



LÍDER
CYRELA

REVISTA
DOS LÍDERES
DA CYRELA

#

1

out 2012
nov

NESTA EDIÇÃO

jeito de ser
CYRELA

DESENVOLVIMENTO
DE LÍDERES

Mercado
Imobiliário
FEEDBACK
CULTURA

ENTREVISTA COM
PEDRO MANDELLI



e

editorial

“No processo de perenização, comunicação e desenvolvimento são palavras-chave.”

Renata Moura
Diretora de Recursos Humanos



Você está recebendo o primeiro exemplar da revista **Líder Cyrela**, uma publicação trimestral direcionada aos líderes que têm equipe. Com o objetivo de disseminarmos as informações de forma mais ampla, também teremos a revista online na Cyliga.

Sabemos que para ter uma empresa mais forte, com alta performance, precisamos ter uma comunicação diferenciada, garantindo uma visão estratégica, o compartilhamento de experiências, informações do mercado e a gestão de conhecimento.

No processo de perenização, comunicação e desenvolvimento são palavras-chave. Assim, nesta revista você terá a oportunidade de conhecer o Jeito de Ser Cyrela, que representa as competências que norteiam nossa forma de atuar e assegura os nossos valores na prática. Acreditamos que devemos cuidar de nossas metas e, principalmente, do “como” trabalhamos. Esse é o nosso diferencial.

Desta forma, fomos reconhecidos pela revista *Carta Capital*, pelo 10º ano consecutivo, a empresa mais respeitada do setor. O desafio de ter uma companhia sólida, que esteja um passo à frente, é investir cada vez mais no desenvolvimento das pessoas, dando e recebendo feedback, como uma forma de trabalhar em equipe e garantir novos líderes.

Sabemos que a jornada de desenvolvimento exige dedicação, flexibilidade e curiosidade de aprender sempre.

Boa leitura.

sumário

3

Entrevista

Pedro Mandelli
O consultor de mudança organizacional fala sobre desenvolvimento e liderança

Capa
Jeito de Ser Cyrela
Empresa lança seu Modelo de Competências

4



6

MBA

Desenvolvimento
33 lideranças participam da primeira turma do MBA Cyrela

Cultura na prática

Painel de Liderança

Quatro colaboradores falam sobre sua visão de liderança

9



10

Mercado

Panorama setorial
As perspectivas dos setores de construção e imobiliário, pela MCM Consultoria

Curtas

Notícias Cyrela

Ações e eventos marcantes da empresa

11

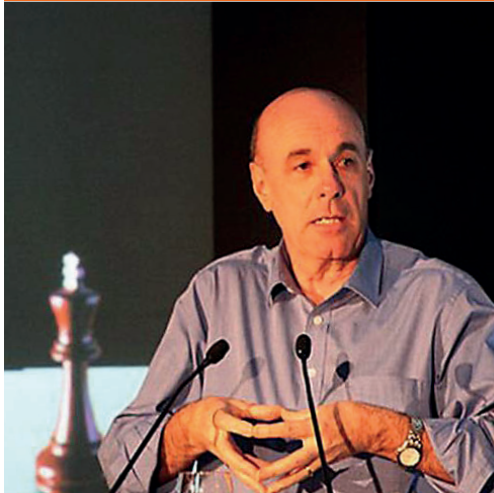


Líder Cyrela é uma publicação dirigida aos líderes da Cyrela Brazil Realty, produzida pela área de Comunicação Interna. **Coordenação:** Erika Petri e Hugo Bessa. **Jornalista Responsável:** Lucia Caetano (Mtb 21.902). **Redação:** Ana Gabriela Ferreira, Hugo Bessa, Marlene Cohen e Silvana Destro. **Editoração:** Link Editora. **Revisão:** Regina Vieira. **Projeto Gráfico:** Chiko Sampa. **Impressão:** Gráfica Laserpress. **Tiragem:** 350 exemplares.

“

entrevista
com

“Liderar o desenvolvimento dá mais resultado do que ter um time desenvolvido.”



PEDRO MANDELLI

Consultor na área de mudança organizacional e sócio-diretor da Mandelli Consultores Associados em São Paulo, Pedro Mandelli realiza palestras para as principais empresas do país, além de dar aulas em cursos da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Dom Cabral. Modelos de organização, processos de mudança, liderança e desenvolvimento de pessoas estão entre os temas que já fizeram parte de suas aulas até no exterior, como no Insead, na França, e na Fundação Kellogg, nos Estados Unidos. Mandelli é também autor de publicações sobre mudança organizacional, inovação, liderança e carreira. Esses e outros temas foram abordados por ele no terceiro módulo do MBA Cyrela, no qual os alunos tiveram a oportunidade de fazer perguntas ao professor. Confira a entrevista de Pedro Mandelli:

O feedback deve ser dado sempre de maneira formal?

Há momentos em que precisa ser feito de maneira formal. O feedback é uma atitude de dar retorno e precisa ser utilizada a todo instante. E um ponto importante é saber distanciar a parte boa da parte ruim, esse é o segredo: não utilizar o “mas”. As pessoas têm autoestima, se você misturar a parte boa e a ruim, vai ficar só a parte ruim. Esse feedback precisa ser separado, mas é lógico que há momentos formais, como na avaliação de desempenho. Aí é preciso ir para uma sala e fechar a porta.

Se a pessoa já chegou ao máximo desenvolvimento na sua posição, mas não há espaço para o próximo passo, é preciso combinar movimentos laterais?

Se a organização possui mecanismos para isso, perfeito. Se não, o gestor tem de fazer o espaço pra ele. As organizações clamam para que as pessoas preparem um sucessor. Eu acho que a campanha certa é: “é preciso desenvolver as pessoas”. Quem trabalha desenvolvendo gente sempre terá um sucessor. Quem trabalha limitado no condicionamento não tem sucessor. Quando a empresa começa a cobrar um sucessor é porque alguém está sentindo que esta parte não é trabalhada, e isso é um grande indicador.

Como incentivar o alto desempenho em um grupo?

No comportamento coletivo, não adianta mexer em muitas coisas ao mesmo tempo. Você precisa escolher a sequência de variáveis a trabalhar, escolher o que é mais crítico. Você deve trabalhar para desenvolver um time até o ponto em que ele não precise mais de você, embora isso nunca vá acontecer. Liderar o desenvolvimento dá mais resultado do que ter um time desenvolvido. É preciso gerenciar as atitudes, sentar com o time, envolvê-lo e ver o que precisa ser melhorado. Trabalhe as variáveis aos poucos, segundo as prioridades. Quem quer mudar muita coisa, não muda nada.

A pressão funciona para estimular as pessoas no ambiente de trabalho?

Pressão em aprendizagem é uma moeda de troca inteligente. Nós temos três moedas de troca com as pessoas: dinheiro, aprendizagem e conforto. Para a alta performance é preciso pagar um pouco acima da média, se possível com variabilidade; dar conforto, mas não muito, e desafiar com aprendizado. Se você só pressionar trabalho, as pessoas viram “acomodadas reivindicadoras”, reclamam de tudo. Se você aperta só aprendizado, elas viram debatedores conceituais, qualquer problema é discutido à exaustão. Se você não pressiona nem trabalho nem aprendizado, elas viram habitantes. É preciso ver o perfil da equipe, para saber onde pressionar. Se estão reclamando demais, comece a pressionar aprendizagem.

O relacionamento é importante para a alta performance de um time?

As pessoas se conhecerem gera maior performance. Conhecer as pessoas melhor, transitar com mais facilidade, ajuda na sociabilidade. Só que para o latino é complicado porque a sociabilidade às vezes é desenvolvida mais do que o necessário para a ajuda mútua. Até um certo limite ela gera sinergia, depois ela consome a energia, vira um grupo de bairro e eles começam a se proteger. Ajuda mútua é importante, e isso faz diferença em um time.

Como estimular a ajuda mútua?

Ela deve ser implantada, não é voluntária, só aparece voluntariamente nos momentos de crise enorme. A equipe precisa ser treinada para ajudar. O líder tem de apertar, fazer com que as pessoas façam projetos juntas e verificar se isso realmente está acontecendo, cobrar o que cada um fez.

“NÍVEIS DE SOCIABILIDADE NO TRABALHO SÃO BONS, MAS NÃO SE PODE PERDER A INDEPENDÊNCIA.”

Alguns líderes têm equipes em locais distantes, sejam em obras ou mesmo outra cidade. Como motivar essa equipe e mantê-la unida, mesmo à distância?

Sempre que há uma composição geográfica dispersa, é preciso apimentar a relação. As técnicas são as mesmas, incentivando o trabalho em conjunto de diversas maneiras, mas é preciso pensar com mais cuidado. Tem o case de um diretor que fazia caravanas para os diversos locais, deu muito certo.

Como o líder deve trabalhar com as mudanças, como vender a ideia para sua equipe?

Há coisas para as quais podemos fazer propostas e outras que precisam ser impostas. O alvo, que não deve ser perdido, é deixar a empresa cada vez mais competitiva. Se para que a empresa fique o dobro competitiva, o líder precisar se dividir em dois e ter um par do seu tamanho, o líder deve propor isso.

Qual é o segredo para ser um grande líder?

Se tivesse alguma varinha mágica para liderar, eu emprestava. Cada líder tem de fazer a liderança acontecer. Dá um bom tempo de trabalho para o líder conseguir provar que consegue 20, 25, 30 por cento de maior nível de engajamento das pessoas. É um trabalho longo, mas vale a pena ■



capa

Nosso Jeito de Ser Cyrela



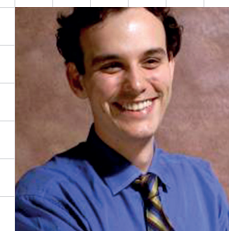
Walter Craveiro

Recém-lançado, o modelo de competências da Cyrela contribuirá para incorporarmos valores da empresa em todas as atividades de nosso dia a dia. São comportamentos chaves, que ao serem vivenciados diariamente nos levarão a atingir os resultados desejados e a seguir com o plano de Perenização da companhia.

A Cyrela lançou um novo modelo de competências, o **Jeito de Ser Cyrela**, que traduz os valores da empresa em comportamentos. Elaborado a partir de um trabalho de documentação da cultura organizacional, do plano estratégico e de discussões promovidas durante as aulas do MBA Cyrela (leia matéria na página 06), o modelo será a base para atrair, avaliar, desenvolver e reconhecer as pessoas na organização.

O **Jeito de Ser Cyrela** é parte do programa de cultura que teve início em 2010, quando a empresa, ao lançar seu plano de Perenização, fez um movimento de documentação de seus valores e cultura, sob orientação de uma consultoria especializada. “Competência é a capacidade de entrega do profissional, para tanto ele deve adotar alguns comportamentos – que chamamos de o **Jeito de Ser Cyrela** – que estejam alinhados com a cultura da organização e a sua estratégia de negócios”, explica Renata Moura, diretora de Recursos Humanos da Cyrela, que destaca que os valores são permanentes, mas as competências mudam de acordo com a necessidade do negócio e a estratégia da empresa.

Assim, a empresa abraçou o desafio de difundir internamente valores como a meritocracia, a ideia de que “pessoas são pes-



Tácio Nobre,
Consultor

“FORTALECER A CULTURA CYRELA É RESPONSABILIDADE DOS LÍDERES. PARA ISSO, ELES DEVEM SER O EXEMPLO VIVO, PALPÁVEL, DA PRÁTICA DOS COMPORTAMENTOS ESPERADOS, TRADUZIDOS NO JEITO DE SER CYRELA.”

“NAS AULAS, DISCUTIMOS QUAIS AS
COMPETÊNCIAS NOS LEVARIAM À PERENIZAÇÃO,
AVALIAMOS O CONTEÚDO DE NOSSA CULTURA E OS
COMPORTAMENTOS A RESSALTAR OU ELIMINAR.”



Rodrigo Putinato,
Diretor de Vendas
Brasil e aluno do MBA



Os 33 líderes que participaram do
MBA Cyrela tiveram a oportunidade de
vivenciarem, coletivamente, a análise e o
entendimento das atitudes e competências
que originaram o Jeito de Ser Cyrela



Estar um passo a Frente

O que é?

Estar atento a todas as oportunidades de melhoria, agindo com flexibilidade e prontidão.

Por que queremos isso?

Para estar um passo à frente do mercado, conceber soluções e agir com ética que façam a Cyrela ser única.

Que comportamentos queremos das pessoas?

- ✓ Fazer bem feito, inclusive o que não é aparente
- ✓ Apresentar soluções criativas e inovadoras
- ✓ Aprender com os erros e buscar benchmarking
- ✓ Fazer o melhor de forma simples.

Quem tem equipe, além de dar exemplo?

- ✓ Ter um sucessor preparado.

soas, não números”, e o princípio de que “todo ser humano merece respeito”, entre outros.

A Cyrela listou, em suas competências, atitudes como “ser um agente de comunicação capaz de influenciar e mobilizar as pessoas”, “agir como dono, utilizando os recursos da empresa, entendendo que também são seus”, “ser mão na massa” e “desenvolver soluções criativas e inovadoras”. O modelo também apresenta alguns comportamentos que aqueles que têm uma equipe devem apresentar, além de serem exemplo em todos os outros. Entre esses comportamentos estão “entender do negócio e conhecer o mercado”, “ter um sucessor preparado”, além de “demonstrar capacidade de entrega”, também “definindo metas ambiciosas, comunicando-as e acompanhando-as”. “Para atingir resultados, precisamos cuidar do ‘o que’ (metas e objetivos) e assegurar o ‘como’, respaldado nos nossos valores. Esse é o **Jeito de Ser Cyrela**”, explica Renata.

CONSTRUINDO JUNTOS

A matéria-prima que permitiu chegar ao modelo final do **Jeito de Ser Cyrela** foi colhida durante o MBA Cyrela, curso do qual participa um grupo de 33 líderes da empresa. “Nas

aulas de cultura organizacional, por exemplo, discutimos exaustivamente quais seriam as competências que nos levariam à Perenização. E avaliamos a fundo o conteúdo da nossa cultura e os comportamentos que queremos ressaltar ou eliminar do nosso dia a dia”, explica Rodrigo Putinato, Diretor de Vendas Brasil e aluno do MBA, destacando ainda que o trabalho de competências foi feito a “mais de 60 mãos”.

COMUNICAÇÃO E APLICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Os líderes do MBA ficaram responsáveis por multiplicar o modelo de competências para os colaboradores, já que participaram de sua construção. O **Jeito de Ser Cyrela** deve ser colocado em prática por meio das atitudes dos colaboradores em tudo o que se faz. Os processos de avaliação e ferramentas como a Avaliação 360°, o feedback e as formações darão sustentação ao modelo. “Agora o desafio de cada um de nós, líderes, é, além de dar o exemplo em relação às competências, fazer com que cada colaborador compreenda e coloque em prática o **Jeito de Ser Cyrela**”, finaliza Putinato ■

Jeito de ser Cyrela



Jeito de Ser Cyrela

O modelo de competências da Cyrela define comportamentos fundamentais para concretizarmos nossa estratégia. É a base para atrair, avaliar, desenvolver e reconhecer as pessoas em nossa organização e apresenta forte ligação com nossos valores. As competências descritas abaixo se aplicam a todos os colaboradores da empresa.

■ ESTAR UM PASSO À FRENTE

Estar atento a todas as oportunidades de melhoria e inovação, sendo capaz de sair das ideias, agindo com flexibilidade e prontidão, para melhor atender o cliente interno e externo.

■ POSTURA DE DONO

Ser dono do negócio, contribuindo para a construção de uma Cyrela cada vez melhor e agindo com alma, responsabilidade e amor.

■ CAPACIDADE DE ENTREGA

Entregar, fazer acontecer, mobilizar as pessoas na busca dos resultados contínuos e sustentáveis, nos prazos estabelecidos, de acordo com a qualidade, orçamento e cultura da Cyrela.

■ CONSTRUIR JUNTOS

Demonstrar atitude positiva, preocupando-se com o seu autodesenvolvimento, bem como com a evolução dos demais, fomentando assim um ambiente de colaboração, de aprendizagem e orgulho de pertencer.



Grupo MBA Cyrela durante módulo de liderança e gestão de pessoas

POR HUGO BESSA

Líderes em sala de aula

A primeira turma do MBA Cyrela reúne 33 líderes da empresa para uma formação *in company*, altamente valorizada pelo mercado, focada em desenvolvimento de pessoas

Desde agosto deste ano, a Cyrela realiza um MBA *in company* dirigido a 33 líderes de diversas áreas e regionais. Ministrado em parceria com a Fundação Dom Cabral, o curso foi formatado especialmente para a empresa e aborda temas como liderança, cultura empresarial e gestão organizacional, e conta com aulas exclusivas, convidados externos, painéis interativos e dinâmicas de exercícios em grupo. No programa, os participantes tiveram, inclusive, a oportunidade de discutir o modelo de competências da empresa e colaborar na sua formatação (leia matéria na página 04).

Bastante valorizado por parte das grandes corporações, o MBA *in company* tem a vantagem de levar para a sala de aula um programa personalizado, com discussões diretamente ligadas ao cotidiano da organização. “O MBA Cyrela é uma iniciativa espetacular, que coloca a Cyrela na vanguarda quando o quesito é desenvolvimento de pessoas. Para mim, o ponto forte do programa é sua contribuição para o fortalecimento e a disseminação da Cultura Cyrela. Sem dúvidas, é um programa que deve ser expandido, para que cada vez mais a companhia continue formando líderes com um objetivo em comum e pavimentando o

caminho da Perenização”, declara Guilherme Puppi, responsável pelas áreas de RI e Captação Estruturada.

O curso completo é dividido em cinco módulos, três deles já ocorridos (veja na página 07). Entre eles, um Módulo Internacional, na Kellogg School of Management, nos Estados Unidos, onde em quatro dias os participantes terão a oportunidade de conhecer outras empresas e as melhores práticas do setor no país. O último módulo, em março de 2013, é o de Finanças, com o professor Geraldo Sardinha, economista com especialização em Finanças na Kellogg School.

O alto nível da formação tem agradado aos líderes participantes. “O MBA tem sido muito rico nas discussões sobre a situação do mercado e da Cyrela dentro deste contexto, nos possibilitando a troca de informações, a análise das condições e do que precisamos para estar melhor preparados para alavancar resultados e sermos uma empresa cada vez mais respeitada e admirada. A qualidade dos professores, dos palestrantes e das dinâmicas tem sido excelente, propiciando o meu aprimoramento como gestor, com o uso de técnicas que estão gerando uma abordagem mais eficiente das questões”, declarou Leonardo Comassetto, da Engenharia Norte ■

MBA Cyrela



A revista *Líder Cyrela* compartilha com você um pouco dos conteúdos trabalhados nos três primeiros módulos do MBA

Módulo 1

MACROECONOMIA E GESTÃO ESTRATÉGICA

Nas aulas dos professores José Paschoal Rossetti e Paulo Vicente, os participantes tiveram um panorama global da economia e debateram sobre o setor imobiliário. Na aula de Gestão Estratégica, os alunos fizeram uma análise de cenário para entender as perspectivas de futuro global. Para discutir sobre estratégia, estudaram a teoria dos jogos e participaram de um jogo de negócios. O tema das escolhas de um planejamento estratégico foi trabalhado por meio da ferramenta “árvore da decisão”, e a turma fez exercícios, simulações e análises sobre escolhas estratégicas. A aula inaugural teve a presença de Zeca Magalhães, da Tarpon Investimentos, que tem participação nas ações da Cyrela, e Ricardo Guimarães, da Thymus Branding, consultoria especializada em gestão de marca e cultura.

Módulo 3



de Liderança com a participação de três convidados: Luiz Giolo, diretor no Brasil da consultoria Egon Zehnder; Claudia Elisa Soares, diretora de Finanças e RI da Viavarejo, empresa pertencente ao Grupo Pão de Açúcar; e Marcelo Orticelli, diretor de Cultura e Gente do Itaú Unibanco. Para Luis Giolo, o foco no cliente é a única competência que faz a diferença em todas as circunstâncias e situações de crescimento, não só para os líderes, mas para todos os colaboradores de uma empresa. “As empresas se preocupam com métodos elaborados, mas devem investir em bons gestores”, declarou o executivo.

Módulo 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

O segundo módulo, ministrado pelo professor Paulo Vieira, teve abertura de Elie Horn, presidente da Cyrela, que participou de um bate-papo com os executivos. Entre os convidados estiveram Fábio Barbosa, do Grupo Abril, e Márcio Frôes, da Ambev, cujo case foi escolhido por meio de uma votação entre os participantes. Nas aulas, foi discutido o papel do líder ao construir um legado, além de ter sido realizada uma analogia entre deuses gregos e as culturas organizacionais. Diante desta teoria, os líderes fizeram uma análise da cultura da empresa.

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Com aulas de Pedro Mandelli, o módulo abordou a liderança sobre diversas perspectivas. Foram discutidos temas como liderança de alta performance, o papel do líder em engajar as pessoas em uma visão comum, além de ferramentas de gestão para o dia a dia do líder. O módulo teve também um painel com quatro colaboradores da Cyrela: o carpinteiro Ari Silva Gomes, a trainee Juliana Cardoso, a corretora Anitha Pitelli e o engenheiro Carlos Grazina, que discutiram questões da liderança com os executivos do MBA. A abertura deste módulo contou ainda com um Painel

A TEORIA NA PRÁTICA

“O MBA ESTÁ SENDO SENSACIONAL, POIS CONSIGO TRAZER MUITO COISA APRENDIDA NO CURSO PARA A PRÁTICA DO DIA A DIA. TODO CONTEÚDO APRESENTADO É IMPORTANTE, PORÉM NA MINHA CONCEPÇÃO A CULTURA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS SÃO OS PONTOS DE MAIOR RELEVÂNCIA. FICOU EVIDENTE QUE, PARA SERMOS UMA EMPRESA PERENE E CADA DIA MAIS COMPETITIVA, TEMOS DE DESENVOLVER AS PESSOAS E TORNÁ-LAS GUARDIÃS E DISSEMINADORAS DE NOSSA CULTURA.” *Orlando Barbosa Pereira, Gerente Geral de Vendas, São Paulo*

Momentos inesquecíveis

Dinâmica do jantar

Divididos em grupos, no terceiro módulo os participantes foram desafiados a preparar um jantar (entrada, bebidas, prato principal e sobremesa) com o objetivo de praticar temas como trabalho em equipe, planejamento, criatividade e liderança.



Doutores da Alegria

O segundo módulo teve ainda a participação de Wellington Nogueira, fundador da ONG Doutores da Alegria. O convidado contou a história da instituição e do trabalho voluntário desenvolvido nos hospitais, e ainda falou sobre descondicionar o olhar e de como podemos trabalhar com mais leveza, alegria e criatividade.



Fundação Oscar Americano

O módulo de Cultura não foi realizado neste local por acaso. A fundação reúne peças e documentos ligados à história do Brasil, além de obras de arte.

Painel de Liderança

Luiz Giolo destacou a importância do foco no cliente, como “única competência que faz a diferença em todas as circunstâncias e situações de crescimento, não só para os líderes, mas para todos os colaboradores de uma empresa”.



De líderes para líderes

Revista **Líder Cyrela** compartilha
com você os principais pontos trazidos por
líderes de empresas



JOSÉ CARLOS MAGALHÃES

Fundou, aos 23 anos, a Tarpon Investimentos, uma das principais gestoras de recursos do Brasil hoje.



Desafio das empresas – Qual o ponto que você consegue diluir; propagar; sem a perda da cultura? As grandes empresas que venceram, não venceram apenas pelas grandes ideias, mas pelo “plural de competências e unicidade de seus valores”.

Algumas escolhas de Zeca para a sua empresa:

- **Aprender com o passado, se inspirar no futuro.**
- **Atuação em rede colaborativa:** “Não é comando e controle, é atuar junto”.
- **Entender a geração futura, e não a que passou.**
- **Sair da visão do “o que” e ir para “como”.**
- **É fundamental conectar a mente ao coração:** “A visão do futuro demanda intuição, adaptação, emoção e não linearidade”.

- **Sonhar grande:** É preciso definir metas ousadas, sempre com a visão do que já foi possível e sem nunca retroceder.
- **Sonhar junto:** Todos os líderes da empresa têm obrigação de sonhar e compartilhar esse sonho com a equipe por meio de iniciativas como fóruns de *follow up* e celebração dos resultados.
- **Desafiar as pessoas/mobilidade:** É importante estar atento para tirar as pessoas da zona de conforto, assim como é necessário identificar as pessoas que não têm mobilidade lateral ou ascendente e abrir caminho.
- **Novos líderes:** É necessário abrir caminho para a nova geração, com acompanhamento estruturado e muitos desafios. Não há pessoas prontas, é preciso testá-las.

MÁRCIO FRÓES

Vice-presidente Industrial da Ambev. Engenheiro Químico, entrou na empresa pelo programa de trainee em 1993.



FÁBIO BARBOSA

Presidiu o Grupo Santander Brasil e a Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) e, atualmente, é presidente do Grupo Abril S/A.

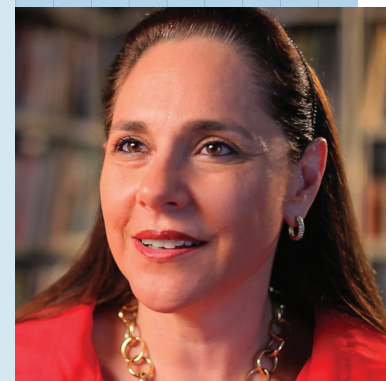


- **Métricas dos resultados:** Temos de entender quais foram as variáveis que levaram a empresa a ter determinado resultado. O importante é, além de atingir o resultado do ano, pavimentar o caminho para os próximos resultados.
- **Gestão de pessoas:** Entender as pessoas e o que as motiva é fundamental. As pessoas não têm pontos fracos, têm perfis, e é preciso saber utilizá-los. O gestor deve buscar a vocação de cada um.
- **Valor do negócio:** É a perspectiva do futuro trazida para o presente. É preciso ter uma proposta de negócio que seja aceitável hoje e amanhã, é isso que vai tornar a empresa sustentável.
- **Motivação:** Não é o salário que motiva, é a causa. Ao selecionar as pessoas, é preciso usar como um dos critérios o brilho nos olhos.

- **Os jovens precisam de respostas:** O feedback faz com que o jovem se sinta seguro e saiba que está fazendo a coisa certa. Ele se sente satisfeito com um bate-papo no café, não precisa ser algo formal sempre.
- **Dar espaço:** Os jovens querem um líder que dê espaço para eles atuarem, que deixe com que eles façam do jeito deles, mas que também lhes dê um direcionamento.
- **Qualidade de vida:** Não é trabalhar pouco. Para os jovens, é fazer o que eles gostam com engajamento e que o trabalho faça sentido para eles.
- **Liderança pela atitude:** Os jovens valorizam os líderes pelas atitudes, pelo exemplo, e não pelo cargo.

SOFIA ESTEVES

Fundadora e Presidente do Grupo DMRH e da Cia. de Talentos



Troca de ideias

CULTURA CYRELA

A Cultura Cyrela faz parte da história da empresa, desde nossa fundação. É nossa maneira de pensar, agir, fazer negócios e trabalhar. Esses são os pilares que sustentam o crescimento da empresa e de todos que compartilham esse ideal.

■ CLIENTE

Ser Mais Para o Cliente
Oferecer Imóveis Diferenciados

■ TRABALHO

Ser Dono
Foco em Resultados
É Sempre Possível Melhorar
Ideias Antes da Hierarquia

■ PESSOAS

Líderes Formando Líderes
Meritocracia
Todos Podem Evoluir
Respeito ao Ser Humano e às Relações

■ PERENIZAÇÃO

Princípios Acima de Tudo:
Utilização Responsável dos Recursos
Solidez Financeira

■ ACIONISTA FUNDADOR

Trabalho e Espiritualidade



SER MAIS PARA O CLIENTE
OFERECER IMÓVEIS DIFERENCIADOS
SER DONO FOCO EM RESULTADOS
É SEMPRE POSSÍVEL MELHORAR
IDEIAS ANTES DA HIERARQUIA
LÍDERES FORMANDO LÍDERES
MERITOCRACIA TODOS PODEM EVOLUIR
RESPEITO AO SER HUMANO E ÀS RELAÇÕES
PRINCÍPIOS ACIMA DE TUDO
UTILIZAÇÃO RESPONSÁVEL DOS RECURSOS
SOLIDEZ FINANCEIRA
RELAÇÕES DE LONGO PRAZO
TRABALHO E ESPIRITUALIDADE FILANTROPIA

No Pannel de Lideranças, durante o MBA Cyrela, os participantes analisaram a importância dos líderes treinarem o olhar para focar nas pessoas e terem subsídios para desenvolvê-las

Durante uma aula do MBA Cyrela, a empresa promoveu um pannel no qual discutiu com os líderes participantes do MBA questões sobre liderança, o papel dos gestores no desenvolvimento das equipes e suas expectativas. Entre os convidados, estiveram o carpinteiro Ari Silva Gomes, a trainee Juliana Cardoso, a corretora Anitha Pitelli e o engenheiro Carlos Grazina ■



JULIANA Ideias antes da Hierarquia

Juliana é uma jovem ativa, a mais fiel tradução da geração Y, com um senso de realidade muito apurado. Para ela, o bom líder é aquele que foca seu olhar no desenvolvimento de pessoas. “O que mais me motiva na Cyrela é a oportunidade de falar, de poder criticar, dar a minha opinião. Aqui, isto é quase uma tarefa, somos incentivados a expressar a nossa opinião, ainda que esta possa ser contrária”, diz.



ANITHA Ser mais para o cliente

Anitha defende com muita garra uma bandeira: ouvir os clientes. “Para que os nossos resultados sejam cada vez melhores eu entendo que as lideranças devem delegar, apoiar e acompanhar seus liderados.” Para ela, isso significa identificar o ponto forte de cada um e dar liberdade de ação, acompanhando, orientando e apoiando os resultados.



ARI Todos podem evoluir

Depois de tantos anos na Cyrela, lugar onde se alfabetizou graças aos programas de educação da empresa, Ari se transformou numa espécie de porta-voz dos colaboradores. Ele é uma referência para todos os níveis da hierarquia. “Aqui eu fui ‘ensinado’, ‘estudado’; aqui você tem chance de crescer dentro da empresa. As pessoas é que nos incentivam a ser algo mais, além do que você é.” Ele sempre conta sua história com uma carga emocional muito forte e diz que procura fazer o mesmo por colegas de trabalho que estão chegando.

GRAZINA Utilização responsável dos recursos

Ele tem a Cultura Cyrela no DNA, e confessa que o espírito empreendedor, o princípio “do dono”, foi adquirido na companhia. “A formação acadêmica não nos dá essa disciplina.” Esse traço se manifesta nas práticas de qualquer atividade sob a sua responsabilidade. “Não é porque eu tenho dinheiro que eu preciso gastar. É necessário? Mas eu posso pagar um pouco menos por isso, sem comprometer a qualidade e os princípios?”, diz, definindo como enfrenta o dia a dia na empresa. Mas a aplicação dos recursos da empresa não é o único item que norteia sua rotina. “A comunicação entre as diferentes áreas também é uma atribuição da liderança, e nós temos de exercitar isso o tempo todo.”





mercado

Setor da construção civil: *resultados crescentes,* porém mais comedidos



ENTREVISTA COM
MARCOS FANTINATTI,
ECONOMISTA DA
MCM CONSULTORES.

Fundada em 1990, a MCM Consultores Associados é líder no Brasil em economia aplicada e análise política e uma das principais empresas de consultoria da América Latina nesta área. Sua equipe reúne cientistas políticos e economistas especializados em diferentes setores, como atividade econômica, finanças públicas, comércio exterior e mercado financeiro. Confira a seguir a entrevista.

Como traduzir o atual momento da construção civil no Brasil?

O momento é de retomada do crescimento. Após crescer 11,6% em 2010, a taxa de crescimento do PIB da construção civil desacelerou para 3,6% ao final de 2011. Nos próximos trimestres, devemos observar uma aceleração na taxa de crescimento do setor.

Quais os fatores que contribuem para este cenário?

O maior apetite ao risco dos agentes no mercado internacional; o aumento dos investimentos do Governo, principalmente federal; os investimentos a serem feitos para a Copa do Mundo e as Olimpíadas; e a perspectiva de manutenção de mercado de trabalho apertado e aumento de renda. Além disso, as medidas tomadas pelo Governo no sentido de repassar para o setor privado a gestão e os investimentos de setores importantes de infraestrutura também contribuirão para este desenvolvimento.

Quais as perspectivas do setor nos próximos três anos?

São positivas. A retomada do crescimento econômico será acompanhada do bom desempenho da construção civil. No caso do setor imobiliário, a demanda continuará robusta, diante da continuidade da elevação do salário e da manutenção do emprego. O envelhecimento da população implica aumento no número de domicílios. Por outro lado, os preços dos imóveis subiram fortemente no Brasil nos últimos anos e o comprometimento de renda com o pagamento de dívida segue elevado (22,42% em julho, segundo dados do BC). Assim, o resultado final deve ser de crescimento nas vendas de imóveis, mas em taxas mais comedidas.

Como está o cenário diante da concessão de crédito?

De modo geral a concessão de crédito é favorável. As instituições financeiras estão saudáveis e devem continuar oferecendo crédito a seus clientes. O Governo Federal tem atuado de modo a incentivar

a concessão, principalmente das instituições públicas. No caso do segmento imobiliário, a poupança deverá ser ainda a principal fonte de recursos. A captação continua forte, o que é bom para o setor.

E a inadimplência?

Acredito que deve recuar vagarosamente nos próximos meses. Os novos financiamentos têm apresentado menor inadimplência e isso afetará o saldo total ao longo do tempo. No segmento imobiliário, a inadimplência está muito baixa e assim deverá continuar.

Especula-se se há ou não uma bolha no setor imobiliário brasileiro. Gostaria que você comentasse.

Embora tenha crescido de modo significativo nos últimos anos, o mercado imobiliário é pequeno no Brasil na comparação com outros países. Além disso, o emprego e a renda das pessoas aumentaram de modo expressivo nos últimos anos. Tudo isso me faz crer que não há bolha imobiliária no país. Sem dúvida, os preços não deverão crescer mais tão fortemente como vinham crescendo. O mais provável é que passem a seguir mais de perto a inflação. Mas não vejo espaço para quedas. A demanda sustentará os preços.

Muito se fala no estímulo que a Copa e as Olimpíadas têm dado ao setor imobiliário, principalmente no Rio, que já vive uma alta de preços. Esse estímulo permanece até os eventos? E qual é a tendência para o pós?

São enormes os investimentos a serem realizados para tais eventos, e isso dará estímulos para o mercado do Rio, assim como para as demais cidades-sede. Portanto, é razoável supor que até lá o mercado ficará pressionado. No caso do Rio, vale notar que o pré-sal é outro importante vetor de atratividade de investimentos, e independe dos jogos. Sendo assim, mesmo após o término destes dois eventos, o mercado do Rio ainda será atrativo em função da perspectiva de forte desenvolvimento do segmento de petróleo do pré-sal ■

curtas

Cyrela lança novo empreendimento em Curitiba

22 de agosto – A Regional Sul lançou um novo empreendimento de alto padrão em Curitiba (PR). Com VGV previsto de R\$ 80 milhões, o **Le Chateau** está sendo construído em um terreno com cerca de 8 mil metros quadrados com bosque nativo em seu entorno. De acordo com o gerente de vendas da Cyrela Paraná, Ricardo Batista, “o lançamento vem para suprir a necessidade de empreendimentos desse padrão na cidade e promete surpreender e encantar os futuros moradores”. A previsão de entrega é junho de 2015.



Lançamento Living vende 90% das unidades em dois dias

05 de outubro – A Living lançou o **Summer Bandeirantes Residencial**, no bairro da Barra da Tijuca, Rio de Janeiro (RJ). O empreendimento terá uma torre com 228 apartamentos, de dois e três quartos, com suíte e varanda. No dia do lançamento, a Seller e a Selling anunciaram a venda de mais de 90% das unidades. Mantendo o padrão Living, o Summer Bandeirantes Residencial conta com área de lazer completa com churrasqueira, piscinas para adultos e crianças, play baby, salão de festas e brinquedoteca. O destaque fica por conta de uma área verde com mais de 1.500 metros quadrados, que será equipada com espaço lual, praça de jogos, play aventura e pet walk. A infraestrutura privilegiada conta também com quadra de areia, praça do sol, pista de skate, fitness, praça de leitura e mirante. Todas essas opções estarão dentro de 10 mil metros quadrados cercados de segurança 24 horas.

Cyrela lidera ranking das Empresas Mais Admiradas do setor

01 de outubro – A Cyrela, pelo 10º ano consecutivo, lidera o ranking da revista *Carta Capital* como a empresa mais admirada na categoria Construtoras e Incorporadoras. A noite de premiação teve a presença da presidente Dilma Rousseff, que disse em discurso que as empresas celebradas durante o evento eram “um retrato do Brasil que admiramos e que queremos ver vitorioso”. Cláudio Carvalho, Diretor Jurídico Corporativo, recebeu o prêmio em nome da Cyrela. “Esse prêmio representa o reconhecimento do trabalho realizado ao longo de todos esses anos, do

empreendedorismo, da ética empresarial, dos princípios e valores praticados intensamente por todos os colaboradores. O prêmio não é só da Cyrela, mas sim de todos nós que nos orgulhamos de fazer parte dela”, disse o executivo.



Cyrela ganha prêmio do mercado imobiliário

03 de setembro – A Cyrela venceu o **Prêmio Master Imobiliário**, na categoria empreendimento residencial, pelo case do condomínio Grand Lider Olympus, localizado na zona sul de Belo Horizonte (MG). O produto foi escolhido pela visão empresarial inovadora, que soube aproveitar um terreno desafiador: Tem 200 mil metros de área construída e um VGV de R\$ 1 bilhão. “Superamos diversos desafios na concepção e construção do empreendimento, com conceitos inovadores e ótima arquitetura contemporânea. Surpreendem não apenas a grandeza e a sofisticação do projeto, mas também os serviços exclusivos, as opções de lazer e segurança, contribuindo para a consolidação do condomínio como o mais luxuoso de Belo Horizonte”, declara Andreas Yamagata, diretor da regional Centro-Oeste.



Novo loteamento de grande porte em Votorantim

29 de setembro – A Cyrela, por meio da área de Desenvolvimento Urbano, em parceria com a Alphaville e a Cipasa Urbanismo, lançou o **Alphaville Nova Esplanada 3**, loteamento de alto padrão que está em sua terceira fase de vendas. O empreendimento prioriza a qualidade de vida, o contato com a natureza, a conveniência e a segurança. Localizado em Votorantim, interior de São Paulo, o loteamento terá 307.155 metros quadrados de áreas verdes, 625 lotes residenciais e 35 comerciais. Além de infraestrutura própria de distribuição subterrânea de energia, multisserviços e autogestão, os futuros moradores poderão desfrutar de clube privativo, com quadra poliesportiva, salão de festas, espaço gourmet, bar, fitness, playground, campo de futebol society, club house e piscina adulto-infantil.

