitura, por Marcelo Madarasz, de um texto sobre valor. Embora a aula fosse tratar de valores em termos econômicos e financeiros, o texto relacionava valor a “ter” e a “ser”. Trazia questionamentos de qual o custo de “ser”, de como seria um mercado voltado ao “ser”. Ao final da leitura, solicitou que cada um refletisse um pouco sobre os significados ali contidos.

A aula passou a ser conduzida pelo seu titular. Ele começou anunciando que a atividade seguinte seria um estudo de caso. Em seguida, determinou a divisão da turma em cinco grupos, cada grupo contendo participantes que trabalhassem em diferentes áreas.

O texto do *case* discorria sobre uma fábrica de medicamentos genéricos, centrando-se na análise de suas demonstrações contábeis. Explicava um pouco do contexto de atuação da organização e identificava o ano a que as informações se referiam.

Orientou para a leitura em grupo e que, após a leitura, os grupos deveriam responder duas perguntas:

1. *Vocês consideram viável a empresa do case?*

O professor explica que os alunos precisam transcender a simples leitura do que está no texto, precisam refletir sobre aspectos que podem ser importantes, mas que não estão ali explicitados.

2. *Vocês investiriam seu capital nesta empresa?*

O professor explica que esta pergunta visa fomentar a discussão sobre atratividade. Lembra que uma empresa pode ser viável, mas não ser atrativa.

Ele lembra ainda que, no dia anterior, havia explicado os diversos indicadores que se aplicam nas análises econômico-financeiras de uma empresa, sem os hierarquizar. O trabalho agora proposto visava que os alunos escolhessem quais os indicadores são mais importantes para a tomada de decisão. Explicou que as conclusões de cada grupo deveriam ser transcritas em uma folha de acetato transparente, para depois serem projetadas no retroprojetor, e explicadas para todos por um membro do grupo. Cada grupo deveria escolher um membro para apresentar suas conclusões. Ao estabelecer a duração da atividade em uma hora e meia, o professor se colocou à disposição para ajudar os grupos.

De tempos em tempos, o professor levantava algumas questões que os alunos iam respondendo. Estas perguntas pareciam servir para que ele se certificasse que não estavam ocorrendo grandes desvios na construção dos raciocínios.

Findo o tempo estabelecido para a duração da atividade, o professor perguntou qual o grupo desejava apresentar primeiro. Começaram as

apresentações. À medida que o primeiro grupo ia apresentando os indicadores escolhidos e sua análise, o professor ia complementando os apontamentos com projeções em PowerPoint dos indicadores explicados no dia anterior. Ia alertando para informações que não estavam no texto, mas que são de domínio relativamente comum. Ressaltava que, para uma tomada de decisão, é preciso estar atento para informações que nem sempre estão explícitas. A cada afirmação do grupo, questionava: *Será? Por quê?* Ia levantando algumas hipóteses, dizia: *“imaginem que...”*. O grupo ia “imaginando” e se manifestando sobre o resultado do que imaginara, e o professor ia conectando estas manifestações com o caso. Ao final, o grupo respondeu às duas questões.

Com a apresentação do segundo grupo, os participantes dos grupos que não estavam fazendo a apresentação também começaram a se manifestar, indagando o professor. Em respostas às duas perguntas, a posição deste grupo foi antagônica ao do anterior.

Antes da entrada do terceiro grupo, o professor explicou que não precisavam ficar tensos, pois o caso possibilitava trabalhar com diversas hipóteses. Lembrou que o *case* não tinha todas as informações necessárias, mas que os gestores, “na vida real”, buscam o maior volume de informações possíveis para suas tomadas de decisões. Um *case* não tem esta condição de informações tão completas.

O terceiro grupo fez sua apresentação, e chegaram a uma terceira conclusão para as duas perguntas. O professor sempre levantando hipóteses e fazendo indagações. Durante a apresentação, todos os grupos faziam colocações engraçadas, mas contextualizadas. O ambiente era de bom humor.

Os alunos também faziam contribuições, trazendo situações do cotidiano da Natura, tanto para questionar o professor, quanto para complementar o que cada grupo ia apresentando. Em alguns momentos, durante as interações entre os alunos e destes com o professor, surgiam alguns assuntos que não estavam no material previamente preparado. Nestes momentos, o professor utilizava o quadro azul para apresentar as explicações complementares.

Os alunos acompanhavam a aula fazendo anotações, alguns em cadernos, outros em seus computadores portáteis, e eram tratados pelo nome pelo professor.

Ao final do último grupo, o professor ressaltou que, embora o resultado tivesse sido de cinco decisões diferentes, não significava que algum grupo estivesse errado, e sim que os raciocínios eram complementares.

Passou para a segunda parte do estudo de caso. Distribuiu um novo texto. Enquanto distribuía, lembrou à turma que “risco” e “retorno” eram as grandes questões da gestão financeira, e que agora explicaria o fluxo de caixa que também é um conceito fundamental e seria necessário para as análises da segunda parte do case. Para esta explicação, apoiou-se em uma apresentação de PowerPoint. Explicava algumas fórmulas sem colocá-las diretamente na projeção, as construía por partes e aos poucos. Em um determinado momento, o tema gerou polêmica: parecia ser mais próximo ao entendimento dos alunos, causando manifestações mais espontâneas, principalmente dos alunos que não eram da área financeira. Levantaram muitos questionamentos sobre uma determinada situação financeira ocorrida recentemente na organização. Alunos que eram da área financeira explicaram tecnicamente o que havia ocorrido. À medida que explicavam, o professor as complementava com cálculos a mão no retroprojetor, e ia citando situações semelhantes de outras organizações, sem citar nomes.

Em um determinado momento, alertou que o raciocínio ainda não estava completo. Liberou todos para o lanche da tarde, alertando que, ao voltarem, concluiriam o estudo de caso. Aqui se encerrou esta observação, e a entrevista com Madarasz foi retomada.

Madarasz forneceu mais informações, tomando como ponto de partida e referência a atividade observada. Ele estivera presente em sala durante todo o tempo da observação. Além dele, esteve presente também uma de suas assessoras. Marcelo explicou que sempre alguém da equipe dele acompanha as atividades do Cosmos, visando garantir que estas estejam alinhadas com a Pedagogia Natura e ao Modelo Integral. Também visa entender de forma permanente o andamento das atividades, a reação dos alunos aos métodos de ensino propostos e aos conteúdos, bem como a conformidade da atuação dos professores. Explicou que no lançamento de todas as turmas está presente algum Vice-Presidente, ou mesmo os fundadores da Natura. A participação dos fundadores tem cunho inspiracional, e serve também para que eles “tirem o pulso” da organização, interagindo com os participantes. Os Vice-Presidentes também participam na mesma linha e, em alguns casos, também são alunos, pois têm que desempenhar o papel de Gestor Global para o qual o Cosmos também se destina. Em muitas das atividades do Cosmos, executivos da empresa participam para complementar a abordagem feita pelos professores externos à organização,

ajudando a facilitar o entendimento da aplicação do conceito na Natura. Algumas vezes, um executivo está em sala de aula para que se obtenha um contraponto à abordagem que está sendo feita. Outras vezes, estão presentes empresários ou gestores de outras organizações, sempre com o objetivo de fornecer mais de uma perspectiva ao conteúdo que está sendo abordado. Os professores convidados a conduzir atividades do Cosmos são escolhidos pela sua notoriedade e reconhecimento como *experts* nos assuntos, e também pela sua condução de processos de ensino e aprendizagem. Estes professores atendem às premissas da Educação Corporativa da Natura, que valoriza o domínio da aplicação dos conteúdos na prática. A validação dos conteúdos que compõem cada atividade do Cosmos é feita pelo gestor do processo onde aquele conteúdo se encaixa, ou seja, por alguém da própria Natura que tenha condições de avaliar se o conteúdo atende às necessidades específicas da organização. Formatado o programa e o conteúdo de cada atividade, na dimensão Escola, o professor recebe, antes de assumir a turma, um *book* com informações dos alunos, tais como: foto, formação, área e cargo na Natura, estado civil, se têm filhos, empresa que trabalhou antes, etc., porque se entende que ele precisa conhecer minimamente quem estará em sala de aula.

2.7 OBSERVAÇÃO DA ATIVIDADE 2 - LABORATÓRIO DE HUMANIDADES

A observação desta atividade, que pertence à dimensão Confraria do Cosmos, ocorreu em 03 de outubro de 2012, das 17h30min às 19h. As Confrarias destinam-se, como já foi dito, a diversos temas que dão sustentação à Pedagogia Natura, sempre com um cunho filosófico, e ocorrem fora do horário de trabalho. O espaço físico era uma sala de aproximadamente quarenta metros quadrados (40m²), no prédio do Núcleo de Aprendizagem na sede da Natura em Cajamar/SP. No Núcleo de Aprendizagem da Natura desenvolvem-se diversas atividades do Cosmos, e é um prédio de arquitetura moderna, integrada à mata que o circunda. Possui muitas salas moduláveis, e está repleto de símbolos identificáveis com o Jeito Natura de Ser, em seu interior e no entorno. A sala em questão possuía cadeiras do tipo universitário (com prancha retrátil para apoiar material de leitura e escrita), arranjadas em formato de “U”, voltadas para frente da sala, onde estava um equipamento de projeção multimídia (*datashow*) e a tela de projeção. Da mesma

forma que na sala descrita na atividade anterior, em algumas mesas de apoio encontravam-se cestos com cremes para mãos das diversas linhas de produto da empresa, canetas, bolinhas *antistress*, etc. Madarasz explicou que estes objetos ali estavam para proporcionar uma “experiência Natura” aos 15 participantes presentes. Ele fez a abertura da atividade agradecendo a presença de todos que ali estavam por livre adesão, e na sequência realizou a leitura de um texto sobre as memórias que guardamos em nossas vidas.

Este encontro da Atividade 2, diferentemente da Atividade 1, era o primeiro de uma série de encontros, que ainda aconteceriam até a conclusão total desta atividade. A observação da Atividade 2 refere-se ao primeiro encontro desta série.

A atividade foi explicada por um de seus idealizadores, que é doutor em História. Ele disse que o Laboratório faz parte do *currículo* do curso de Medicina, da Escola de Medicina de São Paulo, e “partiu da ideia de que a literatura, como arte, proporciona uma experiência formativa humanística, a ser somada à formação técnica, que a instituição já fazia muito bem”. Está implícito o entendimento de que a humanização não é ensinada, e sim é despertada por alguma abordagem que possibilite alguma experiência estética e reflexiva.

Disse que a atividade objetivava resultados humanísticos práticos, como formação de leitores, cultura de reflexão e transformação na forma de ver e agir, formando lideranças humanísticas através da leitura de clássicos da literatura, que proporcionariam uma experiência de autoconhecimento. Avisou que a obra que utilizaria seria *A morte de Ivan Ilich*, de Tolstoi.

Foram formuladas quatro questões aos participantes para dar início à atividade. A proposta era que respondessem às questões e que começassem a leitura no intervalo até o próximo encontro. Não era obrigatório que já realizassem a leitura até o próximo encontro, mas seria muito produtivo se o fizessem:

1. Qual a função da literatura?
2. O que vc entende por humanização?
3. Como vc avalia o sucesso?
4. Qual a importância da qualidade das relações no dia a dia e na construção de um mundo melhor?

Após, explicou como funcionaria o desenrolar do ciclo de seis encontros semanais que comporiam esta Confraria:

- a) Histórias de leitura - de que maneira o livro afetou. Quais emoções, afetos, perplexidades que o livro gerou;
- b) Itinerário de discussão - inventariados uma série de questões que emergirão e o livro será visitado;
- c) Histórias de convivência - pressupõem as histórias de leitura, as releituras e compartilhamento de leituras. Uma nova visão a partir do olhar do outro;
- d) Relato de experiência.

Ao final, a adesão à Oficina foi de 100% dos que estavam presentes. Inclusive, muitos disseram que trariam outros colegas para participar, pois havia possibilidade de mais componentes. Todos estavam muito animados.

Neste capítulo foi visto como a Pedagogia Natura, através do programa Cosmos, atende à cultura da organização, oferecendo um modelo de Educação Integral para desenvolvimento de suas lideranças. Também foi apresentado o entendimento da Natura de que suas lideranças precisam ser desenvolvidas de acordo com as demandas de seu papel, segundo o *pipeline* de liderança. As Atividades 1 e 2 serviram de exemplo da Pedagogia Natura em ação, e a entrevista com Madarasz, além de fornecer elementos sobre como estas atividades foram concebidas, serviu como costura das mesmas com as estratégias de Educação Corporativa da Natura.

A observação das Atividades 1 e 2 e a entrevista com Madarasz fornecem importantes indícios de que, na Natura, existe uma grande preocupação com que a aprendizagem faça parte do dia a dia de seus empregados, potencializando as condições para que ocorra a inovação em seus processos e produtos, através de uma estratégia educacional cuidadosamente elaborada.

A Natura formalmente possui uma Pedagogia, com princípios bem claros. No próximo capítulo as práticas de Educação Corporativa, oriundas da Pedagogia Natura, serão analisadas, confrontando-as com conceitos elaborados no campo da Educação.

3 CAPÍTULO 3 - RECONHECENDO A EDUCAÇÃO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

3.1 A EDUCAÇÃO

Para chegarmos a um entendimento do que é Educação, precisamos transitar por conceitos estruturados em diversas áreas como a Pedagogia, a Filosofia, a Sociologia, a Psicologia e a Antropologia.

Uma definição bastante difundida está em Durkheim (1955, p.41):

A educação é a ação exercida, pelas gerações adultas, sobre as gerações que não se encontram ainda preparadas para a vida social; tem por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política, no seu conjunto, e pelo meio especial a que a criança, particularmente, se destine.

Fica claro que a educação, segundo este conceito, se destina à divisão social do trabalho. Educa-se alguém para um determinado “meio especial”. Embora o Cosmos vise atender determinados papéis de liderança, e reforce a ideia de divisão social do trabalho, a Natura procura democratizar acesso às suas atividades, principalmente nas dimensões Confraria e Comunidades de Interesses.

Para Saviani (2000, p.17), educação é “o ato de produzir direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto da humanidade”. Por muito tempo, as estratégias de desenvolvimento de profissionais passaram longe de abordagens deste tipo, sendo inclusive indesejadas. O modelo de Educação Integral da Natura é um exemplo muito atual, possível pela evolução do pensamento nos limites das empresas. Esta perspectiva de produzir a humanidade ficou muito evidenciada na Atividade 2 do Cosmos.

Perceba-se que os conceitos não se reduzem ao ensino ou a aprendizagem. Lindo (2010) sintetizou o conceito de Educação. Compreende ainda alguns aspectos a mais:

Instrução teórica, transmissão de conhecimento; Formação de valores estéticos; Desenvolvimento de competências linguísticas; Formação de competências e atitudes para a vida social e no trabalho; Desenvolvimento do indivíduo (individualização); Socialização, integração social; Desenvolvimento dos comportamentos adequados frente à natureza; Desenvolvimento da reflexão, do espírito crítico (LINDO, 2010, p. 54).

O autor enuncia, em síntese, que

[...] a educação é uma atividade *bio-psico-social* em que, mediante a linguagem, as informações e as atitudes, se procura formar indivíduos capazes de construir conhecimentos, valores estéticos, morais e competências, para integrar-se em uma sociedade, resguardar a vida e alcançar sua plena autonomia (LINDO, 2010, p.55).

Esta definição para a Educação compreende as diversas dimensões constitutivas do ser, um amplo apanhado de aspectos que influem na formação do sujeito.

O modelo educacional integral da Natura não é uma iniciativa inédita. Ao longo da história, em muitos momentos, o desenvolvimento integral esteve na pauta da Educação. A *paideia* na Grécia antiga, a *bildung* na Europa do século XVIII, e a Educação Geral proposta por Pestalozzi, também no século XVIII, vão ao encontro desta mesma ideia. Contudo, pode ser considerado inovador por ter transposto as fronteiras da Educação e ter levado para o Campo da Administração uma série de abordagens de desenvolvimento humano incomuns nas organizações. O Cosmos também é inovador ao cruzar uma série de modelos (Modelo Integral, *Triple Bottom Line* e *Pipeline de Liderança*) em um único programa de Educação Corporativa, totalmente alinhado às estratégias da Natura.

3.2 INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS ESTRATÉGIAS DOS PROGRAMAS EDUCACIONAIS

A influência da cultura nos Projetos Educacionais é frequentemente tratada nos trabalhos dos teóricos da Educação, destacando-a como cenário onde a aprendizagem acontece. Para Vygotsky (2011), por exemplo, a cultura fornece todo um conjunto de significações ao indivíduo, necessário à interpretação do contexto social em que está inserido.

No ambiente corporativo, a cultura organizacional não poderia deixar de ser igualmente importante. Já vimos que existem diversos tipos de culturas organizacionais, e que algumas favorecem mais à criatividade e inovação, e outras tendem a favorecer a manutenção do *status quo*. A afirmação de Gardner (1999, p.119) de que “as culturas promovem escolhas” corrobora com a ideia de que, nos programas de Educação Corporativa, a escolha do conjunto de conteúdos, das

metodologias, do corpo docente e do tipo de profissional que se deseja formar não ocorre ao acaso. É fruto de entendimentos sustentados pela cultura de cada organização, que se utiliza da Educação Corporativa para afirmar-se perante seus públicos, principalmente seus públicos internos.

Através dos programas de Educação Corporativa podemos verificar o quanto se valoriza o aluno e suas contribuições, quão preocupada a organização está com seu impacto no mundo, e quais atitudes e comportamentos são esperados dos profissionais que deles participam. O próprio cuidado que a empresa dedica à estratégia do programa, sua elaboração e o cuidado com a qualidade do que acontece no seu desenrolar de suas diversas atividades, nos fala sobre o que ela pensa sobre a educação.

Como proposto no capítulo anterior, uma visita ao *site* da Natura é muito esclarecedora para delimitarmos sobre que empresa está se falando. Lá estão suas crenças⁷:

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Como vimos, as crenças fazem partes das “certezas básicas fundamentais” de uma organização. Daí emanam muitas características de uma empresa como, no caso da Natura, o que se chama de “Jeito de Ser Natura”, sintetizado na expressão “Bem estar/Estar bem”. Por diversas vezes, nos contatos com esta organização, foi ressaltada a necessidade de avaliar se as ações estavam de acordo com as crenças da organização. Talvez esta tenha sido a fala mais recorrente durante as entrevistas e observações realizadas. A presença dos fundadores da Natura e dos Vice-Presidentes em sala de aula, durante as diversas atividades das quatro dimensões

⁷ Natura Crenças. Material institucional. Disponível em:

<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=4>. Acesso em Out. 2012.

do Cosmos, tem a intenção deliberada de verificar como estas atividades estão sendo conduzidas, que tipos de conteúdos são trabalhados, e se estes têm a ver com as crenças da empresa e com os princípios da Pedagogia Natura. Em nenhum momento deixam de intervir para que as formações ali promovidas conduzam a um modelo de negócio que respeite à *triple bottom line*, às competências da Natura e seus princípios e valores.

Dentre as crenças da Natura está a de que “a empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”. Geus (1998) defende que as empresas, para sobreviver e prosperar, devem fazer uma opção que vai além da produção dos bens e serviços. Elas devem se entender como uma comunidade voltada à construção de conhecimento através da aprendizagem contínua, adotando modelos de gestão mais flexíveis que valorizem as pessoas. Arie de Geus foi colega de Peter Senge, na Royal Dutch Shell e depois no MIT (Massachusetts Institute of Technology), compartilhando com ele os conceitos que sustentam as *Learnings Organizations*.

Todos estes aspectos de “organicidade”, interdependência, preservação da natureza, etc., são repassados a todos os colaboradores das mais diversas formas e, não poderia deixar de ser, o Cosmos tem um papel fundamental neste processo.

Bertrand (2001), ao agrupar teorias da Educação e classificá-las, identifica algumas características do que ele chamou de Teoria Sociocognitivista, nas quais a cultural e a influência do meio possuem grande influência sobre a aprendizagem:

- a) Influência mútua: “influência mútua dos fatores socioculturais, pessoais e comportamentais na aprendizagem e na ação” (BERTRAND, 2001, p.120). No planejamento de boa parte do Cosmos estão presentes diversas características da Natura, sua cultura, substratos de culturas dos diversos departamentos aos quais pertencem os gestores que fazem parte do programa. São trabalhados os comportamentos que os gestores têm no presente para planejar as ações que repercutirão em mudanças necessárias para o futuro;
- b) A aprendizagem indireta: Os conceitos de modelação e processos vicários de Bandura (1979) estão evidenciados nas estratégias de Educação Corporativa da Natura através dos treinamentos *on the job* (treinamento

durante a realização do trabalho), baseando-se na observação e repetição do que está certo, e não repetição do que está errado. Neste tipo de treinamento, quem aprende observa quem já sabe fazer, geralmente o seu gestor ou um colega de trabalho. O processo permite que o aprendiz vá realizando as funções gradativamente de forma tutelada por quem ensina. Quem ensina dá estímulos positivos aos acertos e faz considerações sobre os erros cometidos e como evitá-los. Neste processo, quem aprende vai desenvolvendo as habilidades relacionadas à aplicação prática daqueles conhecimentos. No Cosmos, em sala de aula, durante as interações alunos-professor e alunos-alunos, todos os que não estão diretamente participantes destas interações também são estimulados a refletir sobre o que se discute, e tirarem suas próprias conclusões;

- c) A representação simbólica: os nossos atos são formatados a partir de nossa concepção de mundo. Segundo Bertrand (2001), dependemos daquilo que somos, daquilo que fazemos, daquilo que queremos fazer e daquilo que pensamos poder fazer. Nossas representações simbólicas do mundo nos permitem ter uma visão de futuro e, a partir dela, estabelecer nossos objetivos. Com base em toda a simbologia da cultura organizacional no contexto organizacional, conforme vimos no capítulo um, os programas de Educação Corporativa utilizam-se do entendimento destes símbolos para criar significado para algumas de suas ações, como por exemplo, sustentar o conceito de sustentabilidade. Os alunos se apropriam destes significados e os incorporam no desenvolvimento de suas carreiras na organização;
- d) A percepção de eficácia: nas atividades do Cosmos ficou bem evidenciado que o ambiente de sala de aula é um ambiente de experimentação e exercícios para desenvolvimento das habilidades que serão utilizadas na prática. Portanto, neste ambiente, o erro é algo perfeitamente aceito. Com os exercícios realizados sem a obrigação e tensão psicológica de “ter que acertar”, os profissionais têm uma melhor percepção de sua capacidade de êxito;
- e) A autorregulação: a autorregulação como capacidade do profissional de redirecionar a ação de acordo com o sucesso ou insucesso é um grande desafio para ambientes em constante mudança. Mesmo que o profissional

esteja sujeito ao controle da hierarquia e sujeito a um determinado regime de verdade, existe um bom espaço para corrigir o comportamento.

- f) A modelização: junto com a aprendizagem indireta e a autorregulação, na modelização o profissional aprende também por mimetismo, imitando alguém que tenha como modelo. A modelização difere da aprendizagem indireta, pois o comportamento resultado da aprendizagem é do próprio aprendiz, por sua conta e risco decorrente do modelo escolhido. Na aprendizagem indireta, a responsabilidade pelo comportamento, até certo ponto, é de quem ensina. Incluir membros da alta gestão da empresa nos ambientes de aula, e convidar profissionais admirados e reconhecidos no mercado para participações especiais nos Cosmos, de certa forma oferece aos alunos modelos a serem seguidos para que eles se espelhem em seus comportamentos.

No Modelo Integral de Ken Wilbert, a cultura é um dos quadrantes (interno e coletivo) no qual os indivíduos também se desenvolvem.

Vimos no capítulo 1 que os *mindsets* de ANTHONY & CHRISTENSEN viabilizam a inovação e requerem profissionais com pensamentos mais flexíveis, que possam dar conta da velocidade das mudanças nas organizações e na sociedade. A flexibilidade de pensamento seguramente está vinculada a uma maior autonomia do sujeito. Uma cultura do tipo Dionísio (da tipologia de Handy, apresentada também no capítulo 1) provavelmente seja mais favorável ao desenvolvimento da autonomia dos indivíduos. A Natura parece se enquadrar neste tipo de cultura. Não tenho dúvidas que a Natura, ao incorporar à sua Cultura, por meio da Pedagogia Natura, o Modelo Integral promove o desenvolvimento da autonomia junto aos seus públicos internos.

3.3 O PROFESSOR COMO SUJEITO DO CONHECIMENTO

A Educação Corporativa, algumas vezes, toma por empréstimo da Educação o termo professor para identificar o profissional responsável por organizar conteúdos, selecionar metodologias e implementar as ações de ensino. Pode também utilizar outras denominações como instrutor, facilitador, treinador, consultor etc. Independente da denominação, o que importa é que, na execução deste papel,

existe um conjunto de saberes, habilidades e atitudes (competências) que são necessárias.

Um dos mais celebrados autores da aprendizagem organizacional, Schön (2000), ao se referir às reflexões de Rogers perante um grupo de professores na Universidade de Harvard, comparou-o a Sócrates em *Mênnon*, ao afirmar que “as coisas mais importantes não podem ser ensinadas, mas devem ser descobertas e apropriadas pela própria pessoa. (O professor) serve como um provocador e parceiro da autodescoberta de outros” (SCHÖN, 2000, p 78).

Além das competências em si que irei descrever neste tópico e as quais me atarei, existe no desempenho do papel do professor algo que normalmente se ouve chamar de “vocação para ensinar”. Se pensarmos em uma situação ideal, todas as pessoas, ao escolherem uma profissão, deveriam igualmente estar motivadas, principalmente, por sua vocação. Contudo, quando se refere à vocação dos professores, adota-se um tom semelhante ao de algumas outras poucas profissões, como a medicina ou o sacerdócio. Aliás, frequentemente se refere à função do educador como sendo um sacerdócio, uma atividade de desprendimento e amor ao próximo (o aluno). Este tipo de pensamento pode ser o resultado de práticas deliberadas de dominação sobre os professores. No contexto da educação no século XX, no Brasil, Fischer (2005), ao se referir à publicação *Revista do Ensino* que dominou o cenário do Magistério entre as décadas de 1950 e 1970, defende, com base em Foucault, que nestas publicações o discurso tinha efeito de verdade e colaborava para que se desenvolvesse uma determinada forma de subjetivação pelo seu público alvo, neste caso, as professoras primárias, através da abordagem de determinados temas, em detrimento a outros. Os artigos e colunas desta publicação, no esforço de construir um “modelo moderno da mulher professora”, eram impregnados por um conjunto de enunciados que tinham uma intenção claramente formadora. Apregoavam como deveria ser a professora e qual seu papel:

[...] mestre humilde e ignorada; sempre prontas para a íngreme escalada do dever e a busca suprema dos bens eternos; ensinar é mais que criar a carne é criar a alma; pela glória de tudo dar e pelo triunfo de nada receber; fada boa e carinhosa, misto de sacerdote, artista e operário, etc. (FISCHER, 2005, p.325).

E qual a visão que se tem sobre o professor no ambiente corporativo? Embora tenhamos similaridades com o ambiente de Ensino Formal, os caminhos

que são trilhados, até que alguém assuma o processo de ensino frente a uma turma de alunos, diferem um pouco. O mais comum é que se chegue a esta posição, primeiro por dominar um determinado conteúdo e, de forma secundária, por possuir uma “vocação” para ensinar. Pensemos nas duas atividades acompanhadas na Natura. Em ambas, em primeiro lugar, o que colocava aqueles professores em frente às turmas era a especialização nos temas que apresentavam. Na atividade da Escola do Cosmos, a atividade sobre o *triple bottom line*, o professor era um profissional de atuação na área financeira em grandes organizações, e também possuía uma formação acadêmica incontestável, aliando conhecimento teórico à aplicação prática dos mesmos. Na atividade do Laboratório de Humanidades, da mesma forma, o que colocava o doutor em história, na condução da turma, era seu grande domínio dos conhecimentos sobre as humanidades. A partir deste conhecimento obtido, ele desenvolveu um determinado método para reforçar o conceito de humanidade. Mas será mesmo que no ambiente corporativo não existem determinados discursos ou mecanismos, tal qual nas escolas primárias de tempos passados (e nas de hoje também), que favoreçam a configuração de um determinado tipo de sujeito, naquele que desempenha o papel de professor? Um discurso que gere certo senso de orgulho, algo que o diferencie dos demais profissionais da área, uma distinção, ser reconhecido como aquele “que ensina”?

Não somente no meio acadêmico, e na formulação das políticas públicas de ensino, muito se tem falado que o aluno deve estar no centro do processo Educacional, ou seja, como disse Freire (1979), ele deve ser o sujeito e não o objeto da educação. Contudo, nada que fizermos neste sentido terá sucesso se não tratarmos adequadamente do professor, se não entendermos sua subjetividade.

Ao investigar a subjetividade dos professores, Tardif (2003) oferece também às corporações, considerações úteis que têm base na renovação do que se pensa sobre o ensino, sendo uma delas a de repensar as relações entre teoria e prática. Nesta perspectiva, a prática do que acontece na sala de aula extrapola a base de conteúdo alvo da própria aula. A dinâmica que se estabelece entre os alunos, e destes com o professor, gera uma demanda de “saber-fazer” do professor, que ele não dá conta, tendo apenas domínio do conteúdo. Os questionamentos, muitas vezes inimagináveis, dos alunos sobre o saber que lhes é apresentado, e os questionamentos que surgem na cabeça do próprio professor nesta interação, requerem deste professor a capacidade de produzir novos saberes de forma quase

instantânea. Na prática da sala de aula nas corporações, se o professor se limitar ao domínio dos conteúdos e de algumas metodologias, sua ação é entendida pelos alunos como ineficaz, em grande parte dos casos. Por este motivo, a seleção destes professores passa pela avaliação de sua capacidade de adaptar-se a esse tipo de contingência.

Ainda, neste mesmo sentido, ao pensar que na sala de aula deva ocorrer uma experiência educativa válida, resultante da interação entre alunos, e destes com o professor, encontro em Dewey (1952) ideias convergentes às práticas da Educação Corporativa, ao excluir práticas típicas de modelos tradicionais de ensino, onde o foco do professor fica restrito ao domínio dos conteúdos.

Quando se afirma que as condições objetivas estão dentro do poder do educador de ordenar e regular, está claro que isto subentende que lhe cabe o dever de determinar o ambiente que, entrando em interação com as necessidades e capacidades daqueles a quem deve ensinar, irá criar a experiência educativa válida. O erro da educação tradicional não estava no fato de que os educadores tomavam para si a responsabilidade de prover o meio. O erro estava no fato de não considerarem o outro fator na criação da experiência, ou seja, as capacidades e os propósitos daqueles a quem iam ensinar (DEWEY, 1952, p. 39).

Mais adiante, o autor reforça que isto não significa que a palavra de ordem seja improvisação. Continua sendo fundamental que o professor tenha domínio dos conteúdos, e critério na sua seleção e na preparação das aulas.

Em síntese, para Dewey (1952), a educação é descoberta que ocorre a partir da experiência e continuidade.

Ao levar em conta o papel do professor na busca da “humanidade” de seus alunos, Rogers (1986) diz que este deve ser um facilitador da mudança e da aprendizagem. Para tanto, deve apresentar algumas qualidades ou atitudes, tais como:

- a) Ser real ou autêntico – alguém de “carne e osso”, capaz de ser percebido como outra pessoa, um semelhante, alguém que pode expressar seus sentimentos ao aluno, sem máscaras;
- b) Demonstrar apreço, aceitação ou confiança – aceitar a diversidade, o outro diferente de si, com outra história, imperfeito, incompleto, mas com um imenso potencial de desenvolvimento;

- c) Compreensão empática – colocar-se no lugar do aluno, tentar entender as coisas sob sua perspectiva, seus pontos de vista.

Ressalto que, nos processo de desenvolvimento nas corporações, o termo professor normalmente dá lugar ao termo facilitador. Em muitos destes processos são contratados consultores externos, mas, muitas vezes, quem está à frente de uma turma é um profissional da própria empresa, que não possui mais conhecimentos ou posição hierárquica mais elevada que os alunos. Em ambos os casos, é necessário que esteja munido das características citadas por Rogers. A pessoa que assume este papel precisa interagir com os alunos em um nível reflexivo. O próprio facilitador precisa fazer sentido, ser alguém que tenha algo a dizer, além de propor conteúdos. Precisa auxiliá-los a transferir os conceitos propostos para a prática do dia-a-dia. Mais do que isto, precisa desenvolver, junto à turma, uma postura crítica e flexível, para que seja possível operar as diversas e dinâmicas variáveis que compõem o ambiente de negócios, em constante mudança.

Professores bem preparados, que dominam os conteúdos, são peças-chave no processo de ensino. Contudo, se eles se limitarem ao domínio dos conteúdos a serem ensinados, não terão sucesso. Por isto, eles precisam dominar também metodologias de ensino que viabilizem a aprendizagem de seus alunos.

3.4 METODOLOGIAS DE ENSINO

Schön (2000) cunhou nos meios organizacionais a expressão “educação do profissional reflexivo”. Para ele, o processo de aprendizagem apresenta-se como um sistema relativamente autônomo. O aluno é colocado no centro de seu processo de desenvolvimento como pessoa integral na busca de sentido e significado. É abastecido de *feedbacks* pelo facilitador (professor), até atingir a autonomia na crítica do próprio processo, aprendendo a aprender com suas próprias experiências e atuando ativamente na dinâmica de suas relações. Este processo tem sido amplamente utilizado para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos. Para Rogers (1986), a pessoa livre se movimenta, voluntária, livre e responsavelmente, para desempenhar o seu papel significativo, num mundo cujos eventos se fazem através dela, de suas escolhas e vontades espontâneas. Desta forma, aprendendo a aprender, um profissional consegue atuar nos processos pelos quais é responsável

e liderar suas equipes, dando conta das diversas possibilidades que as relações humanas oferecem em um ambiente organizacional, não ficando refém de fórmulas prontas ou modelos de eficiência pré-concebidos.

Durkheim (1955) afirmava que a Sociologia detinha um papel preponderante na determinação dos fins da educação. Já a Psicologia deveria dominar na definição dos meios.

Se o ideal pedagógico exprime, antes de tudo, as necessidades sociais, ele não se pode realizar senão nos indivíduos e pelos indivíduos.
Para que este ideal seja alguma coisa além de simples concepção abstrata, vã injunção da sociedade a seus membros, será preciso conformar o psiquismo da criança a esse ideal. Ora, o psiquismo tem leis próprias, que será preciso conhecer para que o possamos modificar (DURKHEIM, 1955, p. 87).

Na mediação entre os conteúdos a serem ensinados e a aprendizagem dos alunos, as metodologias de ensino escolhidas pelos professores para os programas educacionais, seja nas escolas, seja nas corporações, ocupam lugar de destaque, pois serão elas que darão o suporte adequado à ação educacional: recursos, instrumentos, aparelhos, processos, técnicas, máquinas, etc. Percebem-se nas práticas de um mesmo projeto Educativo, tanto nas Escolas quanto na Educação Corporativa, métodos baseados em diferentes correntes de estudos pedagógicos. Ninguém é puramente *Piagetiano* ou *Skinneriano*. Parece que, no esforço de atender as perspectivas individuais (cada aluno) e coletivas (todos os alunos numa sala de aula), os professores vão lançando mão de recursos didáticos prescritos nestas diversas teorias.

Entendo que, a cada público, a cada objetivo e a cada característica de conteúdo, devemos planejar metodologias apropriadas e, também, pela diversidade de perfis que encontramos numa sala, diferentes ações devem ser planejadas. Invariavelmente, os alunos encontram-se em estágios diferentes em relação ao domínio do conteúdo que está sendo abordado. Da mesma forma, possuem estruturas cognitivas diferentes, que operam com a realidade de formas distintas, sendo estimuladas de formas igualmente distintas, desde o seu canal sensorial dominante. Alguns são mais visuais, outros mais sinestésicos, outros predominantemente auditivos.

Pensem nos conteúdos da Atividade 1 acompanhada na Natura, onde tínhamos em sala de aula gestores das mais diversas áreas da organização. Qual

seria o resultado de aprendizagem que se obteria, se o professor adotasse como método simplesmente “expor” os conteúdos? Muito provavelmente os alunos que trabalham nas áreas financeiras da organização, por possuírem maior familiaridade com os conteúdos, desenvolveriam os raciocínios rapidamente e aprenderiam mais. Em seguida, outras áreas mais “afeitas aos números”, com profissionais de formação em alguma área das Ciências Exatas, também acompanhariam o raciocínio do professor com certa facilidade. Mas um aluno de formação nas Ciências Sociais, ele teria a mesma facilidade? Alguém da área de Publicidade da Natura captaria com facilidade a relação existente entre os diversos indicadores econômico-financeiros para a tomada de decisão? Arrisco dizer que não. Assim, a escolha do professor pelo estudo de caso em grupo tem diversas utilidades didáticas, que atendem a Pedagogia Natura no que diz respeito ao acolhimento de dois pontos:

- 1) Nas diversas perspectivas de desenvolvimento: individual, das relações e da organização, valorizando a contribuição individual em uma produção em grupo, permeada pelas relações ali estabelecidas, que nem sempre são as mais usuais na rotina de trabalho dos membros do grupo;
- 2) Proporcionando o desenvolvimento nos “diversos níveis de maturidade”, maturidade entendida de forma ampla, como domínio do conteúdo, entendimento sistêmico de onde este conteúdo se encaixa na organização, domínio das emoções e aptidão para tomada de decisões. Os grupos compostos de forma heterogênea possibilitam trocas e aprendizados entre os diversos níveis ali encontrados, sendo que cada indivíduo encontra-se em um determinado nível, em cada uma destas esferas.

Vilarinho (1985) indica que os métodos de ensino podem ser dirigidos ao indivíduo (Ensino Individualizado), ao grupo (Ensino Socializado), ou a ambos (Ensino Sócio-Individualizado). A autora acredita que eles devem ser utilizados de acordo com o objetivo a ser atingido. Ainda, segundo esta autora, a escolha do estudo de caso facilita a tomada de decisão, pois cada um contribui com o conhecimento que detém de forma rápida e dinâmica, face a face, agilizando a seleção das informações mais apropriadas. Não é minha intenção estabelecer classificações para as diversas teorias e correntes pedagógicas, mas a adoção

desta metodologia nos levaria ao encontro de práticas de uma linha de pedagogia sociointeracionista, na qual poderíamos situar, por exemplo, os estudos de Vygotsky.

As teorias de Piaget, Bachelard e Ferrero servem de base aos métodos de ensino construtivista. O foco destas teorias é, na construção do conhecimento, levar em conta os processos de aprendizagem dos alunos e seus conhecimentos prévios. Segundo Bertrand (2001, p.86), o professor “há, nomeadamente, que descobrir os conhecimentos que o aluno possui, os seus modelos, as suas representações, as suas formas de tratar a informação, as suas concepções ingênuas ou espontâneas”. O conhecimento não se expande por acumulação, pois um novo conhecimento, ao integrar-se a estrutura mental do aluno, se transforma e transforma outros que já eram dominados por este aluno.

Para Piaget, o conhecimento não se encontra no aluno, ou no objeto de seu estudo, mas sim na interação entre ambos. Embora todo o estudo de Piaget (1976) tenha sido feito com crianças, muito dele é perfeitamente aplicável a adultos, e pode ser identificado nos processos de ensino-aprendizagem da Educação Corporativa.

Quando este autor aponta que os indivíduos estão constantemente em organização interna e adaptação ao meio, este é um processo para a vida toda, não restrito somente à infância. Muitas ações de Educação Corporativa contêm esforços em promover a adaptação dos profissionais às necessidades e desafios do trabalho nas empresas, estimulando a “assimilação” e a “acomodação”, terminologias de Piaget. Para ele a assimilação é o encaixe das informações nas estruturas mentais já existentes, e a acomodação é a modificação destas estruturas para dar conta de novas demandas ou situações. Ambas são mecanismos de equilíbrio da estrutura cognitiva do indivíduo. Para explicar melhor, podemos voltar à Atividade 1.

Embora a atividade fosse essencialmente um trabalho em grupo, cada aluno, na sua perspectiva individual passou por um processo de “assimilação” e “acomodação”. Em um primeiro momento, o professor passou uma série de definições sobre os indicadores econômico-financeiros. Os alunos iam se apropriando destas informações, refletindo sobre o significado do que era apresentado, questionando sobre alguma dificuldade neste entendimento. Eles iam “assimilando” estes conceitos e aprendendo seus significados, mas ainda sem entender como utilizá-los para tomar uma decisão. Boa parte deles nunca havia feito uma análise, utilizando estes indicadores para decidir se um negócio era viável, e se

investiriam no tal negócio empresarial que estavam estudando. Qual seria o resultado se o professor, no passo seguinte, continuasse com a mesma estratégia para fazê-los entender como se utilizam os indicadores na tomada de decisão? Provavelmente diversos alunos não conseguiriam mais “encaixar” esta explicação na sua estrutura mental. Muito provavelmente, alguém que não tivesse entendido, ficaria constrangido em dizer isto no grande grupo ou, ainda, se vários alunos trouxessem suas dúvidas ao mesmo tempo, poderia ser difícil para o professor atender às dificuldades de todos. Ao propor uma atividade em grupo, o professor teve oportunidade de tratar esta questão em diferentes estágios. Primeiro, eles assimilaram os conceitos fundamentais, ainda sem necessidade de operar a tomada de decisão com base na análise combinada dos indicadores. Depois, promoveu as discussões em grupos, onde cada um dava sua colaboração individual em uma tomada de decisão coletiva, reduzindo eventuais dificuldades em falar para o grande grupo. Sempre com o professor à disposição para ajudar na elaboração dos raciocínios. É emblemático o fato de que os cinco grupos chegaram a cinco decisões diferentes para o mesmo case. Isto foi natural, pela quantidade de estruturas mentais envolvidas nas discussões. Por fim, após a apresentação das decisões de todos os grupos, atingido um determinado patamar de entendimento sobre o conteúdo, o professor conduziu toda a turma para a análise definitiva dos indicadores envolvidos e para a tomada de decisão. Perceba-se que tomar decisões é algo que faz parte do dia a dia de todos nós, mas tomar decisões sobre investimentos com base em indicadores econômico-financeiros, não. Os alunos já tinham em sua estrutura mental a capacidade de tomar decisões, mas não decisões daquela natureza. Ao final, em tese, um novo momento de acomodação das estruturas mentais envolvidas na tomada de decisão havia sido atingido.

Mas seriam somente estas correntes pedagógicas que poderíamos identificar na Atividade 1?

A teoria do Condicionamento Operante de Skinner (2003) pode ser bastante observável no ambiente das organizações, muito provavelmente pela familiaridade com a linguagem que este autor utilizava como, por exemplo, as “máquinas de ensinar”, que tinham por princípio o controle do ambiente para a eficácia na aprendizagem.

Skinner concentrou-se no estudo do Comportamento Operante, que é modelado a partir de reforços diferenciais, que geram sucessivas aproximações do comportamento esperado em um determinado contexto de estímulos discriminativos.

Se o comportamento adotado é o desejado, o reforço é positivo. Se o comportamento é indesejado, o reforço será negativo. As organizações empresariais utilizam-se deste entendimento de diversas formas. Os programas de meritocracia, as avaliações de desempenho, que repercutem na participação dos empregados nos lucros e resultados da empresa, ou pelo simples reconhecimento do trabalho pelas lideranças no dia a dia, através do *feedback*.

Na teoria de Skinner, para uma boa aprendizagem é necessário um bom ambiente de ensino. Como sua teoria é baseada na ideia de que a aprendizagem possa ser um resultado da mudança de comportamento do indivíduo, e que a mudança de comportamento tenha a ver com mudanças no ambiente de ensino (ou de trabalho), acaba sendo muito atraente ao meio corporativo, por possuir maior controle sobre o segundo. Para acompanhar as constantes mudanças no ambiente organizacional, novos comportamentos são necessários, e o desafio passa a ser como desenvolvê-los. Como foi visto nas Atividades 1 e 2 do Cosmos, existe grande preocupação com o ambiente de aprendizagem e com os estímulos aos alunos: salas diferenciadas para diferentes atividades, materiais especiais para cada atividade, objetos que proporcionam uma “experiência Natural”, reforçando conceitos da organização.

Sem dúvida alguma estamos tratando de uma empresa que possui uma área de Educação Corporativa muito bem estruturada, que conta com um orçamento substancial para oferecer um ambiente estimulante à aprendizagem. Mas esta é uma esfera superficial da influência ambiental. O autor explora o controle do meio ambiente sobre os comportamentos dos indivíduos, e faz referências diretas às “Agências Controladoras”, conceito facilmente transposto para o ambiente organizacional. Na análise de uma delas, o Controle Econômico, Skinner (2003) identifica a existência de “fatores extraeconômicos” no reforço aos comportamentos do trabalhador. Embora o autor refira-se a “artífices”, a abordagem é válida para outros públicos corporativos:

O artífice individual não apenas constrói algo que possa vender, mas é reforçado pelo domínio do meio no qual trabalha e por produzir um artigo pelo qual recebe aprovação. Esses reforços adicionais podem ter um efeito

substancial na manutenção de seu nível de trabalho, que frequentemente se perdeu nos métodos de produção em massa no qual o trabalhador recebe apenas um reforço econômico por sua realização. [...] Os fatores extraeconômicos na indústria geralmente têm um efeito mais direto sobre o comportamento do trabalhador seja no comparecimento ao trabalho ou na permanência no emprego. O trabalhador que “gosta de seu serviço” mostra pouco absenteísmo e uma história de poucas mudanças de emprego (SKINNER, 2003, p. 424 e 425).

Quando o autor refere “gostar de seu trabalho”, significa que este trabalhador é reforçado não só pela sua remuneração, mas também pelo reconhecimento, pelo clima no ambiente de trabalho, e outros fatores extraeconômicos. Skinner (2003) também indica a Educação como outra Agência Controladora. A analogia no ambiente corporativo aqui também é válida, à medida que vários programas de Educação Corporativa visam à aquisição de novos comportamentos, ao invés da manutenção.

A Educação combinada com a Cultura, como controladoras do comportamento humano, amplia muito a identificação das teorias de Skinner nas práticas de Educação Corporativa. Neste cruzamento entre o Controle da Educação e da Cultura no comportamento humano organizacional, muitas vezes, nas grandes corporações, se percebem os projetos de Educação Corporativa como cegos replicadores dos pressupostos da Cultura, sem uma análise crítica sobre os rumos que estes pressupostos estão levando a organização. Estarão levando para sucessivos ciclos de inovação, que garantirão a existência da organização com geração de recursos para seus acionistas, empregados e sociedade, ou para sucessivos ciclos viciosos que levarão a sua falência, com prejuízos de diversas naturezas para todos os envolvidos?

Parece que o entendimento da teoria de Skinner, com uma adequada aplicação na realidade organizacional, possa colaborar para geração de reforços positivos, no sentido de uma organização ágil e hábil na atuação em mercados cada vez mais elaborados e competitivos. Muito embora, por vezes, o autor é apontado como incentivador da manipulação do aprendizado, colocando o aluno em uma posição passiva no processo de aprendizagem, e atribuindo ao ambiente externo o papel de maior importância.

Na Atividade 1 também identificamos a dialética sendo utilizada pelo professor, ao discutir as conclusões dos grupos sobre a viabilidade do negócio discutido. “A cada afirmação do grupo questiona: Será? Por quê? Ia levantando

algumas hipóteses, dizia: imaginem que...” (no tópico 2.6, p. 54). Nesta condução, da construção do raciocínio dos alunos, na direção de algo inteligível para eles, tal qual Sócrates na República de Platão (2007, p.151), o professor ia “valendo-se do poder dialético e considerando as hipóteses não como princípios, mas como verdadeiras hipóteses, isto é, pedestais ou trampolins que lhe permitem elevar-se ao não hipotético, ao princípio de tudo”. Para turmas de profissionais em um programa de lideranças, “dizer algo” de forma taxativa pode gerar certa resistência ao processo de ensino. Mesmo que o aluno não tenha o raciocínio completo para chegar à determinada conclusão, ele não admite ter seu conhecimento subestimado sobre o conteúdo em discussão. Ele acredita que pode contribuir, que sabe como parte daqueles conhecimentos são colocados em prática, afinal, ele já não é mais um estagiário, ele é um profissional.

No planejamento da Atividade 2, a dialética também está presente. Os participantes da Oficina de Humanidades não trabalharão com conceitos a serem expostos pelo “professor”. Está prevista a discussão do livro sob a percepção de cada participante. O método escolhido reserva esta perspectiva. As “histórias de convivência” emergirão do grupo, após as discussões das perspectivas individuais.

Quando um professor adota a dialética como método de ensino, ele atua nas “Zonas de Desenvolvimento Proximal” de Vygotsky (2003). Ele está reconhecendo que o aluno já possui um determinado nível de conhecimento (Zona de Conhecimento Real), e utiliza a formulação de hipóteses, que vão utilizando este conhecimento e os novos que vão ali se elaborando, como “trampolins”, para uma nova zona de conhecimento, a Proximal. Esclarecendo, a Zona de Desenvolvimento Proximal

[...] é a distância entre o nível (ou zona) de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto, ou em colaboração com companheiros mais capazes (VYGOTSKY, 2003, p.112).

A expressão “sob a orientação de um adulto” decorre de o estudo deste autor estar voltado às crianças, mas, no meu entendimento, o conceito é perfeitamente viável de ser aplicado em qualquer fase de nosso desenvolvimento mental. Para Vygotsky (2003), a dialética ocupava papel fundamental no desenvolvimento.

Vygotsky (2003), explorando as teorias de aprendizagem e do desenvolvimento, identificou que, para alguns pesquisadores, a aprendizagem é uma superestrutura do desenvolvimento e o segue. Verificou também que, para outros, a aprendizagem e desenvolvimento são a mesma coisa. Para ele, há ainda um terceiro grupo, que tenta conciliar as duas correntes, dizendo que ora são independentes, e que ora são coincidentes. Minha posição se alinha a este terceiro grupo.

Pode parecer contraditório, mas, profissionalmente, já observei professores adotando uma atitude dogmática, envolta em certa “arrogância intelectual”, inversa àquela que foi apresentada como mais adequada no início deste capítulo, ao considerar os alunos ignorantes sobre os conteúdos apresentados. Neste tipo de perspectiva, para Freire (1979), o aluno é um “homem-lata”, que ali está para ser cheio com conteúdos técnicos. Frente a esta relação professor-aluno, o autor questiona “onde está seu compromisso verdadeiro com o homem, com sua humanização?” (FREIRE, 1979, p.23). Claro que a adoção de uma postura deste tipo, pelo professor, é admitida em um ambiente em que se olhe para o profissional apenas como alguém que tem uma função mecânica, como nas empresas mecanicistas, vistas no capítulo 2.

O chamado treinamento *on the job*, que a Natureza estabelece como ocupando 70% do total do seu processo de ensino-aprendizagem, possui uma série de sutilezas na forma como acontece. Nem sempre ele é constituído deliberadamente pelas partes envolvidas: quem ensina e quem aprende. Esta forma de aprender, algumas vezes ocorre como “aprendizagem por observação” e a “aprendizagem por imitação”. Nestes dois tipos de aprendizagem, quem ensina o faz de forma passiva, ou seja, ele não está diretamente utilizando-se de métodos ou técnicas previamente selecionados para ensinar quem aprende. Ele está simplesmente trabalhando. Contudo, quem aprende o observa ou imita.

A diferença mais importante entre a aprendizagem por observação, ou por imitação, é que na imitação o comportamento do observador corresponde ao comportamento observado. A imitação não implica em que o organismo que imita tenha aprendido alguma coisa com as contingências, de modo que nem todas as imitações são vantajosas (CATANIA, 1999, p.239).

A aprendizagem por observação coincide com o conceito de comportamento vicário de Dewey (1979). A Natureza, ao oferecer uma diversidade de “entradas” ao

processo de aprendizagem de seus colaboradores, parece estar minimizando os riscos de se reproduzir imitações que levarão ao fracasso na solução de algum problema no trabalho. Apesar dos riscos da imitação, ela não deve ser considerada como algo a se evitar, ela faz parte do processo de aprendizagem. Vygotsky (2003) alertou que este processo não é puramente mecânico, e formula um exemplo muito esclarecedor:

[...] se uma criança tem dificuldade com um problema de aritmética e o professor o resolve no quadro negro, a criança pode captar a solução num instante. Se, no entanto o professor solucionasse o problema, utilizando a matemática superior, a criança seria incapaz de compreender a solução, não importando quantas vezes a copiasse (VYGOTSKY, 2003, p.115).

Para uma série de atividades automáticas no dia a dia, a imitação é suficiente para dar conta do aprendizado eficiente.

O importante é que os programas de Educação Corporativa entendam quando e em que doses cada tipo de metodologia ou teoria da Educação devem ser utilizadas.

3.5 QUE SUJEITO SE QUER FORMAR?

Independente do conceito que se escolha para definir a educação, podemos buscar em Durkheim (1955) algo que todos estes conceitos têm em comum: que a Educação possui um “fim”. E, neste “fim”, podemos identificar um determinado tipo de homem que se deseja formar. O autor entendia que a educação determinava a divisão social do trabalho.

Grosso modo, todo projeto educativo, seja produzido a partir de uma política nacional de educação, seja sob os preceitos da Pedagogia Natura, como o Cosmos, terá a intenção de formar um determinado tipo de homem. Desta forma, o projeto educativo terá como desafio entregar a esta sociedade (uma nação, uma empresa) um indivíduo capaz de entender os significados simbólicos, as relações de poder e dominação, enfim, qual seu papel a cumprir nesta sociedade e sua cultura. Lembrando que “sociedade e indivíduo são ideias dependentes uma da outra” (DURKHEIM, 1955, p.46). A sociedade gera os homens que a compõem, e os homens que compõem a sociedade mantêm, através da educação, a sociedade a qual pertencem. Certamente, este ciclo de interdependência pode ser interrompido

por uma revolução, desastres naturais de grande impacto, etc. Mas, o mais comum, é que possua um alto grau de estabilidade, que possibilite observar, ao longo de gerações, certos padrões ditos culturais.

Em sintonia com o modelo Integral, que está na essência do Cosmos, a Natura entende que o indivíduo precisa se desenvolver em múltiplas dimensões. Isto favorece que as lideranças da Natura contribuam ativamente para a sustentação do modelo de negócio *triple bottom line*. Esta mensagem está explicitada a cada atividade desenvolvida. A Atividade 1 foi aberta com a leitura de textos sobre valor, que confrontavam o “ter” com o “ser”. A Atividade 2 trazia uma reflexão sobre memória, que pode ser entendida também como legado. Ambas dão o tom que a Natura deseja imprimir em todas as suas atividades, delimitando um determinado tipo de reflexão que poderá, se bem sucedida, levar a formação de um determinado tipo de sujeito naquele ambiente de trabalho. Além do Modelo Integral de Ken Wilber, visto no capítulo anterior, o acróstico SER, proposto por Catanante (2000), pode ser percebido como um excelente fio condutor para as abordagens das Atividades do Cosmos, que possam levar ao desenvolvimento integral dos profissionais da Natura, possibilitando, à Educação Corporativa, ações combinadas que resultem em maior satisfação e engajamento aos objetivos da empresa no ambiente de trabalho:

- S** – Social (relações)
- E** – Emocional (emoções e sentimento)
- Espiritual (sentido e significado)
- R** – Racional (mente, cognição)

Nas discussões sobre o sujeito que está no cerne da questão educacional, emerge o conceito de autonomia, do homem capaz de pensar por si, tomar frente de sua existência e transformar seu meio (FREIRE, 1979). Esta é uma discussão crucial para a Educação Corporativa, pois parece que é exatamente aí, nas decisões sobre o desenvolvimento da autonomia do profissional, que está a definição de um tipo de formação que, com maior probabilidade, apresentará este tipo de sujeito que fará a diferença nestas organizações, criando e inovando.

Para Dewey (1979, p.59), “a única liberdade de importância duradoura é a liberdade de inteligência, isto é, a liberdade de observação e de julgamento com respeito a propósitos intrinsecamente válidos e significativos”. Aqui, a Educação Corporativa tangencia outros processos de desenvolvimento humano nas organizações. O que motivará o profissional a ter estes pensamentos que serão transformados em inovação, que significado ele vê em gerar estas inovações. Muitas teorias de motivação ajudam a Administração a arquitetar ações de incentivo e estímulo aos seus empregados, muitas destas fortemente calcadas na relação que os líderes estabelecem com suas equipes.

No capítulo um, foi apresentado o conceito de Perrenoud (2001) para competência, conceito este de uso corrente nas organizações. O autor elencou algumas competências fundamentais para a autonomia quando, em resposta à pergunta “Como fazer para conquistar competências?”, disse:

Eu tentei um exercício para identificar as competências fundamentais para a **autonomia** das pessoas. Cheguei a oito grandes categorias: saber identificar, avaliar e valorizar suas possibilidades, seus direitos, seus limites e suas necessidades. Saber formar e conduzir projetos e desenvolver estratégias, individualmente ou em grupo. Saber analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica. Saber cooperar, agir em sinergia, participar de uma atividade coletiva e partilhar liderança. Saber construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático. Saber gerenciar e superar conflitos. Saber conviver com regras, servir-se delas e elaborá-las. Saber construir normas negociadas de convivência que superem diferenças culturais (PERRENOUD, 2001, p. 23).

Um profissional com pensamento autônomo está mais propenso a gerar e lidar com rupturas de pensamento, que possam gerar as desejadas inovações nas Corporações.

Mas será que as organizações realmente estão atentas à necessidade de terem em seus quadros este tipo de profissional, de pensamento livre e autônomo? Com base na empiria de minha atuação profissional, afirmo que existe uma escassez de projetos de Educação Corporativa mais ousados, como o Cosmos da Natura, que se proponham a formar este sujeito. Na maioria das vezes, restringem-se a desenvolver competências técnicas e outras poucas que sirvam para o desempenho das suas funções imediatas, as que se encontram em suas descrições de cargos atuais.

Assim, por vezes as organizações são como um pobre cenário de um mercado onde as pessoas negociam suas habilidades adquiridas, conhecimentos e

formas de construir o significado em troca de distinções e privilégios (BOURDIEU, 1991 *apud* BRUNER, 2001). Este reducionismo, do que possa ser a contribuição do profissional, está muito aquém das possibilidades de sua contribuição para o sucesso das organizações. Certamente, esta comum transação, de simples compra de serviços do trabalhador pela Corporação, não obterá deste nenhum resultado superior ou envolvimento maior.

Estas questões causam certo desconforto quando penso se, realmente, em nosso modelo de sociedade, os empregados estão interessados em ter autonomia e conhecer a verdade, ou se, de fato, “a verdade que torna os homens livres é, na maioria dos casos, a verdade que os homens preferem não ouvir” (BAUMAN, 2001, p. 26). Os regimes de verdade, como vimos em tópico anterior, norteiam e modelam os comportamentos na sociedade.

Um dos mais celebrados autores da aprendizagem organizacional, Schön (2000), ao se referir às reflexões de Rogers perante um grupo de professores na Universidade de Harvard, comparou-o a Sócrates em *Mênnon*, ao afirmar que “as coisas mais importantes não podem ser ensinadas, mas devem ser descobertas e apropriadas pela própria pessoa. (O professor) serve como um provocador e parceiro da autodescoberta de outros” (SCHÖN, 2000, p 78).

Schön (2000) cunhou nos meios organizacionais a expressão “educação do profissional reflexivo”. Para ele, o processo de aprendizagem apresenta-se como um sistema relativamente autônomo. O aluno é colocado no centro de seu processo de desenvolvimento como pessoa integral na busca de sentido e significado. É abastecido de *feedbacks* pelo facilitador (professor), até atingir a autonomia na crítica do próprio processo, aprendendo a aprender com suas próprias experiências e atuando ativamente na dinâmica de suas relações. Este processo tem sido amplamente utilizado para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos. Para Rogers (1986), a pessoa livre se movimenta, voluntária, livre e responsabilmente, para desempenhar o seu papel significativo, num mundo cujos eventos se fazem através dela, de suas escolhas e vontades espontâneas. Desta forma, aprendendo a aprender, um profissional consegue atuar nos processos pelos quais é responsável e liderar suas equipes, dando conta das diversas possibilidades que as relações humanas oferecem em um ambiente organizacional, não ficando refém de fórmulas prontas ou modelos de eficiência pré-concebidos.

Por tudo isso, tenho consciência de que formar um profissional autônomo, e inovador ou criativo, não é uma tarefa que se concretize da noite para o dia. Precisa de tempo. Educação precisa de tempo. As grandes corporações, nos diversos seguimentos de negócios em todo o mundo, estão acostumadas a realizar investimentos de longo prazo, alguns com retorno previsto para o fim de períodos de dez anos. Na minha prática profissional deparo-me com programas, na maioria das vezes, de curto prazo, com menos de um ano. Acredito que este seja o grande desafio da Educação Corporativa para os próximos anos.

Como vimos, parece que pensar o desenvolvimento do indivíduo somente no curto prazo, é um erro. O futuro, que bate a nossa porta, parece exigir novas formas de pensar, novas mentes.

Recentemente, Howard Gardner, consagrado autor do livro *Inteligências Múltiplas*, propôs a discussão de como seriam as mentes que deveriam ser desenvolvidas através da educação e que, com elas, “uma pessoa estará bem equipada para lidar com aquilo que se espera, bem como com o que não se pode prever” (GARDNER, 2007, p. 12). O autor propõe cinco mentes para o futuro, um futuro que, na verdade, chega a todo o dia e já faz parte de nosso presente, ou seja, um ambiente de acesso imediato a um volume gigantesco de informações e disponibilidades de múltiplos mecanismos para processar estas informações, ampliando as possibilidades de geração e compartilhamento de conhecimento. Trata-se de um futuro, ou um presente, de uma exigência cada vez maior de qualidade, não só dos produtos (o que é fácil de tornar tangível), mas nos serviços e relacionamentos que são percebidos de forma subjetiva.

Nos desafios implícitos nas crenças da Natura que norteiam o Cosmos, percebemos a necessidade da presença destas cinco mentes, ou cinco facetas de uma mesma mente, com o desenvolvimento de uma inteligência convergente, contrapondo-se ao tipo de funcionamento mental que a maioria dos programas de Educação e Educação Corporativa ainda se esforçam, na maioria dos casos, a desenvolver, ou seja, uma mente de pensamento linear, afeita aos métodos de perguntas e de respostas, ignorando o estímulo à capacidade criativa do alunos e a sua colaboração aos processos de ensino e aprendizagem.

Mente Disciplinadora: Diz respeito à capacidade de dominar um conhecimento e seus métodos de aplicação. Não basta saber os conteúdos da disciplina. É necessário conhecer suas conexões internas, e como articulá-lo a

outros conhecimentos (ou disciplinas). Na Atividade 1 do Cosmos, o desenvolvimento desta mente fica bastante evidenciado. Tendo por base este domínio de conteúdos (disciplinas), abre-se uma outra perspectiva dentro da mesma mente, também relacionado à palavra disciplina, que é a capacidade que esta mente tem em expandir seus conhecimentos de forma coerente; o discernimento do que é informação falsa ou verdadeira, a aplicabilidade ou não de algum conteúdo em seu contexto, etc.

Mente Sintetizadora: Capaz de absorver o enorme volume de informações, tipos de relacionamentos, desafios de todas as naturezas, enfim, a dinâmica da vida moderna e coordenar suas ações, respondendo de forma coerente e integrada a todos estes estímulos. A metodologia adotada na Atividade 1 favorece que isto ocorra. A tomada de decisão de cada grupo foi a síntese de todas as construções de ideias propostas. Se não tiver esta capacidade de síntese, correrá o risco de ser soterrado e sem ação.

Mente Criadora: Como já foi visto anteriormente, novas soluções para as velhas questões organizacionais, bem como soluções criativas e inovadoras para questões que ainda nem estão parametrizadas, fazem toda a diferença para o sucesso da empresa. No ambiente de constantes mudanças nas organizações, os profissionais, sejam gestores ou não, precisarão estar atentos às necessidades de mudanças e adequações em seus processos, propondo as alterações necessárias. A Pedagogia Natura, e suas bases no Modelo Integral, provavelmente criam um ambiente mais fértil para que a criatividade flua de forma mais natural.

Mente Respeitosa: Num mundo onde cada vez mais as fronteiras (geográficas, políticas, sociais, etc.) são tênues, e que as organizações precisam ter ação local e visão global, os profissionais precisam ser flexíveis para lidar com a diversidade de pessoas com quem terão que se relacionar. A crença no modelo *triple bottom line* tende a determinar o respeito das lideranças da Natura ao meio ambiente e à sociedade, não só almejando o sucesso econômico-financeiro.

Mente Ética: Embora ainda tenhamos muitos escândalos de natureza ética nas organizações, há cada vez menos espaço para comportamentos que não respeitem valores universais e de cidadania. Assim, por exemplo, diretores de empresas que tomam decisões que beneficiem resultados de curto prazo, apenas para garantir seu bônus de salário, estarão à margem do perfil desejado. Na fala de

Marcelo Madarasz, foi emblemática a frase: “A Natura não quer o resultado econômico financeiro a qualquer preço, ao custo de um rastro de sangue”.

Parece fazer sentido um programa de Educação Corporativa que contemple o desenvolvimento destes cinco tipos de mentes. O autor defende que as três primeiras mentes são construídas umas sobre as outras, de forma crescente. As outras duas surgem do contexto social e dos tipos de interação humana que ali se estabelecem. Como defende o próprio autor, a ideia é que em uma mesma pessoa possamos desenvolver as cinco mentes:

- As pessoas desprovidas de uma ou mais disciplinas não serão capazes de ter sucesso em qualquer local de trabalho exigente, e ficarão restritas a tarefas inferiores;
- As pessoas sem capacidade de síntese serão esmagadas por informações, e não conseguirão tomar decisões criteriosas sobre questões pessoais e profissionais;
- As pessoas que não tenham capacidade criadora serão substituídas por computadores, e afastarão de si as que têm a centelha criativa;
- As pessoas que não tiverem respeito não serão dignas de respeito por parte das outras, e irão envenenar o local de trabalho e os locais em comum;
- As pessoas sem ética gerarão um mundo desprovido de trabalhadores decentes e de cidadãos responsáveis: nenhum de nós querera viver neste planeta desolado (GARDNER, 2007, p. 25)

Embora o autor aponte as cinco mentes como uma idealização, tem consciência que as pessoas tendem a ser melhores em alguma delas. Mas isto não anula a possibilidade de trabalharmos no desenvolvimento das demais.

Um programa como o Cosmos, na organização em que foi concebido, não teria como se sustentar sem uma abordagem humanista da Educação. As mentes “respeitosa” e “ética” de Gardner (2007) muito provavelmente não se desenvolveriam fora desta perspectiva. Léveillé-Ryam uma significativa reflexão sobre esta forma de elaborar um programa educacional:

Falar de abordagem humanista é evocar toda uma corrente da psicologia americana largamente influenciada, desde a Segunda Guerra Mundial, pelas filosofias da fenomenologia existencial e da obediência europeia. A pessoa humana, criança ou adulta, define-se pelos seus projetos de vida, que a levam a inventar-se enquanto pessoa humana livre e responsável, a encarnar-se na sua “humanidade” incessantemente inacabada e em devir (LÉVEILLÉ-RYAM APUD BERTRAND, 2001, p. 41).

Ano após ano, as demandas de desenvolvimento de Recursos Humanos em meus clientes parecem ser as mesmas, com pequenas variações, mas muito similares em sua essência. Fico com a sensação e o desconforto de que estamos

(nós das consultorias e os agentes internos da Educação Corporativa) atuando na superfície das possibilidades de desenvolvimento humano nas organizações, como se fosse uma pronta entrega, de curto prazo, sem um compromisso ou uma reflexão sobre o que a organização precisa ter, em termos de competências, para dar conta do futuro, muitas vezes incerto e imprevisível.

Demandas que são traduzidas na forma como os gestores devem manejar com as necessidades de direção de suas equipes, compostas por indivíduos de diferentes perfis, valores e crenças; uma forma de trabalho em equipes mais colaborativo ou cooperativo, na construção de resultados compartilhados; um entendimento cada vez maior de seu papel por todos os empregados, etc. Além disto, o planejamento, já descrito no capítulo um, tópico três, sofre constantes mudanças, e requer flexibilidade e envolvimento de todos empregados, para que atinja seus objetivos estratégicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mencionei na introdução desta dissertação, em meus trabalhos de consultoria na área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, constantemente me deparo com dificuldades dos gestores em lidarem com as demandas de direção de suas equipes, muito provavelmente por que os mesmos têm sido desenvolvidos de forma limitada frente ao potencial que têm. Por isto, acredito que dominar e entender as variáveis envolvidas no papel das lideranças deva ocupar posição de destaque nas discussões sobre Educação Corporativa. É fato que a maioria das demandas que chegam em meus processos de consultoria, têm como público-alvo os gestores (supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, etc.). Em 2012, o percentual de propostas comerciais que elaborei e que foram voltadas para estes públicos, foi de mais de 70%.

Contudo, parece haver pouca clareza de que ser gerente (ou supervisor, coordenador etc) é diferente do que ser líder. Garvin (2002) pontua a diferença entre gerenciar e liderar:

Gerentes são orientados para ação, passam seus dias fazendo, delegando, decidindo. Seu olhar é sobre o presente, e medem o sucesso através de execução habilidosa e implementação eficaz [...] Líderes, por outro lado, focam o futuro; passam seu tempo estabelecendo alvos, desenvolvendo estratégias, comunicando visão e alinhando indivíduos e departamentos. O objetivo primário é a mudança, e o desafio fazer com que todas as partes da organização se movam na direção desejada em um ritmo rápido o bastante (GARVIN, 2002, p.205).

Também em minha atividade profissional, tanto no levantamento das necessidades das empresas clientes quanto na execução dos programas contratados por elas, verifico que os conhecimentos e habilidades vinculados às competências técnicas são facilmente operados pelos gestores que são público-alvo destes programas. São aprendidos durante as próprias rotinas de trabalho, com leitura de literatura especializada e manuais internos, com a formação universitária. Isto é comprovado por relatórios de avaliação de desempenho, com mapeamentos de pontos de necessidade de melhoria etc. Mas quando entramos na esfera das competências comportamentais, principalmente aquelas diretamente ligadas à condução dos relacionamentos com subordinados (liderança), as dificuldades de atuar de uma maneira produtiva incidem de maneira dramática.

Corroborar com esta percepção resultante da prática em minha atividade profissional, meu investimento em educação continuada no estudo do tema liderança, por aproximadamente dez (10) anos, passando pela Coordenação do Grupo de Estudos da Associação Brasileira de Recursos Humanos Seccional RS (ABRH RS), por três (03) anos, e pela Presidência do Comitê de Gestão de Pessoas da Câmara America RS (Amcham RS), durante duas gestões. Nestas posições, também identifiquei que as organizações, na maioria das vezes, possuem apenas gerentes e não líderes.

Portanto, em minha opinião, a grande aposta que a Educação Corporativa poderia fazer seria promover o desenvolvimento de indivíduos autônomos e de livre pensamento, o que poderia colocá-la na posição de disponibilizar, às organizações, pelo menos em seus processos críticos e estratégicos, profissionais que realmente deem conta de gerar as inovações necessárias. Porém, isto não será obtido adotando-se práticas de ensino e de aprendizagem conservadoras, como temos visto. A Natureza está aí para mostrar que é possível inovar em Educação Corporativa.

A escolha da Natureza, ao formatar para suas lideranças um programa de Educação Corporativa com base em papéis, como no modelo do *pipeline de liderança* de Ran Charam, obtém coerência com sua estratégia de negócios e favorece o maior engajamento dos participantes por deixar muito claro o que se espera de cada papel. Ajuda também no gerenciamento dos programas que a Educação Corporativa oferece:

A origem dos papéis é similar ao processo de rotinização e objetivação da realidade que constitui a origem das organizações. Toda a conduta institucionalizada implica a existência de papéis. Dessa forma, estes, como as instituições são uma forma de controle e regulação do comportamento humano em sociedade.

Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoções, ética, valores e normas características dos papéis que desempenha e que interiorizou (MOTTA, 2002, p.320).

Para cumprir estes papéis que Motta refere, sob a ótica do modelo de Ran Charam, ocorre a exigência crescentemente de formas de pensamentos gradativamente mais complexos, como as cinco mentes de Gardner. Mentes que propiciem formas de pensar menos lineares, e que têm em um Modelo Integral de desenvolvimento uma boa probabilidade de serem desenvolvidas. Como eu disse há

pouco, entendo que a maior parte dos programas de Educação Corporativa ainda não dão conta de toda esta complexidade, por terem uma abordagem limitada de quem seja o sujeito da Educação, de como se constitui e das possibilidades de se reinventar a cada dia. O resultado são programas que privilegiam o desenvolvem de seus gerentes como gerentes tradicionais (com foco nos processos) ao invés de gerentes líderes com foco nas pessoas e na inovação. Para desenvolver a liderança são necessários modelos mais complexos do que temos presenciado. Desafio para a Educação Corporativa!

Embora ainda não seja possível mensurarmos numericamente os resultados das escolhas da Pedagogia Natura implementadas no Programa Cosmos, o entendimento da alta gestão desta organização é de que os efeitos são positivos.

Em alguns momentos desta dissertação posso ter deixado transparecer certa adesão ao modelo de Educação Corporativa da Natura. Contudo, durante todo o processo de levantamento das informações do Cosmos e sua análise, não tive dúvida que, na Natura, da mesma forma que em outras organizações, a defesa permanente de determinadas verdades, em detrimento de outras, seguramente influenciam as decisões sobre sua Educação Corporativa, na medida em que servirão para difundir e garantir a manutenção de sua cultura. Esta pesquisa, ao cruzar conceitos da Administração com outros da Educação, demonstrou-me que a Educação Corporativa acaba funcionando também como instrumento para disciplinar os empregados, para reforçar as verdades institucionais. Confesso que o conceito de verdade me fascina deste meu primeiro contato com ele, nas reflexões da Prática de Pesquisa “Foucault e a Educação”, do programa de Mestrado da PUCRS. A ideia de verdade passou a fazer parte da minha vida e acompanhou-me em minhas reflexões nesta pesquisa. Verdade de quem? Verdade para que? As verdades da Natura funcionam naquela cultura, naquelas condições específicas, tenho consciência disto.

Também não tenho a mínima intenção de que os conceitos que escolhi para compor meus escritos sejam tomados por verdades absolutas, ainda mais sendo o tema Educação, que é quase inesgotável, por ser indissociável da natureza do Homem. Em nosso último encontro, Pereira, meu orientador nesta pesquisa, disse mais ou menos assim, quando explicava que um determinado conceito não tinha nada de novo: “O homem aprende desde as cavernas (ou antes!), quando um ensinava o outro como caçar o mamute que lhes serviria de alimento”.

Pois bem, buscar no Campo da Educação a sustentação para práticas da Educação Corporativa seguramente ajudaram a mitigar as inquietações e dúvidas sobre a adequação do que tenho feito profissionalmente há mais de dez anos e, também, a perceber como fazer melhor meu trabalho. Mais do que avaliar as aproximações já existentes entre a Administração de Empresas e a Educação, pude vislumbrar outras tantas aproximações possíveis e, a partir delas, avaliar a possibilidade de defendê-las, quem sabe, através de uma tese de doutorado.

Se o desenvolvimento de lideranças tem sido o grande desafio das organizações, um bom caminho a ser avaliado seria empenhar maior atenção ao que se tem produzido de conhecimento no Campo da Educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Scott D; CHRISTENSEN, Clayton M. **O caminho da disrupção**. Tradução Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BANDURA, Albert. **Modificação do comportamento**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1979.

BERTRAND, Yves. **Teorias Contemporâneas da Educação**. 2ª. ed. Tradução Alexandre Emílio. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

_____. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. 1ª.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BRUNER, Jerome S. **Uma nova teoria de aprendizagem**. Tradução Nora Levy Ribeiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1975.

_____. **A cultura da educação**. 1ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

CATANANTE, Bene. **A gestão do ser integral**: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida. São Paulo: Infinito, 2000.

CATANIA, A. Charles. **Aprendizagem**: comportamento, linguagem e cognição. 4.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 21ª. impressão.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Cultura e Sociedade no Brasil:** ensaios sobre ideias e formas. 2ª. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000

DEWEY, John. **Experiência e Educação.** Tradução Anísio Teixeira. 3.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudanças.** 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia.** Trad. Lourenço Filho. 4ª. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1955.

FISCHER, Beatriz Daudt. A professora primária nos impressos pedagógicos (1950-1970). *In:* STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Câmara. Org. **Histórias e memórias da educação no Brasil.** v. III. Petrópolis : Vozes, 2005.

FLEURY, Maria Tereza. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

FORTUNE. **How do Great Companies groom talent?** Disponível em: <http://management.fortune.cnn.com/2011/11/03/top-companies-for-leaders/>. Acesso em 19 out. 2012.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Organização e tradução de Roberto Machado. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro.** Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **O verdadeiro, o belo e o bom.** Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Objetiva. 1999.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 15ª ed. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____.; SAYAGO, Alejandro. **Derrubando as muralhas que cercam a criatividade empresarial**. Tradução Carlos Cordeiro de Mello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução: Ricardo Gouveia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

INSTITUTO INTEGRAL BRASIL. **Modelo Integral de Ken Wilber**. Imagem JPEG 960x720 pixels. Disponível em: <http://www.institutointegralbrasil.com.br/blog/wp-content/uploads/2012/05/quadrantes1.jpg>. Acesso em 10 Out. 2012.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Patrícia Chitone Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINDO, Augusto Perez. **Para que Educamos Hoje?** - Filosofia da Educação para um Novo Mundo. Buenos Aires: 2010.

MACKENZIE, Ian. **Política**: conceitos-chave em filosofia. Artmed: Porto Alegre, 2011.

MARTINEZ, Albertina. **A criatividade como princípio funcional da aula**: limites e possibilidades. 2 ed. Campinas: Papirus, 2010

MASLOW, Abraham. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Tradução Álvaro Cabral. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron, 1999.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>. Acesso em Out. 2012.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NATURA. **A Empresa**. Disponível em: <http://scf.natura.net/SobreANatura/> . Acesso em 10 Out. 2012.

_____. **As Quatro Dimensões do Cosmos**. Apresentação em PowerPoint na Escola de Marketing Industrial, da Empresa Natura, em 03 de Outubro de 2012, em Cotia/SP. Excertos do material Institucional.

NELSON, Richard R.; WINTER Sidney G. Evolutionary Theorizing in Economics. In: **The Journal of Economics Perspectives**. Volume 16, Number 2. Pages 20-46. Spring 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. **Manual de OSLO**. Tradução: Paulo Garchet. Brasília: FINEP, 2004

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

PAQUAY, Léopold; PERRENOUD, Philippe; ALTET, Marguerite; CHARLIER, Évelyne. **Formando professores profissionais: Quais Estratégias? Quais**

Competências? Trad. Fátima Murad e Eunice Gruman. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **O aprendizado pela Ótica das Competências**. Entrevista. In: PUCRS Informação. Publicação da PUCRS. Assessoria de Comunicação Social. Ano XXIV, n. 106, Set./Out. 2001, pp. 22-23.

PIAGET, Jean. **A Equilibração das Estruturas Cognitivas**. Problema central do desenvolvimento. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

_____. **Sobre a pedagogia** – textos inéditos. Tradução Cláudia Berliner. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

PIVATTO, Pergentino Stefano. **Visão de homem na educação e o problema da humanização**. Revista da Educação, Porto Alegre, n. 2(62), p. 337-363, maio/ago.2007.

PLATÃO. **A república**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e Mestres: A nova cultura da aprendizagem**. 1ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROGERS, Carl. **Liberdade de Aprender em Nossa Década**. 2 Ed. Porto Alegre: Artes Médicas.1986.

RUIZ, Castor M. M. Bartolomé. **A ética como prática de subjetivação**: esboço de uma ética e estética da alteridade. Edipucrs: Porto Alegre, 2004.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 7 ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. Trad. OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 1998.

SKINNER. Burrhus. **Ciência e Comportamento Humano**. 11^a.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003

SUN TZU. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo, Atlas, 1982.

VILARINHO, Lúcia Regina Goulart. **Didática: Temas Seleccionados**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 6. ed. São Paulo : Martins Fontes, 2003.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 3 ed. Brasília: Unb, 1994, v.1.

WILBER, Ken. **Psicologia integral: consciência, espírito, psicologia, terapia**. 2. ed. São Paulo : Cultrix, 2007.

ANEXO A – NATURA: GLOBAL BEAUTY MADE IN BRAZIL



H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

N9-807-029

REV: SEPTEMBER 26, 2006

GEOFFREY JONES

RICARDO REISEN DE PINHO

Natura: Global Beauty Made in Brazil

Beliefs create strong bonds throughout the whole value chain.

– Luiz Seabra, Natura's Founder and Chairman

It was an unusually mild fall day in October of 2005 as Luiz Seabra, Guilherme Leal, and Pedro Passos, the three men responsible for founding and growing the Brazilian company Natura, walked through Red Square in Moscow. They were headed to a nearby business center to monitor focus group discussions designed to help them decide if Natura, the largest direct sales beauty company in Brazil, should invest in Russia.

Natura had come a long way since it was founded by Seabra as a small store in São Paulo, Brazil in 1969. Although sales outside Brazil still constituted only 3% of its total revenues, Natura had grown its international operations in recent years. The company had recently established a new direct selling operation in Mexico, and Venezuela and Colombia were likely to join Natura's portfolio in coming years. The company had just opened a flagship store in Paris, the very heart of global fashion and home to L'Oréal, the world's biggest beauty company, and was actively seeking other growth opportunities worldwide.

Natura's international development was met with mixed reviews from industry analysts and investment bankers. Some perceived the development as blind ambition on the part of the company's founders, while others viewed it as a carefully thought-out growth strategy. Even among Natura's senior executives there were differences in opinion on the optimal business model or regions for expansion. Possibilities for growth included moving to Internet sales, selling products in duty-free shops in airports, and creating retail chains in certain countries. The executives were strongly inclined to keep international investments relatively low until a final decision was made.

In 2005, after an initial public offering (IPO) the previous year, Natura had become Brazil's biggest domestic cosmetics company, with expected gross revenues of around US\$1.5 billion.¹ Natura, considered one of the best brands in Brazil, was a leading company in the sustainable use of Brazil's biodiversity^a and was known as one of that country's best employers. However, Seabra, Leal, and

^a The term "biodiversity" as used in this case refers to the diverse plant life found in Brazil. In general terms, biodiversity is defined as the variety of life in all its forms, levels, and combinations in a given habitat. It also includes ecosystem diversity, species diversity, and genetic diversity.

Passos knew that their proven ability to face global competitors in their own market was no longer enough. The rapid consolidation of the global beauty industry was forcing smaller companies to be even more aggressive in developing new product lines, segmenting existing markets, and challenging the previously strong borders between the mass and prestige sectors.

However, despite the well-dressed Russian women walking past them in Red Square, the three founders wondered what this country would have in common with their home market, known for its luxuriant Amazon Forest, warm tropical beaches, and an ethnically and culturally diverse population. “Beginning with its Cyrillic alphabet, almost everything was initially beyond our understanding,” Leal remembered.

As they approached the door to the business center, many thoughts crossed the minds of the Brazilians. Natura, they felt, was a unique company with a growing vision for humanity. Would globalization facilitate the achievement of this vision or prove the ultimate undoing of the company? Was the company ready to build a global business? Was Russia a step too far?

The Brazilian Beauty Market

Regardless of culture, geographical location, or era, beauty has always created significant economic and social advantages. Economists agree that there is a beauty premium: physical attractiveness, which may be enhanced by the products of the beauty industry, appears to exercise a major impact on individual lifestyles, ranging from the ability to attract sexual partners to lifelong career opportunities and earnings.²

The modern beauty industry was established during the late nineteenth century, as social attitudes toward the use of cosmetics became more favorable and as branding strategies and mass production began to be applied to the former craft industry.³ In 2004, beauty was a US\$231 billion global business, with compound annual growth rates (CAGRs) close to 5% since 1999.⁴ It appeared largely recession proof. This growth had been driven by aging baby boomers in western countries with higher amounts of disposable income and growing middle classes in developing countries such as Brazil (see **Exhibit 1** for sales of cosmetics and toiletries by major markets). Preteen girls, metrosexuals, and seniors all offered huge future growth potential.

Brazil was the fifth-largest country in the world in terms of area and as of 2005 held 20% of the planet’s biodiversity, mainly located in the Amazon region in the northern part of the country.⁵ It had a total population of 180 million and gross domestic product (GDP) that ranked 10th in the world.⁶ Approximately 80% of its population lived within 350 kilometers of the coast, with the majority of its 47 million households (83% of the population) located in urban areas.⁷

The diverse Brazilian population resulted from the Native American, Portuguese, and African groups (the country’s original inhabitants, colonizers, and slaves, respectively) and massive immigrant waves of job-seeking Europeans and Asians during Brazil’s industrialization at the end of the nineteenth century.⁸ Due in part to liberal attitudes toward interracial marriage, these different groups gradually created a Brazilian melting pot of ethnic origins and cultures. A 2003 survey found that the Brazilian population was 51.4% Caucasian, 48% Afro-Brazilian, and 0.6% Asian and indigenous.⁹

However, opportunity was not color blind. Brazil suffered from high rates of income inequality that had deep historical and regional roots. With the income share of the richest 20% of the population equal to 33 times the corresponding share of the poorest 20%, Brazil had one of the

highest levels of income inequality in the world. According to a World Bank report, approximately 12% of income inequality in Brazil was attributed to skin color, while the same figure for the United States was 2.4%.¹⁰ In Brazil, the lighter a person's skin, the richer they were likely to become.

Brazilian Market Main Trends

According to a 2005 Euromonitor survey, the Brazilian beauty industry's total sales soared from 12.9 billion Brazilian reais (R\$) in 1999 to R\$28.5 billion in 2004,¹¹ easily outpacing the growth rate of the country's GDP. The total sales of cosmetics and personal-care products in Brazil were relatively high (see **Exhibit 2**). Brazil ranked third worldwide in deodorants and hair-care products, fourth in perfumery, and sixth in personal-care products for men.¹²

Brazil's rapidly growing population included an increasing number of women working outside the home. By 2004 females comprised 22% of the workforce. Some surveys showed that working women spent around 60% more on beauty products than nonworking women.¹³ The average salary for women had also grown substantially relative to the average salary for men, from 59% in 1993 to 70% in 2004.¹⁴ Demographic and social trends were converging with those of developed countries. Divorce rates increased almost 300% between 1984 and 2002.¹⁵

The cultural importance of self-image in Brazil helped boost pharmaceutical sales of products and services that enhanced attractiveness and self-confidence. In 2004, Brazil was reported as the second-biggest market for Botox and Viagra and the fourth for Roacutan, a popular anti-acne drug.¹⁶ In 2000, Brazil had the largest number of *per capita* plastic surgeries in the world, with 207 operations per 100,000 inhabitants, up from 40 in 1990; in comparison, there were 185 plastic surgeries per 100,000 people in the United States.¹⁷ Whereas in the United Kingdom 80% of all plastic surgery was reconstructive, in Brazil 80% of all plastic surgery was cosmetic.¹⁸ Finally, Brazil's wide range of women's and men's beauty magazines had in recent years increasingly influenced the development of the cosmetics and toiletries market.¹⁹

Carnival and the general sensuality that seemed to permeate Brazilian culture often gave foreign observers the impression that Brazil was unusually permissive and liberated, especially compared to other predominantly Roman Catholic nations. "Brazil is a country of contradictions, as much in relation to sexuality as anything else," observed one anthropologist. "There is a certain spirit of transgression in daily life, but there is also a lot of moralism."²⁰ One Natura executive noted, "You see women wearing small bikinis at Brazilian beaches, for instance, but you will never see one topless or bottomless as in France, Spain, or Greece."

Natura

Natura was established in 1969 by Antonio Luiz da Cunha Seabra as a small laboratory and cosmetics store in the city of São Paulo. Seabra came from a humble background and was not able to attend university until the age of 25, after the birth of two children. After a period of experimentation, the company opted to follow Avon's path and adopted a direct selling model in 1974. Avon was the world's leading direct seller in beauty products and had successfully operated in Brazil since the 1960s. The door-to-door distribution system allowed Natura to expand at low marginal cost even during economically adverse periods. In 1979, Guilherme Leal, an administrator by training who had acted as a consultant to Natura and had opened a distribution company in the south of the country to sell its products, joined the company. In 1983, Pedro Passos, Leal's colleague, who had worked with

him at a state-owned railway company, was also invited to participate in Natura. Leal remembered their early years:

In a certain way we were an idea looking for a conduit. None of us had previous experience in the cosmetic industry or even a background that would naturally lead us in this direction. We all started our own production or distribution companies or worked as consultants to each other by a series of coincidences and opportunities. At a certain point we realized we were three people with different styles and experiences who shared the same ideals in terms of our role as individuals and as a company, as part of something bigger.

The 1980s were known in Brazil as the “lost decade,” explained Passos:

Brazil experienced rampant inflation and low growth rates. However, it was also a period of many opportunities for a company such as Natura. International players left the country or halted their investments while we saw a lot of women, the primary source of Natura’s workforce, eager to enter the market. Without close competition and with our ability to quickly expand our sales network, we experienced a 43% CAGR between 1979 and 1989.

Following this strong expansion in Brazil, we decided to also invest in a few select countries in South America. But without focus, planning, resources, and the knowledge where we needed it, they were either a downright failure or showed unimpressive results.

In 1989, Seabra, Leal, and Passos bought out the other Natura partners’ shares and consolidated the companies that made up the initial Natura system into a single company, Natura Cosméticos. At the beginning of the 1990s, the company defined its beliefs and values, formalizing them among its stakeholders. In 1994, Natura decided to pursue a new international business and opened an operation in Argentina. In 2000, it launched the Ekos line, a landmark product line made from raw material from Brazilian biodiversity gathered through sustainable methods. Seabra had originally envisioned such a product when the firm was founded, but it had taken over three decades to bring the concept to fruition. Finally, in 2004, Natura floated approximately 25% of its shares in a massively oversubscribed IPO at the São Paulo Stock Exchange’s “Novo Mercado,”²¹ with 70% of the interest coming from outside Brazil.²² (See **Exhibit 3** for Natura’s timeline.)

Product Lines and Brand

Natura sold premium, high-margin cosmetics and personal-care products to middle- and upper-class customer segments in Brazil. It was present in all main categories of the cosmetics market but was most prominent in fragrances and perfumes, creams, lotions, and makeup. In 2005, its portfolio contained approximately 600 products²³ aggregated into seven main product lines, with three of them—Ekos, Chronos and Mamãe e Bebê—considered to be conceptual (see **Exhibit 4** for Natura’s main line of products).

Continuous reinventing and reformulating of its product portfolio was crucial to Natura’s marketing strategy. Between 2001 and 2005, the company launched or improved an average of 153 products per year, reinvesting approximately 2.9% (US\$29 million) of its annual net revenues in the company, which was a fraction in absolute terms when compared with reinvestments by its larger competitors. In 2005, L’Oréal spent US\$587 million on research and development (R&D),²⁴ while Shiseido invested approximately US\$156 million.²⁵ To continuously innovate and develop products in-house, Natura acquired patents and technology from universities and research centers in Brazil and abroad. The timeline for the creation and commercialization of a new product ranged from six

months to five years, depending on the degree of innovation. Alessandro Carlucci, who became Natura's CEO in 2005 at the age of 40 after 15 years with the company, elaborated:

Our innovation process and product launch have been a mix of brainstorming sessions, where the three founders still have a crucial role in defining the concepts behind new products, and a feedback practice encompassing our sales network and customers. This dynamic allows us to promptly respond to consumer tastes, support the sales efforts, and promote our brand. We take care of all details. Even the packaging design of our products tries to reflect the attractiveness and positive impact of our values.

One industry analyst said: "Natura's products are aspirational. You can give a Natura product nicely wrapped in a stylish natural fiber bag to a friend or colleague as a present or a gift and you will look good, but generally speaking you wouldn't dare to do the same with another brand."²⁶

Natura focused particular research efforts on skin-care products and on the sustainable use of ingredients from Brazil's biodiversity, launching product lines such as Chronos and Ekos. Leal stated:

Brazil has a disproportionate amount of the world's biodiversity, presenting business opportunities in several sectors such as pharmacology, food, and cosmetics. However, we cannot just take the best from the world's natural resources and from traditional knowledge and put it in a nice packaging. This is the way of the old-fashioned global products. Therefore, we have to ensure that extraction of any raw material is economically feasible, environmentally correct, and socially just for the protection and progress of communities we want to deal with.

On the consumer's end, Natura's products are based on the "well-being/being well" concept, which refers to the harmonious, pleasant relationship between oneself and one's body, combined with the concept of rewarding, empathetic relationships with others and with nature. Natura believes this overall approach has contributed to strengthening relationships along the value chain and has been a key differentiation factor for its products.

In 1999, Natura acquired Flora Medicinal, a phytotherapeutic product manufacturer, with the aim of developing complementary product lines such as herbal teas and vitamin pills and of boosting Natura's research on raw materials gathered from Brazilian biodiversity. However, legal impediments made Natura unable to sell Flora's products through its direct sales distribution channel, forcing the company to slow its investments and rethink its strategy.

In 2003, a study focused on the image of Natura's brand vis-à-vis those of its main competitors ranked the company as the leading brand in the Brazilian cosmetic market (see **Exhibit 5a** for selected brand attributes and **Exhibit 5b** for Natura's positioning). In a 2005 Morgan Stanley survey, 100% of the interviewees were aware of Natura's brand, 86% had tried its products, and 63% were regular clients. In addition, 63% had a Natura sales representative, and 21% knew how to reach one if they desired.²⁷

Operations

Natura's main operations were concentrated in its exquisite "Espaço Natura" facility, an integrated production, logistics, and R&D center situated in a replanted green area in the outskirts of São Paulo. A futuristic construction of concrete and steel, with huge glass windows showing its ample internal open spaces, the building was one of the biggest and most advanced of its kind in Latin America. It consisted of four production units for cosmetics, shampoos, and fragrances; a

walkway with a nursery, restaurant, and shop; and a sports compound. In 2005, Natura had an installed annual manufacturing capacity of 209 million items. Due to the building's modular characteristics, Natura could expand its manufacturing and storage facilities by up to 370 million items per year without having to substantially increase its storage, conditioning, or distribution capacities.

Product manufacturing involved the separation of raw materials, the mixture of materials in accordance with the company's formulas, bottling, and wrapping. The manufacturing of some products, such as soap bars and products containing aerosols, was outsourced to a third party. The company bought its raw materials from diverse suppliers, many of which had been partners with Natura for over 20 years. In 2005, Natura's 10 biggest suppliers accounted for 43% of total raw material costs, with domestic suppliers responsible for approximately 90% of raw material costs. Packaging costs totaled approximately 44% of the raw material expenses. "Our main international suppliers for fragrances and glass bottles have historically been located in France. This created a strong bond with the country," stated Seabra.

When an order was placed, the stock management system immediately indicated the stock status to the sales representative. The vertical warehouse then used an automated system that retrieved raw materials and finished products from the shelves and sent manufacturing orders to the production facilities. Within 24 hours orders were automatically checked, packed, and labeled for delivery to the sales representative's residence.

In 2005, Natura received an average of over 40,000 orders per day and shipped approximately 98% of those orders to more than 5,000 municipalities in Brazil. During peaks in demand, such as Mother's Day and Christmas, the number of daily orders could increase by almost 60%. To ensure timely delivery of its products, Natura used 26 different delivery companies as well as the Brazilian postal service to transport products to its representatives. Delivery time varied from one to two days in the city of São Paulo and from five to six days for more remote locations.

Sales and Distribution

In 2005, Natura's products were distributed through a nationwide network of 483,000 active sales representatives in Brazil and 36,000 agents in other countries. Its sales representatives, known as Natura consultants, were well-trained autonomous female salespersons with no exclusivity contract with Natura. A few men held senior management posts. This sales force mainly comprised middle-class housewives selling to their friends, independent professionals, secretaries and staff personnel at all kinds of companies leveraging their in-company contacts, and maids selling to colleagues or employers.

With no direct remuneration and no work attachment, this model allowed the company to expand without having to assume debt or hurt profit margins. "However, due to the nature of our open relationship with our sales representatives, we believe that approximately 30% of our sales force also sells products from some of our competitors," stated Natura CEO Carlucci. He went on to describe Natura's sales process and structure:

Our selling network is composed of market managers, sales managers, sales promoters, and sales representatives structured in hubs and knots covering specific geographic regions. They work in a three-week cycle, which we consider long enough to keep the machine pumping but sufficiently short for clients to remember you. In each cycle, 1,260,000 copies of the *Revista Natura* catalogue presenting all products on sale and the promotional offers are printed, and

each consultant receives at least one copy. The catalogues contain end-consumer reference prices for each product, which normally incorporate a 30% margin. This margin, combined with premium prices, assures the highest commissions in the industry and strengthens the loyalty of our sales force.

Although catalogue-based retailing was practically nonexistent in Brazil, Natura's catalogues became an important sales tool, and frequent updates provided the consultants with a reason to pay repeated visits to their clients. Natura consultants had an average of 20 to 30 clients, which meant that Natura's products were seen by 7 million potential consumers every three weeks. "It's important to note that although approximately 30% of total orders come via the Web and are around 80% cheaper to process than those through the call center, we seldom accept purchases from end users to avoid a conflict of interest with our sales network," stated Passos.

Natura's focus on sales allowed consultants to place orders at any time and to place more than one order within the same cycle, with the company adapting its logistics and distribution arrangements and costs to this end. Avon's representatives could only place an order at a specific moment in the cycle, in such a way that all the logistics and distribution processes could be planned and optimized in advance, potentially hampering its sales process and making the process fairly inflexible.²⁸ In 2005, Natura's sales productivity was almost twice the average direct selling market performance in Brazil. "The direct selling business model is the core of Natura's DNA," stated Leal.

Natura's Leadership Model

The Natura leadership team was frequently described as the soul, head, and body of one living being. Seabra was considered the "soul" of the company. Having founded Natura at the age of 27, he had developed a passion for cosmetics over the years. Although he never formally studied philosophy, Seabra was deeply influenced by Greek philosophers. He was a soft-spoken man with an enigmatic face who resembled an idealized Buddhist monk. He had been the person responsible for providing inspiration and insights to the company. He was perceived as the company icon, bringing an emotional and holistic approach to all levels of the organization. Seabra summarized some of his thoughts about the industry:

Beauty, what a wonderful and dangerous word!

We believe that through the formulas, the touch, and the intimacy that cosmetics allow you to have with your own body, one can develop a better perspective about oneself, communities, and nature as a whole. It can be a way for people to express their emotions, their feelings, and a growing concern about the Earth's preservation and their quest for a harmonious development of human potential.

However, the industry has overpromised things to the customers, especially exaggerating aging and death fears. Moreover, we believe that there is a gap between the beauty stereotypes sold by the industry and the idea of beauty as something connected with being well with your body and soul. In an increasingly transcultural and multiethnic world, people want science and technology to be controlled so that human health and the environment are respected and preserved.

Seabra became increasingly convinced that the fragmented world needed to discover a new way of thinking, based on a holistic view of life and the idea of "trying to share in a proper way." The mission of Natura and its consultants was to explore and share this vision. He described the use of

manipulative advertising in the cosmetics industry as a “cultural crime.” He sought instead to help people find the inner beauty within themselves.

Leal was portrayed as Natura’s “head”: the straightforward man with a visionary touch who was constantly challenging and stretching Natura’s structure. He had overseen strategic issues and led initiatives on the internationalization process, the search for new potential partners and products, the engagement in social endeavours, and the idea that a long-lasting relationship with all stakeholders was fundamental to sustainable success. Leal elaborated:

We believe that our principles and vision have been important in the development of our company and in the development of our strong reputation in 36 years of operations in the Brazilian market. We believe that our distinct principles and vision help us attract and retain our extensive network of independent sales representatives and promote a corporate culture that produces innovative marketing concepts and products.

Through our business practices, the quality of our products and the relationships we establish, we seek to make Natura a brand ultimately recognized worldwide and identified with a community of people who are committed to creating a better world. In addition, we believe these principles and vision increase the attractiveness of our products among consumers and will be important as we expand our operations in other geographic markets.²⁹

Passos represented Natura’s “body.” Pragmatic and down-to-earth, Passos joined Natura in 1983 as a plant manager, in charge of structuring the company and creating a high-quality standard, and was promoted to CEO in 1998. In 2005 he stepped down as CEO and joined the board of directors. He commented on the decision process among the three founders and its effects across the organization:

We have known each other for a very long time, and therefore our strengths and weaknesses as well as expertise and capabilities are transparent. Not surprisingly, we often disagree openly, which leads us to an impasse. However, through a series of formal and informal meetings and committees in which we tend to include as many executives and as many daring opinions as possible, we seek consensus. Through this mechanism, we centralize the decision process across all business units, aligning the whole company and making all of our key employees responsible for deciding if issues are consistent with our values.

The three founders closely monitored new products and brands to ensure that they were fully consistent with the overall vision of the company, and they were prepared to wait to launch a product until they felt completely confident that it was in sync with the company’s mission. For example, starting in the mid-1980s, market research revealed that there was demand for a product line for babies. However, the founders were not happy with any of the proposals that they had received over the years. On April 25, 1992, Seabra suddenly had a vision:

I was reading a newspaper when I saw a small item reporting research at the University of Miami in Florida showing that little babies given massage slept better, had a better sense of balance, and gained weight. When I read that small item, I thought that it would be best if a mother knew how to massage herself before she massaged her baby. It came to me that a brand should be about the bond between a mother and her baby. When I arrived at the office everyone was completely moved. Within two days someone was sent to the United States to learn more about the research. Remarkably, that very day was the birthday of my deceased mother. It’s as if she had spoken to me about the quality of the bond between mother and child.

The highly successful Mamãe e Bebê product line was launched in 1994.

Natura's Culture and Corporate Sustainability

The result of these different styles and mind-sets was an organizational culture characterized by its openness, transparency, and respect for its stakeholders. Middle management was constantly challenged and empowered to assume new projects and loftier goals. New talents were developed in-house or hired from the outside, creating a diversified group of managers. However, this had not always been the case, remembered Carlucci:

We understand Natura as being two companies within one. The first is the industrial part, responsible for production and brand. The second is the commercial part, tackling issues such as relationships, marketing, and distribution channels. Until a few years ago they were almost separate entities in terms of career development, with very few executives migrating from one side to the other. With a new concept of leadership, this type of migration is becoming more common.

Natura's marketing philosophy was that behind each product there would be a concept capturing the emotions, feelings, and aspirations of its customers. However, instead of molding a product to market demands, Natura sold its beliefs to customers. Philippe Pommez, Natura's international vice president, explained: "When we develop a new market we first move ideas, then the brand, and finally the product. The company identified 11 attributes for Natura's brand and evaluates them each time it decides to enter a new market. Our challenge is therefore to enhance specific attributes when they are poor in specific regions or countries."

Another important feature of the company was the perception that its success was a consequence of its ability to intimately connect universal values to some perceived Brazilian characteristics, as described by Seabra and Leal:

Brazilians are generally depicted as a cordial, generous, joyful, and open people. In some places, innovation and the capability to solve problems are linked with the country. In Latin America, for instance, Brazil is perceived as big, powerful, and different. However, the old stereotype of Brazil being comprised of soccer, samba, and naked women is still vivid in many minds and souls. These sometimes contradictory perceptions bring some tensions and questions of how to sell the positive attributes or how to express the true sense of "Brazilianity." This is important because although we think more and more of ourselves as part of the global environment, we are Brazilians.

Carlucci elaborated on the results achieved through this model:

By truly living by these values and through the stringent implementation of these concepts, Natura became Brazil's most admired socially responsible company and owned the third-most valuable brand in Brazil in 2004. Concurrently, our revenues went from R\$1,168 million in 2001 to an expected R\$3,540 million in 2005, with EBITDA [earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization] margins jumping from 17% to 24% in the same period. [See **Exhibit 6** for Natura's financial information.]

The Growth of Competition

During the 1970s and 1980s, the Brazilian market was relatively closed to imports, and competitors were mostly multinational companies who manufactured mass-market products locally. Unilever, the Anglo-Dutch consumer products company, had begun manufacturing toilet soap in Brazil in 1929, followed by toothpaste, and by the 1980s its Gessy Lever affiliate was one of Brazil's biggest businesses.³⁰ However, few other companies, especially U.S.-based firms, had been willing to face the political instability and hyperinflation of Brazil. The relative isolation of the market until the early 1990s had facilitated the growth of firms like Natura, which were developing higher-quality products designed especially for local customers. However, with the economic stabilization of the 1990s and a broader trend toward globalization, the Brazilian consumer market experienced rapid change. Inflation rates dropped to single digits, which helped strengthen Brazilians' purchasing power and allowed for the emergence of new consumer groups.

According to a 2004 survey by the Brazilian Association for the Personal Hygiene, Perfume and Cosmetics Industry (ABIHPEC), there were approximately 1,258 companies operating in the cosmetics, perfume, and personal-hygiene products market in Brazil. Sixteen had net annual sales of over R\$100 million, accounting for 73% of the market.³¹ "Scale, globalization and ongoing high investments in marketing and product development are the main drivers for consolidation in the household and personal care," wrote an analyst from a leading investment bank.³²

The sector's most important and widely known brands and companies were already participants in Natura's home market, through either direct sales, franchises, or retail channels, some with a solid position and high reputation. Natura's most relevant competitor in the direct sales segment was Avon; with approximately 1 million consultants, the company was Brazil's direct sales market leader. In the retail segment, Natura competed with global consumer products giants including Unilever, Johnson & Johnson, and Procter & Gamble, the latter having strengthened its position after acquiring Gillette and Wella in recent years. The selective retail channel competitors included L'Oréal, Nivea (a Beiersdorf brand), Louis Vuitton, and Chanel (see **Exhibit 7a** for main competitors in Brazil and **Exhibit 7b** for product category leaders in Brazil).

Market Description

The Brazilian cosmetics and toiletries market was one of the largest and most developed in Latin America. Multinationals and local niche players catered to its complex ethnic, cultural, climatic, and socioeconomic characteristics. These firms generated an increasingly competitive environment that stimulated overall capacity for developing more technologically advanced products and products tailored to the requirements of a broad range of consumers. Product segmentation played a key role in market development, with manufacturers increasingly targeting products by gender, ethnic group, and specific age profiles—mainly teenagers and more mature women—thereby fulfilling all consumer needs and desires.

Among the industry segments, the predominance of the personal-hygiene sector clearly reflected the success of products associated with primary needs that had a low per unit value and a large retail market presence. Given the distribution of Brazilian incomes and the low average disposable income levels, the fact that 36% of cosmetics sales were of products within the more expensive core beauty categories—such as color cosmetics, fragrances, and skin care—indicated their importance to the Brazilian consumer. Lines developed specifically for the summer season as well as those labeled as "well-being" products proved to be a strong, successful trend in 2003 and 2004. These product development and marketing strategies enabled manufacturers to achieve more effective results by

tailoring their marketing and advertising campaigns (see **Exhibit 8** for sales of cosmetics and toiletries by sector in Brazil).

Sales channels in Brazil played an important role in the industry dynamics. Supermarkets/hypermarkets were the dominant channel, contributing almost 40% of total sales, but were mainly focused on mass-market products. Department stores and discounters played a less important role in Brazil than elsewhere in the world, many of them having failed during the 1980s. Likewise, pharmacies and drugstores, with a 26% share in western Europe, contributed only 10% to total sales in Brazil. On the other hand, specialists such as O Boticário, the second-largest Brazilian cosmetic company, had a well-established position in Brazil, occupying sixth place in terms of market share. O Boticário was founded in 1977 and had adopted a franchising model. In 2005, O Boticário had 2,328 stores in Brazil and 59 stores and over 1,000 point of sales in 24 countries, selling product lines that, similar to Natura's, emphasized the company's Brazilian roots and a connection with nature.³³

Direct selling, with 27% of all purchases, was a popular and well-developed sales method in Brazil. However, by concentrating almost 55% of sales on the core beauty categories, which represented 36% of the total cosmetic and toiletries market in Brazil, the channel had begun to show signs of exhaustion. Most consumers already had a sales representative, and the model relied on a push by sales representatives, rather than on impulse buys by consumers (see **Exhibit 9** for sales distribution through retail channels).

Natura's International Growth

Natura's global ambitions were born early but took two decades to come to fruition. In 1980, Seabra, who had just bought a small apartment in Manhattan, was walking down 5th Avenue when he was struck not only by the immense competition in the cosmetics market but also by the feeling that "there was a place for Natura in the world." At that time data on the worldwide beauty market did not exist in any systematic way. Seabra and Leal decided to do field research, traveling abroad to explore and understand different markets, trends, and strategies. Visiting countries such as France, Italy, and Greece, they quickly recognized that fragrance was a key product line and shortly thereafter introduced perfume in Brazil, along with new hair, skin-care, and makeup segments. "At that moment we also had an insight that most of our values and beliefs were universal and cross-shared among different regions and cultures. To have a global presence in the long run could be a way to enlarge how the company could change the way people think and act," said Seabra.

In 1982, Natura made its first attempt to go international through an agreement with an outsourced distributor in Chile. Leal recalled Natura's first international steps:

I would say that we were moved by an impulse, without any proper planning or knowledge of the markets. In 1983, we allocated a \$100,000 budget and created a special brand, Numina, for a new project and started exporting products to Florida, quickly followed by another small operation in Portugal. In both cases, people who used to work for Natura or had a personal relationship with us were responsible for the local operations. After a short period we discontinued these operations. It was a financial loss but important as part of the learning-curve process.

Natura developed a partnership with a local distributor in Bolivia in 1988, opened an operation in Peru in 1992, and founded a local partnership with a distributor in Argentina in 1994. Natura's decision to expand internationally coincided with political and macroeconomic changes in Brazil.

After lengthy staggering inflation and low economic growth, the country entered into a stabilization period. At the same time, other Latin American countries such as Mexico, Argentina, and Chile were experiencing favorable growth rates and were trying to scale up their commercial ties with Brazil. In addition, a cultural emphasis on beauty and a better understanding of how to use beauty products, propelled by mass advertising, had created a rising uniform trend in beauty concepts and demands in the region.

Latin America, of which Brazil constituted 40%, accounted for roughly 10% of world cosmetic consumption and showed a significant potential for international diversification. Carlucci commented: "However adaptations to Natura's business model had to be made in specific countries due to a lack of widespread acceptance or knowledge of direct selling as a mechanism to distribute cosmetics, as well as subtle cultural differences or management problems. Chile, for instance, had a good retail network and a more western European consumer behavior when compared with other Latin American countries." Carlucci remembered further challenges:

We had learned that successful penetration of a new market is a long process and involves building brand equity, quickly developing a sizable network of consultants, managing and promoting their productivity, as well as mastering logistics and distribution. We also have to be prepared to adapt some products in terms of formulas and labels or even launch new product lines for a specific market. All of these require strategy, people, process, money, and fundamentally, commitment. We did not have any of them in the beginning.

Renata Ribeiro, Natura's director for new market development, explained the company's main drivers for selecting regions for its international expansion:

We are currently covering 10 to 15 actual or potential markets. We have collected detailed data about population; size of the cosmetic, fragrance, and toiletries market; its adherence to the sale direct model; and regulatory issues, among others. Furthermore, we have extensively visited some of these countries to understand cultural aspects and their attachment to Natura's values. None of them have enough weight, on a stand-alone basis, to support or disqualify a certain market. We should ponder the combination of all factors.

At the end of the day, to develop a new market is a financial decision but strongly supported by the triple bottom line concept. Natura's decision-making process combines financial, philosophical, and emotional components envisioning a balanced value creation to shareholders, society, and environment.

Carlucci also had discussions with the three founders about the benefits of including more countries in Natura's portfolio:

In the long run we'll probably have a global portfolio that will be constantly adjusted to reflect the knowledge acquired or developed in different markets. This will be fundamental to enhance our overall quality and to develop specific product lines focused on particular markets. This will help us create a better balanced portfolio where we can quickly introduce products depending on the local needs, even if some are not 100% aligned with the company proposition, without jeopardizing our global brand awareness.

Cost of capital, another key variable in any growth strategy and even more sensitive for companies operating in emerging markets, was not as much of an issue for Natura as for other companies expanding abroad. Carlucci stated, "Cost of capital is fundamental but not as critical as

for other companies operating in and from Brazil. We are a nonleverage company, with high cash generation and low capital expenditure, mostly towards manufacturing and technology.”

The Argentinean Lesson

In 1994 Natura hired a former Natura manager originally from Avon to open its operations in Argentina. However, despite a steady growth in the sales force network and resulting revenues, the results were far from satisfactory. Passos commented:

We started our international expansion with people who knew the direct selling business model quite well, but Natura’s culture was absent. After a while, we realized we had quite different companies with just the products in common. Our value proposition, positioning price, and mix of products were not in accordance with our main practices and guidelines in Brazil. We knew that we had to fix the problem, but Natura did not have sufficient in-house talents to send abroad while our operation in Brazil was experiencing unprecedented growth rates.

In 1999, Carlucci, then a sales director at Natura in Brazil, was sent to Argentina as general manager to restructure the business. It was the first time that Natura sent a senior executive abroad with enough resources and empowerment to work on the brand, values, and beliefs. The company invested in the sales structure, expanding it, strengthening relationships, and keeping a low labor turnover. Logistics were also improved, and a distribution center was created to better deal with products coming from Brazil that were then locally distributed. Revenues quickly grew around 30% per year.

However, in December 2001, Argentina experienced its worst political and economic crisis ever, suffering from a currency devaluation of approximately 40%, which threw the country into a deep recession. Carlucci explained:

This crisis immediately created an impasse within the company. How could we increase prices in Argentina without losing face when we were building a brand? How could we widen our distribution network without compromising the existing one, preserving the close and strong relationship with current resellers and maintaining a high retaining rate? How could we optimize marketing expenditures in order to enhance brand awareness? How could we maintain and disseminate our commitment to the company’s fundamental concepts and values, our backbone to success?

When we perceived that all of our main competitors were frantically adjusting prices, trying to avoid risks, we saw an opportunity and decided to move in the opposite direction. We looked for ways to reduce costs and put ads in the major magazines stating that we would keep our prices steady for the time being and would change them if and when local salaries were adjusted. The idea was to create a kind of social pact involving suppliers, employees, and customers, showing to the Argentinean market that we were there for good and we expected profits in the long run.

The strategy paid off. From 2002 to 2005, revenues increased sixfold, and the number of consultants grew from 7,000 to 20,000, with low turnover in the same period (see **Exhibit 10** for Natura’s ads in Argentina).

The lessons learned in Argentina were quickly transferred to other South American countries where Natura had opened operations in the early 1990s and where the company was facing similar

managerial or positioning problems. Carlucci stated: "In Peru, where we had a more entrepreneurial operation, we started focusing more on brand awareness, and in 2005 we were among the best 10 companies to work for in the country. In Chile and Bolivia we just decided to change the local management or to better monitor our sales distributor there, respectively, making them closer to us."

Shopping at the Capital of Beauty

In early 2005, Paris was clad in the yellow and green colors of Brazil, celebrating the "Year of Brazil" in France with dozens of cultural and business initiatives. Taking advantage of this overall marketing push, Natura produced intriguing advertisements showing a city divided by the Seine, with the luxuriant Amazon Forest on one side and famous Parisian landmarks, such as the Place Vendôme, on the other. In April 2005, Natura opened a two-story flagship store in the elegant neighborhood of St-Germain-des-Prés. Although Natura was on the same street as L'Occitane and The Body Shop, its "well-being lifestyle proposal" ambiance made it stand out from the others, attracting a wide range of clients.³⁴

"The decision to open in Paris was both a rational and an emotional move. France has historically been a source of knowledge and raw material for our products as well as a source of inspiration," recalled Seabra. Leal added, "Although our decision to open a store in Paris raised passionate debate, it has been an opportunity to better understand the company and improve our collective decision process."

The stylish but simple Natura store in Paris was designed initially to offer only the Ekos line. Although some small changes in the products' packaging and size had to be made in order to comply with French regulations or local consumer standards, Natura's "well-being lifestyle proposal" was kept intact. Natura was betting that its average client would be attracted to the store not only by Natura's Latin background or a familiarity with the company's origins but also by the different look of the store and its product offerings.³⁵

However, more than a point of sale, the store was conceived as a reference. Passos recalled, "More than anything, it became a strong symbol." The store could be used as a place where Natura's beliefs and vision could be displayed. Its second floor functioned as a gathering place, where customers could sample Natura's products and the company could promote events that evoked Natura's brand as well as its Brazilian roots.

The store's opening also meant that the company had to adopt a new sales paradigm. The Paris store marked the first time that the company, previously devoted to the direct sales model, had opened a retail store. Pommez stated:

The French market is not a traditional market for direct selling. However, some research has shown a recent social trend in which people have been looking for more friendship, intimacy, and different ways of enhancing their social contact. Tupperware, for instance, has successfully expanded its operation there. Our aim in France is perhaps to develop and test a model that combines different concepts. We have to keep in mind that although direct selling is the core of our business, a focus on just one business model or region could drive the company away from promising markets, jeopardizing our efforts to become an international company. Concurrently, the diversification risk is to drain management attention, energy, and resources.

With a \$20 million budget through 2007 for France, management was also looking for other possibilities, including the introduction of the Internet to sell products to end users. "We believe we have an appealing proposal to Europeans. France is the place to test different formats since, unlike Germany or the United Kingdom, we face low direct sales acceptance in the country," commented Passos.

The Mexican Hybrid Model

Plans for a Mexican operation began developing in 2003 when Natura's executives assessed that its economy, demographics, and social spectrum, as well as the Mexican passion for cosmetics, were similar to those of the Brazilian market. According to Euromonitor, total Mexican cosmetics and toiletries market sales accounted for \$5.3 billion in 2004. Avon was the third-largest company after Colgate-Palmolive and Procter & Gamble. Avon started its operations in 1956, and its Mexican sales, which included jewelry, toys, and cooking utensils, made Mexico Avon's second-biggest market after the U.S. It employed 400,000 salespeople and was one of Mexico's 50 largest companies.³⁶

However, if Mexico was considered a good market in terms of distribution channels, it was poor in terms of brand management and would require a different strategy, especially because Natura was a late entrant in the country. Carlucci elaborated:

In terms of our recent international expansion effort, our biggest challenge so far has been how to adapt a very successful "Brazilian model" to other countries without losing our roots and culture. We could say that when we start our Mexican operation in November 2005 it will already be the result of a learning curve developed in other Latin American countries and more recently with our flagship store in Paris. Therefore, we opted for a hybrid model that could mix different components and reflected adjustments based on the Paris experience.

Our first initiative there was the creation of the Natura's House concept, a place where our sale representatives could be in touch with the brand, could meet each other and exchange experiences, be trained through speeches and exhibitions, or test our products by receiving a hand massage using Natura's creams or oils. This has been instrumental in strengthening the relationship. Furthermore, Natura's House can be seen as a middle ground between a pure direct selling model and a store chain. It can be replicated in different parts of the biggest towns or regions at a cost that is a fraction of a traditional store.

Natura also decided to introduce several new marketing tools that could help develop brand awareness. A series of small products named "The Icon," presented in special packages with folders explaining the concept of the brand, were freely distributed to potential sales representatives and customers. Natura would also pioneer the use of its "magalogue" in Mexico, a combination magazine and catalogue, where along with Natura's products and special offerings there were articles on related health and beauty issues. In the same manner as in other Latin American countries, catalogues and magalogues were planned in Brazil, but final decisions and printing were done locally to avoid cultural clashes and to minimize costs. In addition, pricing policies were adapted to each country to reflect local income levels.

Management was another crucial issue in the operation. Leal stated, "The lack of a professional pool of talent has been a bottleneck in our international strategy. In the early 1990s, for instance, we just had one employee who spoke proper English. Now this has changed."

Carlucci recalled:

Initially, the general manager in Mexico was a Brazilian with experience from other Natura Latin American operations. However, we hired a Mexican executive with a solid background in direct selling who had been trained in Brazil and will serve as a shadow executive until 2006 when he will replace the Brazilian. Operating in multiple international platforms has forced us to develop local employees able to create the same kind of aspiration and bonds that Natura has in Brazil but with a local touch.

Mexico could also be used as a platform to enter the attractive American market. In 2005, O Boticário had seven stores and a presence in 26 department stores in Mexico City. An O Boticário executive stated:

Mexico became [O Boticário's] biggest expansion market, [and] it is the door to the U.S. economy. Because there are lots of U.S. companies in Mexico and lots of Mexicans living in the United States who visit their families across the border, our [presence] in Mexico City builds our brand name. So, if one day we decided to open stores in Texas, we'd already have name recognition there.³⁷

Natura shared similar views, but with an edge, as elaborated by Leal: "The American West Coast would be an obvious market to go to. Its society is environmentally engaged, and it has the well-being concept already entrenched in its culture. However, we believe we need to expand to places where people are looking for something different, places where Natura evokes singular feelings and aspirations."

According to Natura's executives, the expansion of international operations could create logistical problems in the future since Natura's products were developed, manufactured, and shipped from Brazil to warehouses and distribution centers in each country. Passos explained:

This has obliged us to not only manage increasingly small quantities of SKUs [stock-keeping units] in different locations but also to deal with different sizes, labels, ingredients, and regulations. At this stage cost is not a problem but service is. Therefore, we have thought about alternatives to anticipate solutions and tackle the upcoming problem. They range from the management of higher local stocks to the possibility of manufacturing some products in proprietary or outsourced plants in other regions.

Creating a Global Face

In 2005, Natura's international sales accounted for 3% of consolidated total sales with results still below break-even. "The percentage of revenues generated abroad will be always the result of our efforts abroad and our growth in Brazil, which has a disproportional weight on this equation," Leal summarized. Another senior executive added, "We have approximately 0.4% of the Latin American market share, and we expect to have something between 5% and 10% in 10 years. At the end of the day, we will be always a Brazilian company with several international platforms growing at a fast pace."

The right business model to be used in these multiple platforms remained a source of debate inside the company. Leal explained:

We have to develop a discipline to implement a defined strategy. When we have too many options it is easy to lack focus and energy. Consistency is key, and we have to avoid the temptation of using shortcuts. In 2005, for instance, we had the opportunity to analyze the

acquisition of an important stake in a global company. It had a strong brand and a well-placed network of stores spread out in the main developed markets. However, after many tense internal discussions, we decided to decline it. We thought the combination of two brands and distribution channels wouldn't be complementary, could jeopardize Natura's culture and, over time, destroy brand value.

A partnership with another international company was also under discussion at that time. "It is not clear to the management that in order to create a global brand it is necessary to have an international partner, even one with strong direct selling expertise. To preserve our values and beliefs is fundamental, and a new partner will just know to sell its own brand," stated Seabra.

It was the search for new opportunities that had led the three founders to Russia in the fall of 2005. Russia had a \$6.4 billion fast-growing cosmetic and toiletries market. The share of the market held by direct sales companies had grown from 5.4% in 1999 to 18.7% in 2004, encompassing approximately 1.6 million consultants. The direct sellers Avon and Swedish-owned Oriflame had recently become the market leaders, ousting both traditional retail competitors such as P&G and L'Oréal and local manufacturers, led by the company Kalina. On the other hand, Russia was still known as a market with strong bureaucratic obstacles, poor legislation in terms of product quality, counterfeiting, and tough competition.³⁸ Seabra found Moscow, in which the founders had sat for hours in traffic jams, somewhat bewildering, and was disturbed by the apparent materialism of people whose consumption had for so long been subdued.

While observing the focus group discussion behind two-way mirrors, the founders quickly observed that the Russians were not very concerned about environmental sustainability, knew little about Brazil, and knew nothing at all about Natura. Nevertheless, they placed the company's products alongside well-regarded Russian and international brands in terms of pricing and value perception. While Passos and Leal checked out some figures and projections, Seabra gently smiled as he observed, "Data analysis and metrics will be always important tools, but the emotional touch is fundamental to make a decision."

As they walked back to their hotel through Red Square, the three founders had more questions than answers. Russia could be a great opportunity, but was it still too soon for Natura to pursue it? If not Russia, where else should the company look to expand, and what criterion should be used to decide whether or not to invest? Should Natura consider further globalization through acquisition or permit itself to be acquired by an established global player? Or should it try to grow internationally by working with independent entrepreneurs who shared Natura's values?

Exhibit 1 Sales of Cosmetics and Toiletries by Selected Major Market (US\$ billions)

	2004 Sales	2004 Global Sales (%)	1999 Sales	1999 Global Sales (%)
United States	45.6	19.7%	41.3	22.9%
Japan	30.7	13.3%	27.3	15.1%
France	14.0	6.1%	9.4	5.2%
Germany	12.4	5.4%	9.6	5.3%
United Kingdom	11.6	5.0%	9.1	5.0%
Brazil	9.8	4.2%	7.2	4.0%
China	8.2	3.6%	5.1	2.8%
Spain	6.9	3.0%	4.0	2.2%
Russia	6.4	2.8%	3.6	2.0%
Mexico	5.3	2.3%	4.3	2.4%
South Korea	4.7	2.0%	3.3	1.8%
India	3.3	1.4%	2.6	1.4%
Argentina	1.5	0.6%	2.8	1.5%
Philippines	1.5	0.6%	1.5	0.8%
Venezuela ^a	1.3	0.6%	1.2	0.7%
Colombia	1.2	0.7%	1.2	0.6%
Others	66.5	28.7%	47.2	26.3%
Total	230.9	100.0%	180.7	100.0%

Source: Adapted by casewriter from "The World Market for Cosmetics and Toiletries," Euromonitor, October 2005 and "Cosmetics and Toiletries in Venezuela," Euromonitor International, August 15, 2005.

^aVenezuelan bolivar converted to American dollars by the exchange rate of the last available day of the year. Available at <http://www.bankofcanada.ca/en/rates/exchform.html>, accessed April 12, 2006.

Exhibit 2 Global per Capita^a Spending on Cosmetics and Toiletries, 2004, in US\$

	Fragrance	Color Cosmetics	Skin Care	Others	All Cosmetics and Toiletries (CT)	All CT, % of GDP per Capita
France	36	26	60	113	234	0.7%
United Kingdom	19	27	29	120	195	0.5%
Russia	9	6	6	24	45	1.1%
United States	21	29	25	86	160	0.4%
Argentina	5	3	5	26	39	1.0%
Brazil	9	4	6	36	55	1.7%
Chile	7	6	8	44	65	1.2%
Colombia	4	2	4	18	28	1.4%
Mexico	8	6	7	30	51	0.8%
Venezuela	4	10	7	29	50	1.2%
China	0	1	2	3	6	0.5%
Thailand	1	3	8	14	26	1.0%

Source: Adapted by casewriter from Lore Serra and Robert Wertheimer, "Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point," Morgan Stanley, May 24, 2005, available at Investext, accessed November 12, 2005.








^aPer capita calculation includes total population, men and women.

Exhibit 3 Natura's Timeline

1969	Natura is founded by Luiz Seabra
1974	Introduction of direct sales system
1979	Establishment of the Natura System as a group of several companies Guilherme Leal joins the company Launches its first men's product line, Sr. N
1980	Brand recognition in Brazil
1981	Introduces makeup and fragrances for the first time
1982	Starts operations in Chile
1983	Pioneering in the launch of products with refills Pedro Passos joins the company Regional and product portfolio expansion
1986	Launches Chronos product line, its first generation of anti-signs facial treatment
1989	Merger of the companies that integrated the Natura System Introduction of external auditors
1990	Natura states its Reasons for Being and Beliefs
1992	Establishes the Truly Beautiful Women concept, stating that beauty is not a matter of age, but of self-esteem
1994	Launches Mamãe e Bebê product line Starts operations in Argentina and Peru
1995	Creates "Crer para Ver" program with Abrinq
1998	Creates the Board of Directors
1999	Audit and Risk Management Committee Acquisition of Flora Medicinal
2000	Launches Ekos product line, made from Brazilian biodiversity in sustainable way
2001	Construction of Cajamar plant Creation of the Human Resources Committee
2002	Creation of Sustainability Committee Catalogue Vitrine Natura is launched
2003	Elected as The Best Company for Women to Work for
2004	Obtains the NBR ISO 14001 certification Floats shares through an IPO
2005	Starts operations in France Starts operations in Mexico

Source: Natura's annual reports.

Exhibit 4 Natura's Main Line of Products

Product Line	Description	Picture	Product Line	Description	Picture
Chronos	A line offering a variety of options for facial treatment developed for women over 30. It also includes a variety of skin cleansing, toning, and hydration products, as well as anti-signs skin-care products, divided into three categories for women aged 30 to 45, 45 to 60, and over 60.		Faces Natura	A complete cosmetics and personal hygiene line directed at the modern young woman. It offers products for skin treatment, cosmetics, and fragrances.	
Natura Ekos	Consists of perfumery and personal-hygiene products using the resources of Brazil's biodiversity and inspired by the traditional recognition of plant ingredients. The natural ingredients used are obtained in a sustainable manner and the line's products are biodegradable. Refills are offered for some products.		Tododia	A wide variety of products developed for day-to-day use, utilizing natural ingredients such as milk, sugar, and honey.	
Mamãe e Bebê	Consists of personal-hygiene products, including pregnancy and baby products.		Fragrances	Offering alternatives for all ages, and perfumes genders, and styles. The line includes fragrances, perfumes, anti-perspirants, and hydrating emulsions that vary according to price, wrapping, and mode of use.	
Natura Única	A line of premium makeup products containing ingredients that protect the skin and use tested and patented formulas. It includes face, eye, and lip products.				

Source: Natura.

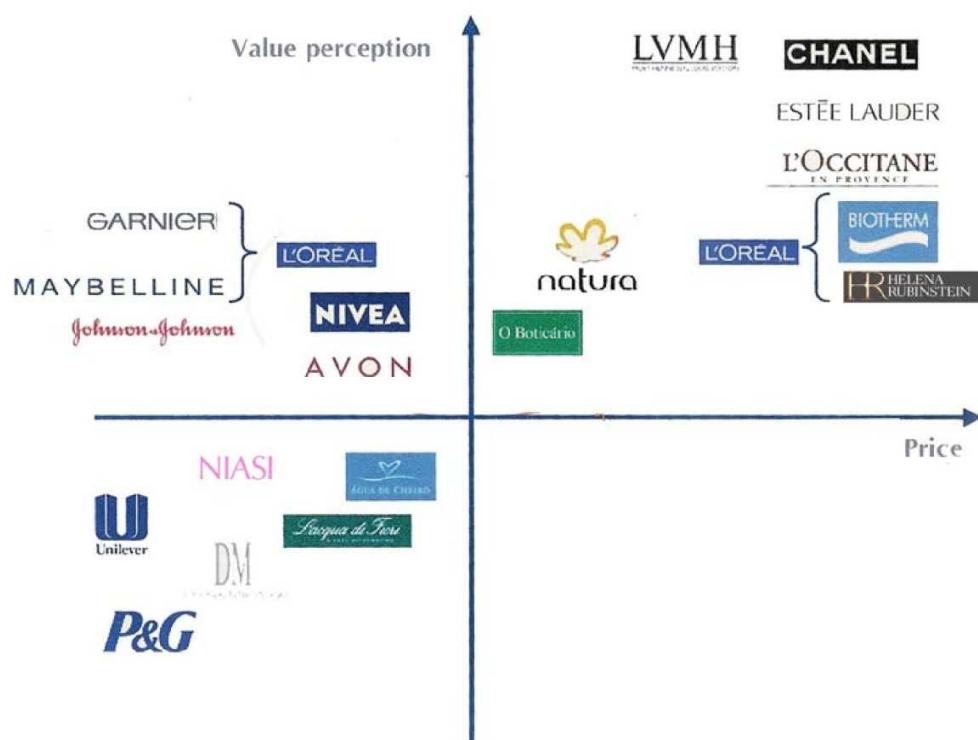
Exhibit 5a Brand Attribute Survey – Selected Indicators in Brazil, 2003

Brand Attributes	Natura	O Boticário	Avon	Nivea ^a
Transparency	51%	48%	35%	13%
Social responsibility	54%	43%	29%	11%
Reliability	63%	54%	45%	18%
Innovation	59%	47%	37%	12%
Quality	70%	61%	45%	23%
A brand the person would buy again	58%	41%	54%	20%
A brand a person would recommend	60%	43%	47%	18%
Brand preference	41%	24%	17%	3%

Source: Daniela M. Bretthauer and Bernardo T. Carneiro, "Natura: Natural Growth in Brazilian Consumer Sector," Santander Investment, February 22, 2005, available at Investext, accessed November 12, 2005.

Note: For a given brand attribute, 2,200 men and women of various social classes in six Brazilian cities compared Natura's position with those of its main competitors.

^aLeading Beiersdorf brand in Brazil.

Exhibit 5b Value Perception Times Price in the Brazilian Cosmetics and Toiletries Market

Source: Adapted by casewriter from Juliana Rozenbaum and Iram Yuji de Siqueira, "More than a pretty face," Itaú Corretora, July 6, 2004, available at Investext, accessed November 12, 2005.

Exhibit 6 Natura's Financial, Business, and Social Performance (in R\$ millions, as of December 31)

	2005	2004	2003	2002	2001
Financial Performance					
Domestic gross sales	3,150	2,472	1,860	1,375	1,140
International gross sales	93	67	48	35	28
Other sales	1	1	2	1	--
Gross operating revenues	3,244	2,540	1,910	1,411	1,168
Net operating revenues	2,282	1,770	1,329	993	876
EBITDA	564	432	296	199	120
Operating income	533	395	230	121	72
Net income	397	300	64	22	10
Investments	112	83	24	25	7
Financial income	11	(3)	(30)	(44)	(36)
Total assets	1,369	1,016	724	647	600
Shareholders' equity and profit-sharing debenture	521	436	354	226	209
Net indebtedness	(200)	(91)	(19)	119	205
Business Performance					
Consolidated business volume (in R\$ millions)	4,496	3,531	2,652	1,952	--
Consolidated business volume per sales (in R\$ per sales representative/year)	11,984	11,277	10,283	8,875	--
Number of sales representatives (in thousands)	519	433	375	322	299
Research & Development					
Number of products launched	213	182	117	91	165
Water consumption per unit sold (liters/unit)	0.63	0.67	0.87	1.22	1.65
Energy consumption per unit sold (joules/unit)	551.8	603.7	785.2	1,025.7	1,252.1
Water reuse (% of total water treated)	55.0%	39.5%	29.0%	16.0%	--
Generation of waste per unit sold (grams/unit)	27.7	28.8	35.5	47.4	67.1
Exchange Rates					
Exchange rate as of December 31, US\$1.00 equal to R\$	2.2855	2.7182	2.9253	3.6259	2.3627

Source: Natura annual reports and Banco Central do Brasil, "Economia e Finanças – Séries Temporais – código 3698," Banco Central do Brasil website, <http://www.bcb.gov.br>.

Exhibit 7a Leading Cosmetics and Toiletries Companies in Brazil, 2003

	Country of Origin	Brazilian Market Share (%)	Main Retail Channel	Net Sales – 2003 (R\$ millions)	Advertising Expenditure – 2003 (R\$ millions)
Unilever	Netherlands/United Kingdom	13.0%	SM, HM, P, D	8,100	408
Natura	Brazil	11.3%	DS	2,700	192
Avon	United States	7.5%	DS	2,900	130
Colgate-Palmolive	United States	7.4%	SM, HM, P, D	--	--
L'Oréal	France	6.1%	SM, HM, P, D	1,400	--
O Boticário	Brazil	5.9%	F	1,500	50
Gillette	United States	5.0%	SM, HM, P, D	1,300	120
Johnson & Johnson	United States	2.5%	SM, HM, P, D	--	--
Belcosa	Brazil	2.3%	SM, HM, P, D	--	--
Beiersdorf	Germany	1.8%	SM, HM, P, D	200	55

Source: Adapted by casewriter from "Cosmetics and Toiletries in Brazil," Euromonitor, August 2005, and company reports.

Key: SM = Supermarket, HM = Hypermarket, DS = Direct Selling, P = Pharmacies, D = Drugstores, F = Franchise.

Exhibit 7b Product Category Leaders in Brazil

Category	Leader	Share (%)	#2	Share (%)	#3	Share (%)
Color cosmetics	Avon	24%	Natura	10%	L'Oréal	8%
Fragrances	Natura	34%	O Boticário	23%	Avon	12%
Skin care	Natura	24%	Avon	20%	Beiersdorf	7%
Baby care	J&J	18%	Natura	14%	Colgate	13%
Bath & shower	Unilever	38%	Colgate	13%	Matarazzo	11%
Deodorants	Unilever	32%	Avon	11%	Natura	7%
Men's grooming	Gillette	44%	Unilever	14%	Natura	5%
Oral hygiene	Colgate	48%	Unilever	16%	J&J	10%
Sun care	J&J	30%	Beiersdorf	13%	Natura	9%
Hair care	Unilever	18%	L'Oréal	16%	P&G	10%

Exhibit 8 Sales of Cosmetics and Toiletries by Sector in Brazil, 1999–2004 (in %)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Color cosmetics	8.9%	9.1%	9.1%	8.9%	7.9%	8.1%
Fragrances	13.4%	14.2%	15.0%	16.5%	16.8%	16.1%
Skin care	9.9%	8.5%	9.5%	9.6%	10.9%	11.4%
Baby care	2.4%	2.2%	2.6%	2.7%	2.6%	2.6%
Bath and shower products	10.1%	10.3%	9.5%	8.4%	8.9%	8.2%
Deodorants	6.6%	7.1%	7.9%	8.0%	8.1%	8.1%
Hair care	26.4%	27.0%	25.1%	26.5%	26.5%	28.7%
Men's grooming products	8.9%	9.4%	9.8%	9.9%	9.9%	9.0%
Oral hygiene	14.3%	13.4%	12.7%	10.7%	9.7%	9.3%
Depilatories	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%
Sun care	1.4%	1.4%	1.9%	2.2%	1.8%	1.8%
Total Sales (R\$ millions)	12,978.3	14,247.5	16,935.9	20,117.6	24,141.6	28,537.3
Growth from prior year (%)	--	9.8%	18.9%	18.8%	20.0%	18.2%

Source: "Cosmetics and Toiletries in Brazil," Euromonitor, August 2005.

Note: Sum of sectors is greater than the market size because men's toiletries products are included in men's grooming and in the relevant toiletry sector.

Exhibit 9 Sales of Cosmetic and Toiletries through Retail Channels—2004 (in %)

	Brazil	Latin America	Western Europe	Eastern Europe	North America	Asia Pacific
Supermarkets/Hypermarkets	39.4	39.2	34.3	16.5	14.8	17.6
Independent Food Stores	0.3	2.4	3.0	5.4	0.9	5.1
Convenience Stores	0.1	1.0	1.5	0.8	0.2	7.2
Pharmacies/ Drugstores	10.2	11.6	26.9	10.3	17.3	16.1
Discounters	0.1	0.2	3.1	1.5	24.9	3.2
Department Stores	4.3	4.8	9.8	19.2	17.4	16.0
Specialists	16.1	12.0	14.3	13.5	7.0	14.6
Direct Sales	27.4	25.9	4.7	18.9	9.0	17.2
Outdoor Markets	0.8	0.7	0.4	10.8	0.2	1.2
Others	1.4	2.2	2.1	3.2	8.2	1.8

Source: "The World Market for Cosmetics and Toiletries," Euromonitor, October 2005 and "Cosmetics and Toiletries in Brazil," Euromonitor, August 2005.

Exhibit 10 Natura's Ads in Argentina


Victoria Saéz
38 años
Consultora Natura

La otra cara
de la
cosmética:

Natura mantiene
todos sus precios.

Sí. Queremos mantener nuestros precios.

Porque, como empresa, somos parte de la Sociedad y apostamos a que las cosas serán mejores si cada uno hace su parte, pero pensando en el todo.

Pensando en nuestras Consultoras, que podrán mantener su actividad y llevar con el mismo entusiasmo a sus clientes, los productos y los valores de Natura.

Pensando en nuestros Proveedores que van a ganar con el aumento de los volúmenes y no con el aumento de los precios y de los costos.

Y pensando en nuestras Consumidoras, que podrán disfrutar de los mejores productos disponibles en el mercado, al mismo precio de siempre.

Hacemos este importante esfuerzo financiero porque creemos que a partir de ahora las empresas empezarán a ser más conocidas por lo que hacen que por lo que dicen.

natura
COSMÉTICA
bien estar bien

Victoria Saéz
38 years old
Natura Consultant

**The other face
of cosmetics:**

Yes. We want to maintain our prices.

Because, as a company, we are part of Society and we bet that things will be better if each of us does their part, while thinking of the whole.

Thinking of our Consultants, who will be able to maintain their activity and bring to their clients Natura's products and values with the same enthusiasm.

Thinking of our Suppliers, who will earn more with the increase in sales volume, and not with the increase in prices and costs.

And thinking of our Customers, who will enjoy the best products available in the market, at the same prices as ever.

We make this important financial effort because we believe that from now on companies will begin to be better known not for what they say, but for what they do.

Source: Natura. Translated by casewriter.

Endnotes

- ¹ Unless noted otherwise, the sign \$ stands for U.S. dollars, and the sign R\$ stands for Brazilian reais.
- ² Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest* (London: Abacus Books, 2000), chapters 3 and 4; D.S. Hamermesh and J.F. Biddle, "Beauty and the Labor Market," *American Economic Review*, 84, 5 (1994): 1174–1194; M.M. Mobius and T.S. Rosenblat, "Why Beauty Matters," *American Economic Review* (forthcoming).
- ³ Kathy Peiss, *Hope in a Jar* (New York: Metropolitan Books, 1998).
- ⁴ "The World Market for Cosmetics and Toiletries," Euromonitor, October 2005.
- ⁵ "Cosmetic trends in transcultural spaces," Beauty-on-line newsletter n. 108, available at www.beauty_on_line.com, accessed December 3, 2005.
- ⁶ Adapted from the Economist Intelligent Unit, accessed August 30, 2005. Nominal GDP in US\$ at purchasing power parity.
- ⁷ Adapted from "Síntese de Indicadores Sociais—2003" and "Sistema de Contas Nacionais—Brasil—2000—2002," IBGE—Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003, available at www.ibge.gov.br; and "Brazil—Encyclopedia Article," available at www.encarta.msn.com.
- ⁸ Statistics showed that 4.5 million people emigrated to Brazil between 1882 and 1934. Boris Fausto, "Immigration," available at www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/ingles/consnac/imigra/apresent/apresent.htm, accessed June 24, 2005.
- ⁹ Adapted from "Síntese de Indicadores Sociais—2003" and "Sistema de Contas Nacionais—Brasil—2000—2002," IBGE—Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003, available at www.ibge.gov.br.
- ¹⁰ "Brazil: Inequality and Economic Development." A joint report by Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada and Brazil Country Management Unit, Poverty Reduction and Economic Management Sector Unit, Latin America and the Caribbean Region - Report No. 24487-BR, Volume 1, October 2003, available at [http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/6bdf1e43f715655785256df2005afa04/\\$FILE/Brazil%20Inequality%20Report_Main_doc.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/6bdf1e43f715655785256df2005afa04/$FILE/Brazil%20Inequality%20Report_Main_doc.pdf), accessed April 10, 2006.
- ¹¹ In dollar terms, Brazilian beauty industry total sales went from US\$7.2 billion to US\$9.8 billion.
- ¹² "Panorama do Setor," ABIHPEC, available at www.abihpec.com.br, accessed January 12, 2006.
- ¹³ Lore Serra and Robert Wertheimer, "Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point," Morgan Stanley, May 24, 2005, available at Investext, accessed November 12, 2005.
- ¹⁴ Adapted from "Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios—Síntese de Indicadores—2004," IBGE—Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2004, available at www.ibge.gov.br.
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ "Melhores e Maiores," Revista Exame—Editora Abril, July 2004.
- ¹⁷ "Brasil, império do bisturi," Revista Veja—Editora Abril, January 17, 2001.
- ¹⁸ Mark Sheldon Lloyd, "An elective with a top plastic surgeon in Brazil," *BMJ Career Focus*, available at www.careerfocus.bmjournals.com.
- ¹⁹ "Cosmetics and Toiletries in Brazil," Euromonitor, August 2005, p. 11.
- ²⁰ Adapted from Larry Rother, "Letter from Brazil: She who controls her body can upset her countrymen," *The New York Times*, April 27, 2006, available at www.nytimes.com, accessed April 27, 2006.
- ²¹ The "Novo Mercado" encompassed a stringent set of greater corporate governance demands. Entrance to this category primarily obliged the company to (1) issue ordinary shares only; (2) maintain at least 25% of
-

circulating shares in the capital market; and (3) make annual financial data available in accordance with Brazil GAAP and U.S. GAAP. Additionally, Natura was the first Brazilian company to adopt, in full, the divulgation methods recommended by the Global Reporting Initiative (GRI) (for more information access www.bovespa.com and www.globalreporting.org).

²² Michael V. Copeland and Owen Thomas, "Hits & Misses," *CNNMoney*, August 1, 2004, available at www.money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2004/08/01/377376/, accessed December 2, 2005.

²³ In stock-keeping unit (SKU) terms, different colors or sizes of any given product were counted as different products.

²⁴ For the year ending December 31, 2005, US\$1.0 = €0.8445.

²⁵ For the year ending March 31, 2005, US\$1.0 = ¥107.20.

²⁶ Juliana Rozenbaum, Deutsche Bank's senior analyst, interview by authors, São Paulo, Brazil, March 13, 2006.

²⁷ Lore Serra and Robert Wertheimer, "Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point," Morgan Stanley, May 24, 2005, available at Investext, accessed November 12, 2005.

²⁸ Juliana Rozenbaum and Iram Yuji de Siqueira, "More than a pretty face," *Itaú Corretora*, July 6, 2004, available at Investext, accessed November 12, 2005.

²⁹ Extracted and adapted from "Natura's Vision and Principles," Natura corporate site, available at www.natura.net/portal_ri/ing.

³⁰ Geoffrey Jones, *Renewing Unilever* (Oxford: Oxford University Press, 2005), pp. 174–179.

³¹ "Panorama do Setor," ABIHPEC, available at www.abihpec.com.br, accessed January 12, 2006.

³² Marcelo Mesquita, Marcio Brito, and Tina Barroso, "Natura Cosméticos: The Brazilian Beauty," UBS Investment Research, July 6, 2004, available at Investext, accessed November 12, 2005.

³³ Adapted by casewriter from www.boticario.com.br/portal/site/home/.

³⁴ Daniela M. Bretthauer, "Natura," Santander Investment – Latin American Equity Research, June 25, 2005, available at Investext, accessed November 12, 2005.

³⁵ Ibid.

³⁶ "Cosmetics and Toiletries in Mexico," Euromonitor International, September 16, 2005.

³⁷ Michael Kepp, "Best face forward: Brazil's homegrown cosmetics companies are building global brands, step by step," *Latin Trade*, June 2005, available at Factiva.

³⁸ "Cosmetics and Toiletries in Russia," Euromonitor International, June 2005.