



## SUMÁRIO

<b>CRÔNICAS</b> .....	<b>2</b>
<b>CHARGES</b> .....	<b>3</b>
<b>ENCONTRE TODOS OS ARTIGOS DESTAS E VÁRIAS OUTRAS REVISTAS NA BIBLIOTECA JOÃO LÁZARO FERREIRA</b> .....	<b>4</b>
<b>PROCURAM-SE NERDS DESCOLADOS</b> .....	<b>6</b>
<b>SUPERPREVISÃO: COMO APRIMORAR A CAPACIDADE DE ANÁLISE DA SUA EMPRESA</b> .....	<b>12</b>
<b>TYPOGRAPHY: TYPEFACES FIND THEIR FOOTING</b> .....	<b>19</b>
<b>UNCHARTED 4: A THIEF’S END</b> .....	<b>23</b>
<b>SUGESTÕES PARA LEITURA</b> .....	<b>25</b>

## CRÔNICAS

POR: LUIZ FERNANDO VERISSÍMO

Senador, o senhor sabe por que nós estamos reunidos aqui. Lideranças de todos os partidos com representação no Congresso, membros do Judiciário, líderes de todas as denominações religiosas do País, chefes militares, empresários – enfim, a Nação.

Como o senhor também já sabe, fizemos um plebiscito interno no Congresso para escolher o mais íntegro e ímpoluto entre nós para resgatar a reputação dos políticos, esta classe tão desmoralizada e tão desacreditada, principalmente depois dos últimos escândalos. A escolha foi fácil, foi quase unânime, pois nenhum outro político brasileiro tem a sua reputação de seriedade e honestidade.

O que lhe oferecemos é uma espécie de ditadura branca. O senhor nos governaria, por um período a ser determinado, até que a classe política recuperasse seu bom nome e a população voltasse a confiar nos seus representantes. As instituições da República continuariam funcionando, não haveria censura ou qualquer outro resquício de uma ditadura real, mas o senhor teria a palavra final – sobre tudo, da política econômica à escalação da seleção.

Sua honradez é notória, mas mesmo assim precisamos sabatiná-lo, antes de nomeá-lo. Uma mera formalidade.

– Pois não.

– O senhor tem conta não declarada na Suíça ou em algum paraíso fiscal?

– Não.

– E trust?

– Nem sei o que é isso.

– O senhor foi delatado ou está sendo investigado pela Lava Jato?

– Não.

– E sua vida amorosa? Existiu algum caso que possa embarçá-lo, se vier à tona durante seu mandato?

– Estou casado com a Josefa há 40 anos e nunca olhei para outra mulher.

– Acho que temos o homem ideal para governar o País. Não precisaremos de eleições. O País está cansado de tanta falcaturia e apoiará sua eleição por aclamação. O senhor aceita?

– Aceito.

– Seu salário, por sinal, será o de presidente da República.

– Epa. Não tem algum por fora?

Fonte: <http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,por-fora,10000059329>

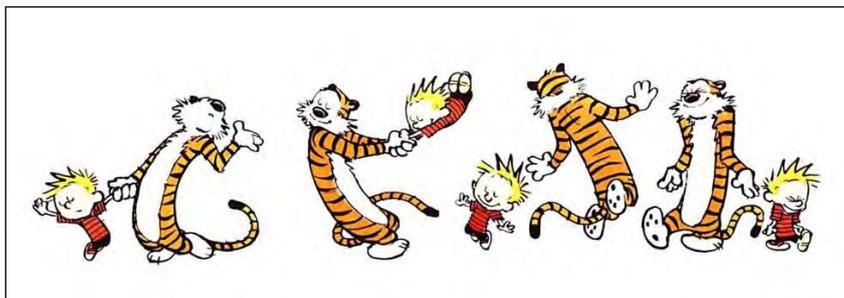
## CHARGES

### Um Sábado Qualquer: - Carlos Ruas



Fonte: <http://www.umsabadoqualquer.com/>

### Calvin e Haroldo - Bill Watterson



Fonte: <http://www.brasil247.com/pt/247/cultura/25193/Tirinha-Calvin--Haroldo-completa-26->

### Turma da Mônica: - Maurício de Souza



Fonte: <http://blogdoxandro.blogspot.com.br/2015/04/tiras-n6594-magali-mauricio-de-sousa.html>

ENCONTRE TODOS OS ARTIGOS DESTAS E VÁRIAS OUTRAS REVISTAS NA  
BIBLIOTECA JOÃO LÁZARO FERREIRA



### Communication Arts

Na edição do mês de maio da revista o destaque é para a última chamada para o concurso “Communication arts 2016 – Design + advertising competitions”. Sendo dia 20 de maio de 2016, o prazo final para se inscrever para um dos mais prestigiados concursos de design e propaganda do mundo.



### Você s/a

Nesta edição da Revista Venda Mais você encontrará uma lista com as 40 melhores empresas para começar a carreira. Esta pesquisa foi idealizada pela própria revista em parceria com a Cia de Talentos, que considerou o grau de satisfação do jovem com seu emprego, medido pelo Índice de Felicidade do Jovem (IFJ).



### Gameinformer

Confira o destaque desta edição da revista que é destinado para o game que pode ser considerado o melhor do ano: Uncharted 4 – a thief's end.



### Harvard Business Review Brasil

Os artigos disponíveis na edição 94 de maio da Revista Harvard Business Review Brasil tratam da temática de “como realmente aprender com os erros”. Confira o texto em destaque que tem por título: Superprevisão – como aprimorar a capacidade de análise da sua empresa.

PROCURAM-SE NERDS DESCOLADOS

MERCADO → ESPECIAL

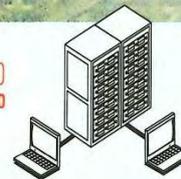
# PROCURAM-SE NERDS

No setor de TI, um dos poucos que seguem contratando, a demanda é por profissionais com outras áreas e entendam o negócio para propor soluções que contribuam para os



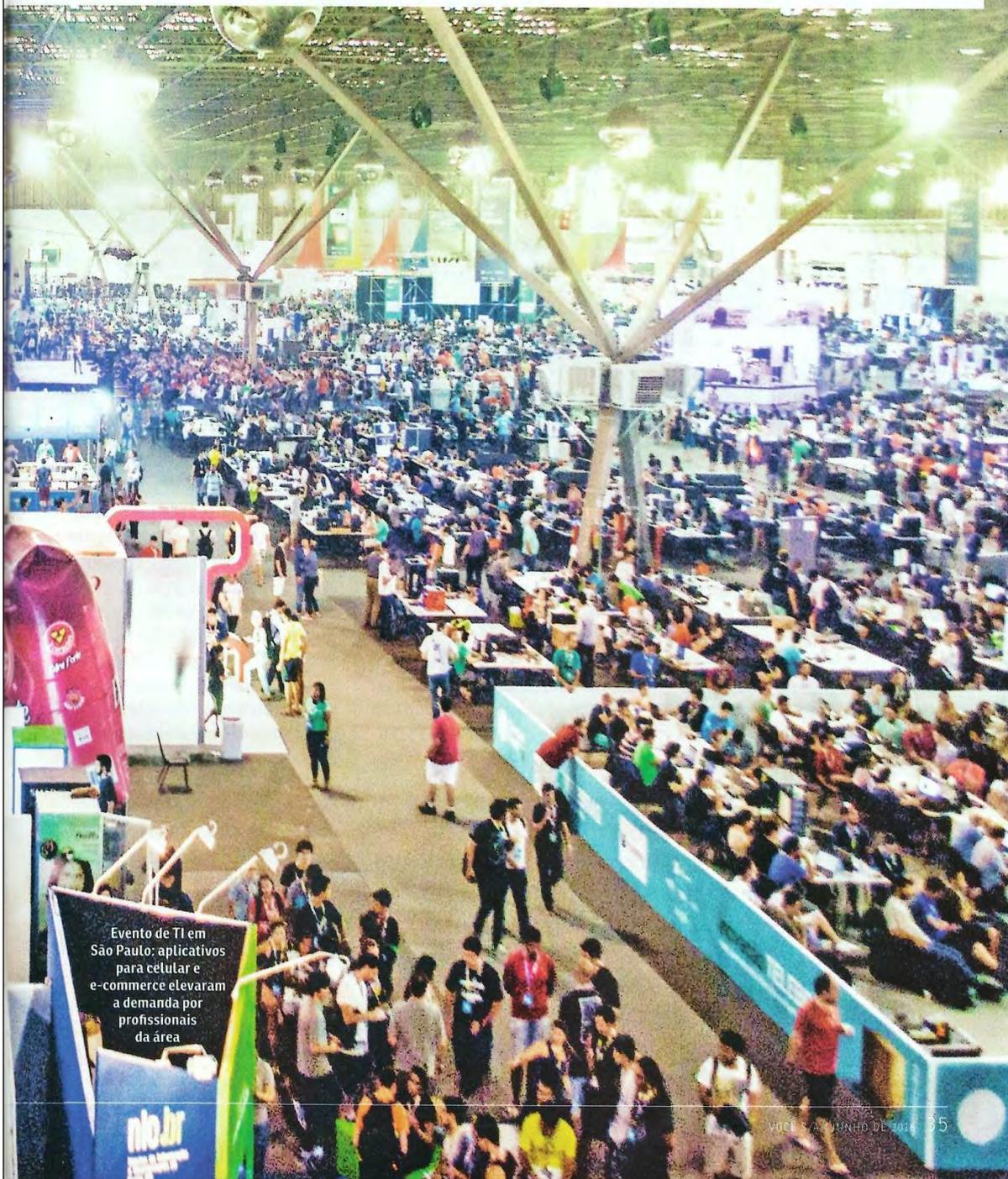
**N**o início de maio, o engenheiro de software Ronaldo Ronie Nascimento, de 30 anos, deixou seu trabalho anterior para assumir o posto de desenvolvedor pleno na Sensedia, empresa de TI de Campinas (SP), com um incremento de 15% no salário. Numa época em que a maioria dos profissionais brasileiros tem como prioridade conservar o emprego, Ronaldo pôde se dar ao luxo de arriscar e trocar de trabalho para fazer o que gosta. “Era uma oportunidade de me especializar em interfaces de programação – a área com que mais me identifico”, diz Ronaldo. Ele não é o único profissional de TI com planos de fazer mudanças profissionais num ano considerado de crise. Segundo a pesquisa Barômetro de TI, realizada pela empresa de recrutamento Page Personnel, 56% dos trabalhadores de tecnologia pretendem buscar um novo trabalho nos próximos 12 meses. Os principais motivos para esse desejo são a sensação de falta de crescimento na empresa, insatisfação com o salário e a percepção de estar numa companhia de gestão conservadora. Sinal de que boa parte dos profissionais da área não está disposta a fazer concessões em nome da manutenção do emprego, quadro bem diferente daquele vivido pelo resto dos trabalhadores.

BRASIL BLINDADO  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

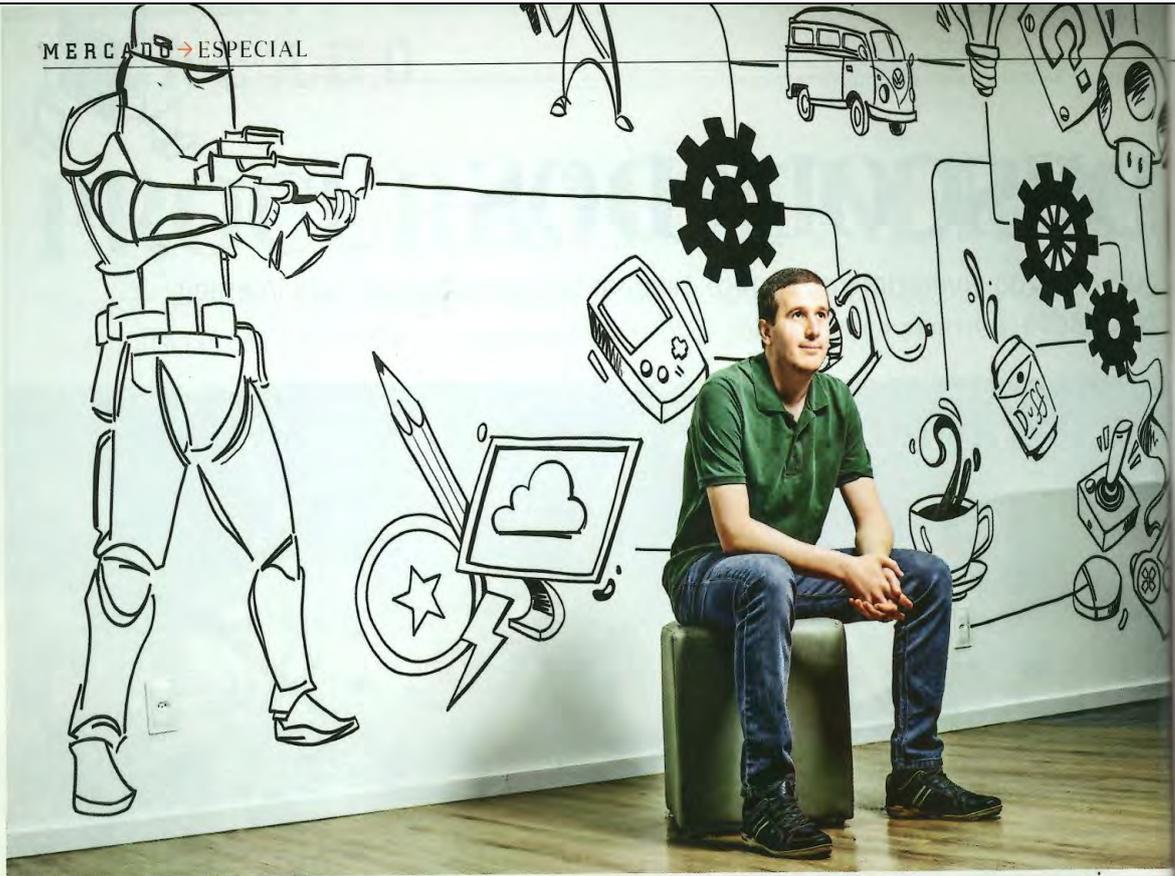


# DESCOLADOS

que, além do conhecimento técnico, tenham boa comunicação para interagir resultados *Por Vanessa Vieira*



MERCADO → ESPECIAL



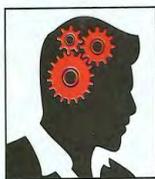
O engenheiro de software Ronaldo Nascimento, da Sensedia: troca de trabalho num ano em que a maioria se contenta em conservar o emprego

No mês passado, enquanto o noticiário destacava as incertezas econômicas geradas pelo processo de impeachment, o crescimento dos índices de desemprego e a necessidade, por parte das empresas, de cortar custos, a Sensedia fazia a mudança de sua antiga sede, de 120 metros quadrados, para o novo escritório, com 540 metros quadrados. O novo espaço permite acolher até

70 profissionais adicionais, além dos 100 que já trabalham na companhia. A expectativa de contratações está alinhada com os resultados da companhia, que elevou seu faturamento em 77% no ano passado e espera repetir o número em 2016. A Sensedia, que tem entre seus clientes nomes como Bradesco, Itaú, Cielo, Cnova, TIM e Vivo, é especialista em um tipo de tecnologia chamada de API (ap-

plication programming interface). “É uma espécie de plug que permite captar as informações de um banco de dados e disponibilizá-las de forma simples. É essa tecnologia que possibilita, por exemplo, se logar a um site usando o Facebook”, afirma Kléber Bacili, CEO da Sensedia. Ela também é muito usada no e-commerce, pois propicia a diferentes fornecedores se conectar ao sistema de lojistas como Netshoes ou Submarino para expor seus produtos. “Esse modelo de negócio, conhecido como market place, é o que mais cresce dentro do e-commerce. Ao permitir a diferentes comerciantes anunciar em seu site, esses lojistas aumentam enormemente o sortimento de produtos oferecidos ao consumidor sem custos adicionais com centros de distribuição ou com a entrega dos produtos”, diz Kléber.

Para dar suporte a esse crescimento, a Sensedia tem contratado arqui-



### Atração de investimentos

TI é um dos setores que mais geram novos negócios e atraem investimentos. Segundo a Associação Brasileira de Startups, o número de empresas com esse perfil no país chegou a 4 151 em dezembro de 2015, um crescimento de 18,5% em seis meses.

tetos de sistemas e desenvolvedores de software, além de especialistas em computação em nuvem e em aplicativos móveis. “Muitas vezes, contratamos profissionais não tão experientes e damos muitos treinamentos, tanto no dia a dia de trabalho quanto na nossa Academia Jedi”, afirma. “Por isso, as competências essenciais para trabalhar conosco são capacidade de adaptação e de aprendizagem, já que atuamos num mercado em que há novas tecnologias surgindo o tempo todo.”

### Habilidade de relacionamento

Não são todos os segmentos nem todos os profissionais da área de TI que desfrutam desse bom momento. “Nos últimos dois anos, mudou radicalmente o perfil das posições que estão surgindo na área”, afirma Fabio Saad, gerente sênior da divisão de tecnologia da Robert Half. Segundo ele, caiu, por exemplo, a oferta de vagas para a área de infraestrutura – manutenção de redes, segurança e help desk –, cujos salários encontram-se pressionados para baixo. Por outro lado, o mercado está bastante aquecido para especialistas em nuvem, cientistas de dados e desenvolvedores de aplicativos mobile, seja para atuar em startups ou mapear os hábitos do consumidor no ramo de e-commerce, segmento que cresceu 15% em 2015 e deve faturar 44 bilhões no país em 2016, conforme estimativa da Ebit/Buscapé. Para profissionais com esse perfil, os salários variam entre 10 000 e 20 000 reais. “A procura é por um profissional de TI que entenda do negócio”, diz Fabio.

Segundo o gerente da Robert Half, em 2016 os executivos de tecnologia da informação serão pressionados a propor ações que afetem positivamente o negócio, um cenário que implica a saída de profissionais introvertidos em favor daqueles com maior habilidade para circular entre as áreas, entender os problemas da empresa

## O data center do setor

Conheça alguns dos principais números do segmento de TI no Brasil

**60**  
**BILHÕES DE DÓLARES**

É A EXPECTATIVA DE FATURAMENTO DO SETOR NESTE ANO



DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DEVEM INICIAR PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NESTE ANO

**50 000**  
**POSTOS DE TRABALHO**

DEVEM SER GERADOS PELA ÁREA EM 2016

**1,3**  
**MILHÃO DE PESSOAS**

TRABALHAM NO SETOR DE TI

FONTES: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E IDC.

como um todo e, conseqüentemente, contribuir com soluções para os resultados. “Por isso, segue valorizado o analista de negócios, capaz de se comunicar na linguagem técnica e na do usuário, funcionando como um elo entre o cliente e os desenvolvedores”, diz Fábio Saad.

Essa habilidade de relacionamen-

to – essencial para a prospecção de novos clientes – foi o que pesou na contratação da administradora de empresas Camely Rabelo, de 28 anos, pela Omiexperience, provedora do software de gestão empresarial que opera em parceria com escritórios de contabilidade. Em setembro do ano passado ela recebeu uma proposta para deixar seu emprego em outra empresa de tecnologia e assumir o posto de gerente-geral da Omiexperience na divisão do Rio de Janeiro, pelo dobro de seu salário anterior. “A empresa não busca nerds fechados. Para o nosso negócio crescer, precisamos de pessoas automotivadas e com boa comunicação”, diz ela.

O problema é que encontrar pessoas que conciliem conhecimento técnico, bom relacionamento interpessoal e conhecimento do negócio nem sempre é tarefa fácil. Com uma previsão de crescimento de 430% em 2016, desde fevereiro a Omiexperience busca preencher 350 vagas, em todo o Brasil, nas áreas comercial, de atendimento, suporte, treinamento, pós-venda e desenvolvimento de software, entre outras, com salários que variam entre 1 800 e 10 000 reais. “Precisamos de pessoas com habilidade de comunicação, capazes de mostrar ao cliente como nossa ferramenta pode ajudá-lo, mas com conhecimento técnico suficiente para auxiliar na implantação do software”, diz Marcelo Lombardo, CEO da Omiexperience. “A parte técnica a gente até ensina, difícil mesmo é encontrar pessoas com conhecimentos em gestão de negócios.”

A demanda é parecida com a da Zup IT Innovation, empresa de desenvolvimento de soluções online e mobile para o relacionamento com o cliente, com sede em Uberlândia (MG). Dona de uma carteira de clientes que inclui empresas como Santander, Mastercard, Vivo e Natura, a Zup cria aplicativos que permitem ao cliente solucionar seus problemas ou

MERCADO → ESPECIAL

adquirir produtos sem passar por um call center, o que diminui os custos dessas empresas com teleatendimento e com lojas físicas e melhora a satisfação do consumidor. Com um quadro de 200 pessoas, a previsão da empresa é fechar o ano com 300 empregados. “Além de profissionais para pesquisa e desenvolvimento, também precisaremos de técnicos de implantação, bem como de profissionais de vendas e com experiência em negócios”, afirma Felipe Almeida, sócio-fundador da empresa.

### Mudança de área

Mas o que é uma barreira para muitos profissionais de tecnologia pode ser uma oportunidade para quem quer migrar para o setor de TI. Foi o que percebeu o engenheiro de produção paulistano Jackson de Souza, de 28 anos, contratado em abril para o posto de gerente de contas especializado em soluções analíticas da SAP, empresa de aplicações de software empresarial que registrou crescimento de dois dígitos na América Latina no

ano passado. “Minha função envolve ir até o cliente e entender o problema dele para, depois, fazer a ponte com nossa área técnica, que desenvolverá a solução”, diz Jackson. Antes, ele trabalhava na área de trade marketing da Goodyear. “Não conhecia nada de tecnologia”, diz. Sabendo que seu departamento na fabricante de pneus seria transferido para os Estados Unidos, Jackson foi atrás de uma oportunidade na SAP. “Busquei uma empresa de tecnologia porque via o potencial de crescimento desse setor, que ainda está investindo”, diz o engenheiro.

Por sua experiência, ele diz que o foco no negócio trazido por executivos de outros setores é bastante valorizado nas empresas de tecnologia. “Embora abrigue muitos profissionais técnicos, a indústria da tecnologia é 100% focada no negócio. Aqui, uma ideia só tem sentido se tiver potencial para gerar lucro”, diz Jackson. Completam esse perfil desejável a fluência em inglês e a habilidade de trabalhar em equipe. “Na fase da minha seleção, senti que contou a meu

favor, numa dinâmica, minha postura de fazer com que outras pessoas com muito mais conhecimento técnico do que eu trabalhassem juntas para que atingíssemos o objetivo comum”, diz ele. Além das contratações pontuais em suas diversas áreas, neste ano a

## Contracheques em alta e em baixa

Enquanto os profissionais de negócios e sistemas de TI têm valorizado seu passe, os de infraestrutura estão menos disputados, o que se reflete nos salários

**DIRETOR DE TI**  
20 200 a 55 000

**GERENTE DE TI**  
12 000 a 30 000

**GERENTE DE SISTEMAS**  
11 100 a 25 000

**GERENTE DE PROJETOS**  
9 100 a 22 500

**GERENTE DE INFRAESTRUTURA**  
7 100 a 20 000

**COORDENADOR DE SISTEMAS**  
8 600 a 16 000

**COORDENADOR DE INFRAESTRUTURA**  
5 100 a 10 000

**ANALISTA ERP SÊNIOR**  
8 100 a 17 000

**ANALISTA DE NEGÓCIOS SÊNIOR**  
7 100 a 14 000

**ANALISTA DE INFRAESTRUTURA SÊNIOR**  
4 100 a 8 500

**ANALISTA ERP JÚNIOR**  
3 600 a 7 500

**ANALISTA DE NEGÓCIOS JÚNIOR**  
3 600 a 6 500

**ANALISTA DE INFRAESTRUTURA JÚNIOR**  
2 100 a 4 500

FONTES: GUIA SALARIAL ROBERT HALF 2016.



Camely Rabelo, da Omiexperience: convite para ganhar o dobro do salário anterior



**Eliane Iwasaki, da Return Path: carreira acelerada e promoção a diretora de marketing de mercados internacionais em janeiro**

SAP planeja reforçar em cerca de 10% seu quadro de 700 desenvolvedores no laboratório de São Leopoldo (RS). “A SAP Brasil tem muita visibilidade globalmente. Por isso, além de desenvolver soluções adaptadas à realidade brasileira, como nas áreas de agronegócio e impostos, nosso laboratório acaba sendo escolhido para tocar projetos que atendem o exterior mas são alocados aqui”, diz Cristina Palmaka, presidente da SAP no Brasil.

### Risco

Um dos fatores que mais atraem profissionais à área de tecnologia é a possibilidade de uma carreira acelerada. A relações-públicas Eliane Iwasaki, de 33 anos, de São Paulo, é um bom exemplo disso. Em menos de quatro anos de trabalho na Return Path, empresa de soluções de dados para campanhas de e-commerce, ela já passou pelos cargos de gerente de marketing,

gerente para América Latina, diretora de marketing para América Latina e, em janeiro, foi promovida a diretora de marketing de mercados internacionais, o que inclui Europa e Ásia. “Para atuar nesse mercado, é importante estar antenado às tendências em tecnologia para entender onde estão as oportunidades de negócio”, diz ela.

Boa parte do dinamismo do setor de TI se deve à explosão no número de startups. Para ter uma ideia, apenas no segundo semestre de 2015 o número de empresas com esse perfil cresceu 18,5% no Brasil, conforme levantamento da Associação Brasileira de Startups (ABStartups). Com crescimento exponencial e remuneração agressiva, elas movimentam o mercado e valorizam o passe dos profissionais de tecnologia. Mas Ricardo Haag, diretor da empresa de recrutamento Page Personnel, em São Paulo, aconselha a investigar

o perfil da startup antes de aceitar uma posição. “Na teoria, todo mundo quer crescimento acelerado, mas lembre-se de colocar na balança o fato de uma startup não ter processos, de tudo ser para ontem e o risco envolvido, caso o negócio não dê certo”, diz ele. “Avalie se o salário maior compensa o risco de ser PJ numa startup, em vez de CLT em uma empresa mais convencional.”

Essa é uma conta, aliás, que mais e mais pessoas têm feito. Segundo a pesquisa Barômetro de TI, a remuneração não tem sido o principal motivador para o profissional de TI aceitar uma proposta de trabalho. Os aspectos que mais pesam, ao analisar uma mudança de emprego, são o pacote de benefícios, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a flexibilidade de horário. “Esse público valoriza muito a possibilidade de trabalhar em horários alternativos”, diz Ricardo Haag. ☒

## SUPERPREVISÃO: COMO APRIMORAR A CAPACIDADE DE ANÁLISE DA SUA EMPRESA



**Paul J. H. Schoemaker** é ex-diretor de pesquisa do Mack Institute da Wharton School e coautor de *Peripheral vision* (Harvard Business Review Press, 2006).

**Philip E. Tetlock** é professor da University of Pennsylvania e coautor de *Superforecasting* (Crown, 2015). Schoemaker e Tetlock foram, respectivamente, conselheiro e codirigente do Good Judgement Project.

# Superprevisão: como aprimorar a capacidade de análise da sua empresa

PAUL J.H. SCHOEMAKER E PHILIP E. TETLOCK

**I**magine ser capaz de aumentar drasticamente a habilidade da sua empresa em fazer previsões e, ao fazê-las, descobrir quão suspeitas são as escolhas e as pessoas que as fazem. Foi exatamente o que aconteceu com a comunidade de inteligência americana.

Maio 2016 Harvard Business Review 55

Os resultados foram surpreendentes. Em outubro de 2002, o National Intelligence Council publicou um comunicado oficial em que afirmava que o Iraque possuía armas químicas e biológicas e trabalhava ativamente para produzir armas de destruição em massa. O julgamento, é claro, se provou totalmente equivocado. Abalada pela falha de inteligência, a instituição de US\$ 50 bilhões começou a buscar uma maneira para se sair melhor no futuro — processo que poderia revelar enormes deficiências em sua estrutura.

Os resultados da pesquisa incluíam um campeonato de previsão em vários níveis e em larga escala, liderado por um dos autores deste artigo (Philip), e batizado de Good Judgement Project (GJP — Projeto Previsão Certa, em tradução livre). A série de testes, que colocava milhares de amadores contra analistas veteranos do setor de inteligência, resultou em três surpreendentes *insights*. Em primeiro lugar, generalistas talentosos muitas vezes apresentam resultados melhores do que especialistas em previsão. Em segundo, um treinamento adequado pode melhorar a capacidade de análise. E em terceiro: equipes bem geridas podem ser mais precisas do que indivíduos. Essas descobertas têm implicações importantes na maneira como negócios e organizações preveem certos cenários, como a reação de um concorrente no lançamento de um novo produto, quanta receita uma promoção pode gerar e se candidatos ao emprego se sairão bem ou não no cargo.

A abordagem que descreveremos a seguir para desenvolver habilidades de previsão em nível organizacional não é uma receita com resultados garantidos. Muitos de seus princípios são novidades, e não faz muito tempo que ela vem sendo adotada no mundo corporativo. Nossa pesquisa mostra, entretanto, que essa abordagem pode contribuir para que líderes encontrem e alimentem da melhor maneira possível a capacidade de previsão das organizações.

### Encontrando o ponto de equilíbrio

Diversos estudos apontam para o fato de tanto empresas quanto indivíduos serem notoriamente pouco confiáveis no que diz respeito a avaliar a probabilidade de eventos incertos. E, claro, errar na hora de fazer um julgamento pode ter graves consequências. O prognóstico de Steve Ballmer, em 2007, sobre o iPhone — “Não há chance de que abocanhe boa parte do mercado” — fez com que a Microsoft desconsiderasse outros cenários. Mas melhorar a capacidade

#### SOBRE O GOOD JUDGEMENT PROJECT (GJP)

Em 2011, Philip Tetlock e Barbara Mellers, da Wharton School, uniram-se para fundar o Good Judgement Project. A meta da dupla era determinar se algumas pessoas eram naturalmente melhores em prever acontecimentos e se seu índice de acertos poderia ser melhorado. O GJP foi um dos cinco grupos de pesquisa acadêmicos a competir no campeonato patrocinado pela Intelligence Advanced Research Projects Activity (Iarpa) no qual os “adivinhadores” eram desafiados a responder as mesmas perguntas sobre geopolítica e economia feitas a analistas do setor de inteligência dos Estados Unidos.

A iniciativa da Iarpa durou de 2011 a 2015 e recrutou mais de 25 mil participantes, com mais de 1 milhão de previsões sobre tópicos que iam desde a saída da Grécia da zona do euro até a chance de uma mudança de poder na Rússia levar a uma crise financeira na China. O GJP teve uma vitória clara na competição, superando até os próprios analistas dos departamentos de inteligência.

— mesmo que marginalmente — de uma empresa de fazer previsões pode representar uma enorme vantagem competitiva. A empresa que de cada cinco apostas acerta três terá sempre vantagem sobre um concorrente que acerta apenas duas de cinco.

Antes de começarmos a discutir como as empresas podem ter vantagem competitiva, vejamos os tipos de julgamento mais suscetíveis à melhoria — e aqueles em que não vale a pena gastar tempo. Previsões óbvias ou impossíveis podem ser dispensadas. Como previsões óbvias, entenda: onde os ponteiros do relógio estarão em cinco horas ou como empresas de seguro de vida conseguem avaliar apólices de acordo com índices de mortalidade. Em assuntos possíveis de analisar com precisão com certas ferramentas e econometria, não há motivo para desenvolver habilidades subjetivas de julgamento, já que os dados falam por si sós.

No extremo oposto da escala existem assuntos complexos, pouco compreensíveis e de difícil medição, como os padrões de formas de nuvens em determinado dia ou o surgimento de uma tecnologia revolucionária desenvolvida em uma garagem no Vale do Silício. Também nessa área a vantagem de investir recursos para aumentar a capacidade de previsão é muito baixa. Trata-se de problemas difíceis demais para tentar resolver.

O ponto de equilíbrio em que as empresas devem focar reside na articulação de previsões lógicas, dados e análises com julgamentos e questionamentos ponderados. Prever o potencial comercial de medicamentos em estágio de testes clínicos exige, ao mesmo tempo, *expertise* científica e análise mercadológica. Consultores de fusões empresariais usam tabelas para formalmente pontuar compatibilidades, mas também precisam levar em conta fatores intangíveis como um possível encaixe cultural, a química no relacionamento dos líderes e a probabilidade de que a sinergia prevista de fato se concretize.

Como exemplo, tomemos o caso de um banco no Reino Unido que perdeu uma considerável soma nos anos 1990 ao fazer empréstimos a empresas de TV a cabo americanas aparentemente robustas que, no entanto, acabaram indo por água abaixo. A diretora do setor de empréstimos do banco empreendeu uma auditoria para avaliar os possíveis problemas decorrentes do empréstimo, levando em conta as modalidades de empréstimo, as características dos clientes e os funcionários envolvidos no processo, os incentivos em ação e diversos outros.

## Ideia em resumo

### O PROBLEMA

Tanto empresas quanto indivíduos são notoriamente pouco confiáveis no que diz respeito a avaliar a probabilidade de eventos incertos. Previsões, muitas vezes são influenciadas pela suscetibilidade de seu autor a vieses cognitivos, pelo desejo de influenciar outras pessoas e por preocupações a respeito de sua própria reputação. Julgamentos malfeitos podem, é claro, ter graves consequências.

### A PESQUISA

Dotados de uma base de pesquisa com mais de 25 mil analistas e 1 milhão de previsões, os autores identificaram um conjunto de práticas que podem ajudar a capacidade de previsão de empresas, como criação de um treinamento básico sobre estatística e vieses cognitivos, debates em grupo sobre as previsões e monitoramento e *feedback* sobre o desempenho.

### NA PRÁTICA

Para melhorar a capacidade de previsão, empresas devem monitorar, em tempo real, o modo como suas equipes principais realizam suas apostas, levando em conta fatores subentendidos, fontes de pesquisa, eventos externos e assim por diante. A chave do sucesso são previsões frequentes e pontuais que meçam a precisão para fins comparativos.

A diretora então revisou cada fator levantado sobre os maus empréstimos e analisou todas as avaliações para entender quais deles melhor explicavam a variação nos montantes não pagos. Em casos de perdas vultosas, ela encontrou problemas no processo de *underwriting* — o que resultou em empréstimos a clientes com perfil financeiro inadequado ou sem histórico prévio com o banco — e nesses dois fatores a *expertise* e a capacidade de julgamento eram importantes. Com isso o banco foi capaz de fazer melhorias em pontos específicos, melhorando seu desempenho e reduzindo perdas.

Com base na nossa experiência de pesquisa e consultoria, identificamos um conjunto de práticas que líderes podem adotar para melhorar a capacidade de julgamento da empresa. Nossas recomendações são voltadas principalmente para melhorar a capacidade individual de previsão; montar equipes para aumentar a precisão dos palpites; monitorar os resultados sobre previsões feitas anteriormente; e rapidamente oferecer *feedback* aos analistas. Essas abordagens devem, naturalmente, ser adaptadas à realidade de cada organização e evoluir de acordo com o que for aprendido em cada caso.

### Treinar para apostar bem

A maioria das previsões das empresas — relacionadas a *budgets*, projeções de vendas, desempenho de um possível contratado ou de uma empresa adquirida — não é feita puramente com base em cálculos. São influenciadas pelo entendimento do analista sobre questões como argumentos estatísticos, por sua suscetibilidade a vieses cognitivos, seu desejo de

influenciar o pensamento de outros membros da organização e preocupações com relação à própria reputação. As previsões frequentemente ajudam a maximizar a capacidade de manobra do analista e justificar possíveis equívocos. A boa notícia é que treinar a capacidade de argumentação e imparcialidade contribui para o desenvolvimento de julgamentos competentes. O GJP demonstrou que, mesmo com apenas uma hora de treinamento, a capacidade de previsão pode melhorar em 14% ao longo de um ano (ver quadro “Como treinamento e trabalho em equipe melhoram previsões”).

**Comece pelo começo.** Erros básicos de probabilidade (como acreditar que uma moeda que deu cara três vezes em seguida tem mais chance de dar coroa na próxima jogada) prejudicam muito a eficácia das previsões. Por isso, é essencial que as empresas estabeleçam um guia básico para seus analistas. O treinamento de probabilidade da GJP sobre conceitos como regressão à média e inferência *bayersiana* (rever probabilidades com base em novas informações) foi capaz de melhorar consideravelmente a precisão dos participantes. As empresas devem exigir que previsões incluam uma definição clara do que deve ser julgado (por exemplo, a chance de uma potencial contratada de atingir sua meta de vendas) e o período em questão (um ano, por exemplo). Além disso, a previsão final deve ser colocada em números para que possa ser revista futuramente. Isso quer dizer que o resultado da análise deve ser “80% de certeza” — em vez de “bastante provável” — de que a candidata atinja suas metas de vendas, por exemplo.

**Entendendo os vieses cognitivos.** São distorções de julgamento. Algumas podem oferecer grandes perigos à capacidade de julgar. Elas levam muitas pessoas a ir de acordo com o pensamento do grupo e a buscar informações que apenas confirmem suas ideias preconcebidas e comprovem o quanto suas opiniões estão corretas.

Exigir que o pensamento seja imparcial é um pedido e tanto, mas o GJP foi capaz de ao menos tornar os participantes do estudo cientes de alguns vieses importantes, como autoconfiança exagerada, que pode se mostrar falsa e desviar a atenção aos dados que desafiam muitas conclusões. Os participantes receberam a recomendação de não ver os problemas isoladamente, e sim analisá-los de acordo com o que o vencedor do prêmio Nobel de Economia Daniel Kahnemann chama de “visão externa”. Isto é, ao analisar quanto tempo um projeto levaria para ser concluído, por exemplo, os participantes perguntariam primeiro quanto tempo normalmente é necessário para realizar projetos similares — o que ajudaria a não subestimar prazos.

O treinamento ajuda também a promover a compreensão dos fatores psicológicos que levam a estimativas de probabilidade enviesadas, como a tendência de confiar na intuição em detrimento da análise cuidadosa. A “intuição estatística” é especialmente vulnerável a ilusões e manias. Analistas do mercado financeiro podem ver padrões em dados sem nenhuma tendência estatística, assim como fãs de basquete veem sequências de lances livres convertidos (*hot hands*, em inglês) como uma nova habilidade adquirida — quando na verdade se trata apenas de uma miragem causada por variações em uma pequena amostra.

Outra técnica de conscientização sobre como os vieses cognitivos podem distorcer nossas estimativas é o uso de “testes de confiança”. Os participantes respondem a questões gerais (como “Quantos anos tinha Martin Luther King quando foi morto?”) ou de interesse específico da empresa (“Quanto a empresa pagou em impostos no ano passado?”, por exemplo). A tarefa dos participantes é dar o melhor palpite dentro de uma margem de erro e atribuir a ele seu grau de confiança.

Um participante poderia dizer, por exemplo, com 90% de confiança, que Luther King foi assassinado quando tinha entre 40 e 55 anos (na verdade, tinha 39). A ideia não é descobrir quanto os participantes sabem ou não, mas sim quanta certeza têm sobre o

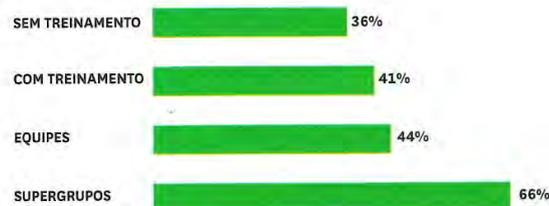
que não sabem. “Não é o que você sabe que lhe cria problemas — é aquilo que você tem certeza que não é assim.” Os participantes do teste frequentemente descobrem que metade (ou mais) das respostas com 90% de certeza estão incorretas.

De novo é importante destacar que não há uma resposta única para evitar esses erros. As empresas precisam adaptar seus programas de treinamento de acordo com suas circunstâncias. O Susquehanna International Group, instituição privada de *quantitative trading*, desenvolveu sua própria abordagem. Fundada em 1987 por um grupo de aficionados por pôquer, a empresa — que negocia mais de US\$ 1 bilhão por ano — exige que seus candidatos joguem muitas horas de pôquer. Dessa maneira, aprendem sobre armadilhas cognitivas, como as emoções os influenciam e, claro, teoria das opções, arbitragem, regras de câmbio e *trading*. Os exercícios de pôquer sensibilizam os *trainees* sobre o valor de pensar de acordo com probabilidades, focando na existência de uma assimetria de informações (isto é, o que o meu oponente sabe que eu não sei?), em

### Como treinamento e trabalho em equipe melhoram previsões

O Good Judgement Project (GJP) monitorou a precisão dos palpites de participantes sobre eventos econômicos e políticos. O grupo de controle, composto de voluntários motivados, não recebeu nenhum treinamento sobre os vieses cognitivos que tanto assombram analistas. Os membros desse grupo se saíram tão bem quanto a maioria dos funcionários de empresas de alto nível — talvez até melhor, uma vez que os funcionários são autosselecionados e têm perfil competitivo. Um segundo grupo individual recebeu treinamento sobre vieses e como superá-los. O terceiro, que era formado por equipes com participantes treinados e que realizou debates (normalmente virtuais) sobre suas previsões, saiu-se ainda melhor. Quando os melhores analistas foram reunidos, ao longo de várias rodadas, em supergrupos, suas previsões foram quase duas vezes mais precisas do que as do grupo sem treinamento — o que representa uma grande oportunidade para as empresas.

(% de precisão em relação a previsões aleatórias)



## Quem são os superanalistas?

O Good Judgement Project (GJP) identificou os traços dos melhores analistas no campeonato realizado pela Intelligence Advanced Research Projects Activity. Uma competição aberta ao público pode ser acessada em [gjopen.com](http://gjopen.com). Será que você tem o que é preciso?

### FILOSOFIA E VISÃO

**CAUTELA** entendem que poucas coisas são certezas  
**HUMILDADE** sabem seus limites  
**NÃO DETERMINISMO** não acreditam que as coisas acontecem “porque devem acontecer”

### HABILIDADES E PENSAMENTO

**MENTE ABERTA** crenças são apenas hipóteses a ser testadas  
**INVESTIGADORES** intelectualmente curiosos e fãs de desafios mentais  
**REFLEXIVOS** em geral são introspectivos e críticos de si mesmos  
**ADEPTOS DOS NÚMEROS** têm afinidade com números

### MÉTODOS DE PREVISÃO

**PRAGMATISMO** independentes de ideias e agendas  
**ANÁLISE** levam em conta diferentes pontos de vista  
**SÍNTESE** integram diversas visões a uma própria  
**ADEPTOS DA PROBABILIDADE** julgam se uma coisa é provável ou improvável, não se é certa ou incerta. Suscetíveis a mudanças — não veem problema em mudar de opinião diante de novos fatos  
**AUTOANALÍTICOS** são conscientes de seus vieses intuitivos

### ÉTICA DE TRABALHO

**FOCADOS EM PROGRESSO** esforçam-se para melhorar  
**PERSISTENTES** enfrentam os problemas pelo tempo que for necessário

quando abandonar uma mão e definir sucesso não apenas como vencer cada rodada, mas como usar ao máximo e da melhor maneira possível as cartas à disposição.

Para melhores resultados, as empresas devem empregar treinamentos especializados para áreas específicas, como vendas ou P&D, ou para setores com um histórico de desempenho prejudicado. Se a sua equipe de vendas é especialmente arrogante, essa tendência pode ser revista sistematicamente. Programas customizados são mais difíceis de desenvolver e gerenciar, mas graças a sua especificidade costumam gerar melhores resultados.

## Construa as equipes certas

Reunir os analistas em equipes é uma maneira efetiva de obter palpites melhores. No GJP, distribuíram-se aleatoriamente centenas de analistas para atuar em grupos colaborativos e centenas para trabalhar individualmente. Em todos os quatro anos do campeonato da IARAP, analistas que trabalhavam em grupo

se saíram melhor do que os que trabalhavam sozinhos. É claro que, para alcançar resultados positivos, os grupos precisam ser bem geridos e dotados de certas características.

**Composição.** Os analistas que se saem melhor nos campeonatos do GJP são sinceros em relação aos próprios acertos: admitem que geralmente acertam apesar de suas análises, não por causa delas. Eles são cautelosos, humildes, analíticos e têm cabeça aberta, além de ser bons com números (*ver quadro ao lado*). Ao montarem as equipes, as empresas devem procurar analistas com uma capacidade natural de atenção aos vieses, com consideração lógica e respeito por dados analíticos.

É importante que equipes de analistas tenham diversidade intelectual. Um dos membros, ao menos, deve ter *expertise* no nicho (como um especialista em finanças em uma equipe de análise de orçamentos, por exemplo), mas os não *experts* são também essenciais — principalmente aqueles que não se intimidam em questionar entendidos no assunto. Não subestime generalistas — nas competições do GJP, analistas amadores e sem especialidade frequentemente superavam analistas treinados em inteligência nos seus próprios jogos.

**Divergir, avaliar, convergir.** Seja no caso de estudar um evento único (como uma possível recessão econômica nos Estados Unidos em dois anos) ou de prever uma sucessão de cenários (como a chance de uma recessão, ano a ano, em diversos países), uma equipe de sucesso precisa administrar seu trabalho em três etapas: divergência, em que os diversos fatores e abordagens sobre determinado assunto são explorados de diversos ângulos; avaliação, que visa abertura para discussões e discordâncias; e a convergência, durante a qual a equipe define sua previsão. Em cada fase, progresso e aprendizagem são mais rápidos quando os participantes recebem questões específicas e *feedback* frequente.

As fases de divergência e avaliação são essenciais. Se forem apenas passadas rapidamente ou ignoradas, as equipes tenderão a desenvolver uma visão afunilada, com foco estreito e propensão a comprometer-se com uma resposta errada e prematura, o que faz com que a qualidade da previsão piore.

Seguir o processo normal ajuda a prevenir isso, sobretudo focando em encontrar novas informações e pôr em xeque os dados relevantes à previsão. As equipes devem prestar atenção para não cair na armadilha da ancoragem, na qual uma informação

### O TESTE DE BRIER REVELA AS MELHORES E AS PIORES PREVISÕES

É importante que as previsões feitas por especialistas sejam estimadas com precisão — por exemplo, 80% de chance que determinada empresa venderá entre 9 mil e 11 mil unidades de um novo produto no primeiro trimestre de lançamento. Desse modo é possível analisar a previsão por meio de um método conhecido como teste de Brier, que permite que gestores selecionem analistas de acordo com suas habilidades.

Os resultados do teste de Brier são calculados elevando ao quadrado a probabilidade prevista e o que de fato aconteceu, atribuindo o número “1” caso tenha se concretizado e “0” caso não tenha. Se um analista atribui uma probabilidade de 0,9 (isto é, 90% de certeza) de que a empresa irá superar uma meta de vendas, o resultado do seu teste de Brier será:

$(0,9-1)^2$ , ou 0,01.

Caso a empresa não atinja o resultado, será:  $(0,9-0)^2$ , ou 0,81.

Quanto mais próximo de 0, menor é o índice de erro do analista e melhor é o resultado de seu palpite.

O teste de Brier é uma excelente ferramenta para separar bons e maus analistas. Ao permitir uma comparação direta entre diferentes analistas, ele incentiva análises bem pensadas e expõe palpites “chutados” e avaliações enviesadas.

inicial — e possivelmente equivocada — distorce todas as leituras seguintes. Isso muitas vezes acontece inconscientemente, porque números e estatísticas de fácil acesso costumam ser bons pontos de partida. (Segundo estudos, até mesmo o uso de números aleatórios é capaz de ancorar as opiniões finais de analistas.)

Um de nós (Paul) chefiou um experimento com estudantes de MBA da University of Chicago. O estudo demonstrou a importância de uma exploração divergente durante a primeira fase e o impacto no resultado final da previsão. Em um dos testes, perguntou-se aos membros do grupo de controle quantas medalhas de ouro os Estados Unidos ganhariam nas próximas olimpíadas em relação a outro país — eles deveriam responder com 90% de certeza.

Ao outro grupo os pesquisadores pediram que primeiro levantassem motivos que explicassem por que o número de medalhas era maior ou menor do que em outros anos, e daí então fazer uma estimativa. A reflexão desse segundo grupo levou em conta fatores como ataques terroristas e boicotes e diversos outros que poderiam influenciar no resultado final, como doenças, melhorias no treinamento e uso de substâncias proibidas. Como consequência desse pensamento divergente, a faixa prevista pelo segundo grupo foi maior que a do grupo controle — muitas vezes em mais de 50%. De modo geral, respostas com faixas maiores são resultado de previsões mais cuidadosamente pensadas; enquanto faixas pequenas comumente indicam excesso de confiança e previsões menos corretas.

**Confiança.** Por fim, confiança é um fator essencial para que uma equipe alcance bons resultados — especialmente importante em grupos de previsão por causa da natureza de sua tarefa. Equipes que precisam prever o sucesso ou fracasso de aquisições corporativas, ou levantar os índices de acerto em um possível desinvestimento em certas áreas da empresa, estão sujeitas a conflitos que podem ameaçar egos e reputações. Além disso, podem também expor áreas e membros da empresa ineptos em previsões. Para assegurar que os analistas possam compartilhar suas ideias da melhor maneira possível, é preciso que os membros do grupo estabeleçam uma relação de confiança entre si e para com sua liderança, e esta, por sua vez, deverá defender-lhes o trabalho e proteger-lhes o emprego e a reputação. Nada pior para uma equipe de análise do que perceber que suas conclusões podem ameaçar o próprio grupo.

### Monitorar o desempenho e oferecer feedback

Nosso trabalho no GJP e em diversas empresas aponta para a importância de monitorar os resultados das previsões e o *feedback* sobre elas como pontos essenciais para melhorar a capacidade de previsão.

Tomemos como exemplo os responsáveis pela previsão do tempo nos Estados Unidos. Apesar de malvistas pelo público, executam seu trabalho de maneira exemplar. Se afirmam que há 30% de chance de chuva, a média de chuva nesses dias é de 30%. Para eles, ponto-chave é o recebimento de *feedback* rápido, contínuo e claro sobre suas previsões, frequentemente atrelado a relatórios de desempenho. Jogadores de *bridge*, auditores internos e geologistas especializados em petróleo também recebem um generoso *feedback* sobre seu trabalho, o que lhes aprimora a capacidade de previsão.

O método mais certo de avaliar e acompanhar previsões é o chamado teste de Brier, que permite comparações diretas e estatisticamente precisas entre os palpites de analistas em uma série de fatores. Com o tempo, o teste torna claro quem são os indivíduos, membros de equipes ou grupos com melhores índices de acerto (*ver quadro “O teste de Brier revela as melhores e piores previsões”*.)

Vale lembrar que monitorar apenas o resultado final, positivo ou negativo, de uma equipe não ajuda a melhorar seu desempenho — é importante acompanhar também o processo que ela usou para chegar a determinada resposta.

Algumas avaliações podem revelar se o processo utilizado foi benéfico ou maléfico para atingir o resultado final. Outras podem apontar que, por sorte, a previsão se provou correta apesar de problemas em determinados raciocínios, ou que certo palpite se provou errado por fatores externos e incomuns, e não por problemas na análise dos dados.

Uma empresa de varejo pode prever corretamente o número de visitantes que entraria em sua loja em certo dia. Mas se um acontecimento imprevisível, como uma ameaça com bomba, faz com que a loja tenha de ser fechada nesse dia, é claro que a previsão se provará incorreta. Com isso, o teste de Brier apontaria um mau desempenho, mas o processo de auditoria indicaria que não foi um mau processo, e sim má sorte, o responsável pelo ponto fora da curva.

Julgar a dinâmica do grupo é também parte fundamental do processo de auditoria. Não há dados suficientes que consigam superar um mau relacionamento dentro da equipe.

Por exemplo, podemos citar a relação da Nasa com a empresa de engenharia Morton Thiokol pouco antes do lançamento catastrófico do ônibus espacial *Challenger*, em 1986. Desde o começo os engenheiros da Morton Thiokol desaconselharam o lançamento. Preocupados com a influência das baixas temperaturas ambiente sobre as peças que revestiam os lançadores do veículo, o grupo apontava para uma maior chance de falha no lançamento. No fim, a equipe acabou recuando — e o resultado foi trágico.

A análise da equipe de engenheiros foi correta; já o processo teve falhas. A reconstrução dos eventos daquele dia, baseada em depoimentos ao Congresso americano, revela o emaranhado de elementos que levou à revisão da análise inicial da Morton Thiokol: pressão por causa do prazo, lideranças demasiadamente controladoras, falhas no levantamento de alternativas, silêncio por parte dos envolvidos discordantes e sensação de invencibilidade (os últimos 24 lançamentos haviam sido um sucesso).

Para evitar catástrofes e replicar sucessos, as empresas precisam coletar em tempo real um retorno de suas equipes sobre o que as leva a certos julgamentos; é preciso manter arquivos com as previsões anteriores, dados utilizados, *experts* entrevistados, acontecimentos externos e assim por diante. Vídeos e transcrições de reuniões também podem ser utilizados para analisar o processo — pedir aos analistas que registrem o próprio raciocínio é também de muita utilidade. Lembre-se do método adotado pelo Susquehanna International Group, que treina seus *traders* por meio de jogos de pôquer solicitando que documentem o raciocínio subjacente a todas as suas ações. Diante de cada uma delas, são incentivados a refletir sobre questões como: que informações os outros participantes podem ter que eu não tenho e que afetariam nossa interação? Quais vieses cognitivos podem distorcer o meu julgamento nesta transação? Por que a empresa tem vantagem nesta troca? No caso do Susquehanna, esse processo é vital, pois tem um peso na distribuição dos bônus pagos aos *traders* — que leva em conta, além do resultado final, o raciocínio analítico utilizado.

Boas auditorias são capazes de revelar se os analistas foram afetados por uma ancoragem errada, se enquadraram a questão pesquisada equivocadamente, passaram batido por um *insight* importante ou simplesmente não escutaram (ou até intimidaram) um colega discordante. Da mesma forma, podem também destacar processos que levaram a boas

análises finais e, por meio deles, instruir outros grupos com uma série de boas práticas para melhorar suas previsões.

**CADA UM** dos métodos descritos acima — treinamentos, montagem de equipes, monitoramento, entre outros — é essencial para fazer boas previsões. A abordagem utilizada deve ser customizada de acordo com a empresa. Até onde sabemos, até o momento não há empresa no mundo que tenha dominado todos esses fatores e criado um programa totalmente integrado para previsão de cenários. Isso indica uma grande oportunidade para que qualquer jogador tome a dianteira nessa corrida — principalmente aqueles com uma cultura de inovação e abertura para experimentação, como foi o caso da comunidade de inteligência.

Mas para alcançar essa vantagem é preciso que os líderes de empresa defendam essa abordagem e estejam dispostos a passar por uma fase inicial de erros, possivelmente sacudindo alguns colegas e departamentos para que se sintam prontos para apontar “aquilo que temos certeza de que não é assim” e manter as vantagens preditivas da empresa. ♡

HBR Reprint R1605E-P

Para pedidos, página 12



“Eu receio que o novato não esteja trabalhando aqui.”

BOB VOJTKO

Maio 2016 Harvard Business Review 61

SCHOEMAKER, J. H.; TETLOCK, Philip E. Superprevisão: como aprimorar a capacidade de análise da sua empresa. **Rarvard Businnes Review Brasil**, São Paulo, v. 50, n. 06, p.55-61, maio. 2016.

## TYPOGRAPHY: TYPEFACES FIND THEIR FOOTING

# TYPOGRAPHY

Allan Haley

## Typefaces Find Their Footing



The soft terminals, slightly condensed proportions and modest x-height of Jorge Cisternas's Decour give the slab serif design uncommon elegance—and a hint of art deco allure.

ately it seems that every new typeface is either a sans serif or a script. What ever happened to the serif? How many OpenType script fonts with hundreds of alternate characters can we possibly use? Do we really need yet another humanistic, calligraphic, geometric or quasi-industrial strength sans serif typeface?

It wasn't that long ago that serif typefaces were the alpha animal of the typographic world. They not only dominated sans serifs, but also outnumbered them by a long shot. ok, you have to go back to the early years of desktop design, but, as typographic history goes, it's not that long a trip.

Where did all the stalwart, straightforward—or even quirky and charmingly fancy—serif typefaces go? Can new serif typefaces find a home in a world dominated by serif-less fonts? Are graphic designers doomed to a world without serifs?

Of course not. Serifs are here to stay. In fact, more and more designers are making typefaces with feet. I've found a gaggle of new serif typefaces that are bucking the trends: slab serifs, glyphics, didones and old styles.

### Surfeit of sans

Ryan Arruda, who curates, plans and executes all of Fonts.com's quarterly promotions—and who has probably seen more new typefaces than anyone—has a couple of theories about why serif typefaces are making a comeback. "The visual attributes that give serif typefaces their dignified air were the first to be lost in low-resolution screen environments as type transitioned into a digital landscape," he explains. "Now that high-resolution displays are proliferating, we may be reaching a form of parity for serifs between the printed page and screen. Granted, you'll always have your typographic purists, but serif designs are definitely having an easier time showing off the subtleties that give them life."

Arruda also thinks that something very untechnical might be playing a part. "The increased interest in the serif is akin to the resurgence of vinyl among both veteran and burgeoning audiophiles—part ideology, part nostalgia and part sheer joy of discovery by a new generation of practitioners."

### A different kind of slab

As with most successful typeface designers, Jorge Cisternas,

LAST CALL  
COMMUNICATION ARTS  
2016 **DESIGN +**  
**ADVERTISING**  
COMPETITIONS

► **FINAL DEADLINE:** MAY 20, 2016

ENTER THE MOST PRESTIGIOUS  
**DESIGN AND ADVERTISING**  
COMPETITIONS IN THE WORLD

Promote your talent—enter the most respected juried competitions in graphic design and advertising. If selected, your award-winning work will be meticulously reproduced in the 2016 Design and Advertising Annuals, and on *Communication Arts'* website, assuring a prominent place on the industry's premier stage.

Each winning entrant will receive a personalized Award of Excellence, milled from solid aluminum.

ENTER ONLINE NOW  
[COMMARTS.COM/COMPETITIONS](http://COMMARTS.COM/COMPETITIONS)



SPONSORED BY: ★ JIM ERTICKSON

## TYPOGRAPHY



I watched a snail crawl  
along the edge of a STRAIGHT RAZOR.  
That's my dream. That's my nightmare.  
**Crawling, slithering,**  
along THE EDGE of a straight razor  
and surviving.

When Jakob Runge's FF Franziska (left) is enlarged, you can see the influence of calligraphic lettering and its wealth of subtle details. The large x-height, open counters and forthright serifs of Mike Abbink's Brando (right) make just about any copy easy to read.

a collaborator at Latinotype, creates new typefaces with the end user in mind. When asked why he thinks graphic and interactive designers should consider using serif typefaces, Cisternas answers, "Function and personality are vital when it comes to these choices. Serif typefaces are ideal for use in long texts and, at the same time, give a design more expressivity."

His Decour family grew out of a love of architecture and art deco design—and type-design savvy. "I've seen many typefaces in art deco style that have too much ornamentation and lack versatility," Cisternas says. "This is what inspired me to design an elegant, slender and at the same time functional typeface for use in text and display sizes."

The completed slab serif family has seven weights of normal and condensed roman designs, each with a corresponding italic. Complementing these are fourteen "soft" designs. A modest lowercase x-height, relatively condensed capitals, and characters like the A and E give Decour its art deco demeanor. Although it's a slab serif, which is normally a square-jawed design, Cisternas succeeded in giving Decour a definite quality of elegance.

### Design partnership

Serif typefaces challenge designers to harness diverse influences. "We like to explore and go outside of our design comfort zone," says Veronika Burian, co-founder of TypeTogether with her design partner José Scaglione. "This forces us to dive into research, and it helps us keep a flexible mind. The Abril family was the first project where we tackled the issue of multiplatform and multi-media publishing."

Designed for editorial use in print newspapers and magazines, as well as digital media, Abril is a typeface family of two worlds. Abril Display takes its inspiration from the elegant didones of the late 18th and early 19th centuries, and Abril Text has its foundation in

19th-century slab serif and Scotch Roman typefaces. Although based on the same shapes and proportions, the two designs serve two very different purposes. "We originally sketched the display versions of Abril and started playing with the concept of removing contrast in order to achieve a text version that would be halfway between a slab serif and a Scotch Roman typeface," says Burian. "After our initial tests, we realized that the results were not ideal when compared with other newspaper typefaces like Utopia and Nimrod. We concluded that some more reengineering and, more important, some changes in proportions were necessary if Abril was to compete head-to-head with the established workhorses."

Although most typeface design is a solo process, Burian and Scaglione share the task in perfect harmony. "First, we discuss the idea and design direction we want to explore," Burian explains. "Then, we both draw sketches using only a few control characters. Finally, we discuss the results. Once we agree on the DNA of the new typeface, we split the work and give each other feedback—or sometimes, we swap responsibilities."

### Typographic hybrid

Like Abril, Jakob Runge's FF Franziska is also a design with a dual personality. According to Runge, "The concept was to make it a hybrid, to meld the best of two type styles into one great typeface. I took a Renaissance calligraphic skeleton to give the design humanistic—and highly legible—character shapes. This was then covered by a symmetrical neoclassical stroke thickness."

Runge drew asymmetrical serifs, sheared ball terminals and rounded the vertical serifs on characters like the s, z, E and F. His goal was to give the design an edgy softness. "FF Franziska combines different, sometimes oxymoronic, design traits," he says. "Some, you do not see in text sizes, where the design looks soft and gentle. As point sizes increase, however, the edgy quality of the design becomes apparent."

To optimize legibility at smaller sizes, FF Franziska has a robust x-height, and in the tradition of humanistic typefaces, the caps are shorter than the lowercase descenders. The italic designs are lively, serving as a counterpoint to the more sedate roman designs.

### Bringing Eric Gill into the 21st century

At first, Ben Jones, Monotype Studio type designer in London, wasn't inspired to design Joanna Nova—but he became excited once he began working on the design. (Full disclosure: Monotype is one of my clients.) “I was asked to take a look at Joanna to polish it up a little,” he recalls. “I hadn't really given the typeface much attention. It was only after I started working with it for a while that I realized Joanna is actually a fantastic typeface. It contains remarkably original design ideas that lend themselves to both text and display copy.”

The new family is based extensively on Eric Gill's Joanna—a typeface that has been called one of his most engaging designs—but brings the slab serif typeface into the 21st century. Every glyph has been redrawn using a variety of reference sources, including Gill's original sketches from 1928 when he moved his print shop from Wales to Pigotts in Buckinghamshire, England, and the copper patterns used in Joanna's initial production as a font of metal type in 1930.

Although one of the most distinctive aspects of the original Joanna is the italic design, in the current versions on the market, many of the characters are much more condensed than the originals, Jones notes in his research. To return to its roots, the italics in Joanna Nova have been reworked to be closer to the original widths drawn by Gill.

The end result is a completely reimagined design. “Part of the process actually involved going backward, returning to Eric Gill's originals and reinstating some of the elements that were lost,” explains Jones. “There were, of course, steps taken to ensure that the typeface met the needs of a contemporary audience. Most obviously, the number of weights was increased, and display weights were added to allow for a much greater range of typographic applications than previously suitable.”

### From logo to typeface family

Mike Abbink's Brando family grew out of just a few letters in a logo design. “Brando was initially a concept for a bank rebranding project,” he recalls. “I was inspired by a classic serif style, but I wanted to modernize it some. As part of that exploration, I also began to sketch out how a typeface might accompany the logo.”

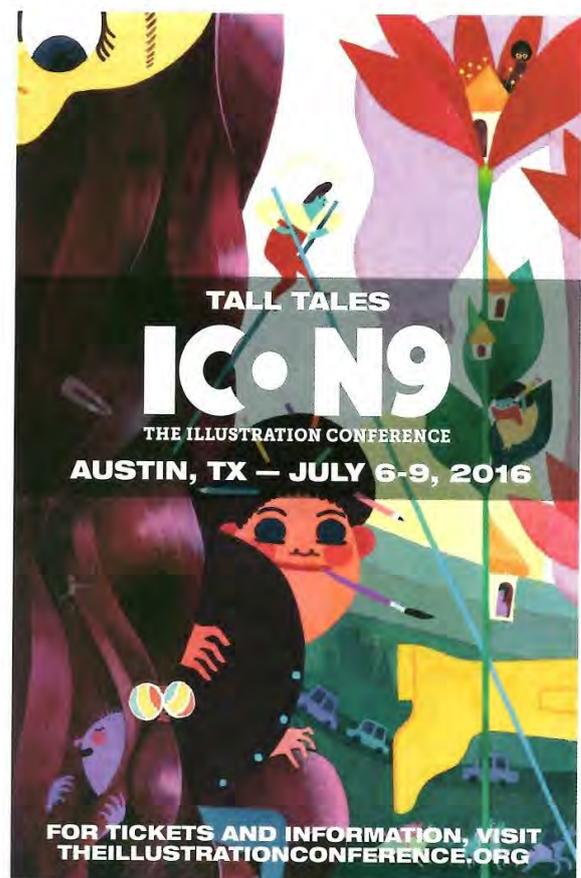
The typeface, however, gathered dust on Abbink's hard drive for several years before he stumbled across it again. “It caught my attention, but this time, I thought I would make it more of a text face but still try to keep some of the original characteristics,” he recalls. “This is where the style of the serifs—rounded corners and blunted terminals—came from.”

The design grew from digital sketches into a family of eight roman weights, each with a harmonizing italic design. Although Brando has clear humanist proportions, it also enjoys the commanding power of more stalwart Egyptian overtones. Brando's light weights are elegant slab-serif designs with open shapes, whereas the middle weights have more stroke contrast, which creates an even texture in text. The boldest weights are hearty designs suited to larger sizes.

### A look forward

“The tools for making type are now more available than they ever have been,” says Arruda. “The more folks who are able to participate in type design, the more opportunity there is for serif designs to be born. Whether you're a dyed-in-the-wool fan of serifs or sans serifs, it's a great time for type.”

Even the subtleties of well-known sans serifs like Gotham, Helvetica and Univers are lost on screen at any size much below 12-point—and to many, even in print at modest text sizes. But print or view any of the serif typefaces I've profiled at just about any size, and they will stand out as distinctively legible, charming and perfectly capable of doing the job. Although sans serif typefaces have clearly proven their worth, new serifs offer designers a larger arsenal of varieties and possibilities. ■



## UNCHARTED 4: A THIEF'S END



# Uncharted 4: A Thief's End

The first and final joyride

- » **Platform**  
PlayStation 4
- » **Style**  
1-Player Action  
(10-Player Online)
- » **Publisher**  
Sony Computer  
Entertainment
- » **Developer**  
Naughty Dog
- » **Release**  
May 10

Naughty Dog has notoriously high standards, and that has been even more evident with the development of Uncharted 4. Drake's next entry was delayed out of 2015, giving the PlayStation 4 a barren holiday. Then it was pushed back an additional five weeks to provide extra resources for key sequences, followed by a final two-week delay for a simultaneous worldwide launch. Uncharted 4 seems to have the increasingly rare luxury of taking all the time it needs, but the finish line is visible, and my hands-on time confirms the game is using its time well.

My demo begins just before the halfway point of Nathan Drake's final adventure. Nathan, Sully, and his brother Sam are in Madagascar trying to uncover the clues of a larger mystery, which we won't know more about until we play the final game. But we do know a volcano is our ultimate destination. Sam complains about a busted GPS, to which Nathan quips, "You know what never loses its signal?" before pulling out a paper map. The three coordinate their destination and jump in a jeep with Nathan behind the wheel.

"It gave us another opportunity to truly open up the world and get that

sense of exploration, which Uncharted truly is," co-director Bruce Straley says regarding Nathan's new car. Vehicles have always existed in Uncharted, but never has the player had this much agency over them. "We really want you to get into the spatial problem-solving of climbing and exploring the environment more."

There are no roads in sight, and traversing with the vehicle isn't so much about moving fast as it is about identifying and overcoming obstacles. In the same way Nathan seeks handholds while climbing a wall, I look for dry patches of rock and dirt to use while driving up steep hills, trying with some success to avoid spinning out in the mud.

In the back seat, Sully tells Sam about how the business of buying and selling artifacts has changed with the advent of the Internet and accuses Nathan of wasting money at the car-rental agency by insisting their jeep have a winch. I stop periodically to get out of the car to investigate ruins, and Nathan dynamically pauses the conversation by saying things like, "Hold on, I'll be right back." When I return, the trio picks right back up where they left off with phrases like, "Where were

we?" It all sounds and feels natural.

"Those are the little details, the little moments that I have never heard in a game before that really excite me," co-director Neil Druckmann says. "Those conversations should give you greater insight into who these people are, and what those relationships are like."

It doesn't take long before we find a group of mercenaries. From a distance, I can mark enemies to assist with a stealth approach, but I make the rash decision to drive right into camp. I take out two of the enemies with my jeep, but sniper fire forces us out of the vehicle. I quickly get overwhelmed, and a well-placed grenade takes me out. For try number two, I am excited to see all the enemies I marked retain the assigned triangles above their heads.

This time, I drive the jeep to the side, and take a stealthy approach. New to Uncharted 4, an on-screen alert tells me if a marked enemy is starting to see me. I take out the snipers and quietly sneak up on a few guards, but one sees me, leading to a quick and loud skirmish with the final few enemies. The bad guys still absorb a lot of bullets, but headshots seem more fatal, and movement and aiming feels more responsive than previous games.

Alerting an enemy doesn't mean your stealth run has failed. It's possible to hide and try again without a game over



Back in the jeep, we find a dilapidated bridge leading to our next goal. It collapses, dropping us a few feet to the ground as we drive over it, but thankfully I have a winch to help me pull down the rest of the bridge to create a ramp. Sully back-pedals, saying it's not that he didn't want the winch – it was that he didn't want Nathan to get ripped off. We continue driving and see the volcano, with a small militia around it in the distance. This is where my demo ends.

Nathan has a new vehicle and new abilities like the grappling hook, which lets him swing between platforms. He also has a better handle on his guns,

but story and character are still Straley and Druckmann's priorities. "We try to never let ourselves get pigeonholed into a genre or mechanic," Druckmann says, explaining how the existence of a car doesn't mean Nathan must always drive it; it depends on what is happening in the story. In the same vein, he doesn't always need to be running and shooting just because he's good with a gun. Straley and Druckmann are more than happy to slow things down when necessary. "The level of graphic fidelity and details allows for a subtlety we've never had before, so we can pause and rest and let beats sustain by

simple expressions on people's faces," Straley says.

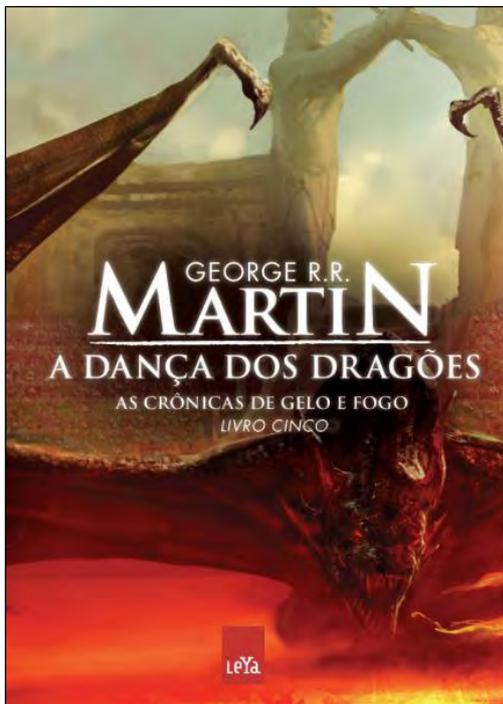
Uncharted 4 may have a radically different tone than Straley and Druckmann's *The Last of Us*, but the duo says many lessons learned from that game have translated into Nathan's pulp action adventure. "We're trying to tell more human stories with our games," Straley explains.

"As focus testers are finally getting to play something close to final, they're laughing and they're commenting on how funny the game is. And there are other moments where people tear up and are crying and getting that sense of letting go, because this is the final adventure for Nathan Drake," Druckmann says. "All those dimensions were important to preserve, all while hitting a very different genre than the previous game we made."

» Kyle Hilliard

previews 65

## SUGESTÕES PARA LEITURA



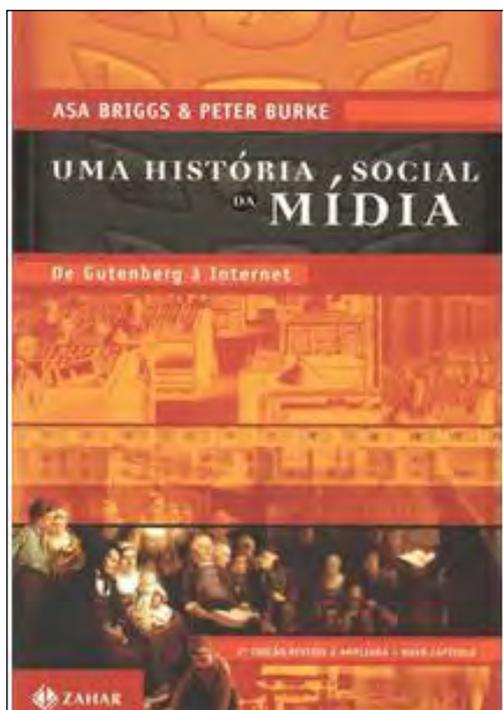
### **A Dança dos Dragões: as crônicas de gelo e fogo**

Autoria: George R. R.

Tradutora: Marcia Blasques

Literatura Estrangeira

Dando continuidade à saga mais ambiciosa e imaginativa desde O senhor dos anéis, as crônicas de gelo e fogo prosseguem após o violento triunfo dos traidores. Enquanto os senhores do Norte lutam incessantemente uns contra os outros e os Homens de Ferro estão prestes a emergir como uma força implacável, a rainha regente Cersei tenta manter intacta a força dos leões em Porto Real. Os jovens lobos, sedentos por vingança, estão dispersos pela terra, cada um envolvido à sua maneira no perigoso jogo dos tronos, Sansa está nas mãos do ambicioso e maquiavélico Mindinho, Jon Snow foi proclamado comandante da Muralha, mas tem que enfrentar a vontade férrea do rei Stannis. No meio de toda a intriga, do outro lado do mar começam a surgir histórias sobre dragões e fogo...



### **Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet**

Autores: Asa Briggs e Peter Burke

Tradutora: Maria Carmelita Pádua Dias

Literatura Estrangeira

Uma História Social da Mídia apresenta uma análise dos meios de comunicação, destacando os contextos sociais e culturais em que emergem e se desenvolvem, além de traçar a história das diferentes mídias e das novas linguagens que elas criam para a civilização ocidental - da invenção da prensa gráfica à Internet. No último capítulo, questiona-se a possibilidade de desenvolvimento de um ciberespaço capaz de dominar o espaço real da existência humana. Rico em fatos e curiosidades, esse é um volume imprescindível para todos aqueles que se interessam por estudos culturais, técnicas de comunicação e jornalismo.