

**hsm**  
management



# Saúde mental nas empresas

Chegou a hora de descascar  
esse abacaxi

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE

+ O capitalismo perfeito de Michio Kaku + 5G no Brasil + Disrupção na logística



R\$ 44,00  
Nº 135

# Redesenhando cadeias de valor com uma plataforma disruptiva



Insatisfeito com a infraestrutura atual do país?

A **MODERN** oferece para sua empresa uma solução integrando todo o ecossistema, mitigando riscos e otimizando a cadeia com sustentabilidade.



Conectividade  
+ Segurança  
= Economia



Mobilidade  
+ Acessibilidade  
= Eficiência



Compartilhamento  
de Recursos e  
Ganho em Escala



Distribuição  
em Real Time

**MW** MODERN Logistics  
Soluções que geram negócios.

(11) 4063-9338 / (92) 3090-0403  
WWW.MODERN.COM.BR  
f /MODERNLOGISTICS  
in /COMPANY/MODERNLOGISTICS

# A QUATRO MÃOS



Guilherme Soárez é vice-presidente de Crescimento e Educação Continuada da Ânima e coCEO da SingularityU Brazil. Cofundador da startup Basico.com e board member da Le Cordon Bleu Brasil. Membro da família que controla o Beach Park Hotéis e Resorts, é marido da Patrícia, e pai de Julia, Beatriz, Arthur e Heitor.



Reynaldo Gama é o novo CEO da HSM e coCEO da SingularityU Brazil. Tem mais de 12 anos de experiência no mercado financeiro e, nos últimos três, foi um dos responsáveis pela expansão e gestão do Cubo. É casado com a Marcia e coleciona discos de vinil.

Remontam à Inglaterra do início do século 12 os primeiros registros de partituras para serem executadas a quatro mãos no piano, ainda que as obras-primas do gênero, as sonatas de Mozart, Schubert, Schumann e Brahms, sejam mais recentes. Irmãos as tocavam juntos, amigos o faziam em festas, mestres e discípulos dividiam o teclado. Não temos a ambição estética de uma sonata de Schubert, mas bebemos na mesma tradição com este editorial, escrevendo-o a quatro mãos – duas do Guilherme, que aqui se despede do cargo de CEO da HSM após uma bela jornada de seis anos (mas continua por perto, no Grupo Ânima), e duas do Reynaldo, gestor que vem do universo do empreendedorismo inovador para assumir a posição.

Estamos ambos muito felizes e otimistas quanto ao futuro, mas sabemos que partidas e chegadas tendem a ser, como quaisquer mudanças, momentos desafiadores para as pessoas de uma organização. Afinal, todos nos envolvemos emocionalmente com os lugares, os projetos e as pessoas. É preciso que indivíduos e equipes criem um arcabouço emocional consistente para lidar com tais mudanças de maneira positiva. Não deixa de ser curioso, portanto, que esse movimento aconteça na HSM no exato momento em que **HSM Management** joga os holofotes sobre a saúde mental no trabalho e, principalmente, sobre como lidar com isso positivamente, dedicando seu Dossiê ao assunto. Não foi combinado. Foi serendipidade, diriam alguns. Relacionamos a seguir alguns destaques desta edição:

- Em um mercado que varre depressões e burnouts para debaixo do tapete, mostramos casos que vieram à tona e tiveram soluções, incluindo a decisão de empreender uma welltech. Também mostramos o potencial do negócio do bem-estar, na entrevista que Leandro Caldeira, CEO do Gympass, uma das empresas-unicórnio do Brasil, deu a nossa repórter Sandra Regina da Silva. Seu negócio é, sim, saúde – preventiva.
- Abordamos o 5G no Brasil, com o olhar da gestão. Contamos como é o projeto 5G Range, que envolve desde o Inatel, de Santa Rita do Sapucaí (MG), até pesquisadores de universidades da Alemanha, da Espanha e da Finlândia. Falamos da decisão de priorizar a quebra da barreira digital para as áreas rurais, quando no mundo são focados sobretudo os espaços urbanos.
- Discutimos o comércio justo na prática, trazendo a história de três empresas que respeitam os produtores locais e buscam preservar o meio ambiente.
- Contamos como o físico Michio Kaku vislumbra o capitalismo perfeito na era dos dados e do analytics. Em entrevista à diretora-editorial Adriana Salles Gomes, Kaku, que continuou o trabalho de Einstein na Teoria de Tudo, exercita um futurismo diferente. Surpreendente. OTIMISTA!
- Damos até uma palhinha do extraordinário SingularityU Brazil Summit (lembrando que a HSM trouxe a Singularity University de vez para o Brasil).

Assim, eu, Guilherme, encerro minha participação neste espaço, muito grato pelas interações com os leitores e com todos os participantes da comunidade HSM.

E, eu, Reynaldo, entro na sala esperando estar à altura do desafio, e já fazendo um convite: que o leitor acesse hoje a nova **HSM eXtra**, no site [revistahsm.com.br](http://revistahsm.com.br), que passa a sair no mesmo momento da **HSM Management** bimestral, complementando-a com áudios, vídeos e mais textos. Sigamos tocando a música! ∞

## ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

08 **5G NO BRASIL**

Além de velocidade maior, o padrão brasileiro proverá acesso a áreas remotas e rurais. E isso muda tudo.

14 **CARREIRA RODA-GIGANTE**

Diferentes papéis, bem ancorados em valores e propósito. Um modelo atual para carreiras cada vez mais longas.

26 **A LÓGICA DO COMÉRCIO JUSTO**

O movimento “fair trade” ganha adeptos. Conheça três empresas e os princípios desse novo jeito de fazer negócios

58 **DISRUPÇÃO NA LOGÍSTICA**

Inteligência e novas tecnologias aplicadas a toda a cadeia proporcionam mais eficiência no serviço.

66 **O CAPITALISMO PERFEITO DE MICHIO KAKU**

Um dos mais importantes nomes da física no século 21, o cientista nipo-americano prevê uma revolução positiva no capitalismo. Mas só para democracias.

80 **INFOPRODUTOS**

Seu conhecimento à venda em plataformas digitais. Conheça esse mercado e histórias de quem já lucra com ele.

92 **CANUDO, TARTARUGA E CULTURA**

Como a imagem de uma tartaruga com um canudo plástico no nariz foi capaz de mudar um mercado inteiro? Atenção para os sinais e para a cultura organizacional.

## CONTAGEM REGRESSIVA COM LEANDRO CALDEIRA

06 **ESPÍRITO DE STARTUP**

Apesar de seu crescimento exponencial e do status de unicórnio brasileiro, o Gympass deseja manter a agilidade e acultura típicas de uma startup.



31

## SAÚDE MENTAL NAS EMPRESAS

Até 2020 a depressão será a doença mental mais incapacitante do mundo. Hoje ela já atinge 300 milhões de pessoas e sua incidência aumentou 18% nos últimos dez anos. Quando o assunto é transtorno de ansiedade, temos uma estatística também alarmante: 18,6 milhões de brasileiros convivem com ele, número que nos coloca no topo do ranking dos países mais ansiosos do mundo. Esses dados da OMS já não são novidade. Se as doenças, transtornos e síndromes mentais se fazem cada vez mais presentes, por que a discussão sobre o tema ainda parece tão tímida nas empresas? HSM Management levanta esse tema, que ainda é um verdadeiro abacaxi. Mas, com a colaboração de especialistas, empresas e pessoas corajosas, preparamos este dossiê para ajudar na missão de descascá-lo.

#### DIRETO AO PONTO

### 17 BEZOS NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

Depois de investir em startup de camionetes, o CEO da Amazon demonstra entusiasmo com o segmento.

### 18 O ESTRATEGISTA DO ALIBABA

Ming Zeng, estrategista-chefe da gigante chinesa, fala sobre o setor e sobre o futuro.

### 20 LIBERDADE DE EXPRESSÃO

4 lições sobre como assegurar o diálogo franco entre as pessoas.

### 21 HIPERVERTICALIZAÇÃO

Tendência dos mercados de serviços é acelerada por avanços tecnológicos.

### 16 IA E O MUNDO DO TRABALHO

Há mais oportunidades do que riscos, segundo professor da London Business School.



#### EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

### 75 LANÇAMENTO

Revista HSM eXtra de cara nova e com novos conteúdos multimídia.

### 76 CONVERSAS CORAJOSAS

Precisamos falar sobre demissão. Entrevista com Rogério Cher.

### 77 EXTRACAST

Mulheres que lideram. Ana Fontes e Júnia Nogueira de Sá no episódio 1 do podcast da Revista HSM eXtra.

### 78 ROLE MODEL: DEBORA GAROFALO

Ela ganhou o "nobel da educação" ao ensinar robótica com sucata para crianças da periferia.

### 79 SINGULARITYU BRAZIL SUMMIT

Insights do evento realizado pela HSM em parceria com a Singularity University no Brasil.

A Revista HSM eXtra é exclusiva para assinantes.

Acesse [www.revistahsm.com.br](http://www.revistahsm.com.br) e confira os conteúdos exclusivos que preparamos pra você!



#### ASSUNTO PESSOAL

### 85 REGRAS DA COLABORAÇÃO

Menos é mais, até na hora da colaboração. É o que aponta pesquisa realizada com 5 mil funcionários.

### 86 O FUTURO É DOS OTIMISTAS

Mudanças em curso parecem não afetar o otimismo de funcionários que fizeram parte desse estudo de Harvard e BCG.

### 86 O VAZIO DO SUCESSO

Foco excessivo em conquistas externas despertam esse sentimento, alerta especialista.

### 88 REUNIÕES PRODUTIVAS

3 fatores que ajudam a melhorar a produtividade e a eficiência das reuniões.

### 90 QUATRO COMPROMISSOS

No espaço do equilíbrio, Wilma Bolsoni aborda ensinamentos milenares

#### NOSSOS COLUNISTAS

### 24 DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA

Healing leadership

### 64 LUCIANO BUENO

O Vale ocidental

### 65 EDWARD TSE

O Vale oriental

### 91 JORGE FORBES

Soluções TerraDois

### 98 POLIANA ABREU

Lifelong learning

#### QUEM É QUEM

### 95 PROFISSIONAIS

Conheça as pessoas que nos ajudaram a produzir esta revista

### 97 ORGANIZAÇÕES

Localize rapidamente a empresa que você busca pelo nosso índice



# O ESPÍRITO DE STARTUP SERÁ MANTIDO, NÃO IMPORTA O TAMANHO

Em 2017, Leandro Caldeira trocou uma carreira de dez anos no Boston Consulting Group (BCG), onde era diretor sênior, pela de CEO Brasil do Gympass. A startup brasileira, fundada em 2012, oferece uma solução inovadora de acesso a atividades físicas para funcionários de empresas. No início de 2019, o fundo japonês Softbank fez um aporte no Gympass, avaliando-o em US\$ 1,1 bilhão, o que levou a companhia se juntar ao pequeno grupo de unicórnios brasileiros. Quando Caldeira assumiu o cargo, eram 12 mil academias na rede. Hoje são 21 mil, enquanto o número de empresas e pessoas que utilizam o serviço cresceu cinco vezes. | Por Sandra Regina da Silva.



5

Como foi o crescimento e a expansão geográfica do Gympass?

O crescimento entrou na fase exponencial em 2013, quando mudamos o modelo de B2C para B2B, respondendo à demanda de uma empresa – uma das big four de consultoria e auditoria – que queria um modelo diferente ao de comprar diárias avulsas para distribuir para os funcionários. Percebemos a oportunidade, já que só com essa empresa conseguimos ultrapassar o volume do ano inteiro.

Depois dessa primeira estilingada, tivemos o crescimento geográfico, que se deu de forma orgânica, conforme a demanda dos próprios clientes com sede em São Paulo e com colaboradores espalhados pelo País em fábricas, lojas e centros de distribuição. Fomos criando uma rede de academias em volta desses locais para dar a capilaridade que cada empresa precisava. Partimos, então, em busca das empresas que estavam nessas cidades. É o network effect, o efeito de rede. Com mais pessoas

usando, mais o interesse das academias que ainda não são parceiras é despertado; com mais pessoas e empresas usando e tendo bons resultados, outras empresas e usuários nos procuram. Em seguida, veio o interesse das multinacionais, nossas clientes, em estender o programa para suas operações em outros países. Estudamos os mercados e vimos que não havia uma solução como a nossa, então iniciamos a expansão internacional a partir de 2015.



4

Como o Gympass conseguiu abrir tantas portas?

Ajudamos a resolver um problema relevante na sociedade em geral: o sedentarismo. No Brasil, há 10 milhões de pessoas com matrícula em academias, o que representa apenas 5% da população. Quando lançamos o Gympass numa empresa, na média chegamos a 35% dos funcionários. Temos, então, um grupo adicional de pessoas que eram sedentárias e deixaram de ser.

Acompanhamos com as empresas algumas métricas para identificar impactos relevantes. O primeiro é o engajamento, porque as pessoas ficam mais animadas com o trabalho, com a empresa e se relacionam melhor com os colegas.

O segundo, que é bem tangível, é a redução do sinistro de saúde. Apesar de passar a fazer mais exames, a pessoa foca mais na prevenção, evitando chegar a problemas graves, que custam muito para o sistema. Conseguimos também fazer a correlação entre a frequência de atividade física e a redução do absenteísmo, as faltas ao trabalho não justificadas. Por fim, há impacto no turnover voluntário, principalmente na população mais da base, do operacional. Descobrimos que os que fazem atividade física de forma incentivada pela empresa faltam menos. Quando combinamos todos esses fatores, a empresa consegue criar valor com a atividade física, e vê resultado ao longo do tempo.

porte e a atividade física me ajudam muito na vida pessoal e na profissional. Estar numa empresa que quer levar isso a mais pessoas me satisfaz.

Outra motivação foi o fato de ser uma empresa brasileira que está fazendo uma disruptura no mercado em que atua, com um modelo de negócio novo, que gera valor para todo mundo que participa e que, a partir do Brasil, leva isso para outros países. As pessoas, pela qualificação técnica e de backgrounds e por terem a cabeça aberta, completam o que me atraiu. Por mais que eu estivesse gostando muito da carreira na consultoria, pensei: “Nossa, esse trem aqui não passa toda hora, deixa eu pular nele!”. Eu estava quase virando sócio no BCG e, quando comuniquei minha saída, falei com tanta empolgação que nem argumentaram.



3

Quais são os próximos passos?

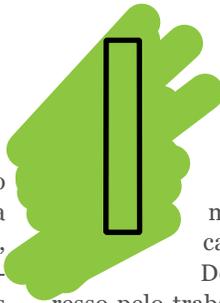
Queremos levar nosso modelo aonde existir demanda, e há muita oportunidade no Brasil. Em paralelo, estamos avaliando outros países, principalmente pelas demandas dos nossos atuais clientes com operações no exterior. Para os atuais clientes, buscamos sempre enriquecer nossa proposta, ou seja, ter cada vez mais academias, oferecer mais modalidades e garantir opções com diferentes faixas de preços. Também queremos melhorar a experiência dos usuários. Estamos investindo bastante em tecnologia, em três frentes: o usuário final, com o aplicativo; o RH, com o qual trocamos base de dados e fornecemos um painel para a gestão do programa; e a academia, para a qual levamos informações, ajudamos na escolha de equipamentos e na melhora das avaliações recebidas.



2

O que motivou você a trocar o BCG pelo Gympass?

Foi uma combinação de fatores. O primeiro está relacionado à missão, com a qual me conecto muito. O es-



1

Que tipo de líder você é? E o que mudou de 2017 para cá?

Sou um líder conectado com a nossa missão, o que facilita muito quando vou me comunicar com o time, porque é genuíno. Dentro do Gympass, eu me interessei pelo trabalho de todos; circulo, atendo ao telefone, vou resolver problemas com as pessoas. A liderança do Gympass preza pela comunicação transparente e pragmática. Combinamos o jogo e é normal, às vezes, alguém dar um feedback mais duro para o outro, mas isso acontece com todos na sala, sem falar pelas costas. Isso gera um ambiente de confiança e é fundamental para sermos ágeis, mas também evita que algo vire uma bola de neve, o que atrapalharia o dia a dia da empresa. Também uso o produto. Já usei 50 academias diferentes, desde 2017. Graças à atividade física diária, durmo bem, sou calmo, centrado e pouco volátil. Quando não faço academia, tenho um dia pior. Então, sei bem a experiência do usuário na academia. O que mudou do BCG para o Gympass é que lá os times eram mais enxutos e homogêneos, enquanto aqui são maiores e de grande diversidade em todos os aspectos. Precisei adaptar o meu jeito de gerenciar. Além disso, como consultor, é feito o cenário, mas a decisão não é sua, e sim do cliente. Aqui continuo fazendo o cenário, mas tenho que tomar a decisão também.∞

# O FUTURO DA INTERNET NO BRASIL

PREVÊ-SE QUE, EM 2020, A REDE 5G SERÁ IMPLANTADA AQUI E, SEGUINDO O PADRÃO BRASILEIRO, ALÉM DA VELOCIDADE MAIOR, PROVERÁ ACESSO A ÁREAS REMOTAS E RURAIS. E ISSO MUDA TUDO. | POR TICIANA WERNECK



R

Recentemente, Estados Unidos e Coreia do Sul anunciaram o lançamento comercial da quinta geração de comunicação móvel – 5G, que, em seu auge, alcançará cem vezes a velocidade da atual 4G. A ativação da rede está disponível apenas em poucos bairros de Chicago e Mineápolis, e apenas para usuários do Motorola Z3, primeiro aparelho compatível com a tecnologia por lá.

As discussões de padronização para a implementação da 5G começaram há quatro anos, e essa foi a primeira vez que o Brasil participou ativamente e na mesma velocidade das grandes nações. Projeta-se que em 2020 grandes cidades brasileiras estarão cobertas. O mérito dessa vanguarda está ligado à atuação do Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel), centro privado de ensino e pesquisa na área de engenharia com foco em tecnologia da informação. A robusta estrutura do centro conta com 40 laboratórios tecnológicos, incubadora de empresas, e centro de pesquisa e desenvolvimento com cerca de 550 professores e pesquisadores, o que tem gerado a produção de centenas de trabalhos científicos divulgados em congressos e revistas pelo mundo, além de patentes e projetos em transferência para o mercado. Os estudos da 5G são, atualmente, seu carro-chefe.

Foi em seu Centro de Referência em Radiocomunicações (CRR), criado com o apoio do Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC) e recursos do Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), que as pesquisas voltadas para comunicações móveis de 5ª geração (5G) se iniciaram em 2015.

Desde então, os esforços estão concentrados em atender às necessidades específicas do Brasil e na concepção de um novo modelo de rede que permita, além da alta velocidade, o acesso à internet em áreas remotas e zonas rurais com qualidade e custo acessível. “No mundo todo, as discussões de 5G estão focadas apenas em velocidade nas áreas urbanas e não na ampla abrangência de cobertura, uma necessidade não só do Brasil, mas também de outros países com perfil parecido. Aqui, elegemos como prioridade a quebra da barreira digital, permitindo a áreas rurais, até então segregadas da era da informação, as vantagens de se inserir no ambiente digital”, explica Luciano Leonel Mendes, coordenador de pesquisa do CRR.

## POR QUE LEVAR A 5G PARA ÁREAS REMOTAS?

O Brasil é o quinto maior país do planeta, com mais de 8,5 milhões de km<sup>2</sup> de extensão. No entanto, menos de 1% desse território é composto por áreas urbanas, segundo dados da Embrapa. O acesso à internet fica concentrado nas áreas com maior densidade populacional, e assim o país sofre um grande déficit de conectividade.

A agricultura será fortemente impactada. Essa é uma das principais bases da economia do país, com previsão de atingir em 2019 o valor bruto de produção de R\$ 584,6 bilhões, segundo o Ministério da Agricultura, e representa 21,6% no PIB. “Nossa intenção é levar internet a maiores distâncias também em virtude da importância do agronegócio, com a intenção de colocar o Brasil em posição de destaque sob o ponto de vista tecnológico”, afirma o pesquisador e professor do Inatel, José Marcos Câmara Brito, que também atua como secretário-geral da 5G Brasil, grupo formado por associações, instituições de pesquisa, governo e empresas do setor de telecomunicações do país que fomenta a construção do ecossistema de quinta geração de telefonia móvel no Brasil.

No momento, as atenções estão voltadas para o transceptor flexível MIMO-GFDM, único no mundo e desenvolvido com tecnologia 100% nacional no CRR, para redes 5G no campo. A solução venceu uma competição na Europa como a tecnologia mais flexível para a futura rede de comunicação móvel, e teve sua primeira transmissão no Brasil em agosto de 2017, na Esplanada dos Ministérios, em Brasília. O transceptor, que vem ganhando novas funcionalidades à medida que o estudo avança, reduz a interferência nos canais adjacentes, conseguindo transmitir mais dados sem interferir na comunicação de outros usuários, tendo múltiplos serviços dentro da mesma banda e uma diversidade de aplicações, o que hoje não é possível com a 4G.

Com a futura rede de comunicação móvel espera-se aumentar o raio de cobertura, que atualmente é de 5 km a 10 km, para 50 km, com banda larga de qualidade. Para especialistas, trata-se da chegada de uma nova era tecnológica global. O trabalho é também um exemplo bem-sucedido de união entre poder público, academia e indústria, e se configura como um marco para as pesquisas brasileiras. “Os benefícios educacionais, sociais e econômicos são



enormes. Além de se aumentar a produtividade do campo com agricultura de precisão, será possível levar mais oportunidades de formação para quem está em áreas remotas”, explica Mendes. A expectativa é que a solução de longo alcance esteja no mercado em 2026.

## IMPACTO SOCIAL

As soluções desenvolvidas no Inatel já estão permitindo levar internet a uma escola rural mineira. Assim, desde o início do ano, os alunos da Escola Municipal Mariquinha Capistrano passaram a ter acesso à internet e iniciaram as aulas de informática. “Ficamos surpresos quando fomos escolhidos para testar a tecnologia 5G. Tínhamos os computadores, mas não tínhamos sinal de internet. As crianças que estudam na escola são de famílias humildes e não têm acesso em casa. Com a internet, elas descobriram outro mundo, o que ajudará muito no desenvolvimento delas”, conta a coordenadora pedagógica da escola, Mônica Rosário.

A inclusão digital da escola faz parte do projeto 5G Range, grupo de trabalho que reúne no Inatel pesquisadores de universidades da Alemanha, da Espanha e da Finlândia, e brasileiros (de USP, UnB e UFC, além de representantes da unidade brasileira da empresa Ericsson) em busca de soluções práticas para o acesso à internet em áreas remotas e rurais. “Ao transceptor, incorporamos novas funcionalidades de IoT (internet das coisas)”, comenta Mendes. “Assim”, continua, “na escola rural também foi testada uma solução voltada a uma horta inteligente, cuja irrigação pode ser controlada por um aplicativo de celular que mostra dados relacionados à umidade do solo para acompanhamento da evolução das hortaliças.”

A rede 5G, associada à IoT, traz também benefícios na prevenção e no alerta de desastres em áreas remotas. De acordo com o professor, com essa infraestrutura, sensores capazes de medir abalos sísmicos, níveis pluviométricos, temperatura e outros dados ambientais poderão ser instalados em locais de risco, visando o monitoramento dessas regiões por meio de centrais autônomas. Sistemas de monitoramento já existem hoje, no entanto requerem uma rede dedicada (normalmente essas áreas ou não contam com cobertura ou ela é cara) e uma equipe para

o acompanhamento dos eventos. “Com a rede 5G para áreas remotas, as informações sobre as condições ambientais são analisadas por inteligência artificial e o sistema dispara alarmes, eliminando a necessidade de recursos humanos e promovendo a redução do custo de operação”, explica ele. “Isso pode causar uma revolução nesse serviço, de modo que tragédias como as de Brumadinho e Mariana não ocorram novamente”, frisa Mendes.

## O QUE MUDARÁ COM A 5G

Carros autônomos, redes móveis ultrarrápidas, automatização industrial (a chamada indústria 4.0), fazendas inteligentes, cidades inteligentes, revolução na telemedicina serão alguns exemplos do impacto da 5G no futuro próximo. A alta velocidade e a baixa latência (tempo de resposta ao comando no destino) associadas à grande vazão da rede 5G vão permitir com que a IoT passe, de fato, a fazer parte de nossas vidas. “As pessoas ainda não têm clareza dessas possibilidades”, observa Mendes. Será possível conectarmos diferentes dispositivos em nossa casa, do eletrodoméstico e dos equipamentos eletrônicos ao smartphone, para gerar ações e comandos em benefício do conforto (ao perceber um produto em falta, por exemplo, a geladeira pode emitir um pedido direto ao aplicativo de compras em um supermercado). Telecirurgias poderão ocorrer com grau de segurança similar a uma presencial devido à altíssima velocidade na resposta dos comandos. Uma cidade poderá conectar seus sistemas de transporte, coleta de lixo e iluminação para atuar sob demanda. Ao monitorar seu rebanho, via IoT, uma fazenda de gado poderá perceber o aumento da temperatura de alguns animais e conter focos de doença antes do alastramento. Ainda no campo, a fazenda poderá coletar informações do solo em tempo real, adequando remotamente irrigação e adubação. Enfim, diferentes controles inteligentes e remotos vão reduzir desperdício, aumentar produtividade e impulsionar negócios. “Teremos possibilidade de conectar tudo em tão grandes velocidades que o desafio em seguida será outro: usar inteligência artificial para tirar o melhor proveito de tantas possibilidades”, diz Mendes.

## A TRAJETÓRIA DO INATEL

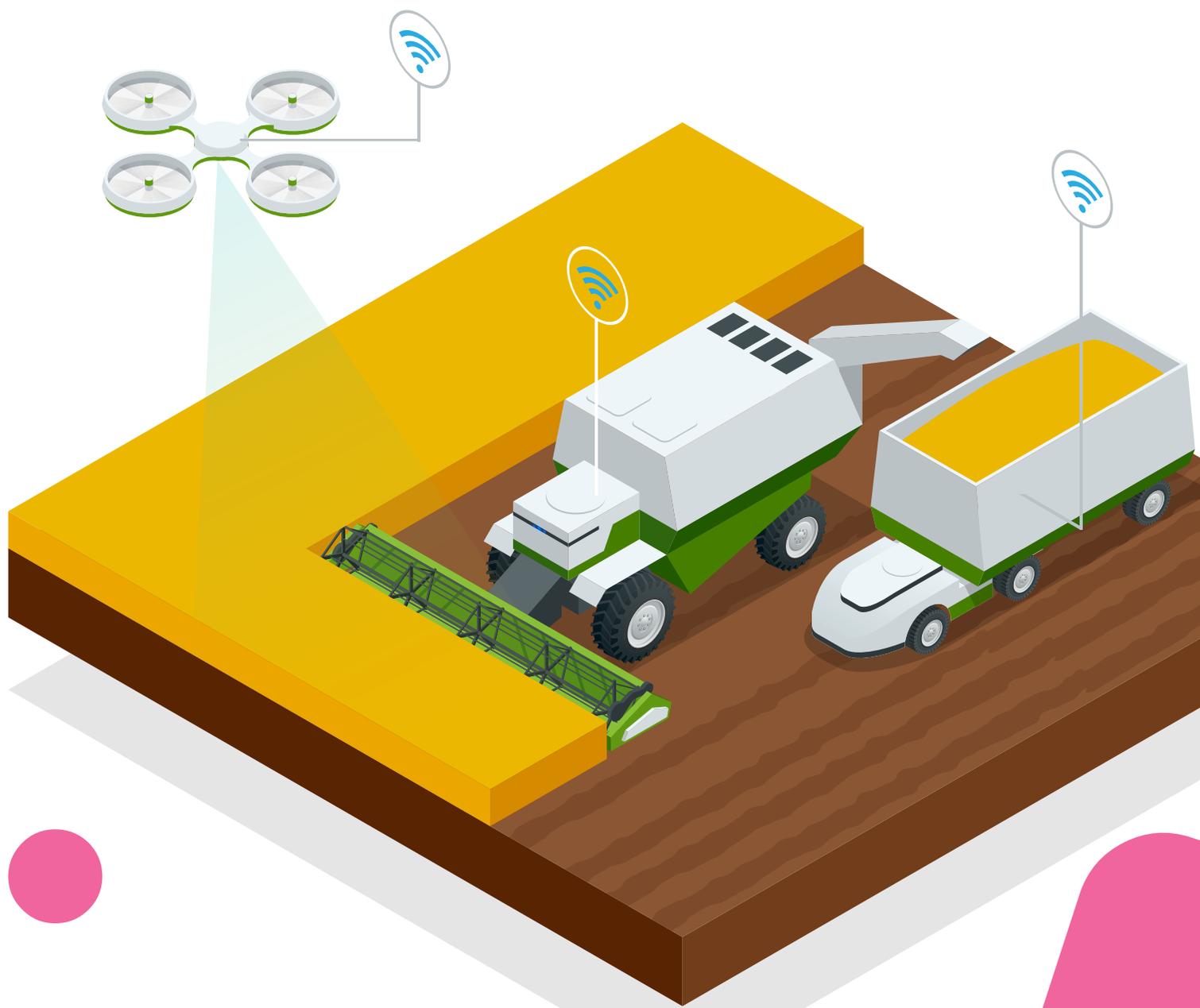
Fundado há 54 anos, o Inatel foi a primeira instituição de ensino do país a oferecer um curso superior de engenharia, tendo as telecomunicações como foco.

Atualmente, com mais de 2 mil alunos, oferece sete cursos de graduação ligados à área (Engenharia de Telecomunicações, Engenharia da Computação, Engenharia Biomédica, Engenharia de Automação e Controle, Tecnologia em Automação Industrial e Tecnologia em Gestão de Telecomunicações), pós-graduação, doutorado, EAD e gratuitos. É uma insti-

tuição de ensino privada sem fins lucrativos, mantida pela Fundação Instituto Nacional de Telecomunicações (Finatel).

Além de formar profissionais, o Inatel transfere tecnologia ao mercado nas áreas de desenvolvimento de software, hardware, educação continuada, consultoria e calibração de equipamentos.

Localizado em Santa Rita do Sapucaí (MG), cidade conhecida como Vale da Eletrônica, o Instituto ocupa uma área de 75 mil m<sup>2</sup>, com mais de 40 laboratórios tecnológicos e incubadora de empresas.





## VALE DA ELETRÔNICA

O Brasil está na 45ª colocação do Bloomberg Innovation Index 2019, ranking mundial que apresenta os 200 países mais inovadores do planeta. Segundo estudo publicado pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), o Brasil investe, somando gastos públicos e empresariais, apenas 1,27% de seu PIB (Produto Interno Bruto) em Pesquisa e Desenvolvimento. Mas, se colocássemos na lupa apenas a cidade onde o Inatel está localizado, esses números seriam bem diferentes.

A pequena Santa Rita do Sapucaí, com 40 mil habitantes, localizada aos pés da Serra da Mantiqueira, no sul de Minas Gerais, tornou-se conhecida como o Vale da Eletrônica por concentrar o desenvolvimento e produção de hardware. Estão lá também a Escola Técnica de Eletrônica

Francisco Moreira da Costa (ETE FMC) e o Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação (FAI). A cidade abriga mais de 160 empresas de tecnologia, entre startups e indústrias, com um faturamento de mais de R\$ 3 bilhões no último ano, segundo dados do Sindicato das Indústrias do Vale da Eletrônica (Sindvel), gerando cerca de 14.700 empregos.

Essas empresas investem, em média, 9% do faturamento em Pesquisa e Desenvolvimento, em linhas de produtos voltados a telecomunicações, informática, segurança, automação industrial, equipamentos industriais e prestação de serviços.

A cidade conta com toda a cadeia operacional em seus limites, desde a pesquisa e o desenvolvimento até a fabricação do produto. Com apoio de consórcios e projetos integrados de fomento à exportação, usufrui de um programa intensivo de internacionalização e aumento da competi-



vidade de suas empresas. Em 2015, o volume de exportações atingiu US\$ 47 milhões.

Um dos motivos pelos quais alcançou sucesso é a tríplice base composta por relações entre academia, governo (em forma de incentivos fiscais) e indústria. Essa união proporcionou a estruturação de novos modelos organizacionais que privilegiam geração de conhecimento, mentorias, parcerias estratégicas e inovação. O que resulta em números invejáveis, como alto IDH, e renda per capita 14% acima da estadual e 6% acima da nacional.

Outros números dão conta da vocação santarritense. Lá existem três incubadoras, 31 startups em fase de incubação, 60 laboratórios de P&D, 11 cursos técnicos e 22 de pós-graduação com foco em tecnologia, e 14 mil produtos criados.

É, portanto, um cenário propício à inovação. A própria cidade se encaixa nessa vanguarda: está em vias de se tornar uma cidade intelligen-

te graças a uma parceria entre Inatel, BNDES e empresas privadas de tecnologia, o que prevê a implantação de soluções para iluminação, segurança e rastreamento de veículos, dentro do contexto de IoT.

Importantes avanços tecnológicos foram gerados em Santa Rita do Sapucaí, como o desenvolvimento da urna eletrônica usada nas eleições brasileiras, do chip do passaporte eletrônico e do sistema brasileiro de TV Digital. “A cidade é um nascedouro de empresas voltadas a atender demandas tecnológicas, tendo como sócios alunos, ex-alunos e docentes das escolas aqui instaladas”, conta Carlos Nazareth Motta Marins, diretor do Inatel. Após a graduação, muitos alunos acabam ficando na cidade devido à qualidade de vida do interior, baixo custo de vida, mercado de trabalho aquecido e proximidade de centros de pesquisa. É, assim, um celeiro de talentos em tecnologia. “Muitas empresas internacionais vêm buscar aqui colaboradores para seus projetos”, diz Marins. São ex-alunos do Inatel o CEO do Airbnb Brasil, o CEO da Ericsson LatAm, altos executivos do Facebook, Google e outras indústrias tecnológicas.

As startups são a cara da cidade, que realiza frequentemente encontros e oficinas em parceria com grandes empresas para estimular o movimento empreendedor. Foi lá que nasceu a DL, fabricante de tablets para as classes C e D que hoje lidera o mercado de tablets no Brasil. Muitos são os focos de atuação das startups, como a que usa deep learning para análise de imagens, a que desenvolveu um sistema de conectividade para organizar o estacionamento em espaços públicos e privados (em teste em algumas cidades), ou a que desenvolve um serviço para pessoas com deficiência auditiva que gera legendas em tempo real durante aulas e palestras por meio de reconhecimento de voz, entre muitas outras.

Essa é mais uma variável na qual o Vale da Eletrônica se distancia da realidade brasileira. Enquanto o país enfrenta uma crise de desemprego e educação, com desinteresse dos estudantes pelas disciplinas das Ciências da Natureza (as notas médias do Enem em 2018 mostraram retração de 510 para 493 pontos em física, química e biologia), por lá o cenário é oposto a esse. “É impressionante como as perspectivas de futuro são abrangentes para o estudante de tecnologia, para ele não faltam vagas no mercado”, frisa Marins. ∞



# CARREIRA RODA-GIGANTE

ELA JÁ TEVE A FORMA DE Y E AGORA FALA-SE EM W. MAS O TEMPO EM QUE FUI  
CEO DE GRANDES EMPRESAS E MINHA EXPERIÊNCIA ATUAL COMO CONSULTOR  
ME MOSTRAM QUE A CARREIRA DE HOJE DEVERIA SE PARECER MUITO  
MAIS COM UMA RODA-GIGANTE. | POR SÉRGIO CHAIA

**U**m vice-presidente responsável pela região da Ásia de uma multinacional previa uma manhã difícil. Depois de uma reunião na matriz, ficou decidido que o CEO da Índia deveria ser “convidado” a assumir uma posição de staff, pois não tinha as habilidades necessárias para uma fase mais empreendedora da empresa. Cabia ao vice-presidente a missão de comunicar ao CEO a decisão. Foi mais fácil do que ele imaginou. Tudo correu tranquilamente, o CEO recebeu a notícia calado e não manifestou nenhuma indignação. Satisfeito, o vice-presidente voltou para sua base em Singapura, achando que tinha dado tudo certo.

“Essa certeza se evaporou quando recebi um e-mail do CEO”, me confidenciou ele. “Era uma mensagem longuíssima, li e reli muitas vezes e não entendi nada. Pedi explicações, recebi outro e-mail ainda mais longo e indecifrável. Senti que tinha de voltar para Índia e ter uma nova conversa. Chegando lá, fui falar diretamente com o CEO e ele, com um misto de embaraço e desconforto, me explicou que aceitava até uma redução em seu salário, mas me pedia encarecidamente que não tirasse de nenhuma maneira seu título de CEO. Resolvi a situação transferindo-o para a regional de Sri Lanka e trazendo outro executivo como CEO da Índia para acelerar os negócios.”

Todo mundo ficou feliz! Mas não acabou ali. “Dois meses depois, fui convidado para uma festa na casa do CEO dos e-mails indecifráveis, em um bairro sofisticado de Nova Délhi. Foi ali que entendi de verdade a situação. No muro da casa tinha uma placa de metal dizendo ‘aqui mora fulano de tal, CEO’. Ainda espantado, reparei que nas casas vizinhas placas reluzentes deixavam clara a posição de cada morador no mundo corporativo.”

Essa primeira história – e a revelação de que já nasceu o bebê que vai viver 150 anos – me provocaram uma profunda reflexão sobre nossa jornada profissional.

É fato que o avanço da medicina ampliou consideravelmente nossa expectativa de vida. E, mesmo que aqui no Brasil não vejamos placas-ostentação como as daquelas casas chiques de Nova Délhi, posso afirmar que o apego de quem ocupa posições de destaque no ambiente corporativo também é muito grande em nosso país.

Adicionamos a esse cenário o alto turnover de posições de CEO que permanecem em média quatro anos em suas cadeiras, e a política de aposentadoria de várias empresas, que aposentam compulsoriamente seus executivos aos 60/65 anos. E aí temos um cenário alarmante: maior expectativa de vida + apego à posição + alto turnover + aposentadoria forçada = vai sobrar tempo, vai faltar posição, pode faltar receita para manter padrão de vida, e a frustração tende a ser generalizada.

Considerando todo esse contexto, minha proposta é redesenhar o curso de nossas carreiras. Ao invés de desacelerar, precisamos encontrar motivos e caminhos para sermos mais produtivos, relevantes e maximizarmos nossa experiência. Ainda temos muito tempo de vida para virarmos generais de pijama, que recitam os feitos do passado de forma saudosa.

Ao invés da famosa frase *menos é mais*, para quem já está no segundo tempo da vida, como eu, o lema é *mais é mais*. Mais interesses, mais projetos, mais impacto e mais significado.

## A METODOLOGIA

Sempre fui apaixonado por parques de diversão. Quando ia com a família ficava admirado com as luzes, inebriado com o cheiro da maçã-do-amor e animado com todos aqueles brinquedos. E foi em um parque em Chicago que tive o insight de usar a roda gigante como metáfora das minhas metodologia e visão de evolução de carreira. Além de aplicar em minha vida, hoje ajudo executivos que, mesmo após os 50 anos, querem continuar ativos e produtivos. A metodologia em si é composta por três grandes etapas:

**1. (Re)Conhecer-se:** aprofundamento do autoconhecimento, ampliação de quem você é, compreensão de seus motivadores, do que energiza e conecta você, de suas principais competências e ativos, de seu propósito (como quer ser percebido por si próprio e pelo mundo). Um inventário pessoal de quem você é e de como você funciona.

Essa dinâmica é baseada em um instrumento chamado Biográfico, uma reflexão da vida ao longo dos setênios (ciclos de sete anos), muito utilizado por profissionais que atuam com a antroposofia, concebida por Rudolf Steiner no início do século 20.

**2. Explorar:** proposição de várias opções de papéis que alguém pode desempenhar, potencializando suas competências e ativos que formalizamos na etapa 1. As situações são descritas com detalhes para perceber grau de excitação, a energia e a vontade de desempenhar cada um dos papéis. Prototipa-se os finalistas para chegar aos verdadeiros vencedores, que dão subsídios para a etapa seguinte.

**3. Tornar-se:** com os papéis finalistas bem mais detalhados e amadurecidos, cria-se o plano de ação. Como viabilizá-lo? Quais as etapas que precisam ser seguidas e qual o cronograma? Como mapear sua rede e abordá-la de maneira construtiva e engajadora? Como gerenciar frustrações e conflitos internos, mas também formalizar a alocação do tempo nas várias dimensões de sua vida: família, bem-estar, aprendizado relevante, criação de iniciativa social etc.?

A ideia de não usar o termo *transição* e sim *evolução* de carreira vem da convicção de que tudo na vida tem um ciclo. É claro que podemos tentar controlar esse fluxo, mas nunca conseguiremos um controle absoluto sobre esse tempo. E tentar controlar as coisas de maneira muito intensa gera um apego extremo. Aprendi que na carreira, ou em qualquer momento da vida, o apego extremo é a raiz do sofrimento.

Transição significa sair de uma coisa e ir para outra. E quando essa coisa se fecha e você está dedicado exclusivamente a ela, vem o sofrimento pelo apego. Já evolução é diferente. Basta reparar em nossa aparência, nossos sentimentos e nossas experiências para percebermos que tudo está sempre em movimento. Quer a gente queira, quer não. E penso que aplicar esse conceito à carreira é muito saudável. Então, quando mapeamos nossas possibilidades na etapa 3 e construímos nossa roda-gigante, esse conceito fica mais tangível e gera mais tração.

## NA PRÁTICA

Depois de concluir as três etapas, é hora de estruturar sua roda gigante. Seus verdadeiros valores são colocados na base. Não falo daqueles que considero higiênicos, tipo honestidade ou integridade, mas em um conjunto específico de valores que são referência em momentos de tomada de decisões, sobre como agir.

No centro da roda-gigante destaco o propósito. Palavra tão falada, desejada, mas que pouca gente trabalha de verdade para encontrar e tangibilizar o seu. Propósito para mim é: por que você faz o que faz, como quer ser reconhecido e o que quer deixar neste mundo quando partir.

E, com os valores e os propósitos definidos, plotamos cada nova atividade em uma cadeira dessa roda-gigante. As cadeiras são conectadas ao propósito e amparadas pelos valores que nos tornam únicos.

Para exemplificar, sempre compartilho minha própria roda-gigante. Na base, destaco impacto, consistência e simplicidade como meus verdadeiros valores. No centro, o meu propósito: “levar pessoas e organizações a outros patamares de performance”. Nas cadeiras, meus diferentes papéis: coach de CEOs e empresários, conselheiro de três empresas, mentor de empreendedores, educador/coach de jovens em estado de vulnerabilidade social, conselheiro de ONG, coach de treinadores de esporte de alto rendimento e colunista sobre liderança em jornais e revistas.

Parece muita coisa, e é! Mas nem todas têm a mesma intensidade. A ideia é que quando uma cadeira da roda-gigante está descendo, a outra está subindo. Por isso a visão da descida não é ruim. E quando a gente trabalha no que gosta, acredita e sente que tem um significado, a energia vem e conseguimos realizar muito mais! Aprendi isso fazendo minha roda gigante girar.

Aprendi também que estresse é resultado de falta de escolha. E felicidade é colocar uma ou duas coisas que você faz bem em prol do mundo. Esses dois conceitos se integram na roda-gigante da evolução da carreira. E então: vale a pena começar a pensar na sua? ∞



Sérgio Chaia ocupou por dez anos a cadeira de CEO em grandes empresas como Nextel e Sodexo. Também foi vice-presidente da América Latina da Symantec e chairman das Óticas Carol. Hoje é coach de C-Level, consultor, palestrante e autor do livro *Será que é possível?* Atua como presidente do conselho e educador da ONG Instituto Ser+, e é conselheiro independente da Condor.

# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## BEZOS SE MOVIMENTA, SEM ALARDE, NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO



### COMENTÁRIO FEITO A UM GRUPO DE FUNCIONÁRIOS REVELA PLANOS DA AMAZON, SEGUNDO CANAL DE TV NORTE-AMERICANO CNBC

Em fevereiro, a Amazon investiu US\$ 700 milhões em uma startup de camionetes elétricas, a Rivian, potencial concorrente da Tesla. Na época, o presidente da gigante do e-commerce, Jeff Bezos, não comentou a iniciativa e a imprensa especializada observou que a motivação do negócio permanecia “nebulosa”.

Uma semana antes, também sem qualquer manifestação pública de Bezos, a Amazon havia adquirido participação em outra startup do setor, a Aurora, especializada em tecnologia de direção autônoma.

Apenas recentemente um pouco da visão do CEO sobre o tema veio à tona. O canal de TV norte-americano CNBC teve acesso a uma gravação em que Bezos comenta com um grupo de funcionários suas jogadas. Ele expressa seu entu-

siasmo com as mudanças do setor automobilístico e, em especial, com o surgimento dos carros elétricos e conectados. “Será muito interessante acompanhar e participar desse processo. É fascinante. Estou muito animado”, diz.

Ao mesmo tempo, porém, Bezos busca conter as expectativas em relação aos investimentos em Rivian e Aurora. Segundo o CEO, o setor automobilístico não deve se tornar um pilar de crescimento da Amazon.

Na opinião de especialistas ouvidos pela própria CNBC, o interesse da Amazon pelas tecnologias de direção autônoma está relacionado ao desejo da empresa de reinventar os sistemas de entrega, reduzindo custos. Mas, em se tratando de Bezos, uma iniciativa singela pode ser o unicórnio do futuro. ∞

# EMPRESAS INTELIGENTES: O CAMINHO TRILHADO PELO GRUPO ALIBABA

EM ENTREVISTA PARA A *ROTMAN MANAGEMENT*, O ESTRATEGISTA-CHEFE DO GRUPO ALIBABA, MING ZENG, FALA SOBRE FUTURO

Ming Zeng, estrategista-chefe do Grupo Alibaba, é um pioneiro da transformação digital dos negócios. Autor do livro *Smart Business: What Alibaba's Success Reveals About the Future of Strategy* (Harvard Business Review Press, 2018), ele fala nesta entrevista à *Rotman Management* sobre a importância de ser uma “empresa inteligente” e os caminhos para alcançar esse objetivo. Sua mensagem é clara: esse é o paradigma do futuro. “E deve se tornar dominante na próxima década. Por isso, todos devem entender os princípios fundamentais da operação nesse ambiente e achar seu modo próprio de sobreviver”, acrescenta.

## **POR QUE É IMPORTANTE QUE TODO EMPRESÁRIO OCIDENTAL COMPREENDA O MODELO DE NEGÓCIO DO ALIBABA?**

Porque o modelo de negócio da Alibaba oferece sinais claros sobre o futuro da estratégia. As fontes de vantagem mudaram de forma significativa, e as empresas precisam de uma nova abordagem estratégica que se encaixe a uma era em que as redes e os dados são dominantes. Para nós, a estratégia não diz mais respeito a análises e planos. É um processo de experimentação em tempo real e de engajamento do consumidor. Pensando no futuro, um grande desafio para os líderes será o de delegar mais e mais trabalho para as máquinas – em especial em decisões operacionais rotineiras –

–, a fim de que as pessoas sejam liberadas para se tornarem mais criativas e inovadoras.

## **O ALIBABA É UMA VERSÃO CHINESA DA AMAZON?**

Claro que não. O Alibaba tem um modelo de negócios único. Não somos um varejista, do ponto de vista tradicional. Desde o começo, o Alibaba tem sido um ecossistema aberto que empodera milhões de negócios a vender por meio da nossa plataforma. O Alibaba é o que se tem quando se reúne cada uma das funções associadas à atividade varejista, coordenando-as em meio online com uma rede baseada em dados e que inclui vendedores, fornecedores de serviços, empresas de logística e fábricas.

## **COMO VOCÊ DEFINE UMA EMPRESA INTELIGENTE?**

As empresas inteligentes se valem do aprendizado de máquinas para reunir informações de suas redes para responder automaticamente ao comportamento e às preferências dos clientes. Uma empresa inteligente possibilita que toda a cadeia de valor seja reconfigurada para obter tanto escala como customização, utilizando a combinação de duas forças: coordenação de rede e análise de dados. Por meio de rede, é possível desmembrar atividades complicadas, de modo que grupos de pessoas ou outras empre-



sas possam realizá-las de forma mais eficiente. Funções que antes estavam presas a estruturas verticalmente integradas, ou a cadeias de suprimentos rígidas, são agora facilmente coordenadas por meio de conexões online. Além disso, as atividades estão se tornando mais inteligentes: o fluxo constante de dados, gerados a partir de interações em tempo real, cria um ciclo contínuo de feedback, que, por sua vez, gera automaticamente decisões que são cada vez mais inteligentes. A análise de dados é a capacidade da empresa de efetivamente integrar produtos e serviços de acordo com as respostas do consumidor. Isso é obtido por meio de algoritmos de aprendizado de máquinas, que permitem coordenar e otimizar cada um dos elos da cadeia de valor.

### **PARA VOCÊ, QUAL A ETAPA MAIS DIFÍCIL DO PROCESSO QUE LEVA À AUTOMATIZAÇÃO DAS DECISÕES?**

Todo o processo é difícil, porque requer uma mentalidade diferente, uma mentalidade de empresa inteligente. Mas, se você quer saber, acho que o mais difícil é o primeiro passo, ou seja, transformar tudo em dados. Nos últimos 200 ou 300 anos da economia industrial, lidamos com produtos físicos e um ambiente físico. Agora, porém, temos de transformar a empresa em um negócio digital. Isso requer um conhecimento profundo

dos domínios do setor de atividade e, também, um profundo entendimento sobre todas as novas tecnologias e novas formas de operar. Para os líderes dos setores tradicionais, o desafio no horizonte é compreender e adotar a mentalidade das empresas inteligentes.

### **COMO O ALIBABA ESTÁ UTILIZANDO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?**

A inteligência artificial é um exemplo do que chamamos de “tecnologia geral”, o que significa uma tecnologia que tem tantas aplicações que pode ser aproveitada em praticamente qualquer contexto. É claro que esse processo leva tempo. As pessoas precisam desenvolver tecnologia e encontrar formas inovadoras de utilizá-la. Nós estamos nesse mesmo processo. Veja, por exemplo, o caso da ferramenta de busca, uma das formas iniciais de uso da IA. Nos últimos cinco anos, desenvolvemos um ótimo mecanismo de recomendação. Podemos oferecer, de maneira direcionada, produtos para qualquer um que visite nosso website, em tempo real.

Também estamos explorando possibilidades de automação nos setores de armazenamento, logística e entregas. Essas iniciativas incluem robótica, tarefas autoguiadas, armazenamento inteligente, entre outros aspectos. E tudo isso requer inteligência artificial. ∞



# 4 LIÇÕES SOBRE LIBERDADE DE EXPRESSÃO

À *STANFORD MAGAZINE*, PROFESSORES CONTAM COMO ASSEGURAR O DIÁLOGO FRANCO

Está cada vez mais difícil debater qualquer assunto. Essa é uma constatação que se faz quase diariamente nos mais diversos ambientes, incluindo o local de trabalho.

A *Stanford Magazine* ouviu quatro professores da universidade sobre como assegurar o diálogo franco, a livre troca de ideias e a diversidade de pontos de vista no campus. Embora tenham como base o ambiente acadêmico, são lições sobre liberdade de expressão que valem para muitas situações atuais.

**Ralph Richard Banks, professor da Faculdade de Direito:** Precisamos cultivar a paciência, sendo menos propensos a nos ofender e a atribuir intenções negativas aos outros. Precisamos ter em mente que estão criticando nossa posição, não a nossa pessoa. De maneira simples, é pegar leve com o outro, e esperar que façam o mesmo conosco. Assim podemos nos unir para entender este mundo complicado em que vivemos.

**Michael McConnell, diretor de Centro de Direito Constitucional:** Nestes tempos altamente polarizados, os moderados são os mais ameaçados, pois não encontram espaço seguro para se manifestarem. É preciso estimular ativamente a diversidade de opiniões. O pluralismo saudável de opiniões é uma necessidade pedagógica.

**Hazel Rose Markus, professora de Ciências do Comportamento:** A capacidade de ouvir não é algo natural. Requer um conjunto de valores e habilidades que têm como base o entendimento de que, para muitas questões, geralmente há mais de uma resposta correta. É importante ouvir para aprender e fazer as perguntas certas.

**Debra Satz, professora de Ética:** Alguns estudantes acham que valores morais são subjetivos, uma mera questão de opinião. Isso não é verdade. Podemos sujeitar nossos valores à discussão, confrontando nossas ideias com outras formas de pensar e ver se elas sobrevivem às críticas. ∞

# HIPERVERTICALIZAÇÃO DOS MERCADOS DE SERVIÇOS

TENDÊNCIA É ACELERADA POR AVANÇOS TECNOLÓGICOS, AFIRMA O EMPREENDEDOR DIGITAL JEFF FLUHR EM SEU *MEDIUM*

Você sabe o que é hiperverticalização? De acordo com o empreendedor digital Jeff Fluhr, as plataformas horizontais, como Craigslist e LinkedIn, vão dar lugar, cada vez mais, a especialistas verticais capazes de ir mais fundo para resolver problemas bastante específicos. Para potenciais empreendedores, Fluhr apresenta quatro recomendações:

**1. Quanto mais vertical, melhor:** A hiperverticalização traz foco e possibilita que as empresas simplifiquem sua mensagem de marketing, desenvolvam produtos sob medida e aprimorem seus esforços de construção do negócio. Para uma startup, esse foco representa uma vantagem significativa, pois permite que a empresa canalize sua energia a uma área estreita em vez de atirar em várias direções ao mesmo tempo. Uma vez que a startup alcance uma posição dominante em um mercado hipervertical, pode estender sua atuação para segmentos adjacentes.

**2. Identifique um mercado com alta taxa de repetição de uso:** Esse tipo de mercado conta com um alto LTV, ou lifetime value, que é o valor gerado pelo cliente ao longo do relacionamento dele com a empresa. Isso permite à empresa dispor de mais dinheiro para conquistar clientes no curto prazo, o que, por sua vez, abre caminho para o crescimento do mercado. No longo prazo, um alto LTV leva a um negócio mais lucrativo.

**3. Defenda-se da desintermediação:** Um problema comum a muitos mercados é de desintermediação, que ocorre quando os dois lados, demanda e fornecedor, decidem fazer negócios diretamente um com o outro. Há várias estratégias para se defender desse risco: 1. Foque mercados com fornecedores homogêneos; 2. Ofereça ferramen-

tas que ajudem a agregar valor, para um ou para ambos os lados; 3. Avalie outras formas de precificação.

**4. Leve em conta sistemas de proteção:** Muitos mercados verticais, inclusive de profissionais liberais, possuem um sistema de proteção que, frequentemente, se baseia em avaliações, feedbacks e recomendações. Trata-se do meio pelo qual os participantes podem construir um histórico de desempenho e, portanto, uma reputação, que abre as portas para novas oportunidades.∞



# IA E O MUNDO DO TRABALHO: MAIS OPORTUNIDADES DO QUE RISCOS

É O QUE DIZ JULIAN BIRKINSHAW, PROFESSOR DE ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO, NO BLOG DA LONDON BUSINESS SCHOOL

O poder dos computadores e da inteligência artificial (IA) ainda assusta muita gente. Não é para menos: as máquinas estão cada vez mais presentes no dia a dia e conseguem resolver problemas cotidianos que sempre pareceram fora do alcance dos seres humanos. Especialistas acreditam que, em algumas décadas, a IA será capaz de realizar basicamente qualquer atividade humana.

É preciso lembrar, porém, que a “inteligência” dos computadores é essencialmente a capacidade de processar o que já aconteceu, com base em grandes quantidades de dados, criar padrões e “construir” algo a partir daí.

Julian Birkinshaw, professor de Estratégia e Empreendedorismo da London Business School, estuda como o avanço da IA impacta as empresas e, mais especificamente, o mundo do trabalho. Ao tentar responder que empregos estarão disponíveis aos seres humanos, uma vez que os computadores alcancem todo o seu potencial, ele oferece um ponto de vista otimista.

Em linhas gerais, destaca, por exemplo, que os profissionais cujas atividades são menos mecânicas, ou seja, mais criativas ou que dependam da interação humana e de características como a empatia, tendem a escapar relativamente ilesos.

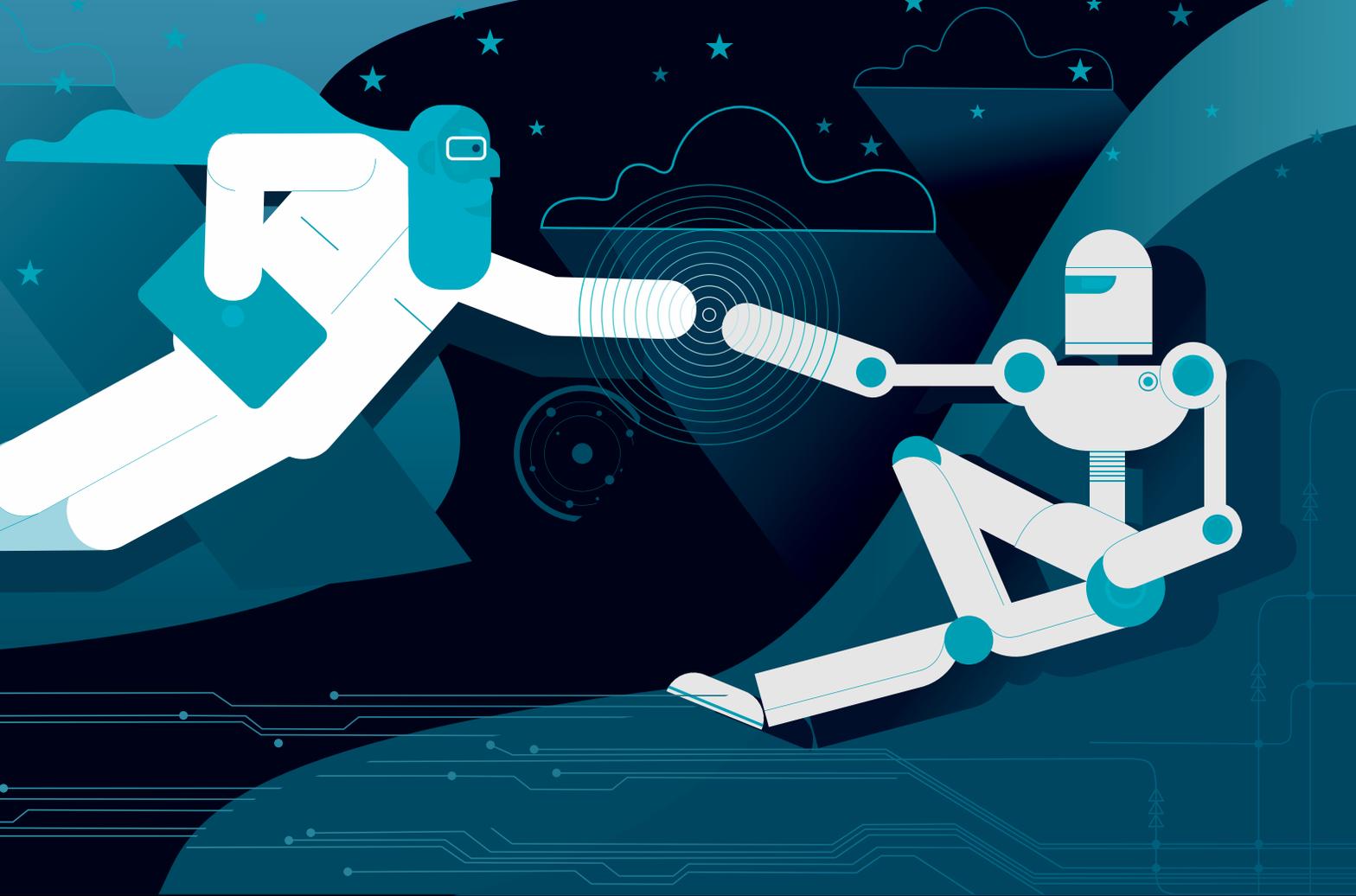
## IMPACTO NA ESTRATÉGIA

Segundo Birkinshaw, as empresas em geral só conseguirão sobreviver se adotarem tecnologias que reduzam custos, inclusive com mão de obra, a fim de competir do ponto de vista da eficiência operacional.

Mas isso, destaca o professor, apenas coloca a organização na linha de partida para a corrida. “Para vencer, será preciso tomar decisões sobre que consumidores conquistar e que novos produtos ou serviços podem ser planejados para atraí-los. Nesse ponto, as limitações da inteligência artificial ficam evidentes”, escreve ele.

Afinal, esse tipo de decisão requer intuição, imaginação e, o que é decisivo, a habilidade de reunir informações de diferentes fontes. “Nenhum computador jamais sonhará com uma nova marca super legal”, acrescenta Birkinshaw.

Na avaliação do professor, as decisões mais importantes que uma empresa precisa tomar estão relacionadas à alocação de recursos. Nesse sentido, a IA pode oferecer enormes volumes de dados sobre o que aconteceu no passado, mas seu poder



de prever é limitado e não se estende às decisões estratégicas.

Birkinshaw menciona o caso do Facebook, que não conseguiu prever os danos causados pela insatisfação dos usuários ao perceberem que informações pessoais estavam sendo entregues a terceiros ou que a plataforma estava sendo usada para disseminar fake news.

“Os sistemas do Facebook não conseguiram ver as ameaças. Não se trata de dizer que a IA não identificou o elefante na sala; na verdade, a IA está em outra sala, completamente diferente. As ameaças eram reais, mas foi preciso que pessoas no topo da organização notassem que essas eram questões relevantes”, explica.

### **IMPACTO NAS DECISÕES**

Birkinshaw destaca que a tomada de decisão requer pensamento lateral, intuição e criatividade, áreas em que os seres humanos superam as máquinas. Por isso mesmo, dentro das organizações, os gestores deverão dedicar uma parcela crescente de seu tempo e de sua energia para essas atividades associadas ao lado direito do cérebro.

“Eles precisam desenvolver um entendimento mais sofisticado a respeito do que a IA é capaz de fazer e de suas limitações. Isso não quer dizer que um bom gestor terá de ser um programador. Mas deverá ter conhecimento suficiente sobre qualquer sistema de IA para, pelo menos, ser capaz de avaliar a validade das informações que são geradas”, explica o professor.

### **IMPACTO NA GESTÃO**

No cenário pensado por Birkinshaw, será fundamental um ambiente corporativo no qual o pensamento radical e a experimentação são promovidos e alimentados adequadamente. Ferramentas de inteligência artificial podem oferecer a direção, mas a decisão sobre o quanto de recursos e tempo será destinado à área de pesquisa e desenvolvimento dependerá do envolvimento humano.

O avanço da inteligência artificial em diversos campos, como medicina, educação e gestão pública, não será interrompido. É claro que isso traz ameaças, mas representa também inúmeras oportunidades. ∞

# LIDERANÇA PARA COMPARTILHAR VALOR NA CADEIA

## DESENVOLVER UMA RELAÇÃO SAUDÁVEL COM FORNECEDORES É PRÁTICA COMUM DOS LÍDERES DA NOVA ECONOMIA



01

Dario Neto é board member do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e CEO do Grupo Anga. Também é pai do Miguel e marido da Bruna.



02

Marcel Fukayama é cofundador do Sistema B Brasil e da consultoria em negócios de impacto Din4mo.

Muitas vezes a relação cliente-fornecedor é transacional. Há poucos vínculos que não se limitam a uma relação estritamente comercial entre as partes. No modo mais convencional de fazer negócio, cada um busca o seu melhor interesse, o que, em geral – e ao contrário do que se pensa –, não gera o melhor resultado para ambos no longo prazo.

A relação entre as partes numa cadeia de valor é assimétrica. O acesso à informação é limitado e há um desequilíbrio de poderes. Healing leaders podem mostrar que é possível fazer diferente. Os fornecedores são agentes econômicos fundamentais para a organização cumprir sua função e, entre as boas práticas que podem ser aplicadas, destacamos:

### 1. Transparência:

Reduz o custo de transação e a assimetria de informação para as partes operarem, resultando em maior confiança e, no limite, um consumidor mais consciente e responsável por sua decisão de compra. A C&A[1], uma das empresas líderes da indústria da moda, foi pioneira em tornar pública a lista de fornecedores diretos.

### 2. Ciclo de pagamento:

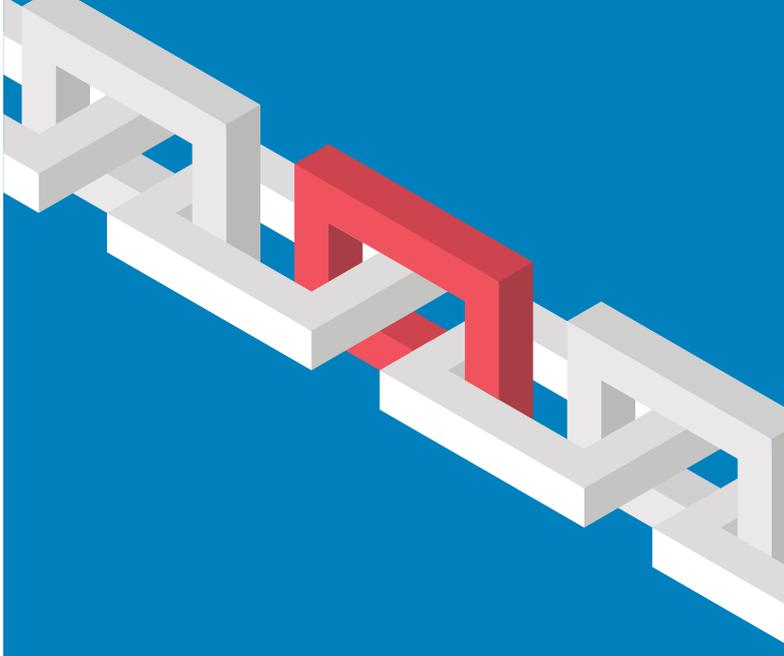
Mais de 70% da economia do país é formada por pequenas empresas. Naturalmente, serão fornecedores de grandes empresas em diversas etapas da cadeia de valor. No entanto, entre as práticas mais comuns vistas nos departamentos de compras está o prazo de pagamento que varia entre 90 e 180 dias, o que impacta drasticamente o fluxo de caixa dos fornecedores. Em uma cadeia de valor mais inclusiva e sustentável, é importante que isso seja revisto. Uma prática referência é o Banco Cooperativo do Brasil S.A. (Bancoob), um banco múltiplo privado especializado no atendimento a cooperativas de crédito. Entre suas políticas de fornecedores, está o pagamento dentro do ciclo mensal.

### 3. Rastreabilidade:

Saber a origem do que você compra é uma prática cada vez mais demandada. Com o avanço de tecnologias como o blockchain, diversos protocolos já estão sendo redesenhados para que, combinada com a transparência, a rastreabilidade na cadeia amplie a eficiência e a confiança, e mitigue riscos de assimetria de poderes e informação. A empresa B Patagonia, por exemplo, tem

[1]: [WWW.CEA.COM.BR/INSTITUCIONAL/FORNECEDORES](http://WWW.CEA.COM.BR/INSTITUCIONAL/FORNECEDORES)

[2]: [WWW.NATURA.COM.BR/FORNECEDORES/QLICAR](http://WWW.NATURA.COM.BR/FORNECEDORES/QLICAR)



03

sido uma grande referência na indústria da moda ao rastrear 100% do tier 1; 50% do tier 2; 25% do tier 3, e 10% do tier 4. Em um campo tão controverso como a indústria têxtil, a busca por melhoria contínua da empresa inspira a todos na direção dessa nova economia.

#### 4. Desenvolvimento territorial:

Muitas empresas se propõem a compensar as externalidades negativas de sua atuação por meio de ações de responsabilidade corporativa empresarial em seu território. Segundo o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), combinado com os recursos de educação, chega a 80% dos orçamentos de investimento social privado. A evolução disso passa por atuar em parceria com seus fornecedores para desenvolvimento e fortalecimento de comunidades. Comece mapeando e selecionando fornecedores em seu entorno. A Reserva, empresa de moda masculina referência no país e alinhada aos princípios do Capitalismo Consciente, privilegia fornecedores nacionais apesar do custo, segundo informações que divulgam. A empresa B Vivenda, pioneira na reforma de casas para população de baixa renda, deixa em média 60% de sua receita na própria comunidade onde atua, por conta da contratação de mão de obra e materiais de construção da própria região. São exemplos de uma atuação de maneira sustentável na cadeia e alinhada com o negócio.

#### 5. Compliance adequado:

Encontrar um caminho que permita uma cadeia de valor inclusiva, mas que se responsabilize pelo impacto e pela conduta, não é tarefa fácil. Por isso, muitos dos grandes compradores elaboram programas de desenvolvimento da cadeia de valor para levar seus fornecedores a níveis de excelência de compliance e de inclusão. Um exemplo de referência é o programa QLICAR[2] da Natura, cujo objetivo é alavancar o desempenho da cadeia de fornecimento por meio da gestão de performance e de ações para desenvolvimento conjunto de processos.

Além dessas práticas, vale a pena um duplo clique nessa dimensão e avaliar também como sua organização pode atingir a agenda 2030 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) por meio dessa rede de fornecimento. Valor compartilhado na cadeia, considerando os fornecedores, já é realidade, e as boas práticas estão aí para provar isso. Lembre-se: o seu fornecedor pode ser seu maior cliente.∞

**A RELAÇÃO  
ENTRE AS  
PARTES  
NUMA CADEIA  
DE VALOR É  
ASSIMÉTRICA.  
O ACESSO À  
INFORMAÇÃO  
É LIMITADO  
E HÁ UM  
DESEQUILÍBRIO  
DE PODERES.  
HEALING  
LEADERS  
PODEM  
MOSTRAR QUE  
É POSSÍVEL  
FAZER  
DIFERENTE**

# A LÓGICA DO COMÉRCIO JUSTO

CONHEÇA TRÊS EMPRESAS QUE LEVAM PRODUTOS DE QUALIDADE E DE ALTO VALOR AGREGADO AO CONSUMIDOR, VALORIZANDO O PRODUTOR RURAL E RESPEITANDO O MEIO AMBIENTE. É O MOVIMENTO DO FAIR TRADE. | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**V**iver um dia no sul da Bahia. Foi com esse sonho para o futuro que Guilherme Leal, um dos fundadores da Natura, convidou Estevan Sartoreli para traçar um diagnóstico e entender como seria possível impactar e melhorar a região. Sartoreli descobriu que era necessário criar um elo alternativo entre produtor e consumidor, que promovesse o desenvolvimento sustentável e uma relação mais justa entre os participantes da cadeia. Sartoreli não inventou o comércio justo, mas sua constatação o tornou CEO e cofundador da Dengo, que comercializa chocolates e cafés sofisticados em lojas físicas e online.

Com lindas lojas em shopping centers, que mais parecem mercearias de alto padrão, a Dengo expõe bombons e barras de chocolate com frutas brasileiras, amêndoas de cacau torradas e drageadas chamadas de “pepitas”, quebra-quebras (placas de chocolate com recheios variados) e café.

Fundada em 2017, a empresa estabeleceu uma política de pagar por produtos de qualidade um valor mínimo de 70% acima do praticado pelo mercado, além de valorizar o cultivo sustentável, disseminar as boas práticas para os produtores de cacau e resgatar o orgulho de “viver da terra”. Em 2018, a média do valor pago ao produtor pela Dengo foi de 82% acima do preço cotado na Bolsa de Nova York.

“Colocamos o produtor como protagonista”, conta Sartoreli. Dos oito produtores iniciais, hoje são 136 que fornecem cacau baiano e café (do

interior de São Paulo e de Minas Gerais) para a empresa, sem vínculos de exclusividade. Antes da Dengo, o produtor ganhava, em média, R\$ 880 por mês. O valor saltou para R\$ 2.200 quando a empresa passou a comprar a matéria-prima para produzir seus chocolates. “O resgate do orgulho é fundamental para uma cadeia sustentável”, diz o CEO da Dengo, que ainda compartilha parte dos lucros com os produtores e suas famílias.

A colheita, a fermentação e a secagem no campo são acompanhadas por uma equipe de agrônomos e técnicos de processamento, de forma que a floresta seja respeitada. Dali, o produto segue para a fábrica da Dengo, no interior de São Paulo, para a torra, o refino e a conchagem, além da produção para as atuais lojas próprias – em 2019 devem ser inauguradas entre três e cinco novas unidades.

“Não acreditamos em propósito como medida compensatória”, destaca e completa Sartoreli: “tem que estar no cerne do negócio, que, por sua vez, precisa gerar lucro.” Além da valorização do produtor, a Dengo tem outro grande diferencial no mercado: a qualidade do cacau de alta fermentação, que é utilizado para a produção de chocolates contendo sua própria manteiga de cacau, o que dispensa a inclusão de gorduras hidrogenadas, assim como de aromatizantes e de conservantes.

Nas lojas Dengo e no e-commerce, os produtos não são baratos, o que é justificado por todos os seus atributos, incluindo o uso de mais cacau e menos açúcar, assim como de embalagens oriundas da celulose, quando possível.

#COMÉRCIOJUSTO  
#MODELODENEGÓCIO  
#SUSTENTABILIDADE



## DA SERRA DA MANTIQUEIRA, NO SUL DE MINAS, PEQUENOS PRODUTORES CHEGAM A CAFETERIAS DO BRASIL E DO MUNDO. É A TECNOLOGIA DA AGRORIGEM, STARTUP QUE CONECTA PRODUTORES E COMPRADORES

“Temos paixão pelo impacto, mas o consumidor não pode comprar algo só porque é ‘do bem’, tem que ser muito bom também. O que oferecemos é prazer com propósito”, completa Sartoreli.

### AGRORIGEM E SEU MODELO B2B, QUE VALORIZA O PRODUTOR

Conectar produtores de café especial da Serra da Mantiqueira, no Sul de Minas Gerais, a cafeterias do Brasil e do exterior – como Canadá e Austrália – e torrefações é o negócio da Agrorigem - The Coffee ID, marketplace B2B fundado no início de 2019. Mais do que ser um novo canal de vendas pela internet, a startup, incubada no Inatel, em Santa Rita do Sapucaí, inova por seu modelo, principalmente na relação com o produtor rural.

“Meus tataravós iniciaram em 1892 a cultura de café da montanha, e o negócio passou de pai para filho”, conta Daniele Alkmin Carvalho Mohallem.



## OS 10 PRINCÍPIOS DO MOVIMENTO DE FAIR TRADE\*

1. OPORTUNIDADES PARA PRODUTORES DESFAVORECIDOS
2. TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE
3. PRÁTICAS COMERCIAIS JUSTAS
4. PAGAMENTO JUSTO
5. SEM TRABALHO INFANTIL, NEM ESCRAVO
6. SEM DISCRIMINAÇÃO, COM EQUIDADE DE GÊNERO, LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO (SINDICAL)
7. BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO
8. DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES (INDIVIDUAIS)
9. PROMOÇÃO DO COMÉRCIO JUSTO
10. RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

\*FONTE: WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION (WFTO)

Depois de se formar em Administração em Campinas e de trabalhar por um tempo na área, a paixão pela produção levou-a de volta para casa.

Sabendo das “dores”, como ela diz, fundou a Agrorigem com seu pai e um sócio especialista em tecnologia. Numa ponta estão os produtores, que precisam ser valorizados; na outra, compradores ávidos por saber a origem, os detalhes da produção e também dispostos a reconhecer o trabalhador rural.

“O produtor tem muitas responsabilidades e riscos na fazenda, mas poucos sabem negociar. Alguns chegam a vender para atravessadores uma saca de 60 kg de café especial por R\$ 330,00. Numa cooperativa, o preço máximo (em 20 de maio de 2019) é R\$ 400,00. Nós pagamos R\$ 800,00”, revela Mohallem.

“Além de não conseguirem vender bem, muitos ficam à mercê da percepção do comprador quanto à qualidade da safra. Nós explicamos o que o produtor tem nas mãos. Há casos em que o café é de 90 pontos, e o produtor nem imagina”, conta Mohallem, que tem certificação Q-Grader, pelo Coffee Quality Institute (CQI).

Na plataforma, o comprador visualiza o perfil sensorial dos grãos e, por meio de filtros, consegue ver fotos, informações sobre a origem, variedade, assim como a pontuação, que deve chegar a pelo menos 80 pontos, de cada produto à venda. E também pode selecionar e adquirir grãos diversificados, demanda hoje em expansão. Mohallem conta que uma rede de cafeterias canadenses, por exemplo, montou um contêiner com microlotes de diferentes cafés.

A especialista em café garante que toda a operação é transparente. A plataforma não direciona para um ou outro produtor; a nota fiscal da venda é emitida pela Agrorigem em nome do produtor pelo modelo direct trade; e o recolhimento de ICMS e toda a logística de entrega dos grãos, que ficam armazenados principalmente em cooperativas selecionadas, são de responsabilidade do marketplace.

A Agrorigem recebe comissão sobre a venda – o percentual não foi divulgado –, uma margem fixa igual para todos e que consta em contrato.

Neste momento, a startup quer ampliar o volume de vendas, para tornar o negócio escalável. E para isso já tem projetos, como desenvolver o selo de rastreabilidade e ajudar na organização das fazendas. Para o segundo semestre, deverá ser adotada uma inovação desenvolvida pela startup: uma caneta sensorial, que analisa o grão cru. “Isso é disruptivo, porque o produtor não será mais enganado em relação à qualidade de seu produto”. Outro projeto é expandir o negócio para a Colômbia e Etiópia.

### DE-LÁ RESGATA O “SABER FAZER”, MAS NÃO BASTA SER SÓ ARTESANAL

Também de Minas Gerais, outra iniciativa, com mais tempo de estrada, é a De-Lá, que vende em lojas físicas produtos artesanais, como queijos, compotas, doces, geleias e outros quitutes, produzidos por famílias em cidades de interior. O objetivo é resgatar os sabores da fazenda.

A ideia nasceu na tese de mestrado em engenharia de produção da designer Laura de Sou-

za Cota Carvalho, e que foi reforçada no curso de Gestão para Negócios Sociais na Fundação Dom Cabral (FDC).

“Nunca fiquei preocupada ou me prendi à teoria de comércio justo. Também nunca negocie preço. Depois de selecionar produtos e produtores, ouço a história e pergunto: Quanto fica bom ‘procê’? Aí vejo se consigo pagar e ainda sobrar uma beiradinha para a De-Lá”, explica ela.

Como Carvalho conta, a De-Lá começou em 2012 com uma loja física escondida dentro de uma galeria em Belo Horizonte e desconexa das demais operações do local. A ideia era servir mais como um escritório e um depósito para o e-commerce, mas com visual ao estilo das vendinhas de antigamente. Havia poucos clientes na loja, até que foi veiculada uma matéria sobre a De-Lá, como um empório gourmet. “Não gosto muito desse termo, mas foi assim que ganhamos visibilidade”, diz ela.

Em 2014, migrou para uma loja de rua na capital mineira, além de ter inaugurado uma loja dentro da FDC. “Crescemos muito com a nova loja, que atende ao mineiro, que tradicionalmente gosta de ver com as mãos. E abandonamos o e-commerce”.

Quando começou, o modelo de valorizar o produtor era novo e o cenário era outro. Na época, os produtores de queijo estavam quebrados, diferente do valor que têm hoje. Enquanto o quilo do queijo fresco custava R\$ 12 no mercado central, a fundadora da De-Lá pagava R\$ 15 para o produtor. “E sempre deixo claro para o consumidor que ele pode estar pagando mais caro dependendo do produto, mas estará também valorizando uma família que vive desse ofício, desse ‘saber fazer’”, afirma.

A escolha de fornecedor é criteriosa. “Não basta ser artesanal, a venda daquele produto tem que ser o meio de vida da família. Assim, conseguimos causar maior impacto”, alega Carvalho. De cinco produtores iniciais, agora são cerca de 90, incluindo os que fazem produtos sazonais.

O sonho de Carvalho era ter na loja as riquezas gastronômicas de Norte a Sul do País, mas a dificuldade logística resulta em 90% dos produtos sendo de Minas. “Chegamos a ter, por exemplo, um arroz vermelho do Nordeste, mas o frete era mais caro do que o próprio arroz”, relembra.

Para ela, o que está muito claro é que a De-Lá tem que continuar sendo uma conexão

## **NÃO BASTA SER ARTESANAL, A VENDA DAQUELE PRODUTO TEM QUE SER O MEIO DE VIDA DA FAMÍLIA. ASSIM, CONSEGUIMOS CAUSAR MAIOR IMPACTO**

justa entre o pequeno produtor rural e o consumidor. O êxodo rural, em busca de melhores oportunidades, não é um bom caminho, e se os pequenos produtores tiverem parcerias sustentáveis, capazes de prover qualidade de vida para sua família, os filhos ficarão ali e o “saber fazer” não vai morrer.

Na opinião de Fernando Filardi, professor do Ibmecc RJ, empresas que seguem as boas práticas de comércio justo são o caminho, mas por enquanto têm somente um nicho à sua frente, já que estão limitadas aos consumidores conscientes. Entretanto, elas têm novas oportunidades para criar uma cultura pelo produto artesanal, para tentar aproximar o cliente do produtor rural.

Uma boa alternativa, sugere o professor, é oferecer visitas ao campo, às plantações, com degustação, a exemplo do que já fazem as vinícolas no Sul do País. Assim, aproximaria ainda mais as duas pontas da cadeia e promoveria uma experiência diferenciada ao consumidor. Algo que está no radar da Agrorigem: “Os produtores estão de portas abertas para receber os compradores”, destaca Mohallem.

Segundo dados do Sebrae, a expectativa é que o mercado de comércio justo continue apresentando grande potencial de crescimento, com taxas de 20% a 25%. Ao que tudo indica, empreendedores e produtores seguirão colhendo bons frutos dessa relação. ∞

# SAÚDE MENTAL NAS EMPRESAS

## NESTE DOSSIÊ

### 32 Não há saúde sem saúde mental

por Gabrielle Teco  
e Marcia Avruch

### 40 Saúde mental ao alcance de todos

por Gabrielle Teco  
e Heinar Maracy

### 48 O estresse e a liderança consciente

por Daniel Friedland

### 50 Depressão, saúde e trabalho

por Mariana Ferrão

O simpósio sobre o novo cenário da cadeia de gás natural em Sergipe estava completamente lotado. Belivaldo Chagas, governador do Estado, tinha finalizado seu pronunciamento quando um estampido foi ouvido. Era tiro. Um único, vindo da arma de Sadi Gitz, que atirou em sua própria cabeça. O empresário se matou ali, na frente de autoridades do setor, no último dia 4 de julho, data em que fazíamos o fechamento desta edição. Infelizmente não tivemos tempo de apurar o caso profundamente, mas o aprendizado proporcionado por este dossiê levantou uma bandeira amarela aqui na redação.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), cerca de 90% das pessoas que cometem suicídio possuem algum tipo de transtorno mental, sendo que a depressão prevalece em 60% dos casos. Outro estudo aponta que mais de 45% das pessoas deprimidas não são diagnosticadas, portanto não fazem o tratamento adequado. E os motivos para essa falta de diagnóstico são muitos, sendo o estigma social um dos problemas mais relevantes. E se saúde mental ainda é um tabu, o que dizer sobre a discussão do tema dentro do mundo corporativo? Ainda não aprendemos a falar, estamos só engatinhando, como bebês expostos aos riscos de uma ameaça grave e urgente.

Até o fechamento desta edição, os motivos que levaram o empresário ao suicídio não estavam claros, mas a imprensa especulava se a escolha do local tinha conexão com as dificuldades financeiras que sua empresa enfrentava por conta da alta do gás natural. Funcionários demitidos e uma recuperação judicial teriam agravado ainda mais a crise.

É a vida real batendo na porta do mundo empresarial, nos lembrando de que já passou da hora de abordarmos a saúde mental do jeito correto: com gentileza e consistência, substituindo salas de descompressão por conversas francas sobre o que anda nos comprimindo. ∞





# NÃO HÁ SAÚDE SEM SAÚDE MENTAL

ENTRETANTO, ABORDAR O TEMA DENTRO DAS EMPRESAS AINDA É UM DESAFIO. COMBATER O ESTIGMA SOCIAL, TROCAR INVESTIMENTOS PONTUAIS POR PROGRAMAS ESTRUTURADOS E AMPLIAR OS ESPAÇOS PARA CONVERSAS PODEM AJUDAR A VIRAR ESSE JOGO. | POR GABRIELLE TECO E MARCIA AVRUCH

**B**

urnout. Nos dicionários de inglês, a expressão é definida como o incêndio que termina porque não há mais o que queimar, ou o esgotamento da força física, emocional ou da motivação, geralmente como resultado de estresse prolongado ou frustração. As duas definições se encaixam no que sentiu a especialista em gestão administrativa e financeira e logística Carolina Guedes, numa manhã, há oito anos. “Há algum tempo eu acordava cansada, desanimada e sem vontade de sair de casa. Naquele dia, quando acordei, parecia que tinha um motor ligado no peito”, lembra.

Trabalhando numa empresa de data centers e serviços de infraestrutura em TI, ela era responsável pelo planejamento, pela alocação de recursos e pela definição de prazos de execução em projetos de médio e grande portes, e também pela elaboração dos relatórios e do suporte às áreas técnica e comercial da empresa. No período que antecedeu aquela manhã, Carolina havia passado quatro meses se deslocando semanalmente entre São Paulo, onde morava e trabalhava, Barueri (na grande São Paulo), onde a empresa estava montando um data center, e Rio de Janeiro, onde coordenava e treinava uma equipe de ativação de serviços. Terminou um noivado e, durante as férias, continuou atendendo ligações e resolvendo assuntos de trabalho.

Naquele dia, não foi trabalhar. Ficou em casa, sendo monitorada por telefone pelo médico. “Me dei conta de que estava praticamente seis noites sem dormir, preocupada com o andamento de um projeto de grande porte no qual estava trabalhando”, conta. Somente no dia seguinte conseguiu ir ao consultório. O médico prescreveu medicação, terapia e a afastou do trabalho por duas semanas. Segundo Carolina, a medicação a acalmava, mas após algumas horas de tranquilidade, o motor voltava a funcionar em seu peito. No dia de retornar ao trabalho, ficou desesperada. Só voltou seis meses depois.

Descrita pelo psicanalista americano Herbert Freudenberger em meados da década de 1970, o burnout foi observado pela primeira vez em voluntários e cuidadores de dependentes químicos. Um trabalho exaustivo, em que os pacientes têm muitas recaídas, piorando consideravelmente a sensação de que o esforço e a dedicação não valem a pena. Depois foi observado que a mesma

situação se repetia com enfermeiros, professores e médicos. Só então passou-se a considerar que qualquer trabalho que traga um estresse interpessoal contínuo e repetido, levando o trabalhador a manifestar um conjunto de sintomas muito similares, também poderia ser classificado como burnout. Foi assim que na década de 1990 o burnout entrou para o Código Internacional de Doenças (CID) e, desde então, passou a ser uma síndrome associada ao universo do trabalho.

Recentemente, a OMS anunciou mudanças no CID que descreve o burnout, o que fez grandes veículos comunicarem que agora ela passou a ter o status de doença. “Portanto, aqui em primeira mão para a **HSM Management**: o burnout não é uma doença”, revelou Daniel Barros, psiquiatra e professor colaborador do Departamento de Psiquiatria da Faculdade de Medicina da USP, em uma entrevista concedida por videoconferência a íntegra desse bate-papo você confere na revista 135 Extra, exclusiva para assinantes. Veja QR code no final da matéria.

“O burnout já existia no CID como diagnóstico desde a décima edição, em vigor há 20 anos, mas não na seção de doenças. Até porque o CID tem vários códigos para descrever situações que levam alguém a buscar atendimento. Existe código até para descrever acidente com nave espacial. Portanto, não é só por estar no CID que é uma doença”, explica Barros. Ainda segundo o especialista, a confusão se deu porque o que era descrito apenas como sensação de exaustão vital passa a ser melhor detalhado como um estresse crônico decorrente do trabalho. “Portanto, apesar de a comunidade médica conectar o burnout ao universo do trabalho desde sempre, somente na CID-11, que entrará em vigor de 2022, ela estará descrita como tal”, acrescenta o psiquiatra.

Estresse crônico foi o que aconteceu com Carolina Guedes, nossa personagem do início da matéria. A empresa em que ela trabalhava, uma das líderes entre as provedoras de data centers no País, passava por um processo de expansão, após ter o controle adquirido por uma multinacional. Uma situação que provoca mudanças, novas demandas e metas arrojadas. Ao retornar ao trabalho, Guedes impôs condições a si mesma, como definir rigorosamente sua rotina diária. “A terapia me fez compreender o processo pelo qual eu havia passado e contribuiu para que eu ficasse alerta a certos gatilhos que poderiam desencadear uma recaída”, completa.



## DISTANCIAMENTO EMOCIONAL

A depressão atinge mais de 300 milhões de pessoas no mundo (cerca de 4% da população mundial). O Brasil é recordista em transtornos de ansiedade; questões de saúde mental e emocional já são a segunda maior causa de afastamento do trabalho. Dados como esses, produzidos por instituições sérias como a Organização Mundial da Saúde e amplamente divulgados pela mídia, certamente contribuem para a conscientização sobre o tema. A pergunta que fazemos e que inspirou este dossiê é: se o problema é tão grande, por que ainda falamos tão pouco sobre eles dentro das nossas empresas?

Segundo dados da Isma-BR, representante local da International Stress Management Association, 90% dos profissionais apresentam sintomas de ansiedade de grau leve a incapacitante. Portanto, se você estiver lendo esta reportagem em seu trabalho, basta olhar para o lado e provavelmente você vai deparar com colegas passando por dificuldades neste exato momento.

O fato é que o tema é espinhoso e não querer falar sobre isso é praticamente um mecanismo de defesa das nossas mentes. “Vejo essa questão sob a perspectiva de três macroproblemas. O primeiro é: quando estou sofrendo, eu não posso pensar que estou sofrendo, porque senão o sofrimento é maior. Então, de uma forma inconsciente, eu nego os riscos, porque os riscos me desestabilizam”, explica André Fusco, médico do trabalho formado pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Para tornar a questão mais didática, Fusco dá um exemplo: “Se eu trabalho lavando fachadas de prédios nas alturas e meu colega sofre um acidente, o que eu vou pensar? ‘Será que ele não tem labirintite? Será que ele não bebeu ontem?’ E aí a gente foca as pessoas, porque senão eu percebo que estou sujeito ao mesmo risco, portanto ao mesmo sofrimento. É por isso que quando alguém do mundo corporativo traz um atestado ou adoece, a gente manda para casa. Porque ele lembra a equipe inteira que todo mundo pode estar doente. Portanto, infelizmente, quanto maior o sofrimento, mais a gente responsabiliza os doentes”, explica.

Estudioso das causas de adoecimento mental no mundo corporativo desde 2016, Fusco

encontrou na cultura, na psicodinâmica do trabalho e na abordagem psicanalítica nas relações laborais um caminho para solucionar as causas da atual epidemia de problemas mentais relacionados ao trabalho. “Defendo a posição de que identificar e abordar conflitos e contradições nas organizações traz resultados consistentes e sustentáveis, desfazendo o mito de que tratar da saúde mental pode comprometer resultados. Assim, a ideia é buscar formas mais eficientes de prevenção e tratamento, que vão além dos já tradicionais meios de compensação, como meditação, decompressão, resiliência, pausas e lazer no trabalho”, comenta.

O leitor mais atento deve ter notado que, dentro do contexto da nossa personagem do início desta matéria, citamos que ela terminou um noivado no período que antecedeu seu burnout. Usar esse fator para explicar a totalidade de seu sofrimento seria o que Fusco classifica como segundo macroproblema, que é culpar o doente e não as regras. “Dentro das empresas vemos muitas contradições que elevam consideravelmente o nível de estresse das pessoas. Discursos corporativos pregam, por exemplo, que os funcionários precisam colaborar e gerar valor ao cliente, mas, quando olhamos para as metas, elas são individuais e a cultura é extremamente competitiva”, comenta o médico com um exemplo hipotético, mas que se encaixa na realidade de muitas organizações.

Por último, o terceiro macroproblema detalhado por Fusco está ligado à questão do reconhecimento. “Existem alguns aspectos necessários para o trabalho ser saudável mentalmente. Primeiro, é uma questão de utilidade. Meu trabalho precisa ser útil e gerar valor. Segundo, é evolução. Preciso sentir que estou evoluindo e me desenvolvendo. Terceiro, o reconhecimento. É ser notado e reconhecido por meus esforços nos dois primeiros aspectos”, diz.

Não à toa, um dos sintomas que caracterizam o burnout é a perda de eficácia: o colaborador passa a perceber seu trabalho como inútil e sente que seu esforço simplesmente não vale a pena. Os outros dois são a exaustão vital, uma sensação de que não há energia para realizar as tarefas diárias, e o afastamento afetivo dos colegas, um certo cinismo no trato com as pessoas, uma perda de graça ou de prazer nos relacionamentos.

## OS RISCOS DA COMPENSAÇÃO

A dificuldade de concentração foi o que fez a hoje empresária Tatiana Pimenta perceber que algo não estava bem. “Precisava reler textos e documentos três, quatro vezes para compreendê-los.” Com um histórico de excelente desempenho escolar e uma carreira profissional bem-sucedida, isso era incomum. Mas esse não foi o único sinal de que havia algo fora do normal. Habitualmente expansiva, ela havia ficado retraída e se sentia desanimada e cansada. Dormia mal e tinha pesadelos frequentes. “Cheguei a falar sobre isso com uma ou outra amiga e ouvia que era algo passageiro, que iria melhorar. Quando você tem dor de cabeça, as pessoas prontamente oferecem um analgésico, mas quando fala de uma ‘dor’ ou dificuldade emocional, elas dizem que vai passar”, conta Pimenta.

Foi seu gestor na fabricante de painéis de madeira em que trabalhava como gerente regional de vendas, na época, que a aconselhou a procurar ajuda e indicou um profissional. “Ele per-

cebeu a mudança no meu comportamento e no ritmo de trabalho, e me deu apoio.” Tatiana foi diagnosticada com depressão, mas não precisou se afastar. Contou com a compreensão de seus superiores na flexibilização de sua jornada, passou a fazer terapia e, como parte do tratamento, a psicóloga a incentivou a fazer atividade física regularmente. Com uma rotina frequente de viagens, ela começou a fazer caminhadas e depois incorporou a corrida ao seu dia a dia, hábito que mantém até hoje.

A história de Pimenta tem um final feliz, mas sua experiência na busca por apoio profissional não foi fácil. “Descobri que procurar um psicólogo era uma coisa difícil. Por mais que você tenha plano de saúde e consiga um encaminhamento, não havia muita informação disponível que pudesse me ajudar nessa busca.” Ao enfrentar um problema, Pimenta viu uma oportunidade de mercado e decidiu empreender. Assim nasceu a Vittude, uma startup que conecta pacientes e psicólogos para sessões de terapia online. (Veja mais na página 44.)





Essa compreensão por parte da liderança, como aconteceu no caso de Pimenta, ainda é coisa rara. “É por isso que vivemos a epidemia das ‘salas de descompressão’. Pufes coloridos, aulas de meditação, salões de jogos e workshops de mindfulness viraram febre dentro das empresas. E a minha provocação é sempre a mesma: tudo muito legal, mas não vamos falar sobre o que está comprimindo nosso pessoal?”, comenta Fusco.

Não que os esforços pontuais não ajudem, mas as estratégias que Fusco classifica como “mecanismos compensatórios” apenas contribuem para ampliar a resistência das pessoas. “É como a ginástica laboral recomendada para doenças musculares. A ideia é hipertrofiar a musculatura para aguentar a sobrecarga. Entretanto, é fundamental que as causas da sobrecarga sejam analisadas para que o tratamento seja eficiente.” É por isso que, para obter resultados efetivos com programas de saúde mental, as empresas precisam ir além. (Veja mais na matéria da página 40).

## INVESTIMENTO QUE VALE

Em tempos de economia instável, um investimento que traz 400% de retorno parece um bom negócio, não? Pois é este o ROI calculado pela Organização Mundial da Saúde quando o assunto é investimento em saúde mental. De acordo com a OMS, a cada US\$ 1 investido, o retorno é de US\$ 4, considerando melhores condições e capacidade de trabalho. “É um valor que passa despercebido pelas empresas, pois, no geral, elas calculam o absenteísmo, mas poucas conhecem de fato o custo do presenteísmo”, explica Wagner Gattaz, médico psiquiatra e CEO da Gattaz Health & Results.

Para compreender de que forma o presenteísmo se manifesta, basta considerar mais uma estatística alarmante da OMS: cerca de 45% das pessoas com depressão não são diagnosticadas, portanto não recebem tratamento adequado. Elas vão trabalhar todos os dias,

## REPROGRAMAR O CÉREBRO PARA RECUPERAR A MEMÓRIA

Numa sexta-feira, uma das profissionais com quem trabalho perguntou se poderia entregar segunda-feira o relatório que eu havia solicitado. Não me lembrava de ter feito o pedido e nem da reunião em que ele fora combinado. Alguns dias depois, outra pessoa comentou que um cliente havia gostado muito da reunião que tivemos e eu não tinha registro de ter participado ou de ter falado com ele. E eu, que sempre fui multitarefas e raramente esquecia algo, fiquei abalada.

A primeira suspeita foi de um tumor no cérebro, hipótese afastada depois de uma ressonância magnética. Uma bateria de exames e testes neurológicos atestaram perda significativa da memória recente. A orientação médica foi parar tudo para descansar o cérebro. Passei 40 dias sem celular, sem internet, sem ler, em minha casa de campo, com meu marido e meus filhos. Depois disso, promovi uma série de mudanças em minha rotina. Comecei a fazer caminhadas, treino funcional e pilates, além de jogos para estimular a memória. Também precisei passar a anotar todos os compromissos e a fazer inter-

valos entre as reuniões, já que, antes, emendava umas nas outras. Por fim, aprendi a controlar meu hábito de querer acompanhar e responder a tudo imediatamente.

Esse susto, que eu vivi em 2015 e foi classificado como burnout, me fez perceber a importância de conhecer meus próprios limites físicos e mentais, e a valorizar os momentos de lazer e descanso. Nesse contexto, o autoconhecimento é fundamental, não apenas porque nos faz identificar limites, mas, também, porque nos permite fazer as escolhas certas.



Sofia Esteves, especialista em RH, presidente do conselho do Grupo Cia de Talentos e comentarista de carreira na GloboNews.



estão lá de corpo presente, mas produzindo aquém de sua capacidade normal.

Outro grande custo invisível da saúde mental, mas que dói no bolso das empresas, é o plano de saúde. Essa, que já é a segunda conta mais cara das organizações (só perde para a folha de pagamento), cresce em média 20% ao ano só com a inflação médica, mas pode ficar ainda mais dispendiosa se a sinistralidade estiver fora de controle. “Por conta do estigma das doenças mentais, é raro o paciente procurar um psiquiatra logo como primeira opção. Ele vai a um clínico, depois passa por especialistas, faz exames de todos os tipos e isso tudo vai onerando o sistema de saúde”, explica Gattaz.

Na Europa, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o estresse ocupa a segunda posição entre os problemas de saúde relacionados ao trabalho, afetando cerca de 40 milhões de pessoas. Cerca de 50% a 60% de todos os dias de trabalho perdidos no continente estariam ligados a essa condição. No Brasil, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira causa de incapacidade para o trabalho, considerando a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez, no período de 2012 a 2016.

“Assim como há anos as empresas se preocupam com o risco de acidentes de trabalho e com doenças crônicas como diabetes e hipertensão, a tendência é que o risco psicológico passe a ser cada vez mais monitorado pelas organizações”, explica Gattaz, e acrescenta: “além de uma questão de qualidade de vida para o indivíduo em sofrimento, cuidar da saúde mental do colaborador traz retorno financeiro. Um diabético com depressão, por exemplo, custa cerca de 4,5 mais para o sistema de saúde do que um diabé-

## COMO MEDIR O RISCO PSICOLÓGICO DAS ORGANIZAÇÕES?

As perguntas que as organizações devem considerar responder quando procuram medir o risco psicológico no local de trabalho, segundo a consultoria EY\*:

1. Os colaboradores percebem o local de trabalho como seguro e inclusivo?
2. Os funcionários percebem que têm controle/influência sobre como fazem seu trabalho?
3. Conversas de qualidade sobre saúde mental estão acontecendo em toda a organização, de maneira formal e informal?
4. A educação sobre saúde mental foi incorporada ao dia a dia do colaborador na empresa?

*\*Relatório “The pulse side of mental health”, produzido e divulgado pela EY Austrália em 2017.*

tico sem depressão. Até mesmo para casos de câncer essa realidade se repete: indivíduos com câncer e depressão acabam tendo internações mais longas e tratamentos mais prolongados”. Esse retorno ao qual Gattaz se refere tem ligação com o custo evitado quando a empresa tem um trabalho efetivo no controle da sinistralidade do plano de saúde e consegue conter os aumentos anuais já esperados.



## O VILÃO

A prevenção e o tratamento das doenças mentais possuem um inimigo número um: o estigma social. Em geral, as pessoas que adoecem são vistas como fracas, pouco resilientes ou, pior, são culpadas por seu próprio adoecimento, rotuladas como incapazes de lidar com situações de pressão.

## ANTIESTIGMA

Como combater o estigma que dificulta o diagnóstico e o tratamento de doenças e transtornos mentais? Segundo o psiquiatra Daniel Barros, são dois os mecanismos mais eficazes:

**1. Contato com pessoas com transtornos mentais:** Quando você sabe que seu chefe teve depressão ou tem um parente com transtorno de pânico, por exemplo, isso humaniza o problema. São pessoas do seu convívio, que já estiveram bem, mas que, por alguma razão, adoeceram. A convivência torna o entendimento e a aceitação mais fáceis.

**2. Levar informação para as pessoas:** Nunca é demais divulgar que o transtorno mental é uma doença, e não uma escolha ou questão de caráter. Ninguém fica deprimido porque não aguentou a pressão ou escolhe ter um transtorno de ansiedade multifatorial. É preciso levar em conta aspectos químicos, cerebrais, biológicos, história de vida e há aspectos desconhecidos, porque o cérebro é complexo.

E aqui vai uma reflexão bem pertinente para o leitor da **HSM Management**: segundo o médico psiquiatra Daniel Barros, às vezes as pessoas preferem chamar de burnout o que na verdade é uma depressão. Até porque os casos mais graves de burnout costumam ter sobreposição de 90% com os sintomas da depressão. “Então o sujeito está lá, num quadro muito intenso, que poderia tranquilamente ser enquadrado como depressão, mas parece que pega melhor chamar de burnout. Por quê?

Porque depressão é um transtorno mental e, como transtorno mental, tem estigma. Dá a impressão de que a culpa é da pessoa, de que ela não aguentou. Se a gente muda o nome e chama de burnout, a gente inverte a seta. Aí a culpa passa a ser da empresa, é culpa do trabalho, e o indivíduo vira vítima”, explica Barros. Ainda segundo ele, não adianta culpar nenhum dos lados: é preciso entender os fatores que estão causando doenças e síndromes, e tratá-las como outras quaisquer. “Em todos os programas de saúde mental que já implementamos, a campanha antiestigma é o passo mais importante. Até porque, se as pessoas não estiverem abertas para o tema, qualquer investimento será em vão”, explica Gattaz.

Outro fator fundamental a ser disseminado no momento de conscientização é a confidencialidade dos dados. “Se o funcionário desconfiar que sua declaração de saúde pode ser utilizada contra ele, há boas chances de ele mentir no diagnóstico. Vale lembrar que o sigilo médico é coisa séria, e as empresas precisam respeitar as regras”, complementa.

Uma campanha antiestigma pode conter palestras, vídeos na intranet, depoimentos de funcionários que já enfrentaram o problema, entre outras ações. Nessa etapa, é importante levar em conta a cultura de cada organização, pois o que funciona bem para uma empresa pode não funcionar pra outra. A recomendação é que, além da equipe de saúde (seja ela terceirizada, seja própria), os times de RH e comunicação estejam envolvidos, para que o plano de ação seja assertivo e a mensagem chegue sem ruído até as pessoas.

Apesar de ser um bom primeiro passo, combater o estigma é apenas uma das etapas importantes para quem deseja implementar um programa efetivo de saúde mental. Uma abordagem mais estratégica, como a desenvolvida pela consultoria EY em seu relatório “The pulse side of mental health”, é necessária (veja box ao lado).

Além disso, os bons exemplos, que apresentamos na matéria a seguir, podem inspirar empresas de todos os portes a buscar abordagens mais práticas. Procurar encarar o tema com leveza é importante, mas sem perder de vista que saúde mental é assunto sério e que as empresas que forem consistentes em suas estratégias serão cada vez mais competitivas no mercado. ∞

Reconhecendo a importância de incorporar estrategicamente quaisquer iniciativas de risco psicossocial dentro de um contexto empresarial mais amplo, a EY\* desenvolveu um modelo que se concentra em sete alavancas organizacionais-chave, permitindo a medição de cada uma delas

<b>ESTRATÉGIA</b>	Um plano estratégico que seja integrado à estratégia global de negócios e abranja dimensões críticas, como recursos, autonomia, monitoramento, treinamento e conscientização.
<b>PESSOAS</b>	Uma cultura organizacional flexível e inclusiva que promova as atitudes, os comportamentos, os conhecimentos e as habilidades desejados em saúde mental por meio de uma responsabilidade compartilhada entre a organização e os funcionários.
<b>GOVERNANÇA E LIDERANÇA</b>	Acompanhamento e apoio aos líderes, que assumem um papel proativo na construção de um local de trabalho mentalmente saudável, comunicam efetivamente a importância da saúde mental dos funcionários e oferecem apoio a todos os colaboradores.
<b>INDICADORES E RELATÓRIOS</b>	Relatórios periódicos que indiquem os riscos psicossociais e acompanhem os avanços do programa com as lideranças.
<b>RISCO E OPORTUNIDADE</b>	Políticas e programas adequados voltados para a promoção da saúde mental dos funcionários, com apoio das áreas de segurança e meio ambiente, e recursos humanos.
<b>SISTEMA E ESTRUTURA</b>	Riscos psicossociais identificados, avaliados e mitigados no local de trabalho, com esforços para identificar oportunidades de melhorias.
<b>TECNOLOGIA DIGITAL</b>	Adoção de tecnologias como um facilitador para monitorar riscos e perigos, identificação de hot spots, acompanhamento de desempenho etc.

\* RELATÓRIO "THE PULSE SIDE OF MENTAL HEALTH", PRODUZIDO E DIVULGADO PELA EY AUSTRÁLIA EM 2017.



Quer saber mais sobre o burnout?  
Assista a entrevista completa com o psiquiatra Daniel Barros por vídeo chamada.





# SAÚDE MENTAL AO ALCANCE DE TODOS

COM OU SEM TECNOLOGIA, COM MUITO OU POUCO INVESTIMENTO, ABORDAR A SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES É POSSÍVEL. CONHEÇA CASOS DE EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM DIFERENTES INICIATIVAS E JÁ ESTÃO COLHENDO BONS FRUTOS.

| POR GABRIELLE TECO E HEINAR MARACY



C

uidando de quem cuida. Com esse mote, a campanha lançada pelo Hospital Sírio Libanês no início de 2014 tinha como objetivo atender funcionários do hospital e seus familiares, resgatando uma figura bastante comum nos cuidados de saúde de antigamente: o médico da família. Com equipes multidisciplinares, compostas por enfermeiros e nutricionistas, esses médicos passaram a ser a referência de colaboradores e dependentes, tanto para condições que se manifestam pela primeira vez quanto para a recorrência de condições anteriores. O programa deu tão certo que, em sua segunda fase, em 2017, a saúde mental entrou na pauta da campanha.

“Ainda que o médico de família tenha uma visão ampliada também para o diagnóstico e o tratamento dos quadros mentais, entendemos que era fundamental iniciar um trabalho de mapeamento das doenças mais comuns como estresse, depressão e burnout. Dessa forma, buscamos no mercado um parceiro para nos auxiliar na avaliação de todos os colaboradores da instituição para o diagnóstico e a avaliação de risco para essas doenças, bem como para a implantação de medidas terapêuticas e de prevenção”, explica o médico Gentil Jorge Alves Júnior, superintendente de saúde corporativa do hospital.

A empresa escolhida foi a Gattaz Health & Results, que mapeou cerca de 9 mil funcionários, utilizando um software proprietário desenvolvido para essa finalidade. “A interface para o usuário é bem simples. Em apenas 10 minutos, com um tablet ou celular, o colaborador responde ao nosso questionário e, logo em seguida, já recebe um feedback sobre sua saúde mental atual. Caso seja identificada a necessidade de tratamento, no próprio relatório ele encontra os passos seguintes propostos pelo programa”, explica Tânia Ferraz Alves, médica psiquiatra que coordena as áreas clínico-psiquiátricas da Gattaz.

A adesão ao questionário online foi de 60%, taxa considerada acima da média para esse tipo de ação. Isso porque, antes de iniciar a coleta de dados, o Sírio investiu em uma campanha antiestigma, com palestras e vídeos curtos que explicavam o propósito da ação, abordavam os tipos de doenças mentais e, principalmente, ressaltavam a confidencialidade de todo o processo.

Com os dados coletados, a Gattaz produziu uma série de relatórios para que o Sírio pudesse

ter uma visão clara não só da predominância de doenças mentais em sua população como também das áreas do hospital em que a incidência delas era maior. Assim, os planos de ações foram direcionados e priorizados de acordo com as necessidades dos times. “Para o cliente, as informações são sempre agrupadas por áreas e equipes, de forma que a identificação do paciente seja preservada”, comenta Alves.

Para melhorar o quadro geral de saúde mental, o programa tinha duas frentes de atuação. A primeira delas era o tratamento individualizado dos pacientes, em que o funcionário com quadro leve a moderado era tratado pelo médico da família, enquanto os casos mais graves eram encaminhados ao psiquiatra.

A segunda frente tinha como foco o grupo de liderança do hospital, que foi treinado para compreender o papel do líder na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. “Envolver e treinar as lideranças é fundamental, pois, no dia a dia, são elas que vão identificar em seus times sinais de depressão, estresse, ansiedade, entre outros. Além disso, como fator externo, a pressão, a cobrança e os conflitos podem impactar diretamente a saúde mental de um colaborador, e é importante que os líderes tenham consciência e saibam gerenciar o estresse em seus times”, explica Wagner Gattaz, CEO da Gattaz Health & Results.

Além das informações passadas pelos médicos, o programa coletava dados diretamente dos pacientes em tratamento. O diagnóstico inicial também foi reaplicado 6 e 12 meses após o início do programa, o que permitiu uma mensuração precisa dos resultados obtidos pelo Sírio. “Só no quadro de depressão, por exemplo, na comparação das prevalências entre as amostras totais da primeira e segunda fases, o número caiu de 35% para 24%. Isso quer dizer que, após um ano de acompanhamento, 11% das pessoas já estavam tratadas e fora do programa. Os números são concretos, mas, como o ganho de qualidade de vida e de produtividade são difíceis de mensurar, costumamos dizer que o retorno do investimento pode ser observado pela redução do custo do presenteísmo. Se 11% dos funcionários estavam lá só de corpo presente, produzindo aquém de sua capacidade, após o tratamento esse time voltou a performar em seu pleno potencial. É como se a empresa aumentasse o seu quadro de colaboradores em 11%”, detalha Gattaz.

## COMO IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE SAÚDE MENTAL

Segundo a Organização Mundial da Saúde, o retorno do investimento (ROI) em ações de saúde mental é de 400%. Entretanto, para que esse ROI seja observado, as empresas precisam resistir à tentação de investir somente em medidas compensatórias (como aulas de meditação, salas de decompressão, entre outras) e, de maneira pontual, implementar programas estruturados que sigam as seguintes etapas:

**1- CAMPANHA ANTIESTIGMA:** leia mais a respeito no box da página 38.

**2- DIAGNÓSTICO:** com questionários em papel ou online, essa etapa pode ser realizada por empresas terceirizadas ou pelo próprio médico do trabalho. Empresas de menor porte não precisam ficar de fora: uma boa sugestão é estabelecer uma parceria com profissionais do próprio plano de saúde concedido pela empresa, para que o tratamento seja recomendado apenas àqueles que realmente precisam dele.

**3- PLANO DE AÇÃO POR ÁREA:** no caso de empresas de grande porte, analisar a população por áreas, unidades de negócios ou diretorias ajuda na hora de priorizar os times com maior necessidade. Além disso, identificar as equipes que estão com os melhores índices de saúde mental também pode ajudar o responsável pelo programa a entender as boas práticas, para serem disseminadas posteriormente.

**4- TRATAMENTO INDIVIDUALIZADO:** respeitando o sigilo médico e lembrando de todo o estigma social que as doenças mentais carregam, é importante encontrar formas para que o tratamento seja individualizado. Assim, as informações dos pacientes ficam restritas aos profissionais de saúde envolvidos

com o programa, e a empresa garante a confiabilidade dos dados fornecidos pelos colaboradores.

**5- ENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DAS LIDERANÇAS:** além de poderem identificar no dia a dia os colaboradores com sinais claros de depressão, estresse, burnout, entre outros, as lideranças precisam estar conscientes e comprometidas com a saúde mental de suas equipes.

**6- MENSURAÇÃO DE RESULTADOS:** calcular o absenteísmo é mais comum nas empresas, mas com o tratamento individualizado é possível estimar também o custo do presenteísmo. O importante nessa etapa é estabelecer e acompanhar indicadores para que a eficiência do programa seja mensurada e contribua diretamente para a etapa seguinte.

**7- MANUTENÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE BEM-ESTAR:** dificilmente a empresa manterá um programa ineficiente. Porém, se comprovado o retorno do investimento, é possível que o programa ganhe ainda mais recursos para que outras ações de bem-estar sejam implementadas: aulas de meditação, mindfulness, ioga, descontos em academias e reembolso de terapias alternativas estão entre os benefícios mais desejados pelos colaboradores.

### DISSEMINANDO O BEM-ESTAR

Enquanto algumas empresas apostam em programas que buscam resolver a questão da saúde mental de maneira sistemática, outras investem em práticas que disseminam o bem-estar por acreditarem que o retorno vale a pena.

Esse é o caso da Resultados Digitais, empresa de tecnologia sediada em Florianópolis que desde 2018 investe em uma nova área de wellness (bem-estar). “Fizemos uma visita ao Vale do

Silício para conhecer as boas práticas de empresas de tecnologia e notamos que várias empresas de lá já estavam implantando programas de wellness. Temos muito orgulho de sermos consideradas uma das melhores empresas para se trabalhar no nosso mercado e entendemos que esse era um ponto importante para mantermos a vanguarda das nossas boas práticas”, conta Anderson Nielson, diretor de talent management da Resultados Digitais (RD).

O primeiro passo foi contratar uma psicóloga, que passou a acolher os colaboradores da RD.

“O fato de ser uma profissional terceirizada trouxe mais segurança para que as pessoas pudessem se abrir, em um formato mais parecido com um bate-papo. Não se trata de uma sessão de terapia”, explica Nielson. O executivo acrescenta que o funcionário pode trazer tanto questões simples do dia a dia, como buscar ajuda para se preparar para uma conversa difícil com o líder, ou questões mais complexas, que muitas vezes são direcionadas para um profissional especializado, como um psiquiatra.

“Ainda é muito cedo para saber o quanto a área de wellness traz de retorno em produtividade, mas um dado que nos anima vem do nosso eNPS (Employee Net Promoter Score). As reclamações de pessoas que reportavam picos de estresse ou diziam que nosso ambiente não estava muito saudável caíram significativamente. É difícil saber como isso impacta os resultados da empresa, mas para nós já é uma métrica positiva”, completa Nielson.

Já a gigante do setor de consultoria estratégica Accenture vem implementando há dois anos um programa de bem-estar chamado Truly Human. Segundo Sandra Gioffi, diretora executiva para digital culture adoption da Accenture, ele é baseado em um modelo de avaliação focado em pontos fortes, não em gaps. “Utilizamos a metodologia descrita por Marcus Buckingham e Donald O. Clifton no livro *Descubra seus pontos fortes*. Todo mundo na Accenture é avaliado frente a seus pontos fortes. O conceito é entender no que você é bom e potencializar isso. Essas ideias estão muito ligadas a comportamentos como empatia, colaboração relacionamento etc.”.

O Truly Human tem quatro dimensões: Corpo (comer bem, dormir bem etc.), Mente (foco, habilidades), Coração (pertencimento a uma comunidade, mindset inclusivo) e Alma (propósito, deixar um legado para a geração futura, voluntariado). Com esse framework, a Accenture realiza várias iniciativas, como a implementação de treinamentos em coach, em que os líderes são certificados para poder acompanhar os funcionários, sempre tentando estimular os pontos fortes de cada um. “Acreditamos que o líder precisa estar atento ao seu time e promover uma cultura de saúde mental, olhando o colaborador de maneira integral”, explica Gioffi.

No caso de necessidade de ajuda de um psicólogo, a Accenture reembolsa parte da terapia. A empresa também possui um programa de men-

toring, no qual um colaborador mentora o outro, em uma escada até o presidente, ampliando a capacidade de escuta ativa em todos os níveis da organização. “O terapeuta é um dos remédios, a questão maior é estar atento aos seus colaboradores e a você mesmo”, complementa Gioffi.

Outro exemplo interessante é da Swiss Re, a maior companhia de seguros e resseguros do mundo, que recentemente disponibilizou um serviço de apoio psicológico, financeiro e jurídico para seus funcionários. “Contratamos a Optum, que fornece esse apoio por telefone, para que o colaborador possa se abrir e encontrar apoio em questões complexas”, explica Cristina Aiach, head de RH da Swiss Re. A executiva ainda acrescenta que a opção pelo serviço terceirizado foi feita justamente para garantir o apoio, sem comprometer a confiabilidade dos dados. “Dessa forma, acreditamos que o colaborador se sente mais à vontade para compartilhar assuntos pessoais e profissionais, aos quais nem a liderança, nem o RH têm acesso”.

Para Aiach, o primeiro passo para implantar uma política de saúde mental é mapear a empresa, fazendo uma pesquisa de pulso, para ver como bate o coração da organização. “O que eu tenho visto é que, de uns anos para cá, os funcionários têm se engajado muito com essas

**“ACREDITAMOS QUE O LÍDER PRECISA ESTAR ATENTO AO SEU TIME E PROMOVER UMA CULTURA DE SAÚDE MENTAL, OLHANDO O COLABORADOR DE MANEIRA INTEGRAL”**

pesquisas. Eles de fato falam o que pensam. No passado, não era tão comum conseguir extrair a verdade sobre a situação emocional de cada um. Acho que as redes sociais estimularam essa participação nos últimos anos. Existe toda essa discussão sobre como as redes sociais são perversas, causando discussões, brigas e até traumas, mas existe um lado curativo também, porque as pessoas encontram respostas e ajuda nelas”.

## SAÚDE E TECNOLOGIA

A tecnologia, cada vez mais, está sendo considerada uma aliada das pessoas e das empresas quando o assunto é saúde mental. Além dos exemplos citados ao longo deste dossiê, um estudo conduzido na Inglaterra com 2 mil trabalhadores concluiu que as pessoas estão cada vez mais abertas a adotar tecnologias como apoio a todos os aspectos de seu bem-estar mental. O uso mais frequente ainda é a busca online por informações (82% já o fazem ou considerariam fazer), seguido por linhas de apoio online e os serviços de aconselhamento com 72%, bem como salas de chat (67%) e consultas online (65%). Ainda segundo o relatório produzido e divulgado pela Accenture do Reino Unido em 2018, esses dados sugerem que as pessoas valorizam o acesso a serviços no modelo “anytime, anywhere” (a qualquer hora, em qualquer lugar).

Mas será que o tratamento com o apoio da tecnologia traz o mesmo resultado do que o presencial? Segundo Ines Hungerbuehler, psicóloga e PhD em psiquiatria, que coordenou uma pesquisa pioneira no Brasil sobre a eficácia da telepsiquiatria no Instituto de Psiquiatria da Universidade de São Paulo, a resposta é sim. O estudo, realizado entre 2011 e 2015, recrutou pacientes com depressão leve e moderada, e separou-os em dois grupos: um que

foi atendido no modelo tradicional, com consultas presenciais, e o outro com apoio da tecnologia, em consultas por videochamada.

“Do ponto de vista clínico, os resultados obtidos nos dois grupos não tiveram uma diferença estatística relevante. Portanto, a conclusão foi que o tratamento psiquiátrico presencial ou por videochamada é igualmente eficaz no tratamento de depressão de grau leve a moderada”, explica Hungerbuehler. Ainda segundo a especialista, ao final do estudo, o grupo atendido com o apoio da tecnologia reportou altos índices de satisfação com a forma de atendimento. “Tínhamos preocupação de que a videochamada pudesse criar uma barreira para o vínculo entre médico e paciente, tão importante no tratamento de doenças mentais. Mas o que observamos foi justamente o contrário: a distância física fez com que os pacientes se abrissem ainda mais, pois geralmente eles estavam em um ambiente onde se sentiam seguros, como residências ou salas privadas no trabalho. Fora o tempo economizado com o deslocamento até o hospital, que também foi muito elogiado pelos participantes”, conta Hungerbuehler.

Apesar dos resultados positivos obtidos por Hungerbuehler, a conclusão da pesquisadora não foi suficiente para mudar as regras impostas pelo Conselho Federal de Medicina (CFM), no que tange à telemedicina. Em uma resolução divulgada em fevereiro de 2019, a prática da telemedicina havia sido regulamentada, mas apenas 20 dias depois o Conselho revogou sua própria decisão. Até o fechamento desta edição, o assunto seguia sem conclusão no CFM.

Se na área médica a adoção da videochamada segue a passos lentos, no mundo da psicologia já é realidade. A Vittude, startup que nasceu com a missão de conectar pessoas que queriam fazer terapia a psicólogos, está crescendo ace-





leradamente. “Tive depressão e descobri que procurar um psicólogo era uma coisa difícil. Mesmo tendo plano de saúde, as informações eram escassas e eu me sentia dependente de indicações de amigos e familiares”, conta Tatiana Pimenta, CEO e fundadora da Vittude. De uma dificuldade pessoal nasceu um negócio, que hoje já está presente em mais de 50 países, com mais de 12 mil usuários e cerca de 3 mil psicólogos cadastrados.

Em princípio, Tatiana mirava no mercado de pessoa física. Porém, quando a empresa passava por um processo de aceleração de startups, o contato com empresas de tecnologia que estavam nessa fase de crescimento fez Pimenta perceber que todas tinham o mesmo problema: a pressão por entregar resultados começava a aparecer com a necessidade de trazer mais pessoas capacitadas para o time. Isso gerava estresse pelo acúmulo de horas trabalhadas, redução do sono, descuido com alimentação, entre outros fatores que impactavam diretamente a saúde mental dos colaboradores.

“Os empreendedores notavam que algumas pessoas estavam rendendo menos, apesar de estarem presentes, e os primeiros casos de afastamentos por estresse começaram a aparecer. Foi então que passamos a receber contatos de algumas empresas de tecnologia do mesmo ecossistema em que a gente estava envolvido, perguntando se fazíamos algum trabalho direcionado para empresas e não só para pessoa física. Começamos atendendo a Iugu, de meios de pagamento, depois fechamos com eduK, 99, Resultados Digitais, entre outras”, conta Pimenta.

Foi assim que a Vittude passou a ser fornecedora de empresas que, mesmo em estágio inicial, queriam investir na saúde mental de seus colaboradores. “O modelo que a gente acredita é aquele em que a empresa paga pelo menos a metade da terapia dos funcionários. Até porque muita gente não faz terapia alegando que é caro, mas se a empresa paga uma parte e incentiva a prática, muitos colaboradores acabam aderindo”, complementa a empreendedora.



## BEM-ESTAR PELO SMARTPHONE

Aliar saúde e tecnologia é um caminho sem volta para quem busca bem-estar e comodidade. Pensando nisso, com ajuda dos especialistas entrevistados nesta matéria, **HSM Management** preparou uma listinha de aplicativos que podem facilitar seus cuidados diários com a sua saúde. Confira:

**BRAIN YOGA:** jogos e quebra-cabeças que estimulam o cérebro, para divertir e relaxar.

**GYMPASS:** aplicativo de serviço que dá ao usuário o direito de treinar em academias em qualquer lugar do mundo.

**HEADSPACE:** traz exercícios de meditação guiados para serem realizados diariamente.

**PEAK:** treine seu cérebro com jogos criados em parceria com acadêmicos de importantes universidades, como a Universidade de Cambridge e a NYU.

**POCKET CBT:** aplicativo de CBT (cognitive-behavioural therapy) no qual você pode listar suas emoções e seus comportamentos, e ser desafiado a mudá-los.

**THOUGHT DIARY:** Aplicativo de terapia cognitiva-comportamental que identifica padrões de pensamento negativos para que você possa reavaliar ideias e comportamentos utilizando um diário emocional.

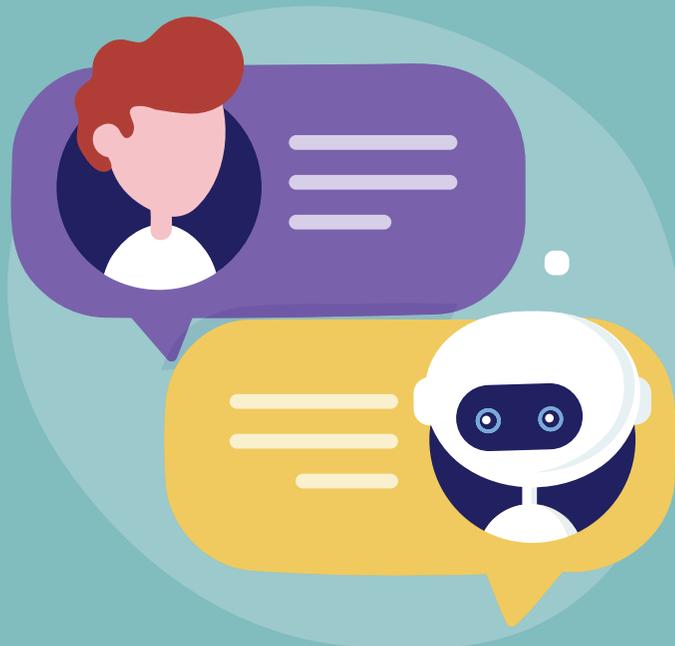
## ROBÔ CONSELHEIRO

Conversar com alguém que possa orientar e dar conselhos é, sem dúvida, um excelente caminho para quem deseja começar um tratamento de saúde mental. Mas e se você descobrisse que esse “alguém” é, na verdade, um robô? A TNH Health, empresa de gestão de saúde populacional, criou a Vicky, um robô que conversa com funcionários e, ao mesmo tempo, extrai informações sobre o comportamento deles que possam apontar possíveis transtornos de saúde mental. Trata-se de um chatbot para Facebook Messenger, WhatsApp ou aplicativo próprio, que, de um jeito amigável e utilizando tecnologia de linguagem natural, dá dicas e conselhos para seus usuários.

Ainda que a interface seja amigável, em segundo plano, vários instrumentos clínicos são utilizados para avaliar a ocorrência de uma série de transtornos, como estresse crônico, ansiedade, depressão, abuso de substâncias como álcool e distúrbios do sono. Além de identificar o colaborador que já desenvolveu um transtorno mental ou está em situação de risco, a ferramenta monitora o humor e o clima na empresa em tempo real. “Com a Vicky, o RH consegue ver por departamento ou por área como está o temperamento dos colaboradores”, diz Michael Kapps, CEO da TNH Health.

Sobre a aceitação da tecnologia por parte dos funcionários, Kapps diz que é boa. “Criamos uma campanha para os colaboradores começarem a conversar com a Vicky e cerca de metade das pessoas que têm acesso ao chatbot permanece conversando semanalmente com ela”, complementa o CEO.

Para Kapps, a utilização de IA para resolver questões de recursos humanos é um caminho sem volta. “Existem poucas opções para o RH: o orçamento é pequeno, muitas vezes não dá para contratar um psicólogo e terapia online ainda é um processo caro, em especial quando a empresa atua em setores com margens apertadas. Com a Vicky, funcionários do comércio e caminhoneiros, por exemplo, podem receber as primeiras orientações. Assim, conseguimos cobrir uma parte importante da população que acaba ficando sem diagnóstico por não ter acesso a esse tipo de serviço.”



Que existem vários caminhos para as empresas começarem a investir na saúde mental de seus funcionários, não há mais dúvidas. O desafio, de agora em diante, é fazer com o que o tema passe a figurar na pauta estratégica das lideranças, independentemente do porte ou do segmento das empresas. “As teorias tradicionais para melhorar o desempenho de uma organização já não funcionam mais. Estamos muito avançados em teorias da saúde mental, mas as organizações não vão na mesma velocidade, principalmente pela questão financeira”, comenta Eliana Totti, psicóloga com uma carreira de 20 anos em departamentos de RH.

De fato, sem investimento, programas mais estruturados ficam inviáveis. Entretanto, muitas vezes as pequenas iniciativas são as faíscas que faltam para desencadear transformações importantes dentro das organizações. Se você decidir riscar esse fósforo, caro leitor, **HSM Management** terá cumprido seu papel com este dossiê. ∞

# O ESTRESSE E A LIDERANÇA CONSCIENTE

O ESTRESSE PODE ATIVAR INSTINTIVAMENTE PARTES DO CÉREBRO E IMPEDIR O AUTOCONHECIMENTO, A EMPATIA E A INOVAÇÃO. COM BASE NA NEUROCIÊNCIA E NOS PRINCÍPIOS DO MINDFULNESS, DESENVOLVI UM MÉTODO EM QUATRO ETAPAS PARA QUE LÍDERES POSSAM ENFRENTAR O ESTRESSE DE FORMA MAIS EFETIVA E, DE MODO PROATIVO, PASSAR DE UMA MENTALIDADE REATIVA PARA UMA MENTALIDADE CRIATIVA. | POR DANIEL FRIEDLAND

O conceito de Liderança Consciente (Conscious Leadership, no original em inglês) enfatiza o desenvolvimento e a manutenção de um pensamento que tem como objetivo a criação de organizações bem-sucedidas guiadas pelo propósito e com foco na estratégia. Isso é especialmente vital em épocas de estresse e sobrecarga.

A expressão Liderança Consciente se tornou conhecida por conta do trabalho do Capitalismo Consciente, uma organização criada e constituída por gestores de empresas como Unilever, Reserva, Cielo, Whole Foods, Southwest Airlines e Starbucks. O objetivo é inspirar a humanidade por meio da prática de negócios conscientes. (Detalhes sobre o tema você encontra na edição 133 da **HSM Management**, no dossiê “Você acredita em empresas que curam?”)

O Capitalismo Consciente estabelece que o líder consciente deve focar no ‘nós’, em vez de focar no ‘eu’. Ele inspira as pessoas, promove transformações e desperta o melhor de quem está ao seu redor. Compreende que seu papel é servir ao propósito da organização, dar apoio às pessoas e criar valor para todos os públicos de interesse, cultivando uma cultura consciente baseada na confiança e no cuidado.

Com tantos papéis relevantes, o líder precisa estar atento, pois uma das principais ameaças à Liderança Consciente é o estresse sem gerenciamento. O estresse pode ativar partes do cérebro e impedir o autoconhecimento, a empatia e a inovação.

Isso geralmente leva a um pensamento reativo, presente na ação de luta e em outras reações baseadas no medo, o que, por sua vez, está associado à liderança de baixo desempenho. O estresse não gerenciado pode bloquear a capacidade do líder de pensar com clareza, conectar-se plenamente com outras pessoas e inspirá-las, levando ao conflito destrutivo e, ainda pior, a uma harmonia artificial – e ambas as possibilidades geram uma cultura pouco saudável de “desengajamento”.

Embora as pesquisas evidenciem que o estresse pode prejudicar a saúde, os relacionamentos e a produtividade, novas descobertas mostram que certos tipos de estresse podem, na verdade, proteger a saúde, melhorar os relacionamentos e alimentar uma mentalidade criativa e levar ao alto desempenho da Liderança Consciente.

Há um processo de quatro passos, baseado na neurociência e em mindfulness (atenção plena), para que os líderes consigam enfrentar de forma mais efetiva o estresse e, de modo proativo, passar de uma mentalidade reativa para uma mentalidade criativa.



### I. RECONHECER E GERENCIAR A REATIVIDADE

Essa etapa permite que você reconheça suas sensações, seus sentimentos e seus comportamentos reativos. A ideia é tirar vantagem dessas reações a fim de encontrar mais calma no calor do momento, sempre que as reações possam fazer mais bem do que mal a você e às outras pessoas.

### 2. REAVALIAR O ESTRESSE E AS DÚVIDAS PESSOAIS

Permite que você reconfigure a forma como experimenta o estresse e as dúvidas pessoais, de modo a sentir maior segurança para neutralizar seus efeitos negativos. Do mesmo modo, é possível ter mais confiança em ser capaz de redirecionar e focar melhor as energias, como ferramenta para alcançar os resultados que mais importam.

### 3. CULTIVAR A CRIATIVIDADE

Possibilita que você alinhe sua visão, estratégia, implementação e resultados almejados de modo a otimizar sua saúde, seus relacionamentos e seu trabalho, experimentando maior sucesso, significado e senso de realização na vida.

### 4. CATALISAR O CRESCIMENTO

Essa etapa transforma seu diálogo interno ao mostrar a você como fazer perguntas melhores e, assim, encontrar, avaliar e aplicar respostas que permitam aprender e crescer continuamente.

Esses passos não são apenas decisivos para aprofundar sua inteligência emocional e sua capacidade interpessoal. Também são vitais para ampliar sua inteligência social e sua capacidade de lidar bem com o mundo.

À medida que você aplicar esses passos como Líder Consciente, vai expandir continuamente sua capacidade de inspirar, influenciar e cultivar uma cultura altamente engajada e de alto desempenho, que transforme sua empresa para fazer ainda mais diferença na vida daquelas pessoas que você serve. ∞



Daniel Friedland, especialista em liderança e neurociência, CEO da SuperSmartHealth e autor do livro *Leading well from Within: a neuroscience and mindfulness-based framework for conscious leadership*.

# DEPRESSÃO, SAÚDE E TRABALHO

MUITA GENTE ME PERGUNTAVA O QUE APRENDI COM O *BEM ESTAR*, ACHANDO QUE O PROGRAMA DE TV QUE EU APRESENTAVA NA TV GLOBO TINHA MUDADO MINHA ROTINA. MAS POUCA GENTE QUE ME ASSISTIA SABE QUE O QUE MUDOU MINHA VIDA FOI O MEDO DE MORRER | POR MARIANA FERRÃO

**U**ma paralisia súbita em frente a uma banca de hot-dog. Tinha ido a uma festa, numa cidade do interior de São Paulo, e, quando desci do carro, senti na calçada sem conseguir mexer um músculo do corpo. A certeza de que eu ia morrer a qualquer instante tomava conta de mim. Era o começo da síndrome do

pânico. Eu tinha 17 anos e nunca havia ouvido falar sobre o assunto.

Nos dias seguintes, senti meu coração disparado, minha testa encharcada de suor e uma insegurança que me impedia de levar a vida de uma adolescente normal. Tinha medo de falar, de sair do quarto, de ficar sozinha e de qualquer pessoa que se aproximasse, por mais conhecida que fos-

se. Só deixava minha mãe chegar perto de mim. Eu a chamava para tudo, até para ir ao banheiro.

O tempo parecia congelado naquela atmosfera assustadora. Sentia-me cada vez mais isolada e triste. Naquela época, pensei em me matar. Cheguei a sentar no parapeito da janela do prédio onde eu morava. Ficava trancada no quarto o dia todo. E era lá que quase sempre também fazia minhas refeições.

Minha mãe, que era psicóloga, logo percebeu que a síndrome do pânico havia se somado a uma depressão – um mal que atinge 300 milhões de pessoas no mundo, e que em 2020 será a maior causa de afastamento no trabalho, segundo a Organização Mundial da Saúde. Ela batia na porta a toda hora tentando me convencer a sair um pouco. Mas, para mim, não existia mais o fora do quarto.

Até que um dia, quando ouvi sua voz, senti um terrível desespero: “Mari, abre a porta, por favor”. Abri uma frestinha e ela me disse uma frase que nunca mais esqueci: “Se você não quiser se ajudar, ninguém vai conseguir te ajudar”. Eu queria me ajudar. Mas eu não conseguia. Como eu podia querer me ajudar e querer me matar ao mesmo tempo?

Quantas vezes moravam dentro da minha cabeça? Uma dizia que havia saída, a outra só olhava para a janela. Quem era eu no meio das duas? Ao perceber que eu tinha dúvidas sobre quem era, percebi também que talvez eu pudesse ser diferente, que a vida podia ser diferente! Apeguei-me àquela esperança, àquela voz que me dava alternativa. Acabei dormindo e, no dia seguinte, permiti que minha mãe me levasse a um psiquiatra.

Comecei a tomar remédios, mas, naquela época, os efeitos colaterais eram pesados: engordei dez quilos em duas semanas e fiquei completamente apática. Eu apenas continuava existindo. Mas, aos poucos, fomos ajustando a medicação e, devagarzinho, o ânimo começou a reaparecer.

Além do psiquiatra, comecei a fazer terapia. E me lembro de três dicas da minha terapeuta: “cuide de sua alimentação como quem cuida da alimentação de um bebê. Ouça seu corpo e descubra do que ele precisa e, se puder, prepare sua própria comida”. A segunda dica foi tentar dormir bem. No começo, também tomei remédio para isso. E a terceira: voltar a praticar atividades físicas.

Naquele momento, minha terapeuta estava me apresentando os pilares fundamentais da

**O TEMPO PARECIA  
CONGELADO  
NAQUELA ATMOSFERA  
ASSUSTADORA.  
SENTIA-ME CADA  
VEZ MAIS ISOLADA  
E TRISTE. NAQUELA  
ÉPOCA, PENSEI EM  
ME MATAR**

minha saúde. Mas talvez eu só tenha conseguido enxergar isso aos 17 anos pelo fato de ter conhecido uma dor, uma angústia e uma tristeza muito profundas. Foi por isso que levei aquilo tudo muito a sério!

Depois de um ano, parei de tomar os remédios e fui voltando a ser a Mari de sempre. Mas sabia que a depressão era um monstro que ainda me rondava. E sabia também que não queria nunca mais encontrar com ele. Minhas amigas estranhavam o fato de eu sempre recusar convites para pizzas, churrascos e cervejadas. Elas achavam que eu tinha muita força de vontade para manter a dieta. Mas a verdade é que eu abria mão das companhias que eu tanto amava por medo de voltar ao parapeito da janela.

Assim, mantinha disciplina ferrenha na alimentação, na academia e com as horas de sono! Tudo isso bem antes de eu ser convidada para falar sobre saúde na TV. Muita gente me perguntava o que eu aprendi com o *Bem Estar*, achando que o programa tinha mudado minha rotina, mas pouca gente que me assistia sabe que o que mudou minha vida foi o medo de morrer.

Lembrando dessa história hoje, me pergunto o que eu gostaria que alguém tivesse me dito na época sobre depressão. E acho que o que mais me fez falta foi saber que eu não estava sozinha, que outros adolescentes também enfrentavam o problema. Não foram poucas as vezes que me senti um ET. O isolamento provocado

pela própria doença ficava ainda maior diante da falta de informação e por eu não conhecer ninguém da minha idade que também tivesse passado por aquilo.

Olhando a situação sob essa perspectiva, acho ainda mais curioso eu ter “caído” por acaso no jornalismo de saúde. Quando me convidaram para fazer o piloto (uma espécie de programa teste) do *Bem Estar*, eu não queria. A temporada seguinte do *Globo Mar* estava prestes a começar e eu havia me apaixonado pelo programa, assim como também havia me apaixonado pelo *Fantástico*, para o qual estava fazendo reportagens. Eu sabia que, se não fosse aprovada para o *Bem Estar*, continuaria apresentando o *Globo Mar* com Ernesto Paglia e, entre uma gravação e outra, seguiria com as reportagens no *Fantástico*. Mas fui aprovada como apresentadora no *Bem Estar* e lá passei os últimos oito

anos da minha vida – antes de pedir demissão no dia 10 de março de 2019.

Nesse tempo todo, dei algumas entrevistas em que mencionei a depressão. Na primeira vez, uma enxurrada de comentários nas redes sociais me deixou preocupada com a falta de informação. Muita gente me mandou mensagens agressivas, do tipo: “vai lavar um pouco de roupa que passa”, “tem gente que reclama de barriga cheia, queria ver se tivesse que pegar duas conduções por dia”.

Essa foi uma das razões pelas quais decidi que falaria sobre o assunto quando me convidaram para o TEDx São Paulo (parte do que eu conto aqui, está em vídeo no YouTube): saúde mental ainda é um tabu. Por mais que a gente saiba que 11 milhões de brasileiros sofrem com depressão e que somos campeões mundiais de ansiedade, nós ainda não falamos o suficiente sobre o assunto. Enxerguei no TEDx mais uma oportunidade de mostrar para as pessoas que até quem aparentemente não tem problemas também pode estar sofrendo.

Quando voltei da minha primeira licença-maternidade, tive que ir ao camarim algumas vezes para retocar a maquiagem. Estava enfrentando

**O ISOLAMENTO  
PROVOCADO PELA  
PRÓPRIA DOENÇA  
FICAVA AINDA MAIOR  
DIANTE DA FALTA DE  
INFORMAÇÃO E POR  
EU NÃO CONHECER  
NINGUÉM DA MINHA  
IDADE QUE TAMBÉM  
TIVESSE PASSADO  
POR AQUILO**



meu segundo episódio de depressão. Eu já havia lido que era normal sentir um pouco de tristeza no pós-parto: o famoso “baby blues” atinge entre 70% e 80% das mulheres, segundo a American Pregnancy Association. Mas eu não sabia quanto tempo aquilo podia durar.

Minha tristeza começou na sala de cirurgia. Eu sonhava com um parto normal. Mas minha bolsa estourou em casa e cheguei ao hospital com poucos centímetros de dilatação, por volta de uma da madrugada. O obstetra falou comigo ao telefone e disse que chegaria por volta das 7 horas da manhã. Achei estranho demorar tanto, mas pensei que ele deveria saber o que estava fazendo; afinal de contas, era meu ginecologista há um bom tempo.

Perto do horário combinado, ele me ligou na sala de pré-parto. Eu contei que havia feito mais um exame para saber como estava minha dilatação e que pouca coisa tinha mudado. Ele me pareceu bravo ao telefone e perguntou por que eu havia deixado a enfermeira fazer outro exame de toque com a bolsa rompida: “Você não sabe que isso aumenta o risco de infecção?”. Não, eu não sabia. Naquele momento, me senti desamparada, despreparada. O médico chegou 40 minutos depois querendo operar o mais rápido possível. Mas todas as salas de cirurgia estavam ocupadas. A cesárea só aconteceu depois do meio-dia, sem nenhuma tentativa de indução do parto normal.

Três dias depois, ao levantar do sofá da minha casa com o Miguel no colo, senti um repuxado no local da cesárea. O corte abriu. A dor era terrível. Voltei ao consultório médico para um novo curativo, mas me lembro de ter sentido dor por três meses. Eu ainda não conhecia os estudos que mostram que sentir dor aumenta os riscos de depressão no pós-parto e que comprovam que uma experiência emocionalmente ruim no parto também aumenta as chances. Mas acho que não foi “apenas” por isso que fiquei deprimida de novo. O fato de já ter tido um episódio prévio de depressão com certeza contribuiu.

Eu me sentia distante do mundo, nula, burra, feia. Ficava de pijama a maior parte do tempo, com aquelas cintas de compressão que incomodam bastante. Durante a licença-maternidade, minha dose diária de angústia era assistir à minha substituta na TV dentro da minha própria sala. Eu achava que ela era mais inteligente, mais bonita, que tinha mais conexão com meu parcei-

ro de apresentação. Eu checava as redes sociais e, claro, me focava nos comentários ruins, que concordavam comigo.

E dessa vez eu não tinha mais a minha mãe para me convencer a ir ao psiquiatra: ela faleceu vítima de Acidente Vascular Cerebral (AVC) quando eu tinha 20 anos. Mas, para mim, minha mãe morreu de novo quando meu filho nasceu. O nascimento do Miguel renovou meu luto: uma coisa é não ter mãe; outra coisa é se tornar mãe sem ter mãe. Do mesmo jeito que, aos 17 anos, durante a síndrome do pânico, eu só confiava nela para ficar perto de mim, naquela fase tudo que eu queria era que minha mãe estivesse ao meu lado.

Acabei demorando muito para perceber que estava deprimida. Não procurei ajuda porque achei que não precisava: como eu poderia estar deprimida se tinha em meu colo a nova razão da minha existência? Sentia culpa por estar triste e não tinha coragem de dizer para ninguém que, às vezes, aparecia na minha cabeça uma vontade de nunca ter engravidado.

Quando voltei ao trabalho, aos poucos, fui retomando minha rotina de atividade física e a situação melhorou bem quando eliminei a mamada da madrugada e consegui dormir uma noite inteira. Mas teve algo que foi fundamental: voltar a meditar!

Comecei a meditar quando eu tinha 12 anos. Eu era amiga do dono de um sebo, e um dia ele me deu um livro de presente e me disse assim: “Este livro é a sua cara!”. O livro se chamava *Visualização criativa*, de Shakti Gawain.

Fui para casa e comecei a ler. O livro propunha alguns exercícios. Coloquei um CD da Enya no meu microsystem e só percebi que eu tinha ficado fazendo o exercício por quase uma hora quando o CD acabou. Eu tinha acabado de meditar por acaso. No dia seguinte tentei repetir a dose, mas com o tempo fui aprendendo que a meditação profunda é incompatível com essa nossa vontade de controlar o mundo. Na verdade, a meditação requer entrega e não controle.

Hoje a ciência já sabe que meditação reduz o estresse e a pressão arterial – dois fatores de risco importantes para AVC, como o que matou minha mãe. Também já há estudos mostrando que a meditação é tão eficaz quanto medicação para prevenir recaídas de depressão, mas sem efeitos colaterais. Hoje – para mim – mais do que fazer parte da minha dose diária de saúde, a meditação é um lembrete para viver uma vida mais conectada à minha essência.

E a minha essência gosta de liberdade, de autonomia, de se cuidar e, especialmente, de cuidar dos outros! Foi por isso que eu saí da Globo para fundar a Soul.Me – uma well-tech de impacto social. Nosso foco é a produção de conteúdo digital para gerar engajamento na mudança de hábitos e na construção de saúde e bem-estar. Meu sonho é que as pessoas não precisem passar pelo que eu passei para começar a se cuidar.

A Soul.Me tem sido chamada por muitas empresas que querem começar a falar sobre saúde

mental para seus colaboradores. De acordo com a OMS, 23 milhões de brasileiros estão sofrendo com transtornos mentais – o que equivale a 12% da população. No mundo, o impacto econômico desse problema já é de 1 trilhão de dólares por ano! Porém, mais do que dinheiro, estamos falando de gente. Gente que está sofrendo e que precisa de apoio. Famílias que estão sofrendo e que precisam se sentir acolhidas, precisam saber o que fazer.

Costumo dizer que, em se tratando de saúde, a única coisa que você não pode deixar de fazer por você é aquilo que só você pode fazer por você! Mas acrescento: faça também pelos outros e com os outros! Porque não há nada que garanta mais bem-estar e felicidade em longo prazo do que ter vínculos fortes, relacionamentos. Isso é o que os estudos mostram. E essa ferramenta mágica de longevidade com qualidade de vida pode começar a ser construída com um simples bom-dia no ambiente de trabalho. ∞



Mariana Ferrão é jornalista, palestrante e empreendedora. Apresentou o programa de saúde *Bem-Estar* na TV Globo por oito anos e, recentemente, desligou-se da emissora para fundar a Soul.Me, uma well-tech de impacto social.



EXPONENTIAL  
**Finance** Brazil  
A SingularityU Summit

# O universo das tecnologias financeiras ao seu alcance!

**10 e 11 de setembro**

**São Paulo**

O Exponential Finance Brazil, evento oficial da Singularity University, apresentará para você um vasto conhecimento sobre as melhorias exponenciais em tecnologias aplicadas à gestão de patrimônio e aos setores bancário e de seguros.

Durante dois dias de imersão, serão fomentados os temas: Exponencial Finance, Blockchain e Cryptocurrency, Cybersecurity, Banking 4.0, AI, Machine Learning, Big Data, Fintech Revolution e Paytech.

**speakers**

Confira todos os palestrantes confirmados no site.



**Amin Toufani**

CEO da T Labs; diretor de Estratégia e vice-presidente de Relações Estratégicas da Singularity University.



**Marc Goodman**

Fundador da Future Crimes Institute e chefe do departamento de política, lei e ética da Singularity University.



**Anne Connelly**

Professora da Singularity University, no centro de pesquisa da NASA.

**inscreva-se**

Mais informações:

**11 4689.6666**

[exponentialfinancesubrazil.com](http://exponentialfinancesubrazil.com)

Patrocínio Ouro



Patrocínio Prata



Editora Oficial



Apoio de Mídia



Realização



Uma Empresa do Grupo



# Colaboradores mais resilientes, engajados e produtivos

Como a gestão de saúde mental, integrada com modernos serviços de análises de dados, se tornou estratégica para as empresas. O modelo vem apoiando os resultados de saúde duradouros e a melhor experiência para o indivíduo.

## Por Optum

Para cada US\$ 1 investido na ampliação dos cuidados de transtorno mental comum, como depressão e ansiedade, estima-se que é possível um retorno de US\$ 4 em melhores condições de saúde e capacidade de trabalho, segundo o relatório Mental Health Action Plan 2013-2020, da Organização Mundial da Saúde (OMS). A projeção da OMS soa como um incentivo para mais engajamento de gestores públicos, lideranças empresariais e todos os atores do ecossistema da saúde.

O alerta vem ao encontro de outra tendência: ao longo da vida, uma em cada dez pessoas precisará de cuidados de saúde mental, de acordo com a própria OMS. Apesar de comum, o preconceito com transtornos psicológicos ainda é uma grande barreira para esse debate. Porém, graças às iniciativas das empresas para fomentar cuidados com a saúde dos colaboradores, a questão da saúde mental já

encontra perspectivas animadoras no mundo corporativo.

Os empregadores cada vez mais adotam práticas e experiências para fazer frente às crescentes necessidades de tratamento de saúde mental. Em 2018, um levantamento da Optum, empresa do UnitedHealth Group (UHG) especializada em análise de dados e gestão de saúde populacional, revelou que os transtornos mentais estavam entre os principais problemas de saúde identificados entre trabalhadores que procuraram os serviços de Programa de Assistência ao Empregado (EAP) da Optum. Dos mais de 32 mil colaboradores que procuraram ajuda no programa, quase 33% apresentava algum transtorno (ansiedade, estresse, depressão e outros males da saúde). O EAP é um serviço que auxilia os funcionários a lidar com dificuldades em situações diárias ou assuntos mais delicados e críticos.

Segundo Renata A Soares, diretora de EAP e bem-estar da Optum e responsável pelo levantamento, o transtorno mental e comportamental reflete na saúde do trabalhador, na sua capacidade de realizar as atividades profissionais e na sua motivação. "O que o serviço de EAP faz é fortalecer essas pessoas, por meio de suporte especializado e educação em saúde. Os programas de assistência ao empregado têm o objetivo de aumentar o engajamento dos funcionários enquanto desenvolvem uma cultura de saúde e bem-estar para as empresas", afirma. "O EAP não trata somente de questões profissionais, mas também de outros problemas particulares que interferem na produtividade, como dificuldades financeiras, problemas familiares, abuso de álcool e outras drogas que causam estresse e até afastamentos", complementa.

## Os pilares do programa de assistência ao empregado



PSICOLÓGICO



JURÍDICO



FINANCEIRO



SOCIAL

- **Aconselhamento telefônico 24/7** para suporte, orientação e com **total confidencialidade**. Acesso sem custo para membros do programa via 0800

- **Assistência psicológica** - terapia breve com até seis sessões presenciais

- **Orientação jurídica, consultoria financeira e serviço social** por telefone e presencial

- **Serviço de Atendimento para Gestores**

- Atendimento presencial prestado por nossa rede de **mais de 4.600 provedores na América Latina**

- Solução global customizada para as necessidades locais, idiomas e culturas



Para Soares, é necessário um olhar atento para essas questões, pois a OMS alerta que, até 2020, a depressão será a maior causa de afastamento do trabalho no mundo. Uma realidade presente no dia a dia das empresas. No Brasil, 48% dos afastamentos dos trabalhadores por mais de 15 dias já são decorrentes de algum transtorno mental, sendo a depressão o principal deles, como mostra um estudo da Universidade de Brasília (UnB), em parceria com Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

Hoje, as empresas estão investindo mais em saúde e bem-estar para endereçar ações de prevenção, com abordagem única e integrada. Uma tendência mundial, como mostra outro

recente estudo da Optum. O 9º Estudo Anual de Bem-Estar no Trabalho, realizado junto a 535 profissionais de empresas estabelecidas nos EUA, envolvidos no processo de decisão sobre benefícios de saúde e implantação de programas de bem-estar para os colaboradores, identificou uma diversidade de estratégias. Uma grande parcela (67%) dos empregadores relata que possui iniciativas dirigidas à saúde mental/comportamental.

As empresas americanas também têm se concentrado em serviços que simplificam a experiência de saúde para os funcionários, especialmente para ajudá-los quanto ao acesso e a navegar melhor pelo sistema de saúde.

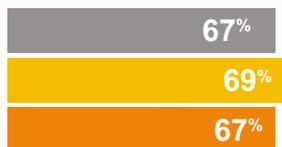
## Porcentagem dos empregadores que alegou ter estratégia de saúde e bem-estar direcionada à saúde física e comportamental\*



Saúde física



Saúde mental/  
comportamental



■ 2015 ■ 2016 ■ 2017

Empregadores muito grandes estão mais focados em saúde comportamental do que grandes e médios (70% versus 60% dos grandes e 65% dos médios).

## Porcentagem de empregadores que oferecem estes programas e serviços\*



■ 2015 ■ 2016 ■ 2017

\*Dados do 9º Estudo Anual de Bem-estar no Ambiente de Trabalho, Optum, Estados Unidos, 2018.

Confira o estudo completo em [optum.com.br](http://optum.com.br)

# Engajamento e Produtividade

Nesse sentido, depois de reduzir os custos de assistência médica, os empregadores citam "melhorar o engajamento dos funcionários" como seu segundo objetivo mais importante para oferecer um programa de bem-estar, segundo o 8º Estudo Anual de Saúde e Bem-estar Promovidos pelo Empregador de 2017 (NBGH / Fidelity).

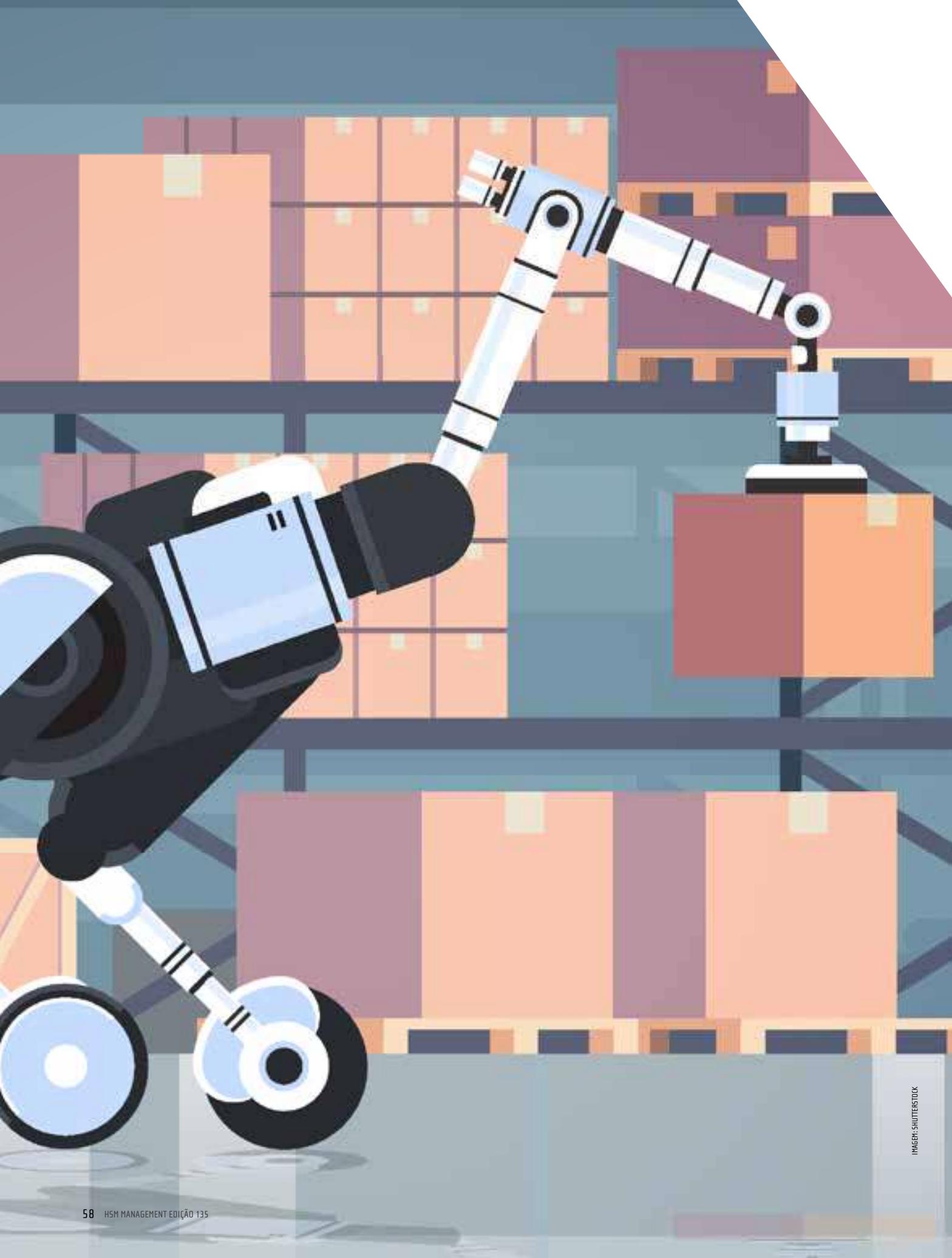
Para entender melhor porque o engajamento no trabalho é um desafio tão universal para as organizações e colaboradores, os pesquisadores do National Business Group on Health e a Optum dos EUA entrevistaram mais

de 1.200 funcionários em tempo integral de grandes empregadores americanos sobre seus níveis de engajamento no trabalho, seu acesso e participação em programas de bem-estar.

Foi possível avaliar alguns indicadores do envolvimento no local de trabalho e seus consequentes resultados. Os números comprovam que os programas de saúde e bem-estar têm impacto positivo nos fatores que afetam o engajamento das equipes. Como exemplo, os funcionários que participam frequentemente de programas têm 88% mais chances de se sentir valorizados pelo

empregador e 267% mais probabilidade de dizer que seu empregador considera escolhas saudáveis o caminho para menos resistência no ambiente de trabalho. Além disso, essas pessoas têm 45% mais chances de avaliar seu desempenho como melhor do que seus colegas de trabalho.

Garantindo o bem-estar dos colaboradores, as empresas conquistam um ambiente de trabalho melhor e criam condições para que o colaborador desenvolva suas atividades com melhor desempenho. Ganham as empresas, ganham os colaboradores, ganha a sociedade.



# DISRUPÇÃO NA LOGÍSTICA

**PODE A TECNOLOGIA RESOLVER OS PROBLEMAS INFRAESTRUTURAIS, POLÍTICOS E ECONÔMICOS QUE AFETAM A LOGÍSTICA BRASILEIRA? PARA STARTUPS QUE ESTÃO COLOCANDO MAIS INTELIGÊNCIA NO TRANSPORTE, A RESPOSTA É SIM. | POR HEINAR MARACY**

**A** greve dos caminhoneiros que parou o Brasil em maio de 2018 tangibilizou um grande problema que impacta toda a população: a fragilidade da logística brasileira, por nossa dependência de uma categoria e de um único tipo de transporte – o rodoviário. Os danos foram generalizados, chegando a superar R\$ 15 bilhões, segundo dados do Ministério da Fazenda divulgados em junho do ano passado.

Paralelamente, o setor de logística está sendo sacudido pelas ondas da quarta revolução industrial. Internet das coisas, big data e veículos autônomos estão digitalizando e transformando o transporte de carga dentro e fora das empresas de maneira nunca vista desde a invenção do container.

Pode a tecnologia resolver os problemas infraestruturais, políticos e econômicos que afetam a logística brasileira? Para startups que estão colocando mais inteligência no transporte – as logitechs (não confundir com a tradicional fabricante de mouse e teclados) –, a resposta é sim. São empresas que estão digitalizando processos como acompanhamento de encomendas, gerenciamento de armazéns, gestão de frota e seguros de carga, e crescendo muito.

De acordo com a Associação Brasileira de Startups (ABStartups), existem de 150 a 200 startups atuando no segmento de logística, com o diferencial de serem diagonais a várias outras áreas.

“Digitalizar é aumentar a eficiência, o que significa maior rendimento para o caminhoneiro, que foi o grande problema que motivou a greve de 2018”, diz Rodrigo Mourad, CEO da Cobli, responsável pelo desenvolvimento de uma plataforma de gestão de frota para empresas. “No Brasil, apenas 10% da frota de transporte de carga está conectada digitalmente, enquanto nos EUA esse número chega a quase 50%. O frotista no Brasil que investe na digitalização consegue ganhos de eficiência de até 450%”, complementa Mourad.

A Cobli é um bom exemplo de logitech com crescimento exponencial. A empresa, que começou com 17 funcionários em 2015, espera chegar a 150 até o fim do ano.

De grandes indústrias às pequenas empresas familiares, gerir eficientemente a área logística é um desafio, ainda mais quando se levam em conta os problemas de infraestrutura do país. A gestão da frota, o monitoramento do desempenho dos motoristas, os gastos excessivos com combustível e manutenção – tudo isso pode ser monitorado a distância. “As logitechs oferecem duas coisas: velocidade e confiabilidade na entrega. Isso resulta em um custo menor de logística”, diz Mourad. Segurança, para ele, não faz parte da proposta de valor. “Segurança é como a infraestrutura, não é um valor, é um problema brasileiro.”

O grande trunfo da Cobli é a facilidade de uso de sua plataforma. Apesar de ser baseada nas grandes tendências da disrupção tecnológica deste outono-inverno, como big data, IoT e inteligência artificial, a usabilidade do sistema é transparente, até trivial, para o usuário. Ele é baseado em um pequeno hardware que é instalado no carro e consegue monitorar remotamente fatores como direção inadequada, excesso de velocidade, rota ineficiente, entre outros. O motorista tem acesso à plataforma por um aplicativo de celular e o responsável pela frota consegue monitorar todos os seus veículos em uma página web. “O sistema precisava ser fácil de usar para dar certo. Apesar de termos grandes clientes na indústria e no varejo, nosso foco são as pequenas e as médias empresas”, diz Mourad. “Mais de 80% das empresas que atuam nesse mercado têm no máximo 50 veículos. A implementação de um sistema como o nosso traz ganhos muito grandes para elas.”

## TECNOLOGIAS EM ASCENSÃO

Em seu relatório Trend Radar, a multinacional de entregas DHL alinha algumas tendências para o setor de logística, o qual, segundo ela, deve ficar cada vez mais inteligente, sustentável e centrado no consumidor.

### FRESH CHAIN

O relatório destaca o crescimento da Fresh Chain, ou compra online e entrega de produtos perecíveis, como frutas e vegetais, que deve crescer em taxas dez vezes maiores do que a venda em lojas físicas.

### SMART HOME

Outra tendência é utilização cada vez maior de tecnologias de Smart Home, como os falantes inteligentes Alexa (da Amazon) e Google Home por empresas que queiram estreitar seu relacionamento com os clientes para automatizar entregas e reposição de produtos.

### SERVICIZAÇÃO

Na indústria, a servicização (qualquer coisa “as a service”) também é uma tendência, com cada vez menos empresas vendendo equipamentos ou veículos, mas serviços e soluções. Com a utilização de big data, o valor da logística estará cada vez menos na entrega do produto e mais na análise de dados do comportamento do consumidor.

### MARKETPLACES DE LOGÍSTICA

A necessidade de serviços de logística flexíveis, transparentes e fáceis de adap-

tar tem criado plataformas de leilão digitais que unem demanda e oferta desses serviços. São sites que centralizam o mercado e dão visibilidade quanto a custos de serviços de diferentes transportadoras e trazem soluções para cada necessidade.

### LOGÍSTICA OMNICANAL

A expansão do varejo online requer que os provedores de logística mantenham uma visão integrada de todos os canais de clientes e estoque, além de ter entrega dinâmica, opções de fulfillment e interações transparentes de serviço ao cliente.

### ECONOMIA COMPARTILHADA

Nossa sociedade está mudando do conceito de propriedade para o de compartilhamento de recursos. Essa é uma das mais cataclísmicas mudanças dos últimos tempos. Tudo, de vagas de carro a máquinas industriais, pode agora ser compartilhado por meio de plataformas digitais. Provedores de logística podem participar dessas redes e atingir novos níveis de eficiência e criação de valor.

### IMPRESSÃO 3D

A manufatura 3D terá grande impacto na logística de indústrias por permitir maior personalização, menos lixo e manufatura local. Algumas empresas podem até parar com a fabricação tradicional, mas a maioria vai combinar as manufaturas digital e analógica. Provedores de logística podem organizar redes híbridas complexas e utilizar estúdios de impressão 3D a fim de oferecer novos produtos logísticos.

### INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A IA está mudando rapidamente a maneira de a logística operar, aliada a tendências como a automação e a digitalização. A IA vai aumentar a expertise humana por meio de sistemas que vão gerar insights de big data. Na logística, a IA deverá permitir a automação do back office, operações preditivas e novos modelos de experiência do usuário.

### REALIDADE AUMENTADA

Borrando os limites entre os mundos físico e digital, a RA proporciona novas perspectivas em relação a planejamento logístico, execução e transporte. Adicionando camadas virtuais de informação contextual, a RA permite que funcionários tenham acesso a informação correta na hora certa.

### SENSORES DE BAIXO CUSTO

Tecnologias criadas para o mercado consumidor como wearables, smartphones e consoles de videogame permitem aplicações fantásticas na logística. Sensores de baixo custo podem transformar tarefas complicadas, como controle de qualidade, redimensionamento e visualização.

### 5G

A nova tecnologia da rede celular dará origem a uma nova classe de aparelhos e aplicações de IoT tanto para o consumidor quanto para a indústria. Na logística, essa rede pode localizar veículos e produtos.

## EFICIÊNCIA QUE SALVA VIDAS

Um bom exemplo é a Bem Emergências Médicas, empresa que há 40 anos gerencia mais de 200 ambulâncias 24 horas por dia para convênios médicos, escolas, clubes de futebol e shows em grandes estádios. “Com a digitalização, conquistamos uma eficiência muito maior do que utilizando rádio, pois não tínhamos a visão exata da localização das equipes, o que dificultava a alocação. E tempo representa vida nesse ramo”, conta a supervisora da central da Bem, Kátia Marques.

Em vez de uma central se comunicando por rádio com as ambulâncias, a Bem ganhou uma plataforma que identifica imediatamente o veículo mais próximo ao chamado e se ele está em outra ação ou não, alterando rotas de acordo com a demanda. O resultado foi uma redução de 40% do tempo de atendimento e o aumento de 50% no número de chamadas de cada ambulância.

Para Mourad, uma tecnologia que deve ter um impacto significativo na logística é o blockchain. “Com ela será possível coisas ainda muito complicadas, como várias empresas dividirem a mesma frota para se beneficiar de descontos de escala com a montadora, postos de gasolina e oficinas mecânicas.” Um Airbnb de caminhões também é outra possibilidade, reduzindo a capacidade ociosa dos veículos.

Outra tecnologia que ele destaca são os veículos autônomos. “Os carros autônomos vão transformar a logística mais do que os carros motorizados fizeram há 100 anos. Os ganhos para a cadeia logística se darão não só pela eficiência dos trajetos e maior utilização dos ativos, mas muito também pela comunicação entre veículos e empresas – o que aumentará a eficiência do sistema. Além disso, a conexão entre todos os veículos possibilitará novos ganhos, como o maior desenvolvimento do compartilhamento de veículos e a automatização de processos.”

## A UBERIZAÇÃO DA LOGÍSTICA

A Mandaê é uma plataforma que organiza a cadeia de suprimentos de encomendas e oferece às empresas que vendem online um serviço de envio com economia de até 35% de gastos com frete. A startup usa algoritmos de IA para descobrir a jornada de transporte mais eficien-

te, da coleta à entrega na casa do consumidor. Reunindo um volume alto de encomendas para o mesmo lugar, ela consegue negociar um custo menor e um frete melhor com suas transportadoras parceiras, em um modelo de economia compartilhada. Com esse esquema, é capaz de fazer com que empresas com volume pequeno de envios utilizem transportadoras privadas, tendo um serviço de entrega melhor e por vezes mais barato que o dos Correios.

Para Marcelo Fujimoto, CEO da Mandaê, a cadeia de suprimentos deve passar por grandes mudanças em três áreas no curto prazo. O primeiro é a velocidade. “Com a IoT e a digitalização da logística, a indústria vai conseguir atender muito mais rapidamente a demanda de seus clientes e reduzir seu inventário. Não trabalharemos mais com projeções de vendas mensais, teremos projeções semanais, diárias e, futuramente, em tempo real. Já se fala em logística preditiva, ou seja, a capacidade de atender ao cliente antes mesmo de ele fazer o pedido.” A segunda é a flexibilidade, com independência de cada componente da cadeia de suprimentos, uma espécie de “uberização” da logística. “Vai ficar cada vez mais fácil terceirizar serviços de entrega, e os fabricantes estão vendo aí uma boa oportunidade de vender diretamente a seus consumidores.” A terceira será a eficiência trazida por robôs e veículos autônomos, que eliminarão gaps de produtividade atuais como desperdício de combustível e rotas ineficientes.

Fujimoto tem uma visão peculiar da questão da logística no Brasil. “A falta de infraestrutura e a burocracia ajudam as startups de logística”, diz ele. “A ineficiência é muito grande, e os ganhos proporcionados pela digitalização são muito maiores do que os obtidos em países mais desenvolvidos. Ainda somos muito incipientes na aplicação dessas novas tecnologias, mas já temos um problema de mão de obra, falta gente especializada em logística no Brasil.”

Fujimoto também vê com bons olhos a entrada da Amazon, com seu esquema vertical de vendas e logística no Brasil. “Ela obrigou os outros players a se mexerem. Logística é um problema gigantesco, não será um player, por maior que seja, que vai dominar este mercado.”

A Mandaê atua principalmente com empresas de e-commerce. “Nosso foco continuará sendo as empresas que vendem online, pois esse é um mercado que está crescendo muito rapidamente”.

A empresa recebeu em 2018 um aporte de US\$ 7,1 milhões do Mercado Livre, que vem investindo bastante em tecnologias disruptivas de logística.

De acordo com a Abcomm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), um total de 265 milhões de pedidos devem ser efetuados pelos consumidores em lojas online até o fim deste ano, gerando um faturamento ao redor de R\$ 80 bilhões.

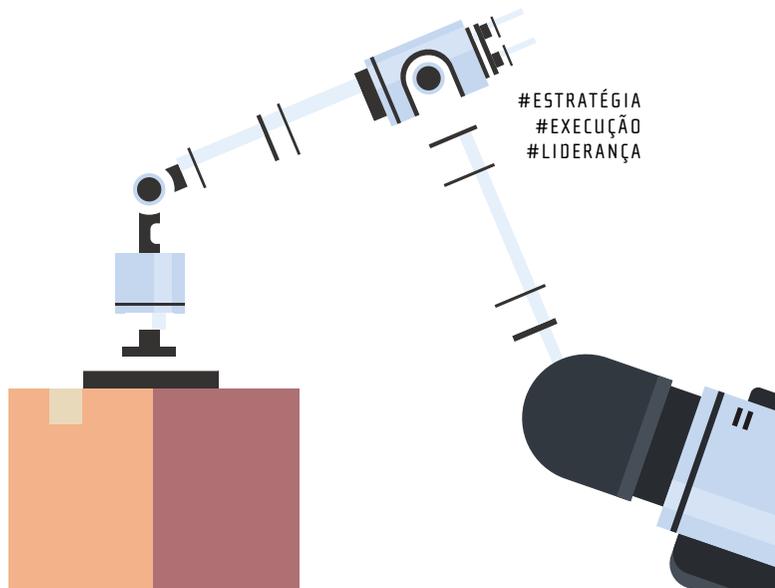
## CONSOLIDAÇÃO DO MERCADO

Todo esse crescimento tem gerado uma grande movimentação de aquisições e consolidações no mercado. Em 2015, a Axado, plataforma de gestão de fretes para e-commerce, comprou a Shipfy, empresa especializada em rastreamento de produtos, fator que contribui muito para reduzir a procura do SAC, melhora a gestão das transportadoras e acaba com uma das maiores dores de cabeça do e-commerce: o extravio de encomendas. No ano seguinte, foi a vez de a própria Axado ser comprada pelo Mercado Livre, por R\$ 26 milhões.

Segundo Leandro Bassoi, vice-presidente de logística do Mercado Livre para a América Latina, a aquisição da Axado foi estratégica para ampliar a capacidade da empresa de criar tecnologia em logística. “Com o time do Axado, pudemos criar um sistema de gestão de transportes (TMS – Transportation Management System) em cooperação com nossos times de tecnologia na Argentina”, diz Bassoi. “Depois de implementado no Brasil, o TMS também começou a ser usado na Argentina e no México em outras soluções logísticas, e foi recentemente adaptado para as necessidades de fulfillment.”

Para ele, a logística no Brasil enfrenta grandes desafios, como a burocracia fiscal, a extensão territorial do País e a falta de investimentos em tecnologia. “Decidimos desenvolver internamente todos os sistemas de gestão para as operações da empresa. Criamos o sistema de gestão de armazéns (WMS), de transportes (TMS), além de aplicativos para uso de motoristas de last mile, e diversos outros sistemas logísticos de operação que são usados internamente na empresa.”

Bassoi afirma que alguns desses sistemas serão disponibilizados em breve para empreendedores do segmento de transportes, para que eles possam realizar entregas do Mercado Li-



## A LOGÍSTICA NO BRASIL ENFRENTA GRANDES DESAFIOS, COMO A BUROCRACIA FISCAL, A EXTENSÃO TERRITORIAL E A FALTA DE INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA

vre, sem necessidade de desenvolvimento ou gestão de tecnologia própria.

Ele ressalta a necessidade de investir também em infraestrutura. O Mercado Livre inaugurou nos últimos anos dois centros de distribuição (um em Louveira e outro em Cajamar, no estado de São Paulo), além de quatro centros de cross-docking em São Paulo e cidades da região, que complementam a malha logística.

Bassoi acredita que o uso de veículos autônomos trará um grande impacto no setor, principalmente na intralogística (dentro dos centros de distribuição) para melhorar eficiência e acurácia operacional. “Essas tecnologias estão se diversificando e aumentando os casos de uso, ficando mais adaptáveis a partes do processo, sem necessitar ser o principal ator do centro de distribuição”. Ele também acredita que alguns tipos de uso de drones na intralogística – como contagem de inventário – são tendências com aplicação bastante provável.

No que depender dessas empresas e dos avanços da tecnologia, veremos cada vez mais casos de sucesso em automação logística no Brasil. ∞

# O JURAMENTO

TER UM MANTRA E REPETI-LO DIARIAMENTE É COMUM POR AQUI

É comum fazermos vários juramentos ao longo de nossas vidas, como quando nos formamos ou nos casamos, mas não costumamos nos lembrar deles em nosso dia a dia. Por isso que, quando ouvi a expressão “The Oath” no Vale pela primeira vez, fiquei intrigado. Descobri que, por aqui, é comum as pessoas definirem um juramento pessoal e repetirem-no diariamente, quase como um mantra.

Basicamente, esse juramento é uma declaração dos nossos valores, que nos ajuda a balizar nossas decisões. Segui-lo não é tarefa fácil, em especial pelo que me disse Gina Kloes, minha mentora: “Se fazer a coisa certa fosse fácil, todo mundo faria. É por isso que nem todo mundo é super-herói”. E, falando em super-herói, quando estudei na Draper University, repetíamos todo dia pela manhã o “Superhero Oath”, um juramento que nos incentivava a ser a melhor versão de nós mesmos. Esse ritual serviu de base para que eu pudesse criar meu próprio juramento e sentir os efeitos da repetição, que nos traz muito mais consciência e atenção para nossas ações no dia a dia. A seguir, destaco alguns pontos altos do Superhero Oath que podem ajudar você a criar seu próprio juramento:

**1. My brand, my network and my reputation are paramount:**

Sua marca pessoal, sua reputação e suas conexões são grandes ativos. Preserve-as. Aqui no Vale é muito comum, antes de um investidor decidir avançar com as negociações, ele buscar saber quem é você, o que você já fez e o que dizem a seu respeito por aí.

**2. I will try my best to make reparations for my digressions:**

Todo mundo erra, mas precisamos estar sempre dispostos a fazer o melhor para reparar esses erros. Algo que aconteceu comigo no mês passado pode até servir de exemplo prático: não atendi a uma solicitação importante da Cruz Vermelha, organização em que sou voluntário. Na chamada seguinte, ainda lembrando do deslize, dei o meu melhor para socorrer pessoas em um incêndio na cidade.

**3. I will make short term sacrifices for long term success:**

Construir algo de sucesso requer sacrifícios diários. Se não estivermos atentos a isso, podemos sucumbir aos pequenos prazeres do dia a dia que nos afastam de nossos maiores objetivos.

Escreva seu juramento, dedique 5 minutinhos a ele todos os dias e viva uma vida em sintonia com você e com o outro. ∞



//////

Luciano Bueno é um empreendedor brasileiro radicado nos EUA, com experiências em consultoria, empreendedorismo e venture capital. É cofundador e CEO da Horvath Clothing Co., startup de nanotecnologia têxtil, e está a caminho de ser empreendedor serial. Participou do *Shark Tank Brasil* e integra a seleta lista *Forbes 30 Under 30*.





Edward Tse é fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, empresa de consultoria em gestão e estratégia com raízes na China e atuação global. É também autor do livro *China's Disruptors*.

# O DESENVOLVIMENTO DA IA NA CHINA

## TRÊS FATORES QUE IMPULSIONAM OS AVANÇOS DOS CHINESES

Em fevereiro, o governo Trump assinou um decreto promovendo o desenvolvimento de tecnologias de inteligência artificial (IA) nos Estados Unidos. A iniciativa foi uma resposta ao temor crescente, tanto no meio acadêmico como no governo, de que o país esteja ficando para trás na corrida com a China pela liderança mundial nessa área. Essa preocupação não é inteiramente infundada. De acordo com relatório da Universidade Tsinghua, em Pequim, a China já aparece em primeiro lugar em número de artigos e patentes relacionados com IA. E há vários fatores que impulsionam os avanços da China. Destaco três:

- 1º** O país conta com uma fundamental vantagem de sistema. Desde a abertura econômica chinesa, cerca de 40 anos atrás, o modelo de desenvolvimento do país evoluiu: no topo, o governo central estabelece metas e diretrizes; na base, empreendedores privados emergiram para se tornar uma força primordial de crescimento. Ao mesmo tempo, no meio do caminho, os governos locais canalizam recursos de acordo com as prioridades nacionais e locais, financiando e apoiando empreendedores.
- 2º** O tamanho grandioso da economia chinesa possibilita que as empresas, especialmente no setor de inteligência artificial, apresentem rápido crescimento. O país conta, por exemplo, com mais de 800 milhões de usuários de internet, constituindo, de longe, o maior mercado digital do mundo. Além disso, as regras de privacidade de informações são menos rigorosas. Essas condições ajudam a gerar uma abundância incomparável de dados, a partir dos quais os desenvolvedores de IA podem realizar pesquisas e experimentos em larga escala, de forma rápida e intensa, abrindo caminho para modelos mais precisos de machine learning.
- 3º** O terceiro aspecto está relacionado à mentalidade dos empreendedores chineses, que os impulsiona a buscar avidamente uma maneira de mostrar que também podem ser bem-sucedidos. A China também se destaca pelo número de empresas de IA em atividade, assim como pelo volume de capital de risco investido. Empresas líderes, como Alibaba, Tencent e Baidu, estão investindo fortemente em tecnologias de inteligência artificial, incluindo robôs humanoides e direção autônoma.

No passado, os chineses apresentaram a tendência de favorecer as aplicações das tecnologias existentes em vez de focar a ciência e a infraestrutura por trás da IA. No entanto, há sinais de que isso também está mudando. O governo planeja, por exemplo, ações significativas de incentivo à formação, à pesquisa e ao desenvolvimento relacionados com inteligência artificial. Com tal mudança na direção da experimentação, o progresso da China nessa área deve ficar cada vez mais robusto. ∞

# MICHIO KAKU E A QUARTA ONDA DA RIQUEZA

UM DOS MAIS IMPORTANTES NOMES DA FÍSICA NO SÉCULO 21, O CIENTISTA NIPO-AMERICANO ENXERGA UMA REVOLUÇÃO QUE NOS LEVARÁ AO CAPITALISMO PERFEITO. ELE É OTIMISTA QUANTO A ESSE FUTURO, MAS AVISA: HAVERÁ VENCEDORES E PERDEDORES, ENTRE AS EMPRESAS E ENTRE OS PAÍSES. | POR ADRIANA SALLES GOMES

**A** té agora, a receita para se tornar um bilionário foi mais ou menos simples – embora não de fácil execução. Se em determinado mercado você identificasse uma ineficiência entre oferta e procura, bastava definir o preço que lhe conviesse e ganhar rios de dinheiro.

Na quarta onda da geração de riqueza, pós-silício, essa lógica passa por uma revolução. Fornecedores, distribuidores e consumidores têm acesso às mesmas informações, pois o mundo é dominado por dados e analytics. Os computadores custam centavos e estão ao alcance de todos. Se alguém pratica preço desleal, sempre há um rival para substituí-lo.

Estamos rumando para o capitalismo perfeito, proporcionado pela tecnologia que a tudo dá visibilidade, e é bem mais justo do que o modelo atual. Quem disse isso foi Michio Kaku, um dos

físicos teóricos mais brilhantes da atualidade, na palestra de encerramento do SAS Global Forum, em Dallas, nos Estados Unidos, em maio último. Se você é pessimista em relação à humanidade, precisa assistir a uma palestra de Kaku. Você até pode tentar continuar pessimista, mas vai ter de se esforçar bastante para isso.

O capitalismo perfeito é uma das razões pelas quais o professor Kaku, uma espécie de sucessor de Stephen Hawking, tem a expectativa de um mundo melhor. Mas não é a única. A segunda razão é que a teoria das cordas, o trabalho de sua vida, pode estar perto de ser comprovada experimentalmente, ampliando – e muito – os horizontes da nossa espécie. Isso porque, em 2034, a União Europeia lançará a antena espacial Lisa – a Antena Espacial de Interferômetro a Laser. Contendo três satélites que formam um triângulo, separados por milhões de quilômetros,



ela vai tirar fotos do universo. “Nós esperamos que a Lisa seja sensível o bastante para detectar a presença de um cordão umbilical que conecta nosso universo infinito ao universo-pai, confirmando a teoria das cordas, segundo a qual há outros universos por aí”, contou Kaku. “Mesmo que a Lisa receba só a radiação pós-big bang, nós conseguiremos ligar os pontos, porque podemos pegar essa radiação e fazer algo como reproduzir o vídeo ao contrário para antes do big bang, demonstrando experimentalmente a existência de universos paralelos.”

E ainda parece haver uma terceira razão para o otimismo de Kaku, que hoje tem 72 anos de idade. É o fato de que, a cada ano que passa, aumenta a probabilidade de ele assistir a tudo isso. Assim como há tubarões na Groenlândia que vivem mais de 400 anos, ele espera poder esticar seu tempo na Terra. Como explica Kaku, a computação quântica nos permitirá digitalizar nossos corpos, reduzindo-os a dados, e isso

vai nos levar a retardar indefinidamente o envelhecimento. “‘Intel inside’ terá um sentido completamente novo”, ele brincou. Já sabemos que o envelhecimento ocorre nas mitocôndrias, “usinas de energia” que existem dentro de cada célula dos nossos corpos; basta agir sobre elas.

O corpo digitalizado também nos possibilitará evitar as doenças, segundo o físico. “Hoje muita gente já tem câncer sem saber; só saberá quando tiver 10 bilhões de células cancerígenas no corpo e for tarde demais. Mas, com o ‘Intel inside’, será possível enxergar as enzimas ligadas ao câncer dez anos antes e agir contra a doença; assim, a palavra ‘tumor’ virtualmente desaparecerá das nossas vidas.” (E isso nem deve demorar tanto, segundo ele; ainda este ano, as biópsias líquidas para rastreio de câncer estarão disponíveis.)

A jornalista **Adriana Salles Gomes** viajou a Dallas para o SA5 Global Forum a convite do SA5 Brasil.

**“SOU MAIS OTIMISTA EM RELAÇÃO AO FUTURO DE NAÇÕES COMO A CHINA, QUE ENTENDEU NÃO SER POSSÍVEL DEPENDER DE PRODUTOS BARATOS PARA SEMPRE E QUE ESTÁ FAZENDO A TRANSIÇÃO PARA O CAPITAL INTELECTUAL”**



Após a palestra no SAS Global Forum, em que discorria sobre mais maravilhas viabilizadas pela tecnologia e pelos dados, como a telepatia sintética e as viagens interplanetárias, Kaku concedeu entrevista a um pequeno grupo de jornalistas, entre os quais estava **HSM Management**. Mostrou-se firmemente otimista na evolução da humanidade de maneira geral, mas, nas questões relativas ao Brasil, mostrou-se um pouco mais reticente – talvez porque os outros jornalistas viessem de países menos problemáticos, como Suíça, Áustria e Coreia do Sul.

A seguir, destacamos os principais pontos de suas respostas.

## GERAÇÃO DE RIQUEZA E CAPITALISMO

“Eu perguntei a 400 cientistas do mundo: ‘De onde vem a riqueza?’, E eles responderam: ela é gerada pela ciência. Isso tem acontecido em ondas. A primeira onda foi a da máquina a vapor, em que os físicos criaram com base na termodinâmica nos anos 1800. Oitenta anos depois, os físicos trouxeram ao mundo a eletricidade. passaram-se mais 80 anos e surgiram os computadores – o transístor, o laser, o GPS, o programa espacial. A quarta onda, em formação, é a da ciência no nível molecular. Tecnologias como nanotecnologia, biotecnologia e inteligência artificial é que vão criar riqueza.”

“No futuro imediato, a quarta onda se traduzirá por três formas de inteligência artificial: robótica, reconhecimento de padrões e deep learning. No futuro mais distante, pelos novos computadores, que serão a molécula, o quantum, a proteína, o DNA.”

“Temos um capitalismo cada vez melhor, e sou otimista quanto ao futuro. Acho que estamos rumando para um capitalismo perfeito. Ainda teremos a estupidez humana, a ganância e a desigualdade, mas, no que diz respeito à oferta e à procura, as coisas vão se aperfeiçoar.”

“Pense em todos os gadgets que nós já temos hoje. O que eles fazem? Permitem que a gente tenha uma noção melhor do verdadeiro valor das coisas, que saiba quanto lucro alguém tem conosco e quem nos engana. Em breve, olharemos um objeto e nossas lentes de contato conectadas à internet nos contarão o que quisermos saber sobre esse objeto e sobre seus concorrentes. Não precisaremos mais adivinhar nada. Isso forçará os produtores a se tornar melhores em produzir

produtos; e eles também vão entender melhor quem somos nós, seus consumidores, por causa do analytics.”

“Sabe por que Jeff Bezos é o homem mais rico do mundo? Porque ele já fez isso de certo modo ao digitalizar os intermediários.”

## VENCEDORES, PERDEDORES E O BRASIL

“É possível saber que países serão vencedores e perdedores nessa quarta onda de geração de riqueza. Perderão as nações que mantêm capital de commodity, como alimentos. O preço dos alimentos vem caindo há quase 200 anos, e essas nações que só enfatizam agricultura e pecuária, e não computadores e alta tecnologia, serão pobres no futuro. E você sabe quem elas são.”

“Quando eu era criança, lembro-me do que disse quando aprendi que Cristóvão Colombo navegou em busca de especiarias: ‘Que burrice! Por que arriscar a vida por pimenta e orégano quando se pode ir ao supermercado?’. Hoje eu entendo: ele fez isso porque, em 1492, não havia freezer, e as especiarias disfarçavam o gosto da carne estragada. Mas nós avançamos muito, quase todos tomam um café da manhã melhor que o do rei da Inglaterra cem anos atrás. Então, nações especializadas em capital de commodity serão pobres no futuro.”

“Os países vencedores, que serão ricos, são os que entenderem a conexão entre capital de commodity e capital intelectual. Os que investirem em educação, ciência e tecnologia. Pense na China, por exemplo. A China seleciona as pessoas mais inteligentes do ramo da física e as envia para estudar em lugares como os Estados Unidos; tenho vários alunos que vieram estudar comigo bancados pelo governo chinês.”

“Sou mais otimista em relação ao futuro de nações como a China, que entendeu não ser possível depender de produtos baratos para sempre e que está fazendo a transição para o capital intelectual. Mas nem tudo está perdido para países onde isso não tem acontecido, ao menos se eles forem democracias. As pessoas podem tirar os governos omissos do poder.”

“[Juntar agricultura com tecnologia] é um ótimo começo. Funciona se for um jeito de mudar a cultura para que patrocinemos inovação, criatividade e novas indústrias. É assim que novos empregos serão gerados.”



## PERIGO, PERIGO!

“Mark Zuckerberg afirma que as máquinas são boas para a economia, geram empregos e prosperidade. Elon Musk diz: ‘Espera aí, estamos falando de nossos sucessores existenciais. Eles vão nos substituir, portanto são potencialmente perigosos’. Eu acho que os dois estão certos a sua maneira.”

“Neste século, Zuckerberg está certo; robôs vão gerar empregos, e não vão dominar tudo porque são estúpidos. O robô mais esperto do mundo hoje se chama Asimo. Ele foi construído no Japão pela Honda e dança até melhor do que eu. Eu entrevistei o inventor do Asimo pela BBC e perguntei: ‘Quão esperto é o robô mais esperto

do mundo?’, e ele respondeu: ‘Asimo é tão esperto quanto uma barata estúpida’. Ele tem de ser guiado por pessoas; ele não consegue conversar com você. Daqui a pouco, acho que um robô será tão esperto quanto um rato – apto a andar por labirintos –, quanto um coelho, quanto um cachorro... e, no final do século, tão esperto quanto um macaco. Aí, sim, ele pode ser perigoso, como teme Elon Musk.”

“Hoje os robôs não sabem que são robôs e que nós somos humanos. Cachorros também não sabem: eles são confusos, pensam que nós somos cachorros também, e que a diferença entre nós e eles é só a diferença entre líderes e seguidores das matilhas. Já os macacos são

## O FÍSICO E A TEORIA DE TUDO

Para o leitor não familiarizado com Michio Kaku, esse homem de 72 anos, nascido na Califórnia apesar do nome japonês, pode ser rapidamente definido como o sucessor do britânico Stephen Hawking.

Se o autor de *Uma breve história do tempo* foi a primeira combinação que tivemos de um físico teórico de primeira grandeza com um divulgador científico brilhante, o especialista em física quântica Michio Kaku, amigo pessoal de Hawking, é a segunda. De um lado, Kaku trabalha na teoria de cordas, que leva à teoria de tudo sonhada por Albert Einstein – uma teoria unifi-

cadora que explicaria em uma só estrutura teórica todos os fenômenos, somando física quântica e relatividade geral, dando-lhes um único tratamento teórico e matemático. De outro, ele populariza a ciência em programas de TV no Discovery Channel e na BBC, e emplaca vários livros na lista de best-sellers do *The New York Times*, como *A física do impossível*, *O futuro da mente* e *O futuro da humanidade*.

Formado em Harvard e Berkeley, docente de Princeton e agora do City College de Nova York, Kaku contextualizou assim seu estudo ao pequeno grupo de jornalistas que o entrevistou

em Dallas: “Einstein falava sobre ler a mente de Deus, tentou fazê-lo por 30 anos, mas fracassou. Hoje nós achamos que podemos fazer isso”.

Em seguida, Kaku explicou a essência da teoria das cordas, que ele ajudou a criar, em poucas palavras: “Acreditamos que toda matéria consiste de pequenas cordas vibratórias. [Seriam pequenos filamentos de energia comparáveis a cordas de um violino.] Partículas como o elétron, o quark, o neutrino e outras, que formam tudo no mundo, são formadas por essas cordas vibrando em frequências diferentes. É por isso que existem tantas partículas subatômicas e tanta diversidade no universo”.

Por fim, Kaku chegou à mente de Deus, que ele descreveu quase poeticamente: “Então, o que é física? São as harmonias que você pode escrever com essas cordas. O que é química? É a melodia que você pode tocar com essas cordas. O que é o universo? É uma sinfonia de cordas. E o que é a mente de Deus? É música cósmica ressoando até o hiperespaço e até a décima primeira dimensão”.

Vale respirar fundo e dar alguns passos atrás. Segundo a famosa teoria da relatividade geral de Einstein, o universo continua a se expandir depois do big bang, o fenômeno que deu origem ao universo que conhecemos e que todos aprendemos na escola. Einstein chegou a prever a velocidade em que o universo se expande (ou seja, a velocidade em que as galáxias se distanciam entre si). E a previsão de sua previsão foi confirmada em 2016 por físicos da University of Plymouth, no Reino Unido, e do Max Planck Institute, da Alemanha.

Só que, como qualquer criança haverá de perguntar, se o universo segue se expandindo, ele se expande para onde? É aí que entra a teoria das cordas. Essa teoria sugere que, além da bolha de Einstein, existem outras bolhas por aí, flutuando em dimensões muito mais elevadas. Tradicionalmente, pensamos que o universo tem quatro dimensões – três de espaço (altura, largura e profundidade) e uma de tempo –, mas a teoria das cordas trabalha com 11 dimensões – dez de

espaço e uma de tempo. Não seríamos (ainda) equipados para perceber as dimensões extras, mas elas é que fazem sentido matematicamente.

“Acreditamos que nosso universo é uma bolha flutuando em uma bolha muito maior – o hiperespaço –, e que é para lá que ele se expande”, simplificou Kaku. Vale completar que Einstein já havia definido que o espaço e o tempo estão ligados como se fossem uma coisa só; então, quando um espaço se expande (o que acontece com a presença de objetos pesados, como planetas, por exemplo), o tempo passa mais devagar. Assim se formam os múltiplos universos.

## POLÊMICA

Kaku está longe da unanimidade. Tanto porque a física quântica é um campo mais controverso, quanto pelo fato de que cientistas pop sofrem mais escrutínio de seus colegas. E o fato de ele manifestar sua crença em vida inteligente fora da Terra não o ajuda em nada. **HSM Management** lhe perguntou, inclusive: “Não estamos sós mesmo?”. E ele respondeu: “Eu pessoalmente não acredito que estejamos”.

Porém, Kaku tem bons argumentos para todas as suas crenças, mesmo essa. O primeiro é o anúncio, em 2016, de evidências da existência de uma estrutura colossal maior do que Júpiter orbitando ao redor de uma estrela a 1,4 mil anos-luz de distância da Terra, que não poderia ser um astro. Como sua luz diminuiu de 15% a 22% ao passar pela estrela-mãe, em vez do índice usual de redução de 1%, a hipótese principal é que ela tenha sido construída por alguma forma de inteligência, como Kaku descreve no livro *O futuro da humanidade*, lançado no Brasil pela editora Planeta. As evidências encontradas pelos astrônomos não foram conclusivas, mas já levaram a comunidade científica mundial à loucura.

O segundo argumento vem da própria teoria das cordas, segundo a qual nosso universo não é o único que existe; haveria vários universos paralelos. Temos um multiverso. Sendo assim, por que haveria vida inteligente em apenas um universo, certo?

perigosos porque sabem que não são humanos; eles são autoconscientes. Quando os robôs se tornarem inteligentes como os macacos, no final do século 21, eles ficarão perigosos. Nesse ponto, devemos colocar um chip para desligá-los se tiverem pensamentos assassinos.”

“E se no século 22 os robôs conseguirem remover esse chip? Bem, nessa hora, acho que deveremos nos fundir com eles. Devemos nos tornar super-humanos – superbonitos, superfortes, ou o que for necessário para sobreviver em Marte ou Júpiter.”

“Há perigos tecnológicos imediatos, é claro. Um deles, comentado por meu finado amigo Stephen Hawking, é o das máquinas mortíferas automatizadas – drones que conseguem identificar a forma humana e até uma pessoa específica, com a tecnologia de reconhecimento facial, e atacá-la. Mas, por enquanto, precisa haver um ser humano autorizando essa matança. O perigo maior do soldado automatizado acontecerá daqui a cem anos. Não precisamos nos preocupar com isso agora.”

“Acredito que nós sempre teremos guerras, porque guerra é um conflito político. Mas as democracias entram em guerra de maneira muito

mais hesitante do que outros regimes políticos, porque nelas é preciso votar; todo mundo tem de estar a bordo. É muito difícil uma democracia entrar em guerra. Eu acredito que a internet, e a alta tecnologia de maneira geral, liberam e empoderam as pessoas para que as democracias possam aflorar e reduzir os conflitos potenciais que levam a guerras.”

“Discordo da maioria dos cientistas quando estes dizem que a tecnologia é uma faca de dois gumes, em que um lado combate doenças e pobreza, e o outro ataca a mim e a você. Eu acho que a tecnologia tem, sim, uma direção moral. A internet energiza as pessoas para que se defendam das ditaduras, por exemplo. Sempre teremos guerras, mas elas serão menos intensas e menos frequentes à medida que a democracia se espalhar pelo mundo – e a internet é que vai ajudar nessa disseminação.”

## ROBÔS E SERES HUMANOS

“Há três áreas em que a inteligência artificial é deficiente. E essas três serão fontes de trabalho para as pessoas. A primeira delas envolve tudo o que precisa de interação humana. Advogados

## SOBRE PEGAR UMA BIFURCAÇÃO

“Em sua estrada para o futuro, quando encontrar uma bifurcação, pegue-a.” Essa frase aparentemente sem sentido é uma adaptação de uma das mais engraçadas frases de efeito do jogador de beisebol Yogi Berra (1925-2015), que Michio Kaku fez em sua palestra no SAS Global Forum 2019.

Como sabemos, ninguém pega uma bifurcação; deve seguir entre o caminho da esquerda e o da direita. O jogador de beisebol Yogi Berra, que inspirou os criadores do urso Zé Colmeia do desenho animado, é o equivalente dos EUA a um Vicente Matheus, presidente do Sport Club Corinthians por oito mandatos, que dizia coisas nonsense como “quem sai na chuva é para se queimar” ou “depois da tempestade, vem a ambulância”. Assim, a paráfrase de Berra pode ter sido apenas uma brincadeira espirituosa, que Kaku fez para descontrair a plateia.

No entanto, no nosso ofício de jornalista, entrevistar pessoas muito mais inteligentes do que nós faz parte, e não basta saber fazer boas perguntas a elas; é preciso conseguir interpretar corretamente o que dizem. (Minha lista de gênios é bem extensa, por sinal.)

Eu achei que a paráfrase de Berra pode ter outra camada de interpretação, uma vez que a afirmação subsequente de Kaku foi “nós é que inventamos o futuro, assim como inventamos o raio X, o programa espacial e a televisão”. Traduzindo: nenhum caminho para o futuro é certo ou errado, porque o futuro não existe *a priori*.

Desconfio que pode ter havido ali um recado extra, num mundo cada vez mais dividido entre governos de direita e esquerda. Talvez – e apenas talvez – o físico tenha dito também que a bifurcação em si tem menos importância, contanto que a sociedade siga criando o futuro. **(A.S.G.)**



robôs não podem existir, porque advogados precisam argumentar perante um júri e um juiz. Professores idem, até porque eles não vão mais simplesmente ensinar; vão se tornar mentores de seus alunos, ajudando-os a escolher carreiras etc. Não são terapeutas robôs que vão tratar os problemas pessoais tampouco. O varejo precisará ter gente de carne e osso para atender clientes que queiram informações personalizadas. Aliás, uma grande fonte de empregos estará na área de informações personalizadas também.”

“A segunda área de oportunidades é dos trabalhos manuais menos padronizáveis, como limpar um espaço, fazer sua manutenção ou construir um prédio – robôs não conseguem fazer nada disso. Se seu banheiro quebrar, nenhum robô no mun-

do conseguirá consertá-lo. A Darpa, agência do governo norte-americano que deu origem à internet, ao veículo autônomo, ao GPS e à própria Nasa, impôs-se o desafio de criar robôs para atuar em tarefas de limpeza do dia a dia em Fukushima depois do vazamento da usina nuclear. Surpresa: quase todos os robôs falharam.”

“A terceira área é a do capital intelectual, que exige indivíduos criativos, inovadores, que façam análises, que tenham pensamento estratégico e liderem. Muitos trabalhos não podem ser feitos por computadores, porque computadores são meras máquinas de adição – e nós nos esquecemos disso. Computadores apenas adicionam mil vezes mais rápido do que o cérebro humano.”

“Alguns podem argumentar que, no Japão, existem hotéis e restaurantes automatizados. No hotel, a recepcionista é um robô, quem carrega a mala é um robô; no restaurante, máquinas fazem noodles em menos de 90 segundos. Mas note que isso está acontecendo na base da pirâmide, não nos hotéis e restaurantes de classe A. E mesmo nesses locais ainda é preciso ter um ser humano para lidar com emergências.”

“Começamos a projetar robôs com emoções. No MIT [Massachusetts Institute of Technology], os pesquisadores já estão quantificando as emoções; como o rosto humano é bem expressivo, é perfeitamente possível traduzi-las em números. Você pode criar animações com todas as emoções conhecidas possíveis, ensinar o robô e assim até vai parecer que o robô compreende as emoções humanas. Mas não é verdade. O robô será basicamente um fantoche. Robôs podem contar piadas melhor do que um ser humano, mas não podem criar uma nova piada. Precisaremos de robôs com emoções em casas de repouso.”

“No princípio, os robôs podem trazer muitos benefícios para a sociedade, fazendo trabalhos sujos, perigosos [e tediosos] em nosso lugar. Depois, um dia, vamos querer que eles se conectem conosco intelectualmente – daqui a cem anos talvez. Por fim, os robôs terão de sentir dor para impedirmos que pulem de um prédio; aí entraremos no terreno das emoções e criaremos os direitos humanos para robôs.”

“Eu quero enfatizar: a indústria da robótica será enorme, maior do que é a indústria automobilística hoje, e criará muitos empregos humanos. Nós teremos de montar robôs, consertá-los, limpá-los... Nem todo mundo precisa escrever códigos.”

## DESIGUALDADE E OS INÚTEIS

“[O historiador Yuval Harari] é o sujeito que fala sobre a ‘classe dos inúteis’? Não acho que haverá pessoas inúteis, e lembro para isso todos os trabalhos manuais que precisarão ser feitos, além de toda a indústria de robótica capaz de empregar muita gente.”

“Creio que sempre teremos desigualdade, porque as pessoas têm habilidades diferentes, mas podemos limitar a desigualdade com educação. Por exemplo, nos EUA, temos um sistema educacional muito antigo feito para 1950; se conseguirmos atualizá-lo, enfrentando a burocracia

# “QUANDO OS ROBÔS SE TORNAREM INTELIGENTES COMO OS MACACOS, NO FINAL DO SÉCULO 21, ELES FICARÃO PERIGOSOS”

educacional, vamos limitar a desigualdade. Também podemos limitar a desigualdade encorajando empreendedores. Isso significa ter impostos e regulações menores. Vários países já estão fazendo isso, inclusive a Rússia, a Arábia Saudita...”

“A educação será facilitada de inúmeras maneiras pelas tecnologias. Dou como exemplo as telas flexíveis. Poderemos estudar e aprender o tempo todo, pela internet em nossas lentes de contato, pela internet no papel de parede das nossas casas. Já sabemos que nosso cérebro funciona como um algoritmo de machine learning, que aprende, pensa e age com base em padrões, e faremos o melhor disso.”

## OS MAIORES PROBLEMAS MUNDIAIS

“Temos problemas naturais, porque a mãe natureza destrói suas criações. A extinção é a norma – 99,9% de todas as minhocas do mundo foram extintas. E ainda há os problemas que a humanidade se autoinflige, como o aquecimento global, os biogermes e a proliferação nuclear.”

“O que nós temos a fazer é conter nossos impulsos nos problemas autoinfligidos, e eu acho que o jeito de fazer isso é o da democracia, que conta com a internet para disseminar informação e fazer as pessoas assumirem responsabilidade sobre o próprio destino.”

## O OTIMISMO DAS DÉCADAS

“Sabe por que continuo relativamente otimista apesar dos problemas? Porque acredito que a menor unidade da História é a década. Qualquer coisa menor do que dez anos dá flutuações aleatórias. E quando analisamos década por década, vemos o enorme progresso que tivemos. Para nossos avós, a vida era curta e muito mais cruel.” ∞

# REVISTA HSM

CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM  
LÁ NO NOSSO SITE: [WWW.REVISTAHSM.COM.BR](http://WWW.REVISTAHSM.COM.BR)  
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

# eXtra

CONTEÚDO DIGITAL

## EXTRA! EXTRA! EXTRA!

ASSIM COMO PELÉ, AQUI FALAMOS EM TERCEIRA PESSOA SOBRE A NOSSA REVISTA DIGITAL. NÃO É MUITO COMUM, MAS TEM A VER COM A NOSSA PROPOSTA DE OFERECER A VOCÊ NOVOS PONTOS DE VISTA

**A** partir da edição #135 (esta mesma, que você tem em mãos ou na tela), a revista **HSM eXtra** ganha um novo formato. O conteúdo, que continuará sendo exclusivo para assinantes, passa a ser multimídia e tem como objetivo criar uma via de mão dupla entre o mundo físico e o digital.

“Notamos que, ao longo da produção da nossa edição impressa, acabávamos deixando muito conteúdo bom de fora, por limitação de espaço. Além disso, sentíamos falta de trabalhar com outros formatos, como vídeos, áudios, entrevistas pingue-pongue e facilitações gráficas, que são linguagens super bem-vindas para enriquecer ainda mais a nossa produção de conteúdo”, explica Gabrielle Teco, editora-executiva da revista **HSM Management** e idealizadora do novo formato da eXtra.

Funcionará da seguinte maneira: conteúdos que já nascerem multimídia ganharão um breve resumo aqui neste espaço da revista impressa. Já as apurações feitas para a edição impressa, mas que não puderam ser 100% aproveitadas nas matérias, terão a conversa prolongada na eXtra, para quem desejar se aprofundar mais. Em ambos os casos, QR codes estarão presentes nas páginas para que o leitor seja levado diretamente ao conteúdo que deseja visualizar.

“Outra novidade que queremos testar é o feedback em tempo real. Sempre que o sím-



bolo verde acima aparecer na matéria, o leitor saberá que está sendo convocado a dar a sua opinião sobre algum conteúdo”, explica Teco. A intenção, segundo a editora, é aproximar ainda mais o leitor da revista e continuar testando novos formatos e pautas. ∞



Gostou da novidade?  
HSM Management quer  
a sua opinião.



# PRECISAMOS FALAR SOBRE DEMISSÃO

ROGÉRIO CHER, ESPECIALISTA EM LIDERANÇA, CULTURA E ENGAJAMENTO, INAUGURA NOSSA SÉRIE EM VÍDEO #CONVERSASCORAJOSAS, E FALA SOBRE UM TEMA MUITO EVITADO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES



Quem já foi demitido é provável que se lembre a roupa que estava usando no dia, como era a sala, o que fez depois do desligamento, entre outros detalhes, quase sempre dolorosos. “Isso porque, apesar de a demissão ser uma experiência marcante, os processos, em geral, são bastante descuidados dentro das empresas”, afirma Rogério Cher, especialista em liderança, cultura e engajamento.

Além de ter sido diretor de RH de grandes empresas, como a Natura, Cher trabalhou muitos anos com aconselhamento de indivíduos em transição de carreira, e acompanhou de perto histórias de executivos que perderam seus empregos e precisaram se encontrar. Essa sua experiência o faz questionar como um tema tão importante pode receber tão pouca atenção por parte das lideranças, e esse foi o fio condutor do bate-papo que a editora-executiva da revista **HSM Management**, Gabrielle Tecó, teve com ele.

Demissão é hora para dar feedback? O que o processo de demissão diz sobre a cultura organizacional? E os líderes? Como devem se preparar? Essas e muitas outras questões são abordadas por Cher, que deixa contribuições importantes tanto para quem passa ou passou recentemente por um processo de transição de carreira, como para quem precisa zelar pelo processo de demissão. “E engana-se quem acha que isso é responsabilidade do RH. O líder precisa entender seu papel na construção de times engajados e não pode querer delegar funções tão relevantes desta jornada”, complementa o especialista. ∞



Assista ao vídeo  
#ConversasCorajosas  
Episódio 1: Demissão



#MULHERESQUELIDERAM

# MULHERES QUE LIDERAM

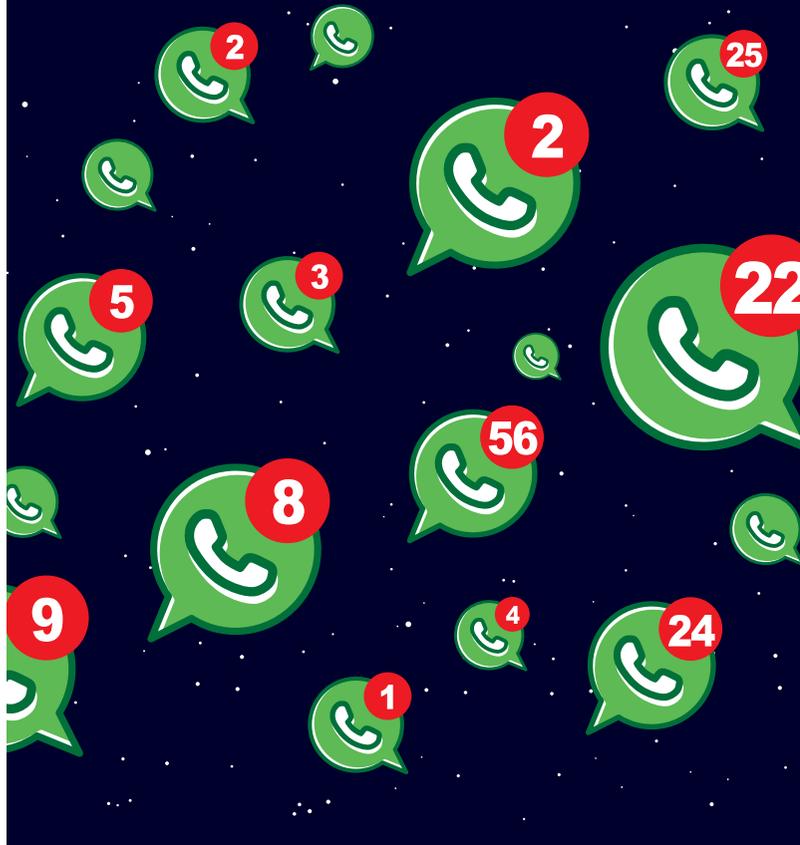
ANA FONTES E JUNIA NOGUEIRA DE SÁ, EMPREENDEDORAS E DELEGADAS BRASILEIRAS NO W20/G20, FALAM SOBRE OS DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNEROS NO BRASIL E NO MUNDO

Como pede toda grande estreia, o eXtraCast, podcast da revista **HSM eXtra**, chega com uma temática relevante e entrevistadas superespecialistas no assunto. Além de terem vivenciado os desafios de liderar em setores predominantemente masculinos, tanto Ana Fontes, hoje CEO da Rede Mulher Empreendedora, quanto Junia Nogueira de Sá, sócia-fundadora da Oito, consultoria de comunicação estratégica, há anos se dedicam ao tema da equidade de gênero. Não à toa, representam o Brasil no W20, grupo do G20 que debate e propõe soluções para temas que vão desde a violência doméstica até políticas públicas para incentivar o ingresso de mulheres nas carreiras chamadas de STEM – sigla em inglês para ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

A conversa, que fluiu em um grupo de WhatsApp criado especificamente para essa ação, foi transformada em podcast. Confira trechos a seguir e, para ouvir o conteúdo completo, utilize o QR Code no fim da página.

## ANA FONTES

“As empresas até já despertaram para essa temática, entretanto a grande maioria ainda encara o ‘preciso estar’ como ‘preciso mostrar que eu estou’. Então investem em propaganda para fa-



lar que é amiga da mulher, que tem diversidade. E isso, efetivamente, não é algo que muda. Transformação de verdade são poucas as que estão fazendo.”

## JUNIA NOGUEIRA DE SÁ

“Sim, há mais mulheres em cargos de liderança. Mas também existem estudos do Banco Mundial que mostram que essa curva vem desacelerando. Continua subindo, mas numa velocidade menor. E, como disse Sheryl Sandberg, CEO do Facebook, em um artigo, é preciso ter cuidado com o fenômeno ‘já está bom assim’, que ela descreve como sendo aquele momento em que a empresa coloca uma mulher na diretoria e pensa ‘já está bom assim’. Ter mais mulheres nos centros de decisão é inevitável, mas precisamos tomar muito cuidado com essa questão que eu chamo de ‘cota’ – você preenche aquela cota mínima e ‘já está bom assim’. Portanto, a situação melhora, mas a gente tem que estar sempre de olho nos números e indicadores, acompanhando muito de perto o que vem realmente acontecendo.” ∞



Ouçá o eXtraCast  
Episódio 1: Mulheres  
que lideram



#ROLEMODEL



# EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA VIDAS

**ELA FOI RECONHECIDA COMO UMA DAS DEZ MELHORES PROFESSORAS DO MUNDO. CONHEÇA DEBORA GAROFALO, A BRASILEIRA QUE ENSINA ROBÓTICA COM SUCATAS. | POR GABRIELLE TECO**

O que pode acontecer com a sua carreira quando você decide levantar a mão e se lançar em uma jornada totalmente desconhecida? No caso de Debora Garofalo, rendeu uma posição entre os dez melhores professores do mundo, reconhecimento por seu ofício de ensinar robótica com sucata para crianças de uma escola pública.

Quando ainda sonhava em ser professora e se formou no magistério, Garofalo não imaginava que as circunstâncias da vida quase a tirariam do universo acadêmico. Sem condições de custear seus estudos apenas com o dinheiro que ganhava lecionando, a professora largou a sala de aula e foi parar no mundo corporativo. Primeiro como estagiária de um banco de investimentos, depois como analista de RH em uma indústria, Garofalo se esforçava para concluir a graduação em letras e voltar a dar aulas. Assim o fez, por um longo período, conciliando seu emprego na indústria com as aulas na rede estadual. Até o dia que deu um basta e pediu demissão. Seu chefe, demonstrando preocupação, não queria deixá-la ir. Segundo ele, como professora, sua remuneração seria sempre baixa e o desenvolvimento de sua carreira ficaria comprometido.

Garofalo não deu ouvidos, e seguiu seu coração. Ainda bem. Foi nessa nova fase, dedicando-se 100% aos seus alunos, que surgiu a oportunidade de se oferecer ao cargo de professora de tecnologia. Sem nenhuma experiência, mas com vontade de aprender, ela buscou entender a realidade da turma, formada por crianças da periferia de São Paulo. Como ensinar tecnologia para um público que sofre com problemas tão básicos como o do saneamento? Reportando problemas com o lixo e com as enchentes causadas por ele,

as crianças inspiraram a educadora a ir além: reunir em uma só disciplina tecnologia, robótica e sustentabilidade.

Foi assim que, em sala de aula, o primeiro protótipo nasceu: um carrinho, totalmente feito de sucata, movido a balão de ar, utilizando a Terceira Lei de Newton. Além da empolgação das crianças, a conquista quebrou paradigmas no mundo acadêmico: ensinar robótica, até então, exigia um kit específico, portanto investimentos. Garofalo e sua turma fizeram exatamente ao contrário: não só dispensaram o dinheiro, como tiraram das ruas mais de uma tonelada de lixo em três anos e meio em que ela esteve à frente da disciplina.

Ficar no TOP 10 do Global Teacher Prize, considerado o Nobel da Educação, ainda fez Garofalo quebrar mais um paradigma: ela foi a primeira mulher brasileira a conquistar essa posição de destaque. Encarou o preconceito que é ser mulher na área de tecnologia, superou desafios de investimento, transformou lixo em conhecimento, venceu mais prêmios nacionais e, diante de todos esses feitos, sabe do que a educadora mais se orgulha? De ter mudado, com beleza e profundidade, a vida de centenas de crianças que, mais autoconfiantes e cientes de suas capacidades, passaram a acreditar em um futuro melhor.

E que tal saber mais sobre essa história de transformação? A íntegra da entrevista com a Debora Garofalo está esperando o seu clique. ∞



Leia a entrevista na íntegra. Entrevistada: Debora Garofalo



# SINGULARITYU BRAZIL SUMMIT 2019

## EVENTO DEBATEU OS PRINCIPAIS DESAFIOS BRASILEIROS E DE QUE MANEIRA OS AVANÇOS DA TECNOLOGIA PODEM AJUDAR A SOLUCIONÁ-LOS

Mais de 1,2 mil pessoas se reuniram em São Paulo nos dias 11 e 12 de junho para celebrar o mundo exponencial. Era a segunda edição do SingularityU Brazil Summit, evento promovido pela **HSM** em parceria com a Singularity University, que contou com especialistas do mundo todo abordando oito grandes temas: saúde, educação, segurança pública, infraestrutura, comida, energia, meio ambiente e finanças. A seguir, **HSM Management** destaca falas e ideias de alguns palestrantes, mas os detalhes sobre as palestras e as imagens das facilitações gráficas criadas durante o evento você encontra em nosso site.



**JEFFREY ROGERS:** “Sobre a força do mundo exponencial, posso citar a empresa Nebula Genomics, que já realiza sequenciamento de DNA como serviço. Cobrando US\$ 7 ao mês, além do acesso a suas informações, você também tem seus dados armazenados no blockchain e pode gerenciar permissões, de quem pode ou não acessar seus dados”.

**JASON SILVA:** “Nos próximos 25 anos o smartphone vai ficar do tamanho de uma célula sanguínea e o universo todo estará na ponta dos nossos dedos. Por isso gosto do termo transumanismo: o ser humano é o animal que transcendeu a ele mesmo. Somos a espécie que transforma e transcende”.



**TADDY BLECHER:** “Temos uma oportunidade única de fazer história, acabar com a pobreza, o crime e a violência, porque somente o ser humano é capaz de resolver os problemas que ele mesmo cria. Trabalhando com educação na África do Sul, tiramos mais de 17 mil

jovens da pobreza, dando educação gratuita de qualidade a eles. E provamos que a genialidade está em todos nós. Todos somos capazes”.



**TIFFANY VORA:** “A biologia digital vai nos permitir executar coisas simplesmente incríveis. Imaginem, por exemplo, um peixe que possa digerir plástico e que nesse processo solta moléculas com PH alcalino. Além de equilibrar o PH dos oceanos, ele vai ajudar a salvar os corais. Isso será possível em breve”.

**DAVID HUNT:** “Não há desperdício na natureza. Os humanos são os únicos animais que produzem coisas que não querem reciclar. Como vamos transformar a agricultura num sistema circular e não numa cadeia? Em breve, vamos passar pela quinta grande revolução na agricultura, que ainda é considerada a indústria menos digitalizada do mundo. Vivemos a era da agricultura digital”.



**VIK MUNIZ:** “Arte é a intersecção entre a mente e a matéria. Pior do que sermos substituídos pelas máquinas, é ficarmos tão estúpidos quanto elas”.

**NATHANA SHARMA:** “Treinar dados é o novo ouro e nem precisamos mais entender de lógica de programação. Temos todos os ingredientes para criar hoje as tecnologias do futuro”. ∞



Download das facilitações gráficas que resumem essas e outras palestras



# INFOPRODUTOS: SEU CONHECIMENTO À VENDA EM PLATAFORMAS DIGITAIS

SER RECONHECIDO NAS REDES COMO AUTORIDADE EM UMA ESPECIALIDADE E VENDER CONHECIMENTO ONLINE TORNARAM-SE NEGÓCIOS RENTÁVEIS. | POR TICIANA WERNECK

**T**hiago Reis era diretor de uma empresa de tecnologia quando começou a publicar no LinkedIn conteúdo sobre como formar equipes de venda mais eficientes. Seus artigos ganharam alcance à medida que seus seguidores encontravam relevância nas informações, e ele passou a receber pedidos de treinamento e consultoria. Chegou um momento em que a demanda se tornou tão forte que Reis abandonou a vida de executivo e passou a empreender. “Passei a dar cursos online, workshops e consultorias presenciais”, conta. Em um ano, ele atendeu mais de 70 empresas, entre elas Uber, SAP e VTEX, e somou um faturamento de 1,2 milhão de reais. A minguada equipe inicial se resumia a ele e o videomaker, que depois tornou-se sócio. Hoje, a Growth Machine é composta por 11 funcionários.

Há muitas pessoas, mais do que você imagina, vivendo esse mesmo boom. A exposição em redes sociais corporativas como LinkedIn, as estratégias de marketing digital e a facilidade de estar em contato com possíveis clientes criou um mercado que cresce no mundo todo: o dos infoprodutos, conteúdos digitais vendidos ou distribuídos gratuitamente na rede, como e-books, videoaulas, webinars, podcasts, apostilas etc.

Infoprodutos voltados à educação e desenvolvimento pessoal são o foco de Bruno Pinheiro, 37 anos, empreendedor digital e fundador da Be Academy, uma edtech (modelo de startup que funde educação e tecnologia)

de negócios que oferece MBAs e cursos livres, tudo online, para ajudar outros empreendedores a construírem negócios na internet. Ele começou a vender cursos online há cinco anos, e já formou mais de 17 mil alunos, a maioria entre 35 e 50 anos, procurando uma alternativa ao mercado tradicional de trabalho. Muitos são profissionais liberais atrás da migração para o mundo online, como um ex-aluno, professor de matemática, que após adquirir conhecimentos de marketing digital passou a dar aulas na internet e faturar milhões – literalmente.

Pinheiro reconhece que o mercado dos infoprodutos está mudando. “No início víamos amadores vendendo de tudo com promessas mirabolantes. Agora temos mais concorrentes, mas o profissionalismo aumentou, o que vem atraindo inclusive grandes empresas para esse nicho”, diz ele, que nos últimos dois anos faturou R\$ 10 milhões. Seus cursos custam entre R\$ 3 mil e R\$ 24 mil, e o principal canal de vendas é a plataforma Hotmart, empresa que funciona como prateleira virtual, fazendo a comercialização e a monetização de produtos digitais diversos.

## O MERCADO

Não há números oficiais que ilustrem o fenômeno, mas alguns dados sobre o mercado digital, como os divulgados pelo IAB Brasil, apontam que a publicidade digital movimentou R\$ 18 bilhões no País em 2018, e a expectativa para 2019 é que ultrapasse a cifra de R\$ 20 bilhões.

#MARKETING  
#CONTEÚDO  
#INFOPRODUTO



A Hotmart, maior plataforma de infoprodutos da América Latina, não divulga números, mas a startup, que nasceu há oito anos pelas mãos de dois cientistas da computação em Belo Horizonte, conta hoje com um quadro de 400 empregados, e escritórios, além do de BH, em Madri, Amsterdã, Bogotá e Cidade do México. São 150 mil infoprodutos à venda e 7 milhões de pessoas utilizando a plataforma, entre compradores, produtores e afiliados, pessoas que divulgam links dos produtores e recebem comissão por venda realizada.

Esse, aliás, é outro fenômeno por si. O marketing de afiliados, forma de publicidade online na qual se divulga produtos e serviços dos anunciantes em troca de uma comissão, que pode ser gerada por meio de cliques, vendas ou ações específicas, é uma oportunidade de renda extra. Vejamos um exemplo: no Hotmart, um curso online para ensinar passo a passo como ser importador custa R\$ 197. Se a venda for realizada pelo link publicado pelo afiliado, este embolsa R\$ 102. “Cada produtor usa uma porcentagem dependendo da intenção no momento, mas em média a taxa de comissionamento é de 30%”, explica Alexandre Abramo, gerente de Novos Negócios da Hotmart.

Voltando ao modelo de negócio, a plataforma faz a intermediação entre as três partes, oferecendo infraestrutura de armazenamento, solução para pagamento online, ferramentas que auxiliam a venda, entrega dos conteúdos e pagamento das comissões de forma automatizada. A receita vem da taxa cobrada por venda. “Havia uma demanda reprimida nesse mercado, já que muita gente tinha conteúdo de qualidade para vender mas não manejava a complexidade tecnológica por trás da transação”, conta Abramo. Ao resolver a equação, a empresa se tornou referência nesse mercado no mundo e foi considerada pela revista *Forbes* uma das startups mais promissoras da atualidade. E, de quebra, complementa Abramo, “permitiu a milhares de produtores digitais a possibilidade de monetizar seus hobbies e expertises. Recebemos feedbacks de clientes que hoje vivem disso”. São histórias como a do ex-funcionário do aeroporto que largou o emprego depois que viu deslanchar a adesão ao seu curso de desenho realista. Ou do professor de inglês que hoje tem mais alunos em seus cursos online do que a escola inteira em que lecionava. Na platafor-

ma, os infoprodutos mais vendidos estão entre as categorias negócios/carreira, alimentação/fitness e educação/idiomas.

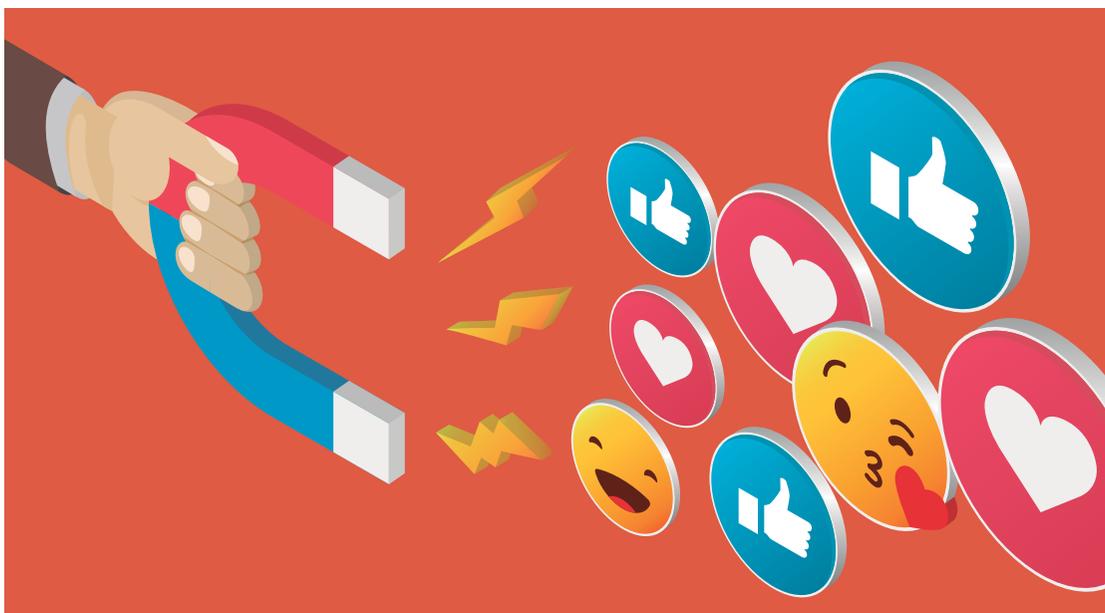
## PARA VENDER, OU RECOMENDAR, É PRECISO TER AUTORIDADE

Redes como LinkedIn, Instagram e Facebook tornaram-se ambientes não apenas para se socializar, mas também para se informar, consumir e vender. **Marcas e Pessoas**. No caso do Hotmart, o LinkedIn é o lugar onde é compartilhada a maior parte dos links de infoprodutos ligados à carreira e aos negócios. “O Facebook é a rede social mais usada no mundo, mas em termos de audiência qualificada nada supera o LinkedIn”, explica Abramo. E é justamente lá, no LinkedIn, que muitos executivos estão construindo seu cartão de visitas, seja com o intuito de se tornar um infoprodutor, seja a fim de deter as rédeas da própria carreira, sendo reconhecido como autoridade em uma especialidade, a exemplo do personagem Reis do início deste texto.

O jornalista Marc Tawil ilustra bem esse ponto. Em 2016, escreveu um artigo no LinkedIn sobre otimismo nos negócios. Entusiasmado com a recepção, escreveu um segundo sobre pontualidade, que viralizou, contabilizando 3,4 milhões de leituras únicas. “Aquilo me estimulou e eu percebi que tinha algo a dizer para quem quisesse me ouvir. Foram 66 artigos em um ano e fui selecionado o primeiro LinkedIn Top Voices Brasil”, comenta.

LinkedIn Top Voices é uma lista com nomes de usuários cujos posts, artigos, vídeos e comentários na rede informam e promovem conversas relevantes em seus setores de atuação. Para compilar a lista, os editores da rede social trabalham ao lado de um time de cientistas de dados vasculhando entre mais de 2 milhões de posts diários para descobrir os usuários mais engajados – e que mais geram engajamento por comentários e compartilhamentos.

Entrar para a seleta lista de recomendados do LinkedIn mudou a vida de Tawil. “Graças ao título e à exposição, a partir de 2017, ao prospectar pela minha agência, a Tawil Comunicação, sou recebido por profissionais e empresas que ao menos já ouviram meu nome em algum lugar”, conta. Na rede, ele continuava engajando.



## QUER ATRAIR AUDIÊNCIA QUALIFICADA?

Além de conhecimento e domínio de sua área de atuação, ganhar relevância no LinkedIn pode ajudar no processo de construção de reputação. Mas, atenção: “A rede não é um mundo à parte. É uma ferramenta para se relacionar profissionalmente, mas aceita tudo. Por isso é preciso ter cuidado com o que se posta”, alerta Ângela Pegas, líder de Serviços na América Latina da empresa de recrutamento Egon Zehnder. Além de se informar pela rede, Pegas também utiliza o LinkedIn para encontrar candidatos. Portanto, se você deseja atrair audiência qualificada como Pegas ou dar os primeiros passos para se tornar produtor de conteúdo, confira as dicas de nossos entrevistados:

**FAÇA UMA BOA CURADORIA:** Antes de publicar qualquer conteúdo, cheque se as referências citadas são de fontes confiáveis. Busque assuntos do seu meio de atuação que fujam do lugar-comum e pontue com sua opinião de maneira crítica e consistente.

**INTERAJA:** comente posts de pessoas interessantes, faça parte de grupos de seu interesse e estude pelos cursos gratuitos propostos pelo LinkedIn. Construa e amplie sua comunidade.

**SEJA AUTÊNTICO:** ao divulgar opiniões e movimentações de carreira, esteja atento a como quer ser visto. O LinkedIn não é apenas um currículo online, mas uma plataforma social que conecta, dá visibilidade e oportunidades.

**TENHA DISCIPLINA:** se a intenção é criar reputação na rede, é preciso ter uma rotina de atualização nas postagens e coerência nas mensagens.

**A REDE TAMBÉM É PLATAFORMA DE VENDAS:** o LinkedIn possui um papel de aproximar autoridades de sua audiência, dando visibilidade a pessoas e seus produtos, como palestras, treinamentos ou infoprodutos. Assim, se a intenção é divulgar e vender esses formatos, a plataforma é considerada uma das melhores ferramentas de vendas.

**NÃO TENTE VENDER DE CARA:** entenda as demandas dos possíveis compradores, interaja, mantenha um relacionamento, entregue valor em forma de artigos e postagens, mostre seu diferencial e seja reconhecido por isso.

Lançou sua marca pessoal e passou a dar palestras, treinamentos, foi chamado pelo Grupo Globo para comentar em um programa diário de rádio e assinar uma coluna sobre gestão e carreira na revista *Época Negócios*.

Assim, o empreendedor da comunicação passou a atuar também como influenciador para empresas nacionais e multinacionais. “Minha rotina é criteriosa e responsável. Graças a minha atuação em mídia, no corporativo e nas redes sociais, marcas me chamam para representá-las em eventos, artigos proprietários e conteúdos premium. Ganhar dinheiro é a consequência de muitos trabalhos bem-feitos”, comenta. Tawil tornou-se uma referência para seus mais de 447 mil seguidores na rede.

#### AGINDO NA REDE COMO SE AGE NA VIDA

Uma marca pessoal é baseada, fundamentalmente, em autenticidade. O que é comunicado na rede social precisa refletir a essência particular. “O branding pessoal é a maneira como se constrói, dia a dia, uma aura de valorização ao nosso redor, e serve tanto para um estagiário como para um CEO”, explica Ricardo Klein, sócio da TopBrands Consultoria de Branding. Não está errado agir como uma marca, ou seja, se colocar e se apresentar como se representasse uma. “É a sua postura em reuniões, no relacionamento com colegas e as pegadas deixadas na sua trajetória profissional. Assim como acontece no mundo das marcas corporativas, não é um comercial de 30 segundos que faz tudo acontecer. É a constância”, reforça.

Mineiro, nascido em Araguari, Gustavo Caetano é um bom exemplo de constância nas redes. Fundou a Samba Tech em 2005 para distribuir joguinhos para celular e, com as mudanças do mercado, decidiu investir na construção de uma plataforma para venda, distribuição e gerenciamento de vídeos online. “Nossa hipótese era que as grandes emissoras de TV migrariam para as plataformas de vídeo, mas precisariam de uma solução diferente das gratuitas, como o YouTube. Vendemos nosso primeiro projeto para a Band e, de lá pra cá, a Samba Tech só vem crescendo”, conta o empreendedor.

O crescimento da Samba Tech e a forte presença de Caetano nas redes produziram um fenômeno interessante: o nascimento de uma marca pessoal que, numa espécie de cobran-

## “BUSCO SEMPRE COMPARTILHAR CONTEÚDOS RELEVANTES E ESSENCIAIS PARA O ECOSSISTEMA, ALÉM DE MENSAGENS QUE POSSAM ACRESCENTAR AINDA MAIS CONHECIMENTO PARA AS PESSOAS E OUTROS EMPREENDEDORES”

ding com sua marca corporativa, passou a gerar bons frutos para ambas. “Minha empresa nasceu no meio tecnológico e entendo a força e o poder das novas ferramentas tanto em nossa vida pessoal como profissional. Busco sempre compartilhar conteúdos relevantes e essenciais para o ecossistema, além de mensagens que possam acrescentar ainda mais conhecimento para as pessoas e outros empreendedores”, comenta Caetano. O empreendedor tem site, suas palestras já foram vistas por mais de 10 mil executivos e seus artigos no LinkedIn continuam gerando alto engajamento.

Hoje Caetano é uma espécie de influenciador dos influenciadores. Com mais de 470 mil seguidores, sua lista “10 nomes incríveis que todo mundo deveria acompanhar no LinkedIn”, publicada em 2018 na mesma rede, fez muito sucesso. O próprio Thiago Reis, citado no início de nossa matéria, sentiu os impactos dessa indicação. “Além de falar bem do meu trabalho, ele me marcou e eu vi meu número de seguidores explodir. Foi um divisor de águas pra mim”, lembra Reis.

Seja produzindo, distribuindo ou somente se engajando, esse novo mercado continuará impactando nossas vidas e carreiras. ∞

# ASSUNTO PESSOAL

SUA CARREIRA, SEU EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

## ESTUDO COMPROVA QUE, ATÉ NA COLABORAÇÃO, MENOS É MAIS

EM ENTREVISTA À *ROTMAN MAGAZINE* PROFESSOR DESTACA AS CONCLUSÕES DE PESQUISA REALIZADA COM 5 MIL FUNCIONÁRIOS

**O**s profissionais de melhor desempenho dentro das organizações trabalham menos horas e são altamente seletivos na hora de definir no que se engajar: eles escolhem cuidadosamente que tarefas, projetos e atividades colaborativas assumirão.

Essa é a principal conclusão a que chegou um estudo do professor Morten Hansen, da Berkeley Haas School of Business (University of California), após ouvir 5 mil gestores e funcionários de empresas dos Estados Unidos. Ele explica, em entrevista à *Rotman Management*, que esses profissionais fazem menos coisas, mas são obcecados em apresentar um trabalho fantástico no que se concentram em realizar. “O fato é que fazer mais não leva a uma melhor performance. O paradigma é ‘fazer menos, mas fazer melhor’”, afirma.

Hansen alerta também para o risco da “sobrecolaboração”, que pode decorrer da crença de que mais colaboração é sempre melhor. O professor explica que, muitas vezes, as pessoas acabam colaborando apenas pelo propósito de colaborar. E isso leva a situações em que todos estão muito ocupados atuando em tantas ini-



ciativas diferentes que há pouco foco nas tarefas mais importantes.

O estudo também identificou dois “pecados” da colaboração. O primeiro é o da “subcolaboração”, quando há silos em excesso e as pessoas simplesmente não conversam umas com as outras. Na outra extremidade, está a “sobrecolaboração”. “Os profissionais de alto desempenho adotam a colaboração disciplinada, ou seja, desde que esteja alinhada aos objetivos de negócio. Eles dizem não para todo o resto, e isso requer disciplina”, afirma. ∞

# O FUTURO É DOS OTIMISTAS

AS MUDANÇAS EM CURSO PARECEM NÃO AFETAR O OTIMISMO DE FUNCIONÁRIOS QUE FIZERAM PARTE DESTE ESTUDO DE HARVARD E BCG

Estudo recente realizado em parceria entre Boston Consulting Group e Harvard Business School indica que as empresas talvez estejam sustentando a força de seus funcionários na hora de planejar e se preparar para o futuro. De acordo com o levantamento, eles estão preparados para se adaptar às mudanças e são otimistas em relação ao que vem pela frente – em alguns aspectos, até mais dos que as lideranças das organizações.

A iniciativa teve escala global: ouviu 11 mil pessoas sem nível superior de escolaridade em 11 países e também 6,5 mil gestores em oito países. O objetivo era avaliar as percepções correntes sobre as forças que estão moldando o futuro do mundo do trabalho, incluindo novas tecnologias, terceirização, proteção governamental aos trabalhadores e mudanças regulatórias que afetam o comércio.

Em contraste com o sentimento de medo que parece dominar a maior parte das discussões sobre o futuro do trabalho, os profissionais que participaram da pesquisa demonstraram otimismo e disseram ver oportunidades nas mudanças que surgem no horizonte: 45% acreditam que as mudanças resultarão em remunerações mais al-

tas e 61% são otimistas em relação ao impacto da tecnologia no próprio futuro.

A visão dos gestores ouvidos pelo estudo é menos positiva: 29% menciona o medo da mudança por parte da força de trabalho como o principal fator inibidor da preparação para o futuro e 39% dos gestores dizem que a falta de funcionários com as capacidades adequadas já está impactando suas organizações. Na avaliação deles, as principais forças que afetarão as empresas são o aumento do patamar de formação e a capacitação exigida da mão de obra (30%), mudanças repentinas nas necessidades dos consumidores (27%) e a expectativa dos profissionais em relação ao trabalho flexível (27%).

O estudo conclui que as lideranças devem colocar de lado visões preconcebidas e construir pontes entre as percepções dos gestores e dos funcionários. A disposição da força de trabalho é um ativo muito importante, que as lideranças podem alavancar. O primeiro passo é reconhecer essa oportunidade e ser proativo em dar apoio aos funcionários, com planos concretos de preparação para o futuro. ∞



# O VAZIO DO SUCESSO

**FOCO EXCESSIVO EM CONQUISTAS EXTERNAS DESPERTAM ESSE SENTIMENTO, ALERTA ESPECIALISTA EM ENTREVISTA À *ROTMAN MANAGEMENT MAGAZINE***

Diretor do centro de excelência em coaching de líderes da PricewaterhouseCoopers, nos Estados Unidos, e autor dos livros *The Manager's Dilemma* (Palgrave Macmillan, 2015) e *Beyond the Job Description* (Palgrave Macmillan, 2013), Jesse Sostrin conta que, no contato com gestores sêniores, observa que o sucesso, muitas vezes, deixa as pessoas com um sentimento de vazio. Nesta entrevista à *Rotman Management Magazine*, ele explica por que isso acontece.

## DE ONDE VEM O VAZIO DO SUCESSO?

Em muitos casos, o que as pessoas pensavam ser um propósito significativo era meramente a busca pelo sucesso. E essas duas coisas são bem diferentes. Por isso, a distância entre o que esperamos sentir quando alcançamos um marco na carreira e o que realmente experimentamos pode gerar uma grande surpresa.

O papel do propósito na vida organizacional vem ganhando uma atenção crescente. Seja da perspectiva mais ampla da empresa, seja do ponto de vista individual, alinhar valores e propósito para gerar resultados com integridade é algo que está presente no pensamento dos líderes atualmente.

## POR QUE É IMPORTANTE DIFERENCIAR “SENTIDO” E “CONQUISTA”?

O foco nas conquistas externas nos distrai das experiências do dia a dia que podem nos oferecer um sentido mais profundo. Quando definimos o senti-



do ou propósito do que fazemos como uma “coisa” a ser conquistada, isso se afasta de nós mesmos e pode nos alienar das vivências cotidianas capazes de nos entregar o que realmente procuramos.

## POR QUE O SR. DIFERENCIA PROPÓSITO COM “P” MAIÚSCULO E COM “P” MINÚSCULO?

É útil pensar no propósito em duas dimensões. A primeira diz respeito ao que é mais importante, o propósito com “P” maiúsculo. A outra está relacionada às experiências cotidianas que sejam de algum modo significativas, ou seja, o propósito com “p” minúsculo.

Se tudo o que você busca alcançar é o grande propósito, você pode perder de vista várias oportunidades do dia a dia que lhe conectam com as pessoas e com o mundo ao seu redor, e que são relevantes e significativas. Uma das formas mais efetivas de começar é parar de procurar respostas em fontes externas. Por isso a reflexão profunda, em busca de sentido, é essencial para que você se aproxime do seu propósito. ∞



# MELHORES REUNIÕES, MELHORES DECISÕES

PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA DOS ENCONTROS DEPENDEM DE 3 FATORES, SEGUNDO A CONSULTORIA MCKINSEY



Um levantamento recente da consultoria McKinsey mostra que a maioria dos executivos tem uma percepção negativa sobre a produtividade e a eficiência de reuniões que deveriam servir para a tomada de decisões relevantes para a organização. Talvez esse também seja o seu caso. Por isso, a própria McKinsey propõe que os gestores façam um exercício: abrir a agenda e analisar cada uma das reuniões agendadas para o dia a partir de três questões, detalhadas a seguir. O objetivo é aumentar a velocidade e a qualidade do processo de tomada de decisão, além de contribuir para a compreensão das dinâmicas da organização.

01

## Nós deveríamos mesmo fazer essa reunião?

Eliminar reuniões desnecessárias é, talvez, o maior benefício que se pode oferecer à produtividade de um executivo. Comece por analisar os encontros recorrentes, pois nesse tipo de evento reside boa parte do risco de pautas úteis se transformarem em discussões improdutivas.

Se você é desses gestores que quase por reflexo aceita os convites para reuniões à medida que aparecem em sua agenda, então é melhor fazer uma pausa nessa prática, recomenda a McKinsey. Seu objetivo deve ser tratar sua capacidade de liderança – um recurso finito – tão a sério

quanto sua empresa trata do capital financeiro, igualmente finito.

Quando reuniões recorrentes se fazem necessárias, confira com outros executivos se eles acham que a frequência dos encontros está correta, por exemplo. Vale também avaliar se a decisão não pode ser tomada de maneira mais adequada por uma única pessoa, lembrando que delegar essa responsabilidade a alguém não significa que ele ou ela não possa, ainda assim, contar com a orientação de outras pessoas.

02

## Do que se trata, afinal, essa reunião?

É natural que as reuniões sejam associadas aos tópicos que fazem parte da pauta. Mas raramente as pessoas vão adiante e se perguntam para que vai servir a reunião – por exemplo, se é para compartilhar informações, para avançar na discussão de algum tema ou, efetivamente, para se tomar uma decisão.

Muito provavelmente, todos os gestores conseguem se lembrar de um encontro em que as fronteiras entre informar, debater e decidir estavam pouco claras ou, às vezes, nem mesmo existiam. Em alguns casos, também, o propósito da reunião não está bem definido, tornando o evento frustrante ou simplesmente inútil.

Na hora de definir o objetivo de uma reunião, vale ter em mente alguns parâmetros destacados



pela McKinsey, tais como: reuniões voltadas à tomada de decisão contam, naturalmente, com um número menor de pessoas, em geral entre seis e oito participantes. No caso das reuniões em que o objetivo é o debate de algum tema, é fundamental que os participantes estejam previamente preparados para esse tipo de diálogo. Por fim, é importante ter em mente que, embora uma decisão tenha sido tomada, isso não significa que as pessoas estejam comprometidas com ela. Por isso, é importante que a reunião aborde e defina os próximos passos, incluindo o detalhamento da execução, além, é claro, de assegurar que todos estejam engajados.

03

### Qual o papel de cada um nessa reunião?

Tão decisivo quanto o fato de a reunião ter um propósito claramente definido e conhecido por todos os participantes, é saber quem vai tomar as decisões.

Além disso, de acordo com a McKinsey, é um erro realizar um encontro sem que se tenha pleno conhecimento quanto ao papel de cada um dos participantes e como cada um pode influenciar o resultado final.

A falta de clareza pode acabar com a produtividade e levar a frustrações quando as decisões envolvem atividades complicadas que vão além das fronteiras organizacionais.

A consultoria elenca alguns papéis-chave, que, independentemente da nomenclatura, devem necessariamente fazer parte de uma reunião de tomada de decisão:

- **Decisor:** Esse papel cabe àqueles que podem votar e, portanto, têm a responsabilidade de decidir.
- **Conselheiros:** Fornecem dados e dão forma às possíveis decisões. Possuem uma voz de destaque, mas não têm direito a voto.
- **Recomendadores:** Realizam análises, exploram alternativas e esclarecem sobre prós e contras, oferecendo cenários para os conselheiros e para os que tomam as decisões.
- **Parceiros de execução:** Estão envolvidos na implementação da decisão e, portanto, devem ser informados. É importante ter os parceiros certos na sala de reunião quando a decisão é tomada, de modo que possam fazer as perguntas adequadas e apontar eventuais problemas.

Há alguém que ninguém quer nas reuniões? Sim, diz a McKinsey: os turistas. Muitos de seus colegas vão querer estar envolvidos, mas se eles não têm um papel a desempenhar no processo de tomada de decisão, não devem participar da reunião. Seja disciplinado, deixe-os de fora e encontre outras maneiras, como os comunicados, para informar os públicos de interesse sobre as decisões. ∞

# QUATRO COMPROMISSOS

## AMPLIAÇÃO DE CONSCIÊNCIA E UMA VIDA EM SINTONIA PARA QUEM SEGUE ESSES ENSINAMENTOS MILENARES

Você já ouviu falar sobre os toltecas? Eles foram um povo sábio que viveu no México por volta do século 10, e seus ensinamentos foram trazidos para a nossa cultura por Dom Miguel Ruiz por meio de sua obra *Os quatro compromissos*. Na verdade, trata-se de quatro regras que podem ser aplicadas por qualquer pessoa e, se levadas a sério, transformam vidas. Vejamos:

**1. SEJA IMPECÁVEL COM A SUA PALAVRA:** A palavra tem poder, ela move energia e cria realidades. Como toda ferramenta poderosa, a palavra pode ser usada para criar beleza ou propagar a discórdia. Palavra impecável significa palavra livre de pecado, não fere ninguém e nem a você mesmo. Vivemos numa sociedade em que críticas e julgamentos são usados como armas competitivas de autopromoção e eliminação de concorrência. Praticar a impecabilidade da palavra requer treino e pode ser bem difícil no começo. Porém, os resultados são impressionantes.

**2. NÃO LEVE NADA PARA O LADO PESSOAL:** Temos o hábito egoísta de achar que tudo é sobre nós, por nós ou para nós. Quando, na verdade, as pessoas vivem em suas próprias mentes, fazendo por elas. Em geral, as pessoas respondem ao mundo com base em suas próprias experiências, crenças, defesas e de acordo com seu nível de consciência. São reações emocionais, nas quais você apenas serviu de gatilho por alguma razão. Então releve. Quando você compreende que a reação das outras pessoas é o resultado de como elas são, nada do que elas disserem ou fizerem poderá feri-lo.

**3. NÃO TIRE CONCLUSÕES:** O problema com as conclusões é que acreditamos que elas são verdadeiras. Tiramos conclusões sobre o que os outros estão fazendo e pensando, levamos para o lado pessoal, e então os culpamos e reagimos. Mas, se ao invés de deduzir algo, você perguntar, investigar, ou mesmo deixar os fatos se revelarem antes de agir de acordo com sua dedução, muitos problemas serão evitados.

**4. DÊ SEMPRE O MELHOR DE SI:** A última regra fala sobre sua presença, seu empenho e sua dedicação em tudo que fizer. Sob qualquer circunstância, sempre faça o melhor possível, e estará livre de quaisquer formas de culpa, arrependimento e autopunição. Quando você faz o melhor que pode, fica em paz consigo mesmo. Ainda que erros sejam cometidos, a experiência lhe ajudará a aprender com eles com mais efetividade e gentileza.

Aí estão os quatro compromissos para você assumir consigo mesmo. Os resultados: ampliação de consciência e uma vida mais feliz, em sintonia. Vale a pena tentar, não vale? ∞



Wilma Bolsoni é terapeuta formada pela Barbara Brennan School of Healing, Estados Unidos, e professora certificada pelo HeartMath Institute, centro de pesquisas reconhecido globalmente por sua atuação em fisiologia emocional, resiliência e gestão de estresse. Ex-profissional de TI, ela recebe cada vez mais executivos e empreendedores em seu consultório, o Ateliê da Luz.



Jorge Forbes é psicanalista e psiquiatra, doutor em psicanálise e em medicina. Autor de vários livros, especialmente sobre o tratamento das mudanças subjetivas na pós-modernidade, ele recebeu o Prêmio Jabuti em 2013. É criador e apresentador do Programa *TerraDois*, da TV Cultura, eleito o melhor programa da TV brasileira em 2017 pela Associação Paulista de Críticos de Artes (APCA).

# O QUE É SER LÍDER HOJE?

## 16 MUDANÇAS FUNDAMENTAIS DE POSTURA

No seu mais amplo espectro, um líder na família, na empresa, na escola, na política, em suma, na sociedade civil, terá que alcançar, nos dias pós-modernos de hoje, uma postura muito diferente da que tinha há 30 anos. Isso especialmente porque passamos de um laço social vertical, em TerraUm, e fomos para uma relação horizontal entre as pessoas, em TerraDois, que se traduz em 16 mudanças fundamentais, estabelecidas a título de exercício, pois poderiam ser listadas mais ou menos mudanças. Cito-as e comento algumas brevemente:

1. O líder moderno, TerraUm, é vertical, burocrata, protocolar, pede disciplina. O líder atual, pós-moderno, TerraDois, é horizontal, específico, flexível, pede consequência.
2. O líder TerraUm atribui notas a seus liderados. O líder TerraDois atribui responsabilidades. Para se atribuir notas é necessário haver um padrão, o que é típico de TerraUm. Em TerraDois a variação é estimulada e o limite não é o padrão, mas a responsabilidade subjetiva de cada um.
3. O líder TerraUm corrige e dirige. O TerraDois inspira e entusiasma.
4. O líder TerraUm tem status. O líder TerraDois tem estilo. Status é uma característica a ser exibida para impressionar o outro, tal como balançar no pulso um relógio milionário. Estilo, muito diferentemente, diz respeito a um prazer de bem-estar singular, sem exibição.
5. O líder TerraUm se vale da razão asséptica, sem contaminação subjetiva. O TerraDois, da razão sensível.
6. O líder TerraUm privilegia a interdisciplinaridade. O TerraDois, a quebra das fronteiras, a indisciplinaridade (nada a ver com bagunça...).
7. O líder TerraUm é atento ao principal. O TerraDois conectado ao geral.
8. O líder TerraUm estimula a eficiência do próprio líder. O TerraDois, a criação da diversidade.
9. O líder TerraUm comunica. O TerraDois envolve.
10. O líder TerraUm é moralista. O TerraDois é ético.
11. O líder TerraUm se assegura em certezas. O TerraDois convive com as ambiguidades.
12. O líder TerraUm busca o lucro no mundo. O TerraDois associa o lucro com a construção do mundo.
13. O líder TerraUm diz que o cliente é rei. O TerraDois, que o cliente é cidadão.
14. O líder TerraUm avisa dos perigos, é precavido. O TerraDois incentiva a inovação responsável.
15. O líder TerraUm patrocina a cultura. O TerraDois é editor de cultura.
16. O líder TerraUm projeta o futuro. O TerraDois o inventa.

Como resistir à tentação, agora, de se perguntar: sou TerraUm ou sou TerraDois? ∞



# O CANUDO, A TARTARUGA E A CULTURA DO APRENDIZADO

A IMAGEM DE UMA TARTARUGA COM UM CANUDO PLÁSTICO NO NARIZ FEZ UM MERCADO INTEIRO DESAPARECER DO DIA PARA NOITE. SERÁ? INCERTEZA E INSTABILIDADE JÁ FAZEM PARTE DO NOSSO DIA A DIA E É PRECISO AJUSTAR OS PONTEIROS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SE QUIERMOS PROSPERAR DIANTE DO IMPREVISÍVEL | POR SANDRO MAGALDI

**I**magine que você é um bem-sucedido empreendedor de um segmento que cresceu vigorosamente nos últimos anos. Seu principal produto são os canudos plásticos. As primeiras referências históricas sobre esse artefato remontam a 3000 a.C. na Mesopotâmia, onde eram utilizados para sugar cerveja. Sua matéria-prima, porém, era bem distinta da atual. Foi em 1888 que o americano Marvin Stone patenteou o primeiro canudo da história nos Estados Unidos, produzido com palha de centeio.

No entanto, foi entre os anos 1960 e 1970 que o produto recebeu o impulso definitivo para seu crescimento, com a invenção dos primeiros canudos de plástico. Seu lançamento foi um sucesso, já que a nova matéria-prima tinha muito mais resistência e durabilidade que as anteriores.

Nos anos 1980 os canudos já eram uma unanimidade em todo o mundo e seu uso explodiu paralelamente à popularização dos fast foods. E os números impressionam: estima-se, atualmente, que sejam consumidos 500 milhões deles por dia apenas nos Estados Unidos.

Seu empreendimento pegou carona nessa onda e nos últimos 20 anos seu negócio vinha evoluindo de forma estável e previsível. Crescimento sustentável e melhorias incrementais no produto ajudavam a aumentar a demanda. Foram desenvolvidos canudos de plásticos mais práticos, outros com uma dinâmica mais adaptada a diversos produtos, como sucos, refrigerantes, milkshakes e uma variedade imensa de novas oportunidades.

Todas as inovações, no entanto, eram derivadas do produto essencial e guardavam uma particularidade comum: eram feitas de plástico.

Em paralelo à evolução de seu negócio, um movimento nada silencioso começava a tomar forma e se fortalecer nos últimos anos, representado pelo aumento da consciência ecológica sobre os riscos do plástico para o ambiente.

Mesmo sendo uma demanda social crescente, esse barulho todo não lhe tirava o sono, afinal, toda aquela mobilização não ameaçava seu negócio. Em 2016, o Fórum Econômico Mundial publicou um estudo com uma sentença alarmante: em 2050 teremos mais plástico no oceano do que peixes. Mesmo uma afirmação tão grave como essa não era o suficiente para lhe tirar o foco do seu negócio.

Do dia para noite, porém, tudo mudou. A imagem de uma simpática tartaruga com um canudo

## É UM EQUÍVOCO CONCEBER QUE A DETERIORAÇÃO DO NEGÓCIO LEVOU APENAS MESES E FOI CULPA DA COITADA DA TARTARUGA. NA REALIDADE, JÁ ERA UMA TRAGÉDIA ANUNCIADA

em suas narinas sendo acolhida por um ambientalista viralizou nas mídias sociais globalmente.

Um levante cresceu exponencialmente e, subitamente, os canudos plásticos foram promovidos a inimigos número 1 da sociedade.

Empresas que o utilizam começaram a ser ameaçadas e, sem pestanejar, assumiram posições defensivas, substituindo ou excluindo o produto de suas ofertas. Os maiores consumidores do mundo todo, como McDonalds e Starbucks, dentre outras empresas que adquiriam milhões de canudos diariamente, mudaram suas políticas e adotaram alternativas imediatamente.

Como se não bastasse, a comunidade europeia decide banir os canudos plásticos de todos os países associados até o ano de 2021. Sobrou, inclusive, para outros produtos plásticos: os países que fazem parte da União Europeia não poderão comercializar uma série de itens manufaturados com a matéria-prima, como copos, pratos e talheres.

Aqui no Brasil não é diferente. Diversos municípios aderem a essa decisão, incluindo São Paulo que, recentemente, sancionou a lei que segue o mesmo caminho dos países europeus e proíbe os canudos plásticos em toda cidade, o maior mercado de consumo do país.

O que era uma indagação coletiva se transforma em proibição e lei. E o seu negócio de canudos plásticos? Como naquele bordão de um humorista dos anos 1980: “MOOORREU!”

Não é que você perdeu um cliente. Você perdeu mercados inteiros que, simplesmente, estão proibidos de consumir seu produto irremediavelmente. Em poucos meses, o que era um negócio estável, simplesmente, derreteu. Que falta de sorte a sua, não é? De repente, foi acontecer uma coisa dessas.

Será que foi de repente mesmo?

É um equívoco conceber que a deterioração do negócio levou apenas meses e foi culpa da coitada da tartaruga. Na realidade, já era uma tragédia anunciada que a indústria de canudos plásticos ignorou, solenemente, optando por movimentos superficiais ao invés de uma ruptura em seu *status quo*.

Um dos principais imperativos estratégicos de nossa nova era é que, mais do que competir com seus concorrentes diretos, as organizações correm com transições de mercado.

Meu parceiro, José Salibi Neto, e eu enunciamos essa visão na versão definitiva de nossa obra *O novo código da cultura*, que será lançada no início do segundo semestre de 2019.

A lógica desse novo conceito é que as transformações que caracterizam o atual ambiente empresarial geram uma dinâmica totalmente distinta da tradicional, em que as estruturas eram mais sedimentadas. Nesse ambiente, bastava eu mirar minha atenção aos meus concorrentes diretos e erigir robustas barreiras de entrada para fortalecer minha posição estratégica.

Em um ambiente que se caracteriza pela instabilidade, incerteza e imprevisibilidade o ataque vem de onde você menos espera, já que o comportamento do consumidor está em constante transformação.

Adicione a essas mudanças as inovações tecnológicas, de onde emergem novas companhias e soluções diariamente, e aí temos a tempestade perfeita se formando: o caos impera e a estabilidade se configura em uma abstração. Não basta orientar o foco exclusivamente a seus concorrentes diretos. É necessário ampliar o alcance de sua visão corporativa, adotando novas perspectivas.

Mais do que um aconselhamento típico dos livros de autoajuda, trata-se da estruturação de um modelo que promova o aprendizado como prática constante para todos os indivíduos da organização.

A cultura de aprendizado emerge como uma das principais respostas a esse ambiente em mutação e responde às demandas por um sistema de

## É NECESSÁRIO QUE SEJA ERIGIDA UMA CULTURA QUE PERMITA O CONFRONTO, DIÁRIO E CORAJOSO, DO ESTADO ATUAL DE SEU NEGÓCIO

crenças que conceba que o caminho que nos trouxe com sucesso até aqui não nos levará com êxito ao futuro.

É um imperativo para todo líder organizacional preparar sua companhia para ser uma empresa que aprende constantemente. É necessário que seja erigida uma cultura que permita o confronto, diário e corajoso, do estado atual de seu negócio e reflita sobre como as transformações do ambiente, que acontecem em ciclos cada vez menores, podem impactá-lo.

Desafio sem precedentes na história recente do mundo empresarial. Quem não tiver a coragem de iniciar essa jornada, no entanto, ficará pelo caminho.

E você? Quais as ameaças, diretas ou indiretas, já impactam o seu negócio hoje? Ou você vai esperar uma tartaruga com plástico no nariz aparecer para se movimentar? Pense nisso! ∞

**Nota do autor:** Minha inspiração para este artigo veio de uma apresentação realizada pelo talentoso amigo Sérgio Sampaio. Meu agradecimento aqui pela provocação.



Sandro Magaldi é coautor do bestseller *Gestão do Amanhã* e co-fundador do meuSucesso.com uma das principais plataformas focadas em empreendedorismo no Brasil.



**CARLOS NAZARETH**  
Inatel  
página 8



**LUCIANO LEONEL**  
CRR  
página 8



**DANIELE ALKMIN**  
Agrorigem  
página 26



**FERNANDO FILARDI**  
Ibmec RJ  
página 26

---



**LAURA DE SOUZA**  
De-Lá  
página 26



**DANIEL BARROS**  
Psiquiatra / USP  
página 32



**WAGNER GATTAZ**  
Gattaz Health & Results  
página 32



**ANDERSON NIELSON**  
RD Station  
página 40

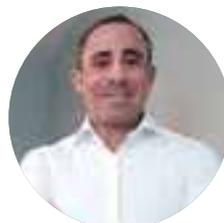
---



**CRISTINA AIACH**  
Swiss Re  
página 40



**TÂNIA FERRAZ**  
Gattaz Health & Results  
página 40



**GENTIL JORGE ALVES**  
Hospital Sirio Libanês  
página 40



**MICHAEL KAPPS**  
TNH Health  
página 40



**SANDRA GIOFFI**  
Accenture  
página 40



**TATIANA PIMENTA**  
Vittude  
página 40



**LEANDRO BASSOI**  
Mercado Livre  
página 58



**MARCELO FUJIMOTO**  
Mandaê  
página 58



**RODRIGO MOURAD**  
Cobli  
página 58



**ROGÉRIO CHER**  
Empreender  
página 76



**ANA FONTES**  
RME  
página 77



**JUNIA NOGUEIRA**  
Oito, Com  
página 77



**ALEXANDRE ABRAMO**  
Hotmart  
página 80



**ÂNGELA PEGAS**  
Egon Zehnder  
página 80



**BRUNO PINHEIRO**  
Be.academy  
página 80



**GUSTAVO CAETANO**  
Samba Tech  
página 80



**MARC TAWIL**  
Tawil Comunicação  
página 80



**RICARDO KLEIN**  
TopBrands  
página 80



**THIAGO REIS**  
Growth Machine  
página 80

## Live events 2019

### setembro

Exponential Finance  
Brazil  
Dias 10 e 11 - São Paulo

Uma abordagem  
das finanças na era  
exponencial, que vai  
discutir temas como  
modelos de negócio,  
tecnologia e inovação  
com foco na área.

### novembro

HSM Expo 2019  
#DuseAprender  
Dias 4, 5 e 6 - São Paulo

Arianna Huffington,  
Fareed Zakaria, Eric  
Ries, Hugh Herr,  
Charlene Li, Yuval  
Harari e  
a lista continua...

Informações:

 [hsm.com.br](http://hsm.com.br)

 (11) 4689-6666

## Organizações citadas nesta edição

99.....40	Draper University.....64	Comunicações (MCTIC) .....8
Abcomm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico).....58	eduK.....40	Natura.....26, 76
Accenture .....40	Egon Zehnder.....80	Nebula Genomics.....76
Agrorigem - The Coffee ID .....26	Ericsson.....8	Oito.....76
Airbnb.....8, 58	Ericsson LatAm.....8	Optum.....40
Alibaba.....17, 65	Facebook.....8, 17, 76	Organização Internacional do Trabalho (OIT).....32
Amazon.....17, 58	Finep (Financiadora de Estudos e Projetos).....8	Organização Mundial da Saúde (OMS).....31, 50
Associação Brasileira de Startups (ABStartups).....58	Fundação Instituto Nacional de Telecomunicações (Finatel).....8	PricewaterhouseCoopers.....85
Associação Paulista de Críticos de Artes (APCA).....91	Gao Feng Advisor Company.....65	Rede Mulher Empreendedora...76
Axado.....58	Gattaz Health & Results.....32, 40	Reserva.....24
Baidu.....65	Google.....8	Resultados Digitais.....40
Banco Cooperativo do Brasil S.A. (Bancoob).....24	Growth Machine.....80	Samba Tech.....80
Banco Mundial.....76	Grupo Cia de Talentos.....32	SAP .....80
Band.....80	Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE).....24	Shipfy.....58
Barbara Brennan School of Healing.....85	Grupo Globo.....80	Sindicato das Indústrias do Vale da Eletrônica (Sindvel)...8
Be Academy.....80	Gympass.....3, 6	Softbank.....6
Bem Emergências Médicas.....58	Harvard University.....85	Soul.Me.....50
Berkeley Haas School of Business.....85	HeartMath Institute.....85	SuperSmartHealth .....48
BNDES.....8	Horvath Clothing Co.....64	Swiss Re.....40
Boston Consulting Group (BCG).....6, 85	Hospital Sírio Libanês.....40	Symantec .....14
C&A.....24	Hotmart.....80	Tawil Comunicação.....80
Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação (FAI).....8	IAB Brasil.....80	Tencent.....65
CNBC.....17	Inatel - Instituto Nacional de Telecomunicações.....3, 8	TNH Health.....40
Cobli.....58	Instituto Ser+.....14	TopBrands Consultoria de Branding.....80
Condor.....14	International Stress Management Association.....32	Uber.....80
Craigslist.....17	Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).....8	Pennsylvania University.....85
Darpa.....66	LinkedIn.....17, 80	Vittude.....32, 40
Dengo.....26	Mandaê.....58	Vivenda.....24
DHL.....58	McKinsey.....85	VTEX.....80
	Mercado Livre.....58	World Fair Trade Organization (WFTO).....26
	Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e	YouTube.....50
		Yugo.....40

### Nosso conselho editorial

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Alexandre Pellaes (Exboss) • Ana Carolina Cury (FBFE) •  
Ana Fontes (RME) • Augusto Júnior (Instituto Anga) • Marcelo Nobrega (Arcos Dourados) •  
Pedro Nascimento (Qura Editora) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial) •  
Thomaz Gomes (HSM) • Viviane Mansi (Toyota do Brasil)

EDITORA-EXECUTIVA: Gabrielle Teco

## EXPEDIENTE

**HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE**  
Chief Executive Officer: Reynaldo Gama  
Head de conteúdo: Poliana Reis Abreu  
Curador de conteúdo: Thomaz Gomes

### QURA EDITORA

CEO: Pedro Nascimento [pedro@qura.com.br](mailto:pedro@qura.com.br)  
Diretora editorial: Adriana Salles Gomes [adriana@qura.com.br](mailto:adriana@qura.com.br)  
Publicidade: Marcelo Levenstein [marcelo@qura.com.br](mailto:marcelo@qura.com.br)  
Central de atendimento: [revistahsm.com.br/faleconosco](mailto:revistahsm.com.br/faleconosco)  
Serviço de assinaturas: [revistahsm.com.br/assine](http://revistahsm.com.br/assine)

### revistahsm.com.br

Editora executiva: Gabrielle Teco [gabrielle@qura.com.br](mailto:gabrielle@qura.com.br)  
Diretora de arte: Débora Bianchi [debora@qura.com.br](mailto:debora@qura.com.br)  
Colaboradores desta edição: Fernando Leal, Gabrielle Teco, Heinar Maracy, Lizandra Magon de  
Almeida, Luís Andrade, Marcia Avruch, Sandra Regina da Silva e Ticiane Werneck.  
Revisão: Colmeia Edições

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil,  
de ISSN 1415-8869, editada pela Qura Editora.  
O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM é uma empresa do grupo

**ãnima**  
EDUCAÇÃO

Como assinante desta publicação, você  
poderá receber malas diretas e comunicações  
online da HSM ou de empresas parceiras,  
com ofertas de produtos e serviços  
adequados a seu perfil. Caso prefira não  
recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar  
em contato pelo telefone (11) 4689-6699  
ou pelo e-mail [assina@hsm.com.br](mailto:assina@hsm.com.br).

POLIANA ABREU //

# LEARNABILITY: MODO DE USAR

O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS HABILIDADES DE APRENDIZADO PASSA PELA CURIOSIDADE, PELA DIVERSIDADE E PELA CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS

Há alguns meses, estava revendo um álbum de fotografias da minha infância e, com as fotos da formatura da pré-escola, tinha uma cartinha do meu pai que dizia: “Filha, lembre-se de que na vida é tudo uma questão de treino e garra”. Como é de se esperar de uma criança de 7 anos, não compreendi a profundidade daquele ensinamento. Mas hoje, depois de tantas experiências, além de fazer muito sentido, o lembrete do meu pai me desperta novas questões: como manter a garra de aprender sempre? Como devemos treinar para aprender novas habilidades?

Não existem respostas prontas, mas, considerando que “o iletrado do século 21 não será quem não sabe ler e escrever, e sim aquele que não sabe aprender, desaprender e reaprender”, como profetizou o futurista Alvin Toffler, listo algumas ideias que podem ajudar você a desenvolver sua habilidade de aprendizado:

- 1. Resgate e alimente a sua curiosidade:** é tudo uma questão de interesse. Pessoas curiosas e interessadas em aprender têm um olhar diferente que permite a elas acessar novas informações de uma maneira muito mais conectada e consistente. Resgate a curiosidade que você tinha na infância, esteja aberto ao novo, alimente sua vontade de aprender e fazer conexões não óbvias, mas que podem levar você a outro patamar de aprendizado.
- 2. Descubra o seu jeito de aprender:** e você perceberá que captar novas ideias se tornará uma atividade muito mais prazerosa em seu dia a dia. Há pessoas que aprendem melhor na prática e outras que não se arriscam antes de ler o manual. Descubra qual o seu jeito e torne o aprendizado um hábito.
- 3. Abrace a diversidade:** sabe aquela história de “como são inteligentes aqueles que pensam como eu”? Quase ninguém assume, mas, na prática, muitos pensam assim. Temos dificuldade de assumir nossas próprias limitações e dar razão a quem tem outra perspectiva. Portanto, conviva com pessoas e ambientes diferentes e diga sim para ideias contrárias às suas. Não existe aprendizado num contexto de homogeneidade. A inovação se dá na diversidade.
- 4. Não confunda movimento com evolução:** a frase é atribuída a Peter Drucker, um dos principais pensadores de gestão do mundo. Claro que estar em movimento é importante, mas para que haja evolução é preciso abrir e encerrar ciclos, de forma consistente e corajosa. Aprender, desaprender e reaprender, como disse Toffler. ∞



////////

Poliana Abreu é head de conteúdo, inovação e parcerias da HSM. Mãe da Clara, é internacionalista de formação, especialista em responsabilidade corporativa e educação executiva.

**A FGC agrega valor para a qualidade dos resultados, desenvolve capacidades para alta performance e vem transformando a forma de fazer gestão no Brasil.**



**Formação em Gestão Contemporânea**

**Diferenciais que ajudam a sua tomada de decisão:**

**CONEXÃO**

Material didático premium e plataforma educacional gamificada.



**TECNOLOGIA COMPORTAMENTAL METASSISTÊMICA**

172 horas de conteúdos estruturados sobre uma plataforma de desenvolvimento comportamental (*Exclusividade Nortus*) para garantir ao máximo a aplicação prática do conhecimento adquirido.

**EDUCAÇÃO CONTINUADA**

Após a formatura o participante terá:

- Um *feedback* individual sobre a sua forma de se comunicar como gestor;
- Uma sessão de tutoria especial;
- Encontros anuais de atualização do conteúdo ministrado na FGC.
- Realização de *assessments* para verificar o desenvolvimento adquirido.



**ASSESSMENT**

Utilização de 4 *assessments* para que o gestor possa se desenvolver com assertividade, otimização de tempo e máximo aproveitamento do investimento realizado.



**CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL\***

Certificação Internacional Europeia, pela EADA Business School, uma das primeiras escolas de negócios da Espanha.  
*\*Opcional*



**TUTORIA**

Acompanhamento individualizado, sendo 9 horas de tutoria (1 hora por mês) com um *coach* da Nortus, para que o participante possa concretizar as novas capacidades (técnicas e comportamentais) desenvolvidas em cada módulo.

**CELEBRE!!**

Formatura no nono módulo.



Turma em Campinas/SP  
Início Agosto/2019

Turmas em Porto Alegre/RS e Caxias do Sul/RS  
Início em 2020

# HOUSE APRENDER

4\_5\_6 NOV 2019 \_SP

TRANSFORME SUAS IDEIAS E  
APRENDA COMO MUDAR O MUNDO.



**YUVAL  
HARARI**

Considerado o maior pensador da atualidade.



**ARIANNA  
HUFFINGTON**

Fundadora do Huffington Post.



**HUGG  
HERR**

Eleito o Líder da Era Biônica pela Time.



**FAREED  
ZAKARIA**

Conselheiro de política externa.



**STEVEN  
KOTLER**

Jornalista e Diretor do Flow Genome Project.



**CHARLENE  
LI**

Empreendedora e influenciadora de líderes.

Inscreva-se na HSM Expo '19.

Para mais informações: (11) 4689.6666 | [www.hsm.com.br](http://www.hsm.com.br)

**VAGAS LIMITADAS**

**hsm** expo '19

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Apoio Institucional



Editora Oficial



Patrocínio Automotor



Companhia Aérea Oficial



Patrocínio Auditório



Patrocínio Arena



Realização



Uma empresa do grupo

