

hsm

management



Neurociência para negócios

Aplicações nas áreas de marketing, vendas e gestão de pessoas já são realidade. O que você está esperando?



A MODERN chega ao RIOGaleão trazendo mais SEGURANÇA pra sua operação!
Máxima eficiência com Terminal de Cargas e Armazém Geral DENTRO do Aeroporto.

HWD



Conectividade + Eficiência = Rapidez **A MODERN vai aonde você precisa.**

A **MODERN** redesenha cadeias de valor com soluções disruptivas integrando todo ecossistema, reduzindo perdas e custos, aumentando sua rentabilidade.



**Conectividade
+ Segurança
= Economia**



**Mobilidade
+ Acessibilidade
= Eficiência**



**Compartilhamento
de Recursos e
Ganho em Escala**



**Distribuição
em Real Time**

MΣ
ΣW MODERN Logistics
Soluções que geram negócios.

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

UMA EDIÇÃO DE MUITAS ESTREIAS



Reynaldo Gama é 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 pela gestão do Cubo. É casado com a Marcia e coleciona discos de vinil.

Em seu livro *Como criar uma mente*, Ray Kurzweil, um dos cofundadores da Singularity University, desafia quem acha que tecnologias como a do Watson, da IBM, ou a da Siri, da Apple, não compreendem de fato as informações. Segundo ele, as técnicas matemáticas que foram desenvolvidas no campo da inteligência artificial são muito similares em termos matemáticos aos métodos pelos quais a biologia evoluiu para desenvolver o neocórtex, região mais recente do nosso cérebro. E ele ressalta: “Se compreender uma linguagem e outros fenômenos por meio de análises estatísticas não conta como entendimento real, então seres humanos também não têm entendimento”.

É por isso que estamos tão animados com esta nova edição de **HSM Management**. Temos falado bastante sobre inteligência artificial e suas aplicações, mas esta é a primeira vez que voltamos um capítulo em nossa história, e dedicamos um dossiê aos avanços dessa compreensão citada por Kurzweil, aqui chamada de neurociência aplicada aos negócios. Ainda que a IA seja a forma mais tangível dos frutos dos conhecimentos neurocientíficos nas organizações, há uma série de outras aplicações que trazem resultados significativos para as empresas, e que hoje apresentamos a você.

A começar pelo próprio conceito de neurociência aplicada. Em nosso dossiê, você vai entender o que é e como as organizações têm aplicado as descobertas dos neurocientistas em áreas como marketing e desenvolvimento de produto, usando equipamentos que mais parecem saídos de um laboratório. E também conhecer cases de empresas que, mesmo sem tecnologia, investem em conhecimentos neurocientíficos para uma melhor compreensão do comportamento humano.

E falando em comportamento, nesta edição você encontra também a reportagem “Quanto vale uma mentoria”, a qual nos levou a investigar um comportamento que nos parece cada vez mais comum: executivos e empreendedores pagando pequenas fortunas por processos de mentoring. Nesse caso, nosso questionamento é menos financeiro e mais conceitual: qual o papel de um mentor em nossas vidas? Quem responde são as empresas que investem nesse tipo de programa e que compartilharam com **HSM Management** várias histórias de sucesso.

Por fim, quero ressaltar mais duas novidades que você encontra nesta edição. A primeira é a seção e websérie #OlhoMágico, que aborda o mundo corporativo a partir da perspectiva de pessoas que não são “nativas” desse universo. Rafa Brites, nossa primeira convidada, conta como sua trajetória profissional, que inclui uma experiência de cinco anos como apresentadora da Rede Globo, foi influenciada por conceitos que seu pai aprendia no trabalho e compartilhava em casa.

“O futuro da educação” é a outra estreia que você encontra por aqui. A partir deste mês, **HSM Management** passa a ter acesso a conteúdos exclusivos da Singularity University, que nesta edição resultou em um especial sobre os impactos da tecnologia na educação. Vale a pena conferir. Boa leitura. ∞

ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

08 **SEGREDOS DA TURMA DA MÔNICA**

Ela já é sexagenária, mas a Maurício de Sousa Produções nem pensa em parar

22 **QUANTO VALE UMA MENTORIA?**

Há quem pague pequenas fortunas para mentores famosos. Será que precisa?

58 **REVOLUÇÃO NO CAMPO**

Os impactos da tecnologia e das agritechs em toda a cadeia produtiva do agronegócio brasileiro

72 **EMPODERAMENTO DO CLIENTE**

Por que os clientes abandonam suas marcas favoritas e como as empresas devem se adequar a essa realidade?

84 **BRASILEIROS EM STANFORD**

Três brasileiros contam seus principais aprendizados após uma temporada de estudo fora do País

88 **A CHAVE DA ALTA PERFORMANCE**

Pesquisas e cases revelam quais características dão origem aos melhores times

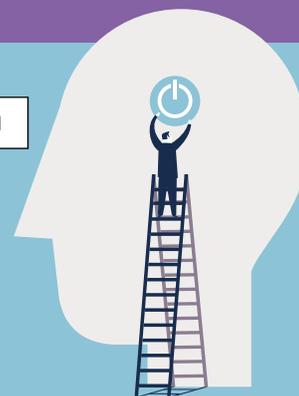
92 **O FUTURO DA EDUCAÇÃO**

Especial da #SingularityUniversity conta os impactos da tecnologia no setor

CONTAGEM REGRESSIVA COM MONICA HERRERO

06 **LIDERANÇA BASEADA EM CONFIANÇA**

Depois de 27 anos de empresa, sendo sete na presidência, Monica Herrero deixa o dia a dia da Stefanini para assumir uma cadeira no conselho. Confira o legado que ela deixa e seus planos para o futuro



NEUROCIÊNCIA APLICADA AOS NEGÓCIOS

Não é de hoje que o cérebro exerce um fascínio sobre a espécie humana. Estudá-lo, entretanto, não é tarefa fácil. É por isso que a neurociência, que se dedica ao estudo do sistema nervoso do qual o cérebro faz parte, evoluiu ao longo dos séculos, mas não na mesma velocidade de outras ciências.

A aceleração das descobertas neurocientíficas se deu a partir da década de 1990, que ficou conhecida como “a década do cérebro”. Nesse contexto, a evolução da tecnologia foi fundamental para que as descobertas saíssem dos laboratórios e começassem a aparecer nas empresas. **HSM Management** mergulhou nesse universo e oferece a você um dossiê completo sobre como as neurociências estão impactando os negócios e como você pode se preparar para esse futuro, que já chegou.

DIRETO AO PONTO

- 15 **EQUILIBRADO E DISCRETO**
É assim que Satya Nadella é definido por especialista, que enumera seus feitos à frente da Microsoft
- 16 **COMPORTEAMENTO E SOCIEDADE**
Pesquisa mostra que, para promover impacto social, é preciso antes mudar o comportamento das pessoas.
- 18 **PESSIMISMO PROPOSITAL**
Conheça a técnica utilizada por consultoria que ajuda na análise de risco de projetos
- 19 **ECONOMIA CIRCULAR**
Executivos da HP contam os desafios enfrentados pela indústria em relação ao lixo eletrônico
- 20 **INCERTEZAS NA CHINA**
Dificuldades geradas pela guerra comercial com os EUA impactam gigantes de tecnologia
- 21 **INFLUÊNCIA DO MARKETING**
Tema é predominante em revistas de negócios



EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

- 67 **NOTÍCIAS DE BASTIDORES**
Newsletter The Making Of chega semanalmente ao seu e-mail
- 68 **#EXTRACAST: ANTICARREIRA**
Podcast aborda alternativas para quem deseja ampliar sua visão de carreira
- 69 **#OLHOMÁGICO: RAFA BRITES**
Na estreia da websérie, abordamos como um ritual de planejamento em família pode mudar vidas
- 70 **#CONVERSASCORAJOSAS**
Feedback ascendente é o tema do novo episódio dessa websérie
- 71 **#ROLEMODEL: JOÃO KEPLER**
Para mudar o Brasil, ele investe em empresas e na criação de filhos para empreender

A Revista HSM eXtra é exclusiva para assinantes.

Acesse www.revistahsm.com.br e confira os conteúdos exclusivos que preparamos pra você!

ASSUNTO PESSOAL

- 77 **LONGEVIDADE**
Os cinco hábitos que valem dez anos a mais de vida
- 78 **TECNOLOGIA, EDUCAÇÃO E FUTURO**
Transformações no mercado de trabalho e o gap educacional
- 79 **PESSOAS DO CONTRA**
Especialistas contam os segredos para conviver bem com esses profissionais
- 80 **CONFIANÇA E REDES SOCIAIS**
Estudo aponta como comportamento nas redes impacta nas negociações
- 81 **MÃO NA MASSA**
E menos planejamento. É o que um dos fundadores da Netflix recomenda a quem quer empreender
- 82 **ROUBO DE DADOS**
O que fazer quando suas informações são roubadas no mundo digital
- 83 **NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA**
No espaço do equilíbrio, Wilma Bolsonaro aborda responsabilidade vibratória

NOSSOS COLUNISTAS

- 56 **DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA**
Healing leadership
- 76 **JORGE FORBES** Soluções TerraDois
- 86 **LUCIANO BUENO** O Vale Ocidental
- 87 **EDWARD TSE** O Vale Oriental
- 98 **ANGELA MACIEL** 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



“MEU MAIOR LEGADO É A LIDERANÇA BASEADA EM CONFIANÇA”

CEO Brasil de uma multinacional presente em 41 países, com faturamento global de R\$ 3 bilhões em 2018. Figura na lista dos melhores CEOs da Forbes Brasil, que também já a considerou uma das mulheres mais poderosas do País. Essa é Monica Herrero, que está agora passando o bastão da Stefanini – considerada a quinta empresa brasileira mais internacionalizada – para Marcelo Ciasca, até então CEO para a América Latina. Depois de sete anos na presidência e 27 anos na companhia, ela vai começar uma nova carreira: a de conselheira. Em 2020, assume efetivamente como membro do conselho da Stefanini e também de outra empresa, ainda mantida em sigilo. | Por Sandra Regina da Silva

5

Como resume a estratégia e o crescimento da Stefanini nesses últimos anos e o que vem pela frente?

Intensificamos o projeto de internacionalização, que foi iniciado em 1996, com a estratégia de ser uma companhia global. Estamos hoje presentes em 41 países.

Nos últimos anos, nossa estratégia foi direcionada a nos tornarmos uma empresa de inovação, com grande foco em transformação digital. Então, cada vez mais saímos do perfil de só apoiar e sustentar sistemas para ajudar a fazer a transformação digital, a pensar em novos modelos de negócio e a gerar valor para os negócios dos nossos clientes usando a tecnologia.

A maior estratégia agora é nos tornarmos líderes em inovação, nessa transformação digital. Temos meta de crescimento, lógico, porque sem crescimento não se agrega valor, mas o maior desafio é melhorar a rentabilidade da organização. Estamos sofrendo com as margens, principalmente no Brasil, onde temos crescido pouco, em

razão da crise. Nosso maior crescimento veio da América Latina, nos países de língua espanhola.

O plano continua sendo, cada vez mais, criar um ecossistema melhor e ainda mais eficiente na área de inovação, a partir de três linhas: aquisição de empresas, iniciativas em startups e estímulo ao desenvolvimento de inovação dentro da companhia.

4

Depois de 27 anos na Stefanini, sendo os últimos sete como CEO Brasil, em uma empresa que valoriza a diversidade, você sai com a sensação de dever cumprido?

Deixo várias conquistas e realizações, seja nos resultados da empresa, seja pelo crescimento das pessoas – e hoje geramos mais de 13 mil empregos só no Brasil – ou do ambiente de trabalho, mas a sensação é sempre de que ainda há o que executar. Ainda bem, porque uma empresa deve buscar a melhoria contínua, incessantemente. Mas, sim, deixo pronta para quem vier possa realizar um monte de coisas.

Quanto à diversidade, eu mesma sou um exemplo: uma mulher como CEO de uma multinacional é um atestado disso. Estive recentemente na premiação dos melhores CEOs da Forbes, e lá falei que nunca tive uma gestora, nunca consegui me espelhar em uma mulher. Mas tive a gratidão de ter homens que reconheceram meu valor durante a minha trajetória.

Estar em uma companhia em que um dos valores claros é a diversidade é muito bom. Não temos um programa formal para incentivar a diversidade; na verdade, não temos barreiras de entrada. E aqui a diversidade não é só de gênero: buscamos incluir os diferentes dentro da organização. Quanto maior a diversidade em uma companhia, mais se traz os perfis do mercado e mais se traz ideias, respeito e colaboração para a equipe.

O TRABALHO EM EQUIPE É ESSENCIAL PARA A INOVAÇÃO. E NÃO HÁ INOVAÇÃO SEM CONFIANÇA. ACREDITO QUE, PARA GERAR CONFIANÇA, O LÍDER NÃO PODÊ SÓ PREGAR, TEM DE EXECUTAR

Qual é o legado principal que você deixa para a companhia?



3

Acredito que o maior legado é a liderança baseada em confiança.

Para nós, o trabalho em equipe é essencial. Em uma empresa focada em inovação, a colaboração, sem dúvida, tem de ser um dos pilares. E não há colaboração se não existir confiança.

Acredito que, para gerar confiança, o líder não pode só pregar, mas tem também de executar. Considero que agir como falo é um importante legado.

Os valores são muito fortes aqui dentro e precisam estar em sintonia entre todas as pessoas. Em um país como o nosso, onde se questiona uma série de valores, manter isso é um legado imenso. Eu deixo isso, não só para a organização, mas também para meus filhos, para minha família.

Monica Herrero é uma mulher que gosta de desafios, certo? Quais desafios acredita que vai encontrar como membro do conselho da Stefanini?



2

Sim, até por isso estou indo para um novo desafio. No conselho, terei vários. É um ciclo profissional diferente para mim. Vou trocar a cadeira em que estava acostumada a executar para entrar em um processo de participação estratégica, de construção, em que há muito mais questionamentos. Preciso ter cuidado

para não entrar na execução, ainda mais com toda a minha história nesta organização.

Na nova carreira, tenho também o desafio imenso de aumentar o número de mulheres em conselhos no Brasil, porque temos também de começar a conquistar esse espaço. Além de assumir como membro efetivo do conselho da Stefanini em 2020 – em que temos uma das sócias e eu serei ali a primeira mulher independente –, quero participar de outros.

Então, é uma nova carreira para mim e considero uma troca interessante de experiências. Tudo que é novo nos leva a estudar, a aprender. Isso é maravilhoso, mas também dá um frio na barriga.

Como é a Monica fora do cenário corporativo?



1

Sou extremamente familiar. Costumo dizer que “estou” em várias posições, mas “sou” uma coisa só: mãe. Dessa posição não abro mão de jeito nenhum! Meu marido e meus filhos me deram o equilíbrio para ter conquistado tudo até agora.

Estar com eles é muito importante, faço parte da vida deles, assim como eles fazem parte da minha. Não é importante somente eu estar ao lado dos meus filhos, mas eles também precisam estar ao meu lado.∞



OS SEGREDOS DE UMA TURMA SEXAGENÁRIA

AS ESTRATÉGIAS DA MAURICIO DE SOUSA PRODUÇÕES PARA MANTER EM ALTA UMA MARCA ADORADA POR TANTAS GERAÇÕES | POR TICIANA WERNECK

Pebolinha, conhecido personagem de cabelo espetado que troca o “r” pelo “l”, sempre teve planos “infalíveis” para roubar o Sansão, coelho de pelúcia da Mônica. O curioso é que todos terminavam, invariavelmente, com um olho roxo, o dele, no caso. Para quem, como a repórter aqui, passou a infância mergulhada nas histórias da turma do bairro do Limoeiro, é fácil constatar que na realidade quem detinha, de fato, um plano infalível era Mauricio de Sousa, o nome por trás da maior empresa de entretenimento do Brasil. Responsável pela marca Turma da Mônica, ligada a produtos diversos de licenciamento, incluindo parques temáticos, filmes, espetáculos, games e itens de bens de consumo, além dos gibis, este ano Mauricio de Sousa celebra 60 anos da primeira tirinha de jornal que deu origem à turminha mais famosa do Brasil.

É justamente no licenciamento e na cessão de direitos autorais que a empresa concentra mais de 80% de seu faturamento. À frente desse departamento carro-chefe está ninguém menos do que a própria Mônica, ou Mônica Sousa, diretora executiva da Mauricio de Sousa Produções (MSP). “O segredo é nos associarmos a marcas boas, as quais confiamos em dar a nossos filhos”, diz ela. Além do famoso extrato de tomate Elefante, a marca estampa 4 mil produtos de segmentos diversos entre alimentos, brinquedos, higiene, escolar, casa e decoração, produzidos por 150 empresas parceiras. Uma vez assinado o contrato, a equipe da MSP trabalha em conjunto, acompanhando a produção e aprovando etapas. “Não é só assinar o licenciamento, participamos dos processos”, conta.

Na visão de Silvio Laban, professor de Marketing do Insper, é a consistência na escolha de parceiros e produtos que garante o sucesso do amplo portfólio. “Há uma clara conexão entre o produto e seu público-alvo”, diz. Para Jaime Troiano, presidente da TroianoBranding, “a marca Turma da Mônica possui uma visão de quais territórios tem autoridade para ocupar e quais não tem. Essa distinção evita que sua marca seja desgastada com uma expansão que não faça sentido”, ensina.

DESENHANDO METAS

“Não parei na primeira revistinha e não vou parar agora. Meu negócio é seguir sempre em frente.” Com essa vitalidade, Mauricio de Sousa, 83 anos, continua dando expediente diário na empresa e participando das decisões. Foi assim com o recente sucesso *Laços*, primeiro filme live action da turminha, que levou mais de 2 milhões de pessoas ao cinema. O filme, que encabeça uma trilogia, coprodução da MSP, Paris Entretenimento, Paramount Pictures e Globo Filmes, era um sonho antigo de Mauricio e parte de uma estratégia para ampliar ainda mais o alcance da marca. “Quero continuar produzindo historinhas, livros, revistas, desenhos animados e agora filmes”, diz ele, já chamado de o Walt Disney brasileiro, pai de 400 personagens.

A empreitada, como todas as outras, exige planejamento na ponta do lápis. “Organizamos nossas metas com um planejamento macro, indicando para onde todos devemos remar, articulado a planejamentos menores segmentados por mercado ou área, com prazos de um a dois anos para a conclusão”, con-

ta Marcos Saraiva, gerente da área digital da MSP, e filho da Mônica.

Marcos ainda se surpreende com o modus operandi do avô, sonhador e visionário. “Ele traz ideias e oportunidades para a mesa que só fazem sentido uns seis meses depois, quando começamos a destrinchar os possíveis caminhos”, brinca. E isso diz muito sobre a veia artística e empreendedora de Mauricio.

Um exemplo é a ideia de transformar o estúdio da MSP em um destino turístico. Por R\$ 150, o visitante pode conhecer os bastidores da sede da empresa na Lapa em São Paulo, local onde trabalham 400 pessoas. A visita guiada pelo complexo empresarial de 3 mil m² proporciona uma viagem pelo universo da marca.

INOVAÇÃO A PARTIR DOS GIBIS

A MSP detém 80% do mercado de quadrinhos no Brasil e o posto de segundo lugar em vendas anuais nas livrarias de todo o país – mais de 1 bilhão de revistinhas foram lançadas até hoje. Ser a líder desse mercado nunca a limitou. Desde 1959, quando foi publicada a primeira tira dos personagens Bidu e Franjinha nas páginas da então *Folha da Tarde* (do grupo da *Folha de S. Paulo*), a empresa nunca ficou parada. Nascidos nas histórias em quadrinhos e inspirados em pessoas de verdade, os personagens são levados para outras plataformas como revistas, livros, filmes, desenhos animados, espetáculos teatrais, eventos temáticos, parques de diversões, webséries, aplicativos e games.



No mundo digital, as luzes estão voltadas para a websérie *Mônica Toy*, animações de 30 segundos e sem diálogos, o que torna possível o entendimento em qualquer lugar do mundo, publicada no YouTube – as seis temporadas somam 4,4 bilhões de visualizações. “Com essa série, que hoje concentra nossa maior audiência na plataforma, entramos em países que ainda não nos conhecem e, depois do sucesso, partimos para o lançamento das revistas, animações e licenciados”, conta Mônica Sousa.

Já no mundo real, a ideia é expandir os parques temáticos. Em junho, a empresa inaugurou seu primeiro parque no Nordeste, em Olinda – outro no mesmo molde já existe em Goiânia, e mais um deve ser inaugurado em breve no Rio de Janeiro. Os parques são conhecidos como FEC (Family Entertainment Center), termo da indústria de diversão que designa o modelo com metragens que variam entre 800 m² e 3.000 m², ideal para shopping centers cujas áreas de entretenimento e convivência têm ganhado destaque dentre as opções de lazer.

O Parque da Mônica, localizado em São Paulo, é um modelo de negócio diferente, uma vez que possui 12 mil m², característica que o torna o maior parque coberto da América Latina – obteve aporte de R\$ 38 milhões. Já um FEC requer investimento entre R\$ 3 milhões e R\$ 5 milhões. “O projeto do FEC Turma da Mônica ocorre via licenciamento e prevê a implantação de dezenas de unidades no Brasil e no exterior”, comenta Mauro Sousa, diretor da Mauricio de Sousa AO VIVO, braço do grupo que tem como missão transformar as histórias em quadrinhos em experiências. Além de parques, a empresa promove espetáculos musicais, eventos corporativos, culturais, esportivos, espaços interativos em shoppings, licenciamento de áreas temáticas e até sessões de autógrafos meet & greet com personagens.

“Não temos limitação de segmento”, afirma Saraiva. “Nosso objetivo é contar uma boa história, não importa a plataforma”, diz. Para Troiano, a MSP é um exemplo de como é possível preservar o essencial na busca do novo. Esse novo é construído no dia a dia, por meio de workshops, eventos, cursos de atualização e feiras internacionais dos quais membros da empresa participam como forma de oxigenar as equipes constantemente. “Trazemos parceiros, como

o Google, ou especialistas de áreas específicas para nos fazer enxergar para onde cada mercado está caminhando”, conta Saraiva. Com exceção dos quadrinhos e dos desenhos, 99% dos produtos que levam a marca não são produzidos internamente, e sim nos parceiros, mas a empresa quer estar atenta às tendências para não perder oportunidades. O próprio Mauricio vai ao Japão todos os anos captar novidades e fazer parcerias.

Sua relação com o Japão é bem próxima, tanto que lá a empresa possui um escritório que cuida dos licenciamentos no País: panetone, pão de queijo, refrigerante, cebolinha (o vegetal) e até modem de wi-fi portátil. Em breve, o país deve comercializar também as histórias em quadrinhos Turma da Mônica Jovem, mangá que já é sucesso por aqui, ao narrar as aventuras da trupe na adolescência. A marca também está de olho nos Estados Unidos e no Canadá, onde começará a vender gibis até o fim do ano – já vende gibis e outros produtos licenciados em 40 países, incluídos aí França, Dinamarca e vários da América Latina.

A verdade é que, desde 2013, a MSP mantém sua estratégia de internacionalização, que se iniciou com a criação da *Mônica Toy* e do fortalecimento dos canais em inglês e espanhol nas redes sociais – a marca soma mais de 9 bilhões de views no YouTube, sendo que 66% da audiência está fora do País – principalmente nos Estados Unidos, na Rússia, na Argentina e no México. Parte da estratégia para conquistar novos territórios é estabelecer “crossover” com personagens conhecidos do público local, como Chaves, Chapolin, Angry Birds e Homem-Aranha. “Queremos que o mundo todo conheça a Turma da Mônica, seja no digital ou com produtos, conteúdos e filmes”, diz Mônica.

CONEXÃO COM A QUARTA GERAÇÃO DE LEITORES

A Turma da Mônica sempre falou a língua da garotada. Desde o início, mesmo com a invasão de quadrinhos estrangeiros, a marca era o retrato da criança brasileira. “Há um elo emocional, pois as crianças percebem que aquele universo tem a ver com elas. E mais, há a interação geracional, na qual filhos, pais e avós são aliados na relação com os personagens”, opina Troiano. Essa faceta do negócio ficou evidente com a exibição do filme *Laços*, que reuniu nas filas de

cinema do País fãs da turma de todas as idades. Afinal, são seis décadas de histórias.

O desafio agora, portanto, é continuar atual e relevante para a quarta geração de leitores, mais conectados e adeptos de causas sociais. Para o primeiro desafio, o da tecnologia, a marca faz lançamentos em plataformas como games para Nintendo e PlayStation, e aplicativos de celular, como jogos e o Banca da Mônica, serviço por assinatura que traz o acervo de revistinhas desde 1950 e inclui edições em inglês e espanhol.

As redes sociais são grandes aliadas. As 11 páginas no Twitter, no Instagram e no Facebook são administradas internamente por uma equipe de dez pessoas. “No início, esse trabalho era terceirizado, mas ao assumirmos o contato com o público, tivemos um salto de qualidade no relacionamento e passamos a perceber vários pontos de oportunidade”, explica Saraiva. Os fãs, que há alguns anos expressavam sua admiração pelos personagens usando envelopes e selos, agora se manifestam nas redes sociais, o lugar da interação. “A ideia é estar em todas as pontas, desde as físicas, com gibis e livros, como as digitais disponíveis para as crianças por celular ou tablet. A todo momento estamos aperfeiçoando nossa comunicação de acordo com as especificidades de cada canal”, diz ele.

No YouTube, a marca soma mais de 10 milhões de inscritos, que podem conferir vídeos inéditos toda semana, além do acervo com mais de 750 títulos, incluindo vídeos com acessibilidade, canais em espanhol, inglês e japonês. Na linha da internacionalização, mantém canais no Facebook e no Instagram com publicações diárias em inglês como estratégia para se aproximar dos fãs que estão além do território nacional. “Com os novos passos que estamos dando rumo à internacionalização, sentimos a necessidade de segmentar a nossa comunicação, uma vez que nossos públicos possuem linguagem e perfis diferentes. A criação desses novos perfis é uma experiência para uma entrega mais personalizada”, diz Mônica.

Para o segundo desafio, o de estar em linha com as mudanças de valores e de comportamento da sociedade, a empresa trabalha para estar atenta. “A marca evolui com seu público, inserindo personagens e temas para continuar criando conexões com as novas gerações”, opina Laban, do Insper. Foi assim com a nova

NÚMEROS DA TURMINHA

- No licenciamento, a marca trabalha com **150 empresas** que utilizam seus personagens em mais de **4 mil** itens.
- Só nos quadrinhos são produzidas mais de **1.500 páginas** de historinhas por mês.
- Desde a primeira HQ impressa, nos anos 1970, até hoje, mais de **1 bilhão** de revistinhas foram lançadas.
- Os canais no YouTube somam **9,2 bilhões** de visualizações, sendo a maior audiência para Mônica Toy, animação sem diálogos para atingir o público mundial.
- Foram **400 livros** publicados nos últimos cinco anos.
- Mauricio de Sousa é um dos **três autores mais lidos** do Brasil.
- São **oito revistas mensais** (Mônica, Cebolinha, Cascão, Magali, Chico Bento, Turma da Mônica, Turma da Mônica Jovem e Chico Bento Moço), **cinco almanaques bimestrais, três trimestrais, um almanaque anual**, além de mangás e graphic novels.
- Mais de **1 milhão de seguidores** nos perfis do Facebook, **475 mil** no Instagram e **157 mil** no Twitter.

personagem negra da turma, a Milena, que tem uma autoestima elevada e uma família composta por dois irmãos, a mãe veterinária, e o pai publicitário. “Estudamos lançar uma família negra há anos. Em 1960, antes de Mônica ou Cebolinha, criei meu primeiro personagem negro, o Jeremias, depois teve o Pelezinho e o Ronaldinho Gaúcho. Não queria apenas criar um personagem, mas sim realizar um estudo de montagem de uma família, cada um com suas



características visuais e, principalmente, de personalidade”, explica Mauricio. “Desde 2016, venho participando de eventos que discutem a importância da representatividade. É fundamental que todas as meninas e os meninos possam se reconhecer nas histórias em quadrinhos, desenhos e espetáculos”, diz a diretora Mônica, que é embaixadora do Unicef (Fundo das Nações Unidas pela Infância).

Ao longo dos anos, a turma foi sendo enriquecida com a inclusão de personagens com síndrome de down, deficiência visual, autismo e cadeirante. “Nós temos a preocupação de trazer o melhor retrato da sociedade atual. Para isso nos mantemos abertos a ouvir representantes de movimentos sociais e nossos artistas e desenhistas que falam a linguagem do momento e colaboram com gírias, comportamentos e memes”, conta Mônica. Os personagens também evoluem com o tempo, assumindo novas responsabilidades sociais. Cebolinha tem pegado mais leve nas maldades, e Chico Bento não solta mais balão. Uma crítica recebida, “por que as mães dos personagens ainda usam avental?”, mexeu com Mônica. “Temos muitas personagens mulheres

e algumas eram retratadas da mesma forma que na década de 1970. Era hora de mudar”, conta.

Reforçar o potencial feminino passou a ser uma bandeira. A MSP assinou os Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU, uma iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global que orienta o setor privado na promoção da igualdade de gênero. Desse envolvimento nasceu o projeto Donas da Rua, liderado por Mônica. “Sabemos que as personagens da turminha inspiram meninas a acreditarem que podem superar obstáculos. Queremos usar essa força natural para que entendam seu potencial e a beleza que existe na diversidade”, conta ela. O ponto central do projeto Donas da Rua é produzir conteúdo, por meio de histórias facilmente compartilhadas na internet, exemplos reais e palestras em escolas, sobre como meninas podem exercer seu direito de ser o que quiserem, além de entender melhor conceitos como empoderamento e igualdade de oportunidades.

Essas discussões também estão movimentando os maiores estúdios do mundo. As produções Marvel e DC Comics evoluíram ao longo do tempo: se antes o herói apenas precisava ser indes-

trúvel e salvar o mundo, agora possui toda uma dimensão humana com suas angústias e sonhos. Recentemente, a Disney se viu em meio a uma polêmica na internet após anunciar uma atriz negra para interpretar a versão live action de *A Pequena Sereia*. A escolha está em sintonia com a celebração da diversidade na cultura pop, contra os padrões de beleza anteriormente impostos. “As empresas não podem fechar os olhos para a evolução de comportamento, mas sim se apropriar das novidades em seu território de atuação”, comenta Troiano.

PERENIZAÇÃO DA TURMA

Desenhista desde os tempos de escola, o paulista Mauricio criou uma empresa familiar que é sonho de muitos fundadores. “A entidade Mauricio de Sousa já transcendeu a pessoa. A empresa desenvolveu mecanismos internos de decisão fiéis ao que ele faria se participasse de todos os processos”, diz Laban. Isso significa que, a exemplo do traçado de um novo personagem, que é sempre criado por Mauricio e em seguida replicado por seus desenhistas como uma cópia fiel, os demais processos da empresa reproduzem esse mesmo DNA de criação. Mônica credits essa capacidade ao perfil dos funcionários, a maioria com décadas de casa. “Muitos são como família. Eles ajudam a preservar nossa filosofia e maneira de pensar passando-a adiante para as novas gerações de funcionários”, confidencia.

Mauricio gosta de conhecer cada novo funcionário e valoriza o dinamismo dos jovens. “Empresas assim duram mais que seus fundadores”, complementa Laban. Na visão de Troiano, “a empresa não caiu na armadilha de substituir o homem do negócio por um homem de negócio”. Mauricio ainda é ativo nas decisões, mas vem cedendo espaço para os três filhos Mônica, Mauro, na área de shows e parques, e Marina, no roteiro, considerado a alma da empresa. Mas Mauricio é duro na queda. “Eu atuo na empresa há 30 anos e tive que provar meu valor. Hoje, ele confia nas minhas decisões, a empresa cresceu e

não é possível que ele veja tudo, mas ele gosta de participar e dar seu aval”, comenta Mônica. A empresa vem, há alguns anos, sendo acompanhada por uma consultoria externa na construção do processo de “perenização”, como Mauricio chama o plano de sucessão. A ideia é que os lançamentos não parem, independente de quem estará segurando o pincel. Como o contrato internacional que a MSP acaba de assinar com a rede de televisão americana HBO, para um desenho adulto inspirado no Astronauta, enquanto a conterrânea Cartoon Network trabalha numa adaptação de Turma da Mônica Jovem. Ele não para. ∞



DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

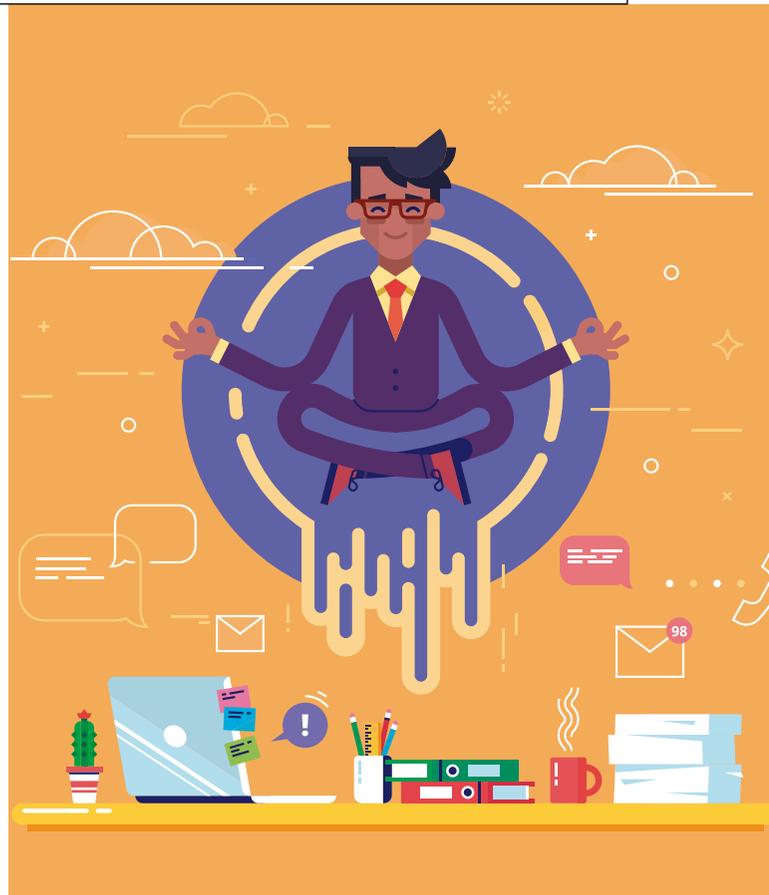
UM LÍDER EQUILIBRADO E DISCRETO

É ASSIM QUE SATYA NADELLA, CEO DA MICROSOFT, É DEFINIDO POR CONSULTOR NA PLATAFORMA MEDIUM

Em abril deste ano, a Microsoft alcançou, pela primeira vez, o valor de mercado de US\$ 1 trilhão. A companhia se tornou assim a terceira empresa do mundo a atingir esse patamar, igualando-se a outras duas gigantes norte-americanas: a Amazon e a Apple.

Quanto desse feito pode ser creditado a Satya Nadella, o CEO que levou a Microsoft literalmente para a “nuvem” e fez com que a empresa tenha mais assinantes que a Netflix? Para o especialista Michael K. Spencer, a “virada” promovida por Nadella nos últimos cinco anos, desde que substituiu Steve Ballmer, é simplesmente “histórica”.

O autor destaca o perfil de Nadella, um engenheiro de 51 anos de idade, que nasceu e cresceu em Hyderabad, na Índia, e é conhecido por seu temperamento equilibrado e discreto. “Além de ter tomado muitas decisões corretas, ele tem se mostrado muito estável, influenciando como a Microsoft se comporta na ‘nuvem’, como empresa mais madura”, escreve Spencer na Medium, a plataforma de blogs.



A abordagem de Nadella no comando da Microsoft é definida como sólida, um pouco como um sábio avô, de fala suave e maneiras gentis. E foi assim que ele pode ter salvado a empresa, nesse movimento “épico”. Quando o conselho de administração o indicou, a Microsoft parecia presa na armadilha do declínio do Windows.

Ao mesmo tempo, Nadella pratica a discrição. “Lembre-se de onde ele veio. Nadella começou vendendo PCs para compradores corporativos. Mais tarde, supervisionou a engenharia do Bing, o mecanismo de pesquisa da empresa, antes de assumir o Azure, a plataforma de aplicativos e serviços. E o resto é história”, escreve o autor. ∞

MUDAR COMPORTAMENTOS PARA MUDAR A SOCIEDADE

AUTORAS RELATAM NA *STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW* DUAS HISTÓRIAS E TRÊS LIÇÕES APRENDIDAS PARA PROMOVER IMPACTO SOCIAL

Diante do desafio de lidar com tradições culturais e resistência das populações atendidas, líderes de dois projetos de impacto social na Índia descobriram que, antes de tornar a vida das pessoas melhor, era preciso mudar a mentalidade e o comportamento delas. Em artigo na *Stanford Social Innovation Review*, Pritha Venkatachalam e Niloufer Memon, integrantes do The Bridgespan Group e coautoras do relatório “Bold philanthropy in India” (de 2018), descrevem e comentam duas experiências e três lições aprendidas.

AMIGAS DA INTERNET

Em 2015, a Tata Trusts e o Google juntaram forças para lançar um programa chamado Internet Saathi, que tinha como objetivo promover a inclusão digital de mulheres da área rural da Índia.

A ideia de realizar treinamentos nos centros comunitários locais, porém, esbarrou em um obstáculo cultural aparentemente intransponível: mulheres não podem viajar sozinhas, sem a companhia de um familiar masculino.

A organização do projeto adotou, então, uma estratégia diferente. Foram contratados capacitadores do sexo masculino para percorrer as comunidades e ensinar as mulheres no local em

que viviam. Mas o plano também não conseguiu atrair um número suficiente de mulheres, que se mostraram desconfortáveis com esse tipo de contato com um homem.

Era preciso, portanto, inovar. O projeto deixou de enxergar as mulheres das áreas rurais apenas como beneficiárias passivas da iniciativa e passou a recrutar e treinar algumas delas em como utilizar smartphones.

Essas “saathis” (amigas, em hindi) foram escaladas para percorrer comunidades vizinhas e ensinar outras mulheres sobre as vantagens práticas da utilização da internet e como fazer isso no dia a dia.

No início, as “saathis” tiveram dificuldade em convencer outras mulheres a investir seu tempo para fazer as aulas. A virada aconteceu a partir do momento em que o projeto conseguiu envolver algumas pioneiras, geralmente mulheres jovens, em cada uma das comunidades, que divulgaram os benefícios da internet e, assim, tiveram sucesso em influenciar o comportamento de suas vizinhas.

Desse modo, o projeto cresceu rapidamente. Em abril deste ano, a iniciativa contabilizava 65 mil “saathis” engajadas, que já haviam ajudado mais de 24 milhões de mulheres na Índia a vencer a exclusão digital.



CONTROLE DA TUBERCULOSE

Quando o governo da Índia, juntamente com parceiros, como a Bill & Melinda Gates Foundation, iniciaram um movimento para controlar a tuberculose no país, os líderes do projeto compreenderam que precisariam se concentrar em potenciais colaboradores (redes privadas de saúde), que representavam o primeiro ponto de contato com 50% a 70% dos pacientes com sintomas.

O foco principal era estimular a rede privada a atuar de maneira coordenada com os órgãos de governo envolvidos no programa de controle da tuberculose, de modo que os pacientes pudessem receber um tratamento padronizado.

O primeiro passo foi mapear os comportamentos da rede privada que poderiam estar impedindo que pacientes com tuberculose recebessem tratamento de qualidade. Três atitudes se destacaram:

- A maior parte da rede privada de saúde não seguia as orientações governamentais no tratamento da doença.
- O nível de qualidade do tratamento variava muito dentro do espectro da rede privada.
- Nem sempre a medicação era adequada e, frequentemente, eram receitados remédios que mascaravam os sintomas da tuberculose.

A partir desse mapeamento, foi possível desenvolver medidas para incentivar a mudança de

comportamento na rede privada, como o reembolso de exames específicos e medicação apropriada, possibilitando que as clínicas, por exemplo, oferecessem diagnóstico e tratamentos gratuitos aos pacientes. Também foram realizadas ações de treinamento e comunicação. Assim, ao adotar estratégias práticas, dentro do sistema já existente, para motivar a rede privada a colaborar com o esforço dos órgãos públicos, o projeto conseguiu melhorar significativamente o atendimento.

As pesquisadoras, ao observarem como os dois projetos mudaram comportamentos e impactaram positivamente a vida das pessoas, chegaram a três lições:

- Ainda que um projeto tenha como objetivo uma transformação revolucionária, o progresso depende quase sempre de avanços graduais e evolutivos, no sentido de mudar comportamentos.
- A observação e o aprendizado profundos devem preceder uma mudança comportamental significativa.
- Ações de mudanças de comportamento conseguem mais progressos quando evocam transformações, ao invés de tentar impô-las às pessoas. Nos dois projetos analisados pelas pesquisadoras, o trabalho foi realizado partindo de dentro das comunidades, no interior da cultura e dos sistemas existentes. ∞

ACREDITE, É PRECISO SEMPRE PENSAR NO PIOR



TÉCNICA CONHECIDA COMO “PREMORTE” É DESTACADA PELA CONSULTORIA MCKINSEY COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE DE RISCO

Por que, no início de um projeto, as equipes tendem a ignorar riscos e potenciais problemas? Excesso de confiança por parte das lideranças é a principal razão na maioria das vezes. Afinal, quando o projeto começa a avançar, tudo parece no lugar e as pessoas estão animadas e em sintonia quanto às expectativas em relação à iniciativa.

Para assegurar a identificação prévia de possíveis falhas, uma das metodologias mais eficazes à disposição é a do “premortem”. Trata-se de um exercício em que os integrantes da equipe imaginam que o projeto, tal como planejado, fracassou.

A partir dessa constatação, todos passam a rever o plano original a fim de antecipar potenciais ameaças. Nessa abordagem, os aspectos psicológicos saem de cena e o entusiasmo cego pelas ideias dão lugar ao esforço criativo de solução de problemas. Na verdade, o que se observa são os integrantes da equipe competindo para ver quem consegue levantar as questões mais preocupantes, e esses profissionais são admirados por sua capacidade de ver à frente, em vez de serem deixados de lado.

Artigo sobre o tema publicado recentemente no site da consultoria McKinsey relata que uma em-

presa de tecnologia utilizou a técnica do premortem quando estava desenvolvendo um sistema de análise avançada para um programa de aviação.

Antes de lançar o programa, o líder do projeto reuniu a equipe e pediu que todos imaginassem o que poderia acontecer dali a alguns meses. Resultado: a iniciativa era um fracasso.

O executivo orientou, então, que cada integrante colocasse rapidamente no papel suas reflexões sobre as razões de o projeto não ter dado certo e que compartilhassem com os demais, de modo franco, ao menos um motivo de fracasso.

Após três rodadas de discussão, as principais armadilhas ficaram claras. As mais importantes estavam relacionadas a questões de ordem organizacional e cultural. Por exemplo: a burocracia interna e a resistência de alguns grupos que teriam de aprender um novo sistema.

Uma vez que as potenciais vulnerabilidades foram identificadas, a equipe passou a discutir as medidas para reduzi-las e, como resultado, chegou-se a um plano mais sólido e a um nível maior de consciência sobre os desafios a serem superados.

Os estudos da McKinsey indicam que aplicar a técnica do premortem reduz significativamente o excesso de confiança da equipe, com resultados superiores aos de outras metodologias de análise de risco. O processo leva à identificação de uma gama mais ampla de obstáculos e ajuda a construir uma cultura em que as verdades, mesmo desconfortáveis, podem ser expostas. ∞



ECONOMIA CIRCULAR

EM ENTREVISTA PARA A REVISTA MULTIMÍDIA *PÁGINA22*, EXECUTIVOS DA HP FALAM SOBRE PARCERIA ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES

Com a autoridade de quem foi pioneira em recolher e reciclar lixo eletrônico, a HP alerta que qualquer programa desse tipo só tem possibilidade de sucesso se contar com a participação dos consumidores. No Brasil, a empresa fechou acordo recentemente com a rede varejista Kalunga para oferecer mais conveniência a quem quer dar um destino adequado a seus cartuchos usados.

“Um cara fundamental nessa cadeia é o consumidor. É um elo que, se estiver quebrado, impede que tudo aconteça. Então temos de dar conveniência e infraestrutura ao consumidor para que ele possa ser um agente ativo nessa cadeia circular”, afirma Claudio Raupp, CEO da HP Brasil em entrevista à revista multimídia *Página22*.

O executivo explica que as iniciativas de economia circular devem buscar a eficiência e, para isso, não podem se limitar a ações pontuais. É preciso olhar para o “círculo inteiro”, começando pelo desenho do produto, que deve incluir o material apropriado, com características próprias para reciclagem. Também precisam ser levadas em conta a forma de distribuir, vender, comunicar e fazer manutenção.

Tudo isso, sem perder de vista a responsabilidade do consumidor. “Se o consumidor não puxar o gatilho, podemos colocar a estrutura ou

o acordo setorial que você quiser. Não podemos ir lá na casa do consumidor arrancar o computador dele”, acrescenta Raupp.

Mas como engajar as pessoas no movimento de economia circular? Paloma Cavalcanti, diretora de sustentabilidade da HP Brasil, defende, na mesma reportagem, que o caminho é a educação e a conscientização, a fim de mudar a cultura e o comportamento das pessoas. O primeiro passo pode ser a separação do lixo do dia a dia para chegar ao descarte adequado de eletrônicos. “A decisão de descartar o eletroeletrônico naquele ponto de coleta depende do consumidor. Não depende do fabricante. E o que a gente vê ainda mundialmente é o nível de retorno baixo mesmo em países desenvolvidos”, afirma.

Uma vez que essa parceria entre empresas e consumidores se consolide, as iniciativas de logística reversa tendem a se tornar crescentemente viáveis do ponto de vista econômico. “A economia circular vai avançar invariavelmente para o modelo de economia de serviços e o compartilhamento de coisas. É o que a gente já vê hoje em alguns setores. Então temos avançado muito em modelo de negócios de serviços. Hoje isso ocorre no B2B, para empresas, com as quais temos contrato de impressão por serviço”, destaca Paloma Cavalcanti. ∞



INCERTEZAS RONDAM AS CHINESAS DE TECNOLOGIA

ANÁLISE FEITA PELA REVISTA *THE ECONOMIST* APONTA DIFICULDADES GERADAS PELA GUERRA COMERCIAL ENTRE EUA E CHINA

Os últimos meses têm sido árduos para as ações das mais valiosas empresas chinesas com capital aberto. Em grande parte, em decorrência da guerra comercial deflagrada pelo presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, que, entre outras medidas, restringiu a exportação de tecnologia norte-americana para a Huawei, gigante chinesa das telecomunicações.

Investidores temem que os efeitos negativos das disputas entre China e Estados Unidos atinjam outras empresas chinesas de tecnologia – por exemplo, tornando mais difícil o acesso a componentes e softwares de última geração. Apesar disso, de acordo com reportagem recente da revista *The Economist*, o cenário é mais de incertezas do que de ameaças significativas.

Sinais positivos chegam com o aumento de receita. No segundo trimestre de 2019, as gigantes Alibaba, Tencent e JD.com registraram resultados acima do previsto por analistas de mercado.

A própria Huawei mostra que as retaliações norte-americanas não são capazes de derrubar as estrelas da tecnologia chinesa. Muitos de seus funcionários se sentem motivados pelas disputas com os norte-americanos, a partir da percepção de que as medidas de Trump comprovam as proezas

chinesas e representam uma oportunidade de aumentar a independência tecnológica do país.

Ainda assim, lembra a reportagem, as empresas chinesas de tecnologia não são invulneráveis. A Tencent tem enfrentado concorrência inesperada de startups do país e a Alibaba ainda depende demais do e-commerce, que responde por 85% de sua receita.

Ao mesmo tempo, é importante observar que o setor de tecnologia é mais sensível às turbulências geopolíticas do que outros mercados e que a guerra comercial entre Estados Unidos e China não deve se encerrar em breve. E falta pouco para terminar o prazo concedido à Huawei para adquirir componentes de empresas norte-americanas, sem perspectiva de que seja estendido.

Por fim, as potenciais ameaças às atuais gigantes tecnológicas da China podem vir de dentro, não do exterior. Por exemplo, pela concorrência das startups e pela redução do ritmo de crescimento da economia. Também pode decorrer das respostas que o país der à guerra comercial. Se a escolha for voltar-se exclusivamente ao mercado interno, as empresas poderão cair na armadilha de se afastar do mundo globalizado e das ideias que circulam fora das fronteiras chinesas. ∞

A INFLUÊNCIA CRESCENTE DO MARKETING

SEGUNDO
PESQUISADORES
DA IVEY BUSINESS
SCHOOL, O TEMA É
PREDOMINANTE EM
REVISTAS DE NEGÓCIOS



Como o marketing tem sido, historicamente, retratado pelas principais publicações internacionais de negócios e o que essa análise revela sobre a influência da área no mundo das empresas? Essa foi a questão que Shane Wang e Joseph Ryoo, da Ivey Business School, e Abhishek Borah, do Insead, se propuseram responder. Os resultados foram divulgados em artigo no portal *Knowledge*.

O estudo percorreu artigos publicados na *Harvard Business Review (HBR)*, na *Sloan Management Review (SMR)* e na *Management Science (MS)*, desde suas primeiras edições – 94 anos de conteúdo no caso da *HBR* e cerca de 50 anos nos casos da *SMR* e *MS*.

De modo geral, 8% de quase 32 mil artigos avaliados trataram de marketing. O tema aparece com especial destaque na *HBR*, com 16% dos artigos, e em quarto lugar no que diz respeito à influência sobre os negócios, atrás de gestão, comportamento organizacional e finanças. Além disso, o total de textos que podem ser classificados como “de marketing” cresceu de maneira significativa nas três publicações desde meados da década de 1980 – e essa tendência começou a aparecer antes, ainda nos anos de 1960, na *HBR*.

O interesse e a influência crescentes do marketing podem estar relacionados ao fato de a geração do baby boom ter chegado ao mercado consumidor. Com mais pessoas comprando carros e

artigos para casa, por exemplo, era necessário um trabalho de marketing mais intenso. A presença cada vez maior da televisão na vida das famílias também estimulou o papel do marketing.

Ao analisar os subtópicos do marketing com maior influência sobre os negócios, o estudo encontrou três temas presentes ao longo de décadas nas publicações: comunicação, relação com consumidores e gestão de canais. Desses, apenas comunicação apresentou uma clara tendência de alta desde o início dos anos 2000.

Muito provavelmente o surgimento das mídias sociais despertou um interesse renovado pela comunicação no âmbito do marketing, e essa tendência deve permanecer forte. O relacionamento com os consumidores, por sua vez, passou a receber maior atenção a partir da década de 1940 e se traduziu no desenvolvimento nos sistemas de CRM nos anos 1980.

Ao final, a conclusão do estudo é clara: embora o interesse pelo marketing tenha demorado um pouco mais para decolar, na comparação com outras áreas, sua influência sobre o mundo dos negócios cresceu de maneira substancial ao longo do tempo. Essa tendência indica que o marketing deve se tornar ainda mais importante. As empresas devem compreender que oferecer e gerenciar o valor para o consumidor será cada vez mais um imperativo. ∞

QUANTO VALE UMA MENTORIA?

HÁ QUEM PAGUE ATÉ R\$ 50 MIL POR SESSÕES COM MENTORES “FAMOSOS”. SERÁ QUE PRECISA? | POR SANDRA REGINA DA SILVA

Telêmaco viveu sua infância distante de seu pai Ulisses (ou Odisseu, em grego), rei de Ítaca, que havia partido para a Guerra de Troia. Anos se passaram e Telêmaco, ainda jovem, foi em busca do pai. Foi acompanhado do sábio e amigo de confiança da família, que cuidava do menino desde a partida do rei. Seu nome era Mentor.

Está no poema épico *Odisseia*, atribuído a Homero, a origem do mentoring, que vem ocupando espaço cada vez mais relevante no

ambiente corporativo. Mentor foi responsável não só pela educação do menino, mas também por inculcar valores, ajudar na formação do caráter e repassar sua sabedoria nos desafios e nos momentos de tomadas de decisão.

Com a prática atraindo as empresas, criou-se um mercado de mentoria: cursos e treinamentos de formação, tecnologia de gestão de programas de mentoring, consultoria de implementação e serviços prestados por mentores profissionais. Mas a questão é: quanto vale uma mentoria?



Os preços variam muito. Cursos de formação de R\$ 1 mil a mais de R\$ 10 mil; eventos que reúnem CEOs renomados com algumas sessões individuais por R\$ 50 mil; implantação de programas de mentoria em empresas de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil; contratação de mentor que cobra de R\$ 500 a R\$ 3 mil por sessão ou de R\$ 40 mil a mais de R\$ 100 mil por projeto.

“Tem muita coisa acontecendo. Preocupa-me algo que já começou, que é a banalização da mentoria. Foi assim que também começou com o coaching”, comenta Paulo Erlich, diretor da Erlich – Pessoas & Organizações, que implanta programas nas empresas e forma mentores.

“Os eventos de mentoria são bons na geração de ideias, que podem ser aproveitadas pelos participantes. Ao ouvir a experiência de alguém bem-sucedido pode-se ter insights para o sucesso, mas isso não é mentoria. A mentoria dura vários meses, vários encontros, há um envolvimento entre mentor e mentorado”, opina Rubens Pimentel, CEO da Trajeto Desenvolvimento Empresarial.

Um ponto fundamental aqui é que um programa de mentoria, com equipes bem treinadas e alinhadas ao objetivo da empresa, com gestão organizada e bem-feita, rende frutos. E é um processo relativamente longo, que prevê uma construção de relacionamento, ou seja, não se resume a algumas horas com um ilustre guru, por exemplo.

O mentoring serve para desenvolver novos colaboradores e líderes, preparar sucessores, fortalecer a cultura organizacional, incentivar a colaboração entre funcionários, atrair e reter talentos; e tudo isso impacta positivamente os resultados da organização.

Sua empresa precisa disso? Alguns dados indicam que a mentoria é uma importante ferramenta usada por empresas de sucesso. Cerca de 70% das que estão presentes na Fortune 500 têm programas de mentoria.

“No Brasil, poucas têm práticas estruturadas, mas é impressionante a quantidade de empresas que têm em seus planos implantar programas de mentoring”, afirma Thiago Correia, cofundador e sócio da Top2You, que desenvolveu soluções de gestão de programas de mentoria, além de ter uma plataforma com 70 mentores e formar mentores e mentorados.

HSM Management comprovou que realmente há muitos programas de mentoria dentro das organizações. Vários ainda em estágios iniciais, que estão com iniciativas sendo lapidadas, enquanto

DE OLHO EM UM MERCADO QUE MOVIMENTA MILHÕES, JÁ HÁ EMPRESAS OFERECENDO PROGRAMAS QUE CHEGAM A CUSTAR 50 MIL REAIS POR MENTORADO

outros em estágios bem avançados e muito estruturados, o que não acontece do dia para a noite.

Das empresas consultadas, poucas têm mentores externos – e, quando os têm, são eventuais. “Se temos dois mentores, um interno e um externo, com as mesmas competências, o desempate é em favor do profissional da casa, porque ele conhece a cultura e os processos da empresa”, diz Erlich, que também atua como mentor de executivos.

A relação mentor interno e mentorado é a que traz ganhos mais tangíveis para ambos os lados, na opinião de Pimentel. “Temos o profissional mais experiente dentro da empresa como mentor e outro de alto potencial para se desenvolver; é quase uma relação de apadrinhamento. Isso reflete nos números da companhia”, diz.

Se o mentor é profissional da própria empresa, a gestão do programa fica mais fácil: a coordenação das agendas, o alinhamento à cultura e à estratégia corporativa, além de uma expressiva economia – já que mentores internos não recebem benefícios financeiros – são algumas das vantagens.

Entretanto, há quem considere que empresas sem contratação externa podem estar se privando de um ponto de vista diferenciado. “Acredito que o modelo híbrido (mentores interno e externo) é mais poderoso, porque o olhar de fora também agrega muito”, opina Correia.

Entre as empresas ouvidas por **HSM Management**, enquanto o público-alvo (mentorado) é bem diverso, todas são unânimes em relação ao perfil do mentor, que não deve ter relação de trabalho com o mentorado, mas deve ter dedi-

cação voluntária e precisa ser treinado antes de assumir esse papel.

“O problema mais comum é se eleger um mentor interno sem prepará-lo em mentoria, quanto a regras e metodologia, o que compromete o resultado final”, diz Pimentel. Além disso, não há um modelo único, mas as empresas ouvidas também realizam avaliações, para ter dados principalmente qualitativos dos resultados.

PROGRAMA CONSOLIDADO

Na Promon Engenharia, o Programa de Mentoriação existe há 24 anos, e está disponível para 100% dos funcionários, do auxiliar ao gerente. A empresa conta com 205 pessoas em seu quadro efetivo, e 20% delas são mentores, que ocupam cargos de gestão de nível sênior e pleno, e que estão na empresa há mais de um ano. Para estagiários, há outro programa, em formato de comitê, com tutoria.

Entre os objetivos do programa, estão estimular o planejamento de carreira, mapear ações de autodesenvolvimento a partir do reconhecimento de forças e fraquezas, otimizar a performance individual, ampliar as redes de relacionamento e o conhecimento sobre a companhia, além de fortalecer a cultura e os valores corporativos. “O mentoring visa a realização profissional e pessoal dos envolvidos, com direcionamento à estratégia de negócios; e gera engajamento”, diz Gabriela Gaspardo de Souza, gerente de relações humanas da Promon.

Com adesão voluntária, cerca de 90% do efetivo já passou por algum ciclo. Desde o início, o programa tem evoluído, ora para ficar mais aderente às práticas do mercado, ora para incluir ferramentas, como a chamada praça de aprendizagem, em que os profissionais podem trocar suas experiências.

Em 2014, houve mais uma mudança, segundo a analista de relações humanas Bruna Cristina de Toledo Rufino. “Deixamos a estrutura e o processo mais transparente, por exemplo, em relação ao papel de cada um”, lembra.

Souza explica que o modelo é de autogestão da carreira profissional. “Esperamos o protagonismo das pessoas, que podem escolher seu mentor, de acordo com suas necessidades e expectativas”, alega ela. O mentorado define até três opções de mentores, e o RH considera o desafio de cada um e forma as duplas, até

para não sobrecarregar alguns, mesmo com a frequência dos encontros sendo livre.

Há sete anos, quando ingressou na Promon, Fabiana Garcia Porras, coordenadora de comunicação, tem sido mentorada. “O programa me ajudou bastante no alinhamento dos meus desafios, até porque o mentor tem uma visão mais sistêmica. O networking também foi fundamental”, conta. “Costumo dizer que não existe ex-mentor, porque o carinho é para sempre.”

Já na opinião de André de Carvalho Paro, gerente de ofertas e um dos mentores da empresa, um dos pontos fortes do programa é o compartilhamento com profissionais mais jovens. “Cada caso me ensina um novo repertório de caminhos e oportunidades para crescer e revigorar a trajetória de um profissional.”

PROCESSO DE EXPANSÃO HIERÁRQUICA

A Mapfre começou seu programa em 2014, com o diretor geral e diretores sendo mentores dos gerentes. “Deu tão certo que abrimos para outros executivos, que mentoram sempre dois níveis hierárquicos abaixo, mas de áreas diferentes”, conta Jisley Bontempo, superintendente de recursos humanos da empresa. Agora o programa visa o desenvolvimento de supervisores, gerentes e coordenadores; e a ideia é descer um nível na estrutura hierárquica a cada ano.

Os mentores recebem, durante o treinamento, um guia chamado Plano de Voo e participam de reuniões periódicas para combinarem entre si as melhores práticas e para trocarem experiências. Além disso, contam com ferramentas e apoio de business partners.

Para formar as duplas, todos recebem mini-currículos, em que há as habilidades, projetos e marcos de cada mentor, e os pontos que cada mentorado deseja desenvolver. “Incentivamos que o mentorado escolha um mentor com perfil diferente do seu, mas que tenha experiência em seu gap”, comenta Bontempo.

Com o mentoring, a Mapfre, que tem cerca de 4 mil funcionários no Brasil, percebe que aumentou a sinergia entre as áreas, mas outro ponto se destacou: “Comprovamos, estatisticamente, que as equipes dos mentorados apresentaram aceleração de desenvolvimento. Então, o benefício não fica só com o mentorado, mas replica para seus subordinados e impacta toda a cadeia em volta”, avalia a executiva.



PROGRAMA QUE VISA TAMBÉM A SUCESSÃO

A DPA Brasil, joint-venture entre Nestlé e Fonterra, tem há alguns anos um programa de mentoring para a liderança com mentores internos, segundo o diretor de RH da empresa, Frederico Gonçalves. Tanto mentores quanto mentorados são treinados por uma consultoria, mas o programa é acompanhado pela equipe de RH.

Além de aumentar o sentido de pertencimento, e de compartilhar e manter viva a cultura da empresa, o programa também tem foco em sucessão – os principais gestores dão suporte ao desenvolvimento dos profissionais mais promissores. “Nós acreditamos que esse processo é rico até mesmo para o mentor, pois renova os conhecimentos a partir da troca de ideias e do reforço dos ensinamentos”, afirma Gonçalves.

PELA CONSTRUÇÃO DA CULTURA DE COLABORAÇÃO

A Riachuelo implantou seu programa em 2018 para ajudar seus gerentes de operações (lojas) e comercial (produtos e compras) a transporem desafios e para construir uma cultura colaborativa. Os mentores estão em cargos de gerência regional e geral. No modelo da Riachuelo, há ainda supervisores, com papel de mentor das duplas para garantir o relacionamento e a metodologia, e para tirar dúvidas.

O primeiro ciclo, com duração de seis meses e cerca de 20 encontros, teve 14 duplas. Agora, está em curso o segundo ciclo, com 31 duplas. O mentoring está inserido no Liderar Riachuelo, programa de desenvolvimento de gerentes, que inclui também capacitação técnica e treina-

mentos online, facilitando o acesso aos profissionais que ficam espalhados pelo Brasil.

Inicialmente, o programa é indicado para gerentes de nível pleno e sênior – os de nível júnior ainda não são contemplados. “O mentoring vem para construir essa cultura de colaboração em médio e longo prazos. Entendemos que é uma construção, porque temos inclusive que conseguir construir isso de cima para baixo para sermos efetivos e perenes”, diz Mauro Mariz Gonçalves, diretor executivo corporativo de gente e gestão da Riachuelo.

No curto prazo, o objetivo é desenvolver essas pessoas, trabalhando gaps de performance, fortalecendo os pontos fortes de cada um, além de acelerar a carreira. “Queremos colocar uma lupa sobre esses gerentes, porque entendemos que eles já têm potencial e queremos desenvolvê-los ainda mais”, completa o executivo.

Há um longo caminho a percorrer, reconhece Gonçalves. “A Riachuelo tem atualmente cerca de 300 gerentes de loja. Como ainda não temos mentores para atender essa quantidade, nosso plano com o programa é de médio e longo prazos. Queremos para todos, mas precisamos de mais mentores”, completa.

Entre os atuais mentores, está uma, que foi mentorada no primeiro ciclo. Era gerente de loja e traçou como meta ser promovida a gerente regional. Não só conquistou a posição como agora também é mentora. “O mentorado é quem define sua meta previamente. Ele tem autonomia e independência; é o protagonista de seu próprio desenvolvimento”, conclui o diretor de gente e gestão.

QUANDO A PRÁTICA ESTÁ EMBUTIDA NA CULTURA

A Movile, fundada em 1998, chegou a tentar estruturar um programa formal, mas percebeu que incluir essa prática na cultura organizacional fazia mais sentido no seu caso.

“Para nós, a pessoa deve ter um protagonismo, já que é dona de sua carreira e de seu desenvolvimento. Damos as ferramentas, destacamos que o ambiente colaborativo está na cultura da Movile e incentivamos cada um a dedicar parte de seu tempo para aprendizado”, conta Matheus Fonseca, analista de employer branding da Movile.

A empresa não define quem será mentor e quem será mentorado, sequer define um núme-

MENTORIA REVERSA, É POSSÍVEL?

Muitos filhos e netos desempenharam – e ainda desempenham atualmente – o papel de “mentores” de seus pais ou avós no uso de dispositivos eletrônicos, como smartphones e smart TVs, com suas inúmeras aplicações, certo? Por que, então, um jovem profissional, especialista em inteligência artificial, data analytics ou blockchain, não pode ser o mentor de um alto executivo com uma extensa experiência, mas que não domina todas as novidades tecnológicas?

É exatamente isso que o mercado tem chamado de mentoria reversa, quando o mentor é mais jovem do que o mentorado. Mas isso faz sentido?

“O termo mentoria reversa foi popularizado em 1999 por Jack Welch, então CEO da General Electric, quando colocou 500 de seus principais executivos com jovens para que aprendessem com eles a usar a internet”, conta Paulo Erlich. Um pressuposto falso, em sua opinião, que é compartilhado por outros especialistas.

“Vejo como um erro de semântica, não de conceito”, diz Thiago Correia. A idade do mentor, assim como seu nível hierárquico, não importa, e sim sua bagagem. “Como a mentoria é um processo de troca, depende do contexto para a definição do mentor, mas não da idade”, diz. Ele lembra que, quando trabalhou na Coca-Cola, o presidente mundial tinha um mentor na casa dos 30 anos de idade.

“O real significado de mentoria reversa é quando o mentorado se desenvolve tanto, que acaba virando o mentor do que até então era o seu mentor, ou seja, mentor vira mentorado e mentorado vira mentor”, explica Erlich.

Semântica à parte, o fato é que **HSM Management** encontrou empresas com mentores mais jovens do que mentorados.

Em 2017, a Mapfre teve a primeira turma de mentores jovens para mentorados mais seniores, incluindo aí o presidente. “A mentoria reversa começou no Brasil e agora é utilizada pela Mapfre globalmente”, conta Jisley Bontempo. O programa foi idealizado por conta da transformação digital, com o objetivo de os jovens levarem suas expe-



riências com tecnologia para os executivos com mais idade.

Já foram feitas duas turmas do modelo reverso, e há 25 jovens no papel de mentores na companhia. Ter a visão dos millennials passou a ter um maior peso dentro da Mapfre. Um bom exemplo foi um encontro de oito mentores jovens com três mentorados para que os mais novos dessem ideias e opiniões em um projeto específico, e muito foi aproveitado.

A KPMG inicia no segundo semestre um programa em que 113 sócios serão mentorados por 113 millennials, que não ocupam cargos gerenciais. Antes disso, foi criado na empresa um comitê formado por oito jovens, com características diversas, que estão participando de todos os comitês da KPMG, com o propósito de influenciar de forma reversa, trazendo outra visão às reuniões.

Enquanto inicia essa turma, a KPMG dá um outro passo. Pela Aliança Toda Cor, da qual a KPMG faz parte ao lado de empresas como Dow, O Boticário, Microsoft, entre outras, está sendo desenhado um projeto em que millennials negros serão mentores de executivos brancos mais seniores, sendo cada um deles de empresas trocadas.

Pelas iniciativas das empresas, tudo indica que novas propostas de mentoring estão sendo desenhadas. Tudo em prol do aprendizado.

ro de encontros entre as partes. Fonseca diz que qualquer funcionário pode convidar outro para ser seu mentor e a relação dura quanto tempo for necessária e útil para os dois lados. Para a empresa, ter pessoas se desenvolvendo e conectadas umas às outras são os ganhos principais.

Atualmente com 2,3 mil funcionários, espalhados pelo ecossistema de empresas, como PlayKids, iFood, Sympla, Maplink e Zoop, todos têm acesso à plataforma My Academy, com cerca de 40 mil cursos online, incluindo alguns das universidades de Harvard e MIT.

Apesar da total liberdade, a Movable criou um programa de mentoria formal, voltado somente para os que entram na companhia. Ele nasceu com o programa de recrutamento de estagiários e trainees Movable Dream, em 2016. Cada selecionado conta com um mentor, para ajudar na ambientação e na carreira, assim como para acelerar seu desenvolvimento.

O próprio Fonseca entrou na Movable pelo Movable Dream. “Ter mentoria não é comum. Foi um privilégio, ajudou no meu amadurecimento, na visão estratégica e acelerou a curva de aprendizado”, conta ele. Hoje com 23 anos, assim que foi efetivado, no fim de 2017, convidou a diretora da área de gente, Luciana Carvalho, para ser sua mentora, uma relação que continua até hoje.

Eventualmente, há casos de mentoria externa na Movable, mas somente quando é necessário o desenvolvimento de alguma competência específica para C-Level, por exemplo.

FOCO NAS MULHERES

O mentoring tem se mostrado eficiente para fortalecer a participação de mulheres em cargos de liderança. O primeiro programa de mentoria da KPMG tinha o foco nas mulheres e, depois, a iniciativa se estendeu para outros públicos. Já no Grupo Algar, mentoria para mulheres veio depois da experiência de sucesso com outros programas voltados para diretores.

Em março de 2019, a Algar Tech implementou um programa só para mulheres. Nesse, são cinco mentoras e dez mentoradas, que se encontram uma vez por mês, durante um ano. “O diferencial da mentoria feminina é que temos foco nas necessidades que as mulheres enfrentam. Sendo assim, os temas tratados são voltados tanto para o empoderamento feminino quanto para

ASSIM COMO ACONTECEU COM O COACHING, O EXCESSO DE OFERTAS DE MENTORIAS COLOCA EM RISCO A REPUTAÇÃO DE PROGRAMAS SÉRIOS, QUE DE FATO CONTRIBUEM COM O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E EMPRESAS

questões estratégicas do negócio”, afirma Júlio Emmert, diretor de gente e gestão da Algar Tech.

O programa pretende preparar as profissionais que estão em cargos de média liderança (coordenadoras e consultoras) para que possam competir com mais igualdade com os homens às vagas de níveis mais seniores. Elas foram escolhidas em um processo seletivo às cegas, o qual avaliou as soft skills e o desejo de crescer na carreira. “Atualmente temos 33% de mulheres em cargos executivos e nossa meta é chegar a 40% até 2021”, revela o diretor de gente.

A própria presidente da Algar Tech, Tatiane Panato, é mentora de duas mulheres e um homem, que atuam na Algar Telecom, na Algar Tech e no Grupo Algar. Além de poder fazer a diferença no desenvolvimento da carreira e no engajamento dessas pessoas, ela considera que ganha muito com a atividade: “Como mentora aprendo muito sobre a visão atual dos jovens e como gerir nesse novo mundo, melhorando a forma como lido com conflitos de gerações, engajamento no propósito, questões de diversidade etc.”.

Panato participou em 2018 do programa As Executivas do Amanhã, da Exec – iniciativa de mentoring para universitárias. “Foi uma troca incrível. É impressionante como o aprendizado é mútuo e enriquecedor para ambas as partes”, diz ela. “Em um mundo dinâmico e flexível, onde tudo é integrado e a ansiedade é enorme, refletir sobre carreira, dificuldades femininas e propósito é fundamental para a escolha de qual jornada você quer traçar”, completa.

COMO SE TORNAR UM MENTOR

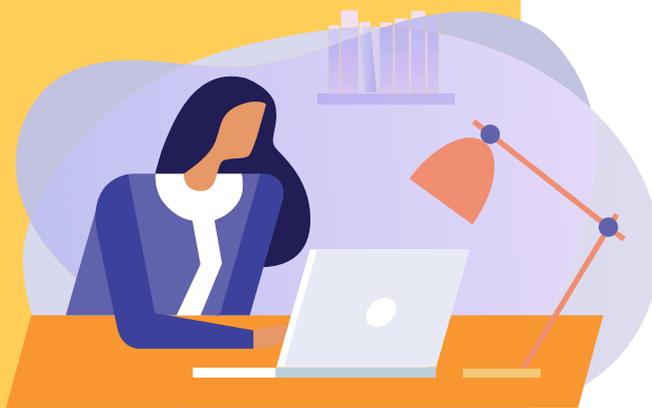
Há vários cursos e eventos, com as mais diversas durações, começando por um dia. O título de alguns parece prometer transformar o participante em mentor. Apenas ouvir um dos maiores mentores da atualidade não vai fazer a pessoa ser capaz de desempenhar bem o papel de mentor, se ela não tiver alguns requisitos prévios. “Eventos curtos ajudam a dar uma visão geral do que é a mentoria, mas não preparam o indivíduo para os desafios enfrentados ao longo de um processo que dura meses”, opina Rubens Pimentel.

Paulo Erlich, por sua vez, acredita que um profissional possa sair preparado para atuar como mentor depois de um treinamento de curta duração. “É diferente do coaching. O mentoring é muito simples e, por isso, é tão encantador. Para ser mentor, a pessoa precisa ter algumas características, que representam cerca de 90% do necessário. Tendo isso, só precisa aprender a metodologia e as poucas ferramentas”, alega ele.

Se por um lado a opinião sobre o tempo de preparo é divergente, a necessidade da prática é unanimidade entre os especialistas, bem como as características essenciais para um mentor poder ajudar o mentorado a atingir um objetivo. São elas:

EXPERIÊNCIA, BAGAGEM PROFUNDA – É imprescindível ter conhecimento e ter vivência no cenário, nos desafios ou nos gaps do mentorado, para conseguir efetivamente ajudá-lo a se desenvolver e a transpor as barreiras. O mentor deve prover um suporte ao mentorado, por seu conhecimento prático, por já ter passado por uma série de experiências, mas também pode dar suporte nos âmbitos moral e pessoal.

ESCUTA ATIVA – “Eu diria que escuta ativa é o combustível para os relacionamentos, mas há falta disso nas relações humanas. É quando uma pessoa ouve de forma profunda, empática, com atenção total a quem fala, é um momento de doação para o outro. O mentor precisa escutar o que o mentorado diz e também o que não diz. Com escuta ati-



va, a pessoa se torna mais capaz de fazer boas perguntas e contribui para que o mentorado faça boas reflexões”, explica Erlich.

DISPOSIÇÃO EM AJUDAR E ABERTURA À PRÁTICA DE TROCA DE EXPERIÊNCIAS – O mentor deve ter o desejo genuíno de compartilhar sua bagagem para ajudar no desenvolvimento da outra pessoa. E ainda tem que ser aberto à experiência que o mentorado tiver para compartilhar.

TER TEMPO – Para ser um mentor efetivo, é preciso ter tempo para se dedicar ao mentorado. Sugere-se que as conversas sejam previamente agendadas e que, de preferência, não sejam interrompidas por ligações e/ou mensagens de celular.

Além desses fatores, recomenda-se que os encontros entre mentor e mentorado (ou mentee, como preferem alguns) devem ser realizados em ambientes seguros. Por exemplo, as conversas nunca são gravadas. Também não é recomendável que os dois tenham alguma relação hierárquica, porque o relacionamento tem foco na colaboração, e nunca de poder ou subjugação.

Cabe ao mentor orientar, ensinar, provocar reflexões, inspirar o mentorado, dando apoio e incentivando-o a seguir seu caminho com autonomia e independência. Lembre-se: Mentor, em Odisseia, não fazia as coisas por Telêmaco e, sim, encorajava-o a fazer por conta própria.

PARA ACELERAR O DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICOS ESPECÍFICOS, COMO MULHERES E JOVENS, ALGUMAS EMPRESAS APOSTAM NA SEGMENTAÇÃO DE SEUS PROGRAMAS

#MENTORIA
#RECURSOSHUMANOS
#DESENVOLVIMENTO

O programa da KPMG existe há mais tempo. Patricia Molino, sócia-líder de people & change e líder do Comitê de Inclusão e Diversidade da KPMG no Brasil, acompanhava o boom de estudos e pesquisas sobre equidade de gêneros, uma década atrás. Entendeu que um fator importante para o empoderamento feminino é que tivesse o patrocínio da liderança, e que uma forma de isso acontecer era por meio do mentoring.

“As pessoas bem-sucedidas têm mentores”, afirma Molino. Então, há cinco anos, ela desenhou um programa piloto de mentoria para mulheres na KPMG, com 12 duplas. Nessa época, a maior dúvida entre os mentores homens era: “E se ela chorar?”. Hoje, querem saber como motivar, desafiar e provocar as mentoradas para avançarem na carreira, lembra Molino. A segunda turma saltou para 30 duplas – na última foram 107 duplas.

“Nosso modelo de mentoria para mulheres foi replicado para a ONU”, conta a executiva, com orgulho. A ideia também passou a ser adotada pela matriz e agora está relacionada à estratégia global da companhia.

“O programa se tornou grandioso”, diz Luciene Magalhães, sócia-líder do Human Capital Committee da KPMG no Brasil, que é uma das atuais 27 mentoradas da companhia, número que saltará para 56 até o fim deste ano, além de 120 mentores homens. “É uma forma de desenvolvimento para os dois lados. É indescritível a sensação de ver gerentes que mentorei agora virando sócias”, completa ela.

Três anos atrás, a KPMG ampliou o programa Mentoring for You para toda a liderança, incluindo homens, e criou um programa para os sócios recém-promovidos. Com os projetos, Magalhães diz que ocorre uma mudança que afina a cultura com as melhores práticas, além de aumentar o engaja-

mento, já que os envolvidos acabam conhecendo outras áreas, desafios e formas de trabalhar diferentes do que cada um está acostumado.

A empresa se prepara para dar um salto ainda maior no mentoring. Para isso, está investindo este ano em ferramentas, para permitir encontros a distância, para mensurar a satisfação e o progresso dos envolvidos. Planeja ainda trazer sócios aposentados para serem mentores, em um modelo remunerado, com as vantagens de estarem em uma etapa de vida com mais tempo e mais calma.

MENTORES DE JOVENS CARENTES

Já que o mentoring traz tantos benefícios aos funcionários das empresas, por que não derrubar os muros das companhias e levar essas vantagens até as comunidades carentes? Foi assim que a DPA criou outra vertente, o Mentoring Voluntário. Nele, os mentores interessados passam a atuar com jovens universitários de baixa renda, com o auxílio da Comunidade Empodera! Com o objetivo de inclusão desses jovens no mercado de trabalho, os executivos da DPA os ajudam em assuntos de carreira e na preparação para processos seletivos.

A DPA tem verificado que depois da mentoria, esses jovens ficam mais autoconfiantes, reconhecem melhor seus potenciais e muitos montam um plano de desenvolvimento de carreira. São seis encontros (presenciais ou online), com o auxílio de uma plataforma que permite o acompanhamento das atividades.

Karina Wohnrath, gerente de RH da DPA, já esteve no papel de mentorada, e se tornou mentora de um jovem do projeto de voluntariado. Em agosto, esse rapaz começou como estagiário na própria DPA. Ela conta que ele ficou emocionado quando soube de sua aprovação no processo seletivo. Outros mentorados entraram em empresas como Google, Cargill e Johnson & Johnson.

Se cada jovem beneficiado com o Mentoring Voluntário replicar sua experiência daqui a alguns anos, a DPA pode ter plantado a semente para a criação de um círculo virtuoso. Melhor ainda se outras empresas e profissionais se inspirarem nessa nobre iniciativa, que só reforça o valor intangível que os programas de mentoria são capazes de gerar no médio e longo prazo. Sem bala de prata, apenas gerando aprendizado mútuo a mentores e mentorados, em uma relação de troca e de compartilhamento de experiências. ∞

EMPREENDEMOS NEGÓCIOS CONSCIENTES

SOMOS UMA HOLDING QUE PREPARA PESSOAS
E ORGANIZAÇÕES PARA A NOVA FORMA DE ATUAR
NA ECONOMIA. DESPERTAMOS PAIXÃO E SERVIÇO
POR UM MESMO PROPÓSITO.

#SOMOSANGA



GRUPO ANGA

CONHEÇA-NOS:

eureca



GRUPOANGA.COM

NEUROCIÊNCIA APLICADA AOS NEGÓCIOS

NESTE DOSSIÊ

32 Dos laboratórios para as empresas

36 Neuromarketing e as respostas inconscientes

38 Neuroliderança e os indicadores fisiológicos

40 Neurociência para todos

46 Criatividade: o que nos dizem as neurociências?

52 Neurociência, empreendedorismo e impacto social

Não é de hoje que o cérebro exerce um fascínio sobre a espécie humana. Cláudio Galeno, nascido na Grécia por volta do ano 129, além de filósofo, matemático e astrônomo, dedicou parte de sua vida à anatomia médica, dissecando macacos na tentativa de compreender o funcionamento do corpo humano. Foi Galeno que, pela primeira vez, propôs que o corpo fosse controlado pelo cérebro e que haveria uma distinção entre nervos sensoriais e motores.

Conta a História que Leonardo da Vinci, também reconhecido por seus estudos anatômicos, tinha conhecimento das ideias de Galeno e, a partir de 1480, passou a utilizá-las como base para avançar em uma série de descobertas no campo da neuroanatomia.

Dos desenhos de Da Vinci aos investimentos de Elon Musk, muitos séculos se passaram. Em julho, o empreendedor e CEO da Tesla finalmente anunciou o objetivo da Neurolink, startup fundada por ele em 2017: inserir fios mais finos que cabelos humanos em nossas cabeças, para que possamos controlar computadores e smartphones usando nossos pensamentos.

Engana-se quem acha que esse seja um plano de Musk para um futuro longínquo: a Neurolink levantou US\$ 150 milhões e já está buscando aprovação da FDA, a agência regulatória norte-americana para medicamentos e alimentos, para iniciar testes em humanos em 2020.

Portanto, o futuro das neurociências é agora. E suas aplicações merecem um olhar atento para que empresas e profissionais saibam como usar esses conhecimentos de maneiras que nem Galeno e nem Da Vinci sequer pudessem imaginar. ∞



DOS LABORATÓRIOS PARA AS EMPRESAS

SE HOJE FALAMOS SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COM TANTA NATURALIDADE É PORQUE TEMOS A MÍNIMA COMPREENSÃO DE COMO FUNCIONA O NOSSO SISTEMA NERVOSO, EM ESPECIAL O CÉREBRO HUMANO. SEM AS DESCOBERTAS DA NEUROCIÊNCIA, ÁREA DE ESTUDO RESPONSÁVEL POR INVESTIGAR ESSE SISTEMA, O WATSON DA IBM OU A SIRI DA APPLE TALVEZ NEM EXISTISSEM. ACONTECE QUE TODO ESSE CONHECIMENTO É RELATIVAMENTE NOVO, E COMPREENDER SUA ORIGEM É FUNDAMENTAL PARA QUE SE ENTENDA SUAS APLICAÇÕES NO MUNDO DOS NEGÓCIOS | POR GABRIELLE TECO



“Ciência sem consciência não passa de ruína da alma.” Atribuída a François Rabelais, importante escritor e médico francês do Renascimento, a frase, quando foi proferida, ainda não tinha confrontado seu pior exemplo na história: o nazismo. Calcado na ideia da supremacia racial ariana, o movimento partiu de um princípio pseudocientífico para executar seu plano macabro, exterminando aqueles classificados como inferiores. Além do

extermínio em massa dos judeus, foi nesse período que médicos nazistas lideraram dezenas de experimentos cruéis, expondo suas vítimas a condições extremas apenas para observar como seus corpos reagiam.

Dentre esses médicos estava Julius Hallervorden, especialista em neuropatologia, que dedicou sua carreira a compreender as causas das desordens mentais. Sua coleção de cérebros humanos chegava a quase 700 órgãos, que ele encomendava diretamente dos campos de concentração.

IMAGENS: SHUTTERSTOCK



Sem contar os experimentos com prisioneiros vivos que, de tão absurdos, nem vale a pena relatar aqui. O fato é que, em nome da ciência, atrocidades foram cometidas ao longo da história e até hoje cientistas sérios e éticos ainda sentem os reflexos dessa imagem de médicos-monstros elevada pelo nazismo.

“Como vou estudar o cérebro humano em desenvolvimento se ele está dentro de um útero materno? É por isso que a maior parte da neurociência é uma área indireta – ou seja, usamos métodos experimentais indiretos, como ultrassom, porque você não quer ser invasivo, abrir a barriga da mulher para examinar o cérebro do feto e estudar o que acontece lá”, explica Alysson Muotri, PhD em genética pela Universidade de São Paulo (USP) e professor na escola de medicina da University of California em San Diego.

Muotri é provavelmente um dos cientistas brasileiros com uma das carreiras internacionais mais notórias da atualidade. Recentemente, seus minicérebros, estruturas tridimensionais desenvolvidas a partir de células-tronco, foram parar no espaço. Em uma parceria com a NASA, esses organoides, que simulam um estágio primário de desenvolvimento do cérebro humano, foram enviados para uma missão espacial para que se possa entender os efeitos da microgravidade em nosso cérebro.

Diferentemente do que acontecia com os médicos nazistas, a tecnologia desenvolvida no laboratório de Muotri mostra que, com os avanços tecnológicos, já é possível estudar o cérebro hu-

mano sem procedimentos invasivos, ainda que tudo isso seja muito novo.

O HOMEM QUE NÃO TINHA MEMÓRIA

Toda vez que interagia com Henry Molaison, Brenda Milner precisava se apresentar. Ela já o acompanhava havia anos, mas o ritual era imprescindível, pois o paciente não conseguia se lembrar da médica. Dela e de mais nada e ninguém que ele conheceu após uma cirurgia feita quando HM, como ficou conhecido na comunidade científica, tinha apenas 27 anos. Na tentativa de curar suas crises epiléticas, que começaram após um traumatismo craniano que ele sofreu aos 9 anos, os médicos realizaram uma

**AVANÇOS
TECNOLÓGICOS
POSSIBILITARAM
A EVOLUÇÃO DA
NEUROCIÊNCIA, QUE
SEMPRE DEPENDEU
DE ESTUDOS
INDIRETOS PARA
COMPREENDER O
CÉREBRO HUMANO**

cirurgia experimental no cérebro, que resultou na retirada bilateral de seu hipocampo.

As crises epiléticas de HM diminuíram, mas a cirurgia lhe deixou um efeito colateral irreversível: a incapacidade de formar novas memórias. HM morreu em dezembro de 2008, aos 82 anos, lembrando-se perfeitamente dos acontecimentos de sua adolescência, mas espantando-se todos os dias ao enxergar no espelho a imagem de um idoso que ele não reconhecia.

Para Milner, professora do departamento de neurologia e neurocirurgia na McGill University e professora de psicologia no Montreal Neurological Institute, e para uma centena de cientistas que estudaram o caso, HM deixou um importante legado de diferentes estudos sobre aprendizagem, memória e esquecimento.

Da década de 1950, período em que HM começou a ser estudado, até os anos 1990, a neurociência caminhou a passos mais lentos. A observação e os testes, como os de memória que Milner aplicava em seu paciente, eram técnicas empíricas disponíveis na época e boa parte dos estudos ainda tinha como finalidade descobrir novas drogas para tratar doenças mentais. Compreender o comportamento humano a partir do funcionamento do cérebro ainda dependia de avanços tecnológicos, que permitiriam unir comportamento, estrutura e função.

A DÉCADA DO CÉREBRO

Em uma pequena cidade chamada Anaheim, na Califórnia, especialistas do mundo inteiro aguardavam ansiosos o início do evento. O ano era 1992, início daquela que ficou conhecida como “a década do cérebro”. Na ocasião, mais de 4 mil trabalhos sobre as neurociências foram apresentados, revelando descobertas que, em certa medida, só foram possíveis com o avanço da tecnologia de ressonância magnética (RM).

Criada na década de 1950, a RM percorreu uma longa trajetória de evolução tecnológica até que, na década de 1990, ela pudesse mapear várias regiões do cérebro humano. Foi nessa época que ratinhos de laboratório começaram a ser substituídos pela tecnologia, quando o interesse era compreender, por exemplo, as áreas do cérebro ligadas a memória e ao nosso sistema motor.

“Os Estados Unidos pegaram todo o dinheiro que gastavam na Guerra Fria e resolveram in-

A NEUROCIÊNCIA CAMINHOU A PASSOS MAIS LENTOS ATÉ OS ANOS 1990. MAS, NA DÉCADA DO CÉREBRO, TUDO MUDOU

vestir em pesquisas sobre o cérebro, justamente para melhorar o preparo da formação do exército norte-americano. Eles entendiam que isso poderia trazer um grande subsídio para transformar soldados em supersoldados. Então a ascensão da neurociência se dá com esse investimento maciço americano na década de 1990, revolucionando toda a produção de conhecimento que existia até ali”, comenta Carla Tieppo, neurocientista e consultora organizacional.

DOS LABORATÓRIOS PARA AS EMPRESAS

Para as neurociências, a virada do século foi um importante marco. O incremento do conhecimento sobre o funcionamento cerebral ocorrido na década de 1990 permitiu que os estudos extrapolassem as barreiras dos laboratórios e chegassem a outras áreas.

“Todo mundo que precisava entender o ser humano e que antes só contava com a psicologia como base estrutural passou a enxergar nas neurociências um campo novo de captação de insights. Foi assim que marketing, economia, educação, arquitetura, recursos humanos e a própria psicologia passaram a se valer dos conhecimentos neurocientíficos”, explica Tieppo. “E isso mudou toda a abordagem. Já não estudávamos mais o cérebro somente para entender a doença ou para propor tratamentos. Começamos a olhar para o cérebro como o órgão responsável pelo processamento das informações que produzem o comportamento humano”, complementa a especialista.

A economia clássica, por exemplo, que hipervalorizava a racionalidade para explicar nosso processo de tomada de decisão, viu sua estrutura



ser abalada quando uma nova corrente de pensamento, chamada economia comportamental, começou a surgir. Mas foi em 2002, quando um psicólogo levou para casa o Nobel de Economia, que o conteúdo rompeu o rótulo de “corrente alternativa” para ganhar a atenção do mundo. O ganhador, Daniel Kahneman, além de ser considerado o pai da economia comportamental, também ficou conhecido por *Rápido e devagar*, livro lançado em 2011 e que foi amplamente discutido (e consumido) no mundo corporativo.

E se vivemos na era em que o cérebro é estudado para entender como ele processa informações que resultam em comportamentos, é na intersecção entre comportamento observável e neurociências que surge a neuroeconomia: área que estuda o funcionamento cerebral enquanto o indivíduo está tomando decisões financeiras econômicas, na tentativa de compreender “a lógica” por trás dessas decisões.

Considerado o “pai da neuroeconomia”, Paul Zak estudou a relação entre confiança, moralidade e ocitocina, hormônio que, entre outras funções, é responsável por parte do prazer do orgasmo de homens e mulheres.

A ideia de correlacionar esses três elementos veio após um estudo do início dos anos 2000 em que Zak mostrou que países com altas proporções de pessoas confiáveis são mais prósperos. Isso porque, nessas nações, mais transações econômicas ocorrem e mais riqueza é criada, diminuindo a pobreza. “Assim, países pobres são, em geral, países de baixa confiança. Então, se eu entendesse a química da confiabilidade, talvez pudesse ajudar a diminuir a pobreza”, conta o neuroeconomista que, em novembro, estará no palco principal da HSM Expo 2019.

Para investigar sua tese, Zak recrutou voluntários, que ganhavam US\$ 10 caso concordassem em participar do experimento. Após algumas instruções, esses voluntários eram colocados em frente a um computador e, em determinado momento, recebiam a seguinte mensagem: “Você quer desistir de parte dos dólares que ganhou por estar aqui e enviá-los para outro voluntário no laboratório?”. Sem ver ou ter contato com essa outra pessoa, o voluntário ainda recebia uma segunda informação: “A quantia da qual você desistir triplica na

conta da outra pessoa”. Do outro lado, a segunda pessoa também recebia uma mensagem, que dizia: “O voluntário 1 enviou para você esta quantia de dinheiro. Você quer ficar com tudo, ou quer devolver alguma quantia?”.

Se todas as decisões fossem tomadas de maneira racional como imaginava a economia clássica, o voluntário 1 não cederia seu dinheiro e, se cedesse, o voluntário 2 não o devolveria. Pois bem. O que Paul Zak e outros cientistas que replicaram esse estudo ao redor do mundo descobriram foi surpreendente: 90% dos primeiros tomadores de decisão enviaram dinheiro e, dentre aqueles que receberam dinheiro, 95% devolveram alguma quantia. Mas por quê? Pelas amostras de sangue coletadas dos voluntários, notou-se que, quanto mais dinheiro a segunda pessoa recebia, mais seu cérebro produzia ocitocina, e quanto mais ocitocina presente, mais dinheiro era devolvido. Assim, o neuroeconomista encontrou o que ele chama de “biologia da confiabilidade”.

Para aferir suas conclusões, Zak não se limitou aos experimentos laboratoriais e foi para o mundo real testar os níveis de ocitocina das pessoas antes e depois de acontecimentos relevantes. Assim o fez em um casamento, em um salto de paraquedas, em usuários de redes sociais e, a cada experimento, a relação entre ocitocina e confiabilidade foi se confirmando.

Pesquisas como as de Zak contribuem de maneira significativa para o avanço da neuroeconomia no mundo e servem de base para que se compreenda como os conhecimentos neurocientíficos podem ser aplicados no ambiente organizacional. Nas páginas seguintes, **HSM Management** apresenta cases de empresas em diferentes áreas, não sem antes destacar que, apesar de nomes específicos como neuromarketing e neuroeducação, essas divisões são gentilezas didáticas. A interdisciplinaridade está diretamente ligada às neurociências e isolar suas partes pode causar uma interpretação errada de sua abrangência.

Convido você a conhecer esse mundo novo que, se até agora lhe pareceu simples, talvez se deva a meu excesso de didatismo. Esse é o alerta de dez entre dez especialistas com quem conversei: tentar transformar a neurociência aplicada em uma “ferramenta de gestão” não só distorce seu propósito como contribui para a banalização de seus conceitos. Alerta feito, contexto exposto, agora é só mergulhar nas diferentes aplicações da neurociência aos negócios que preparamos para você. ∞

NEUROMARKETING E AS RESPOSTAS INCONSCIENTES

COMO OS CONSUMIDORES RESPONDEM AOS ESTÍMULOS DE MARKETING DA SUA EMPRESA? PARA OS ESPECIALISTAS EM NEUROMARKETING, JÁ É POSSÍVEL MEDIR ESSE IMPACTO, SEM NEM PERGUNTAR AO CLIENTE | POR GABRIELLE TECO

Para avaliar a nova fórmula de um tradicional hidratante de seu portfólio, uma grande empresa nacional do segmento de beleza decidiu fazer um teste com consumidores. Chegando ao local, em vez de encontrarem formulários de papel ao lado de amostras de produtos, os voluntários recrutados foram surpreendidos com um cenário que mais parecia um laboratório do que uma empresa de pesquisa de marketing.

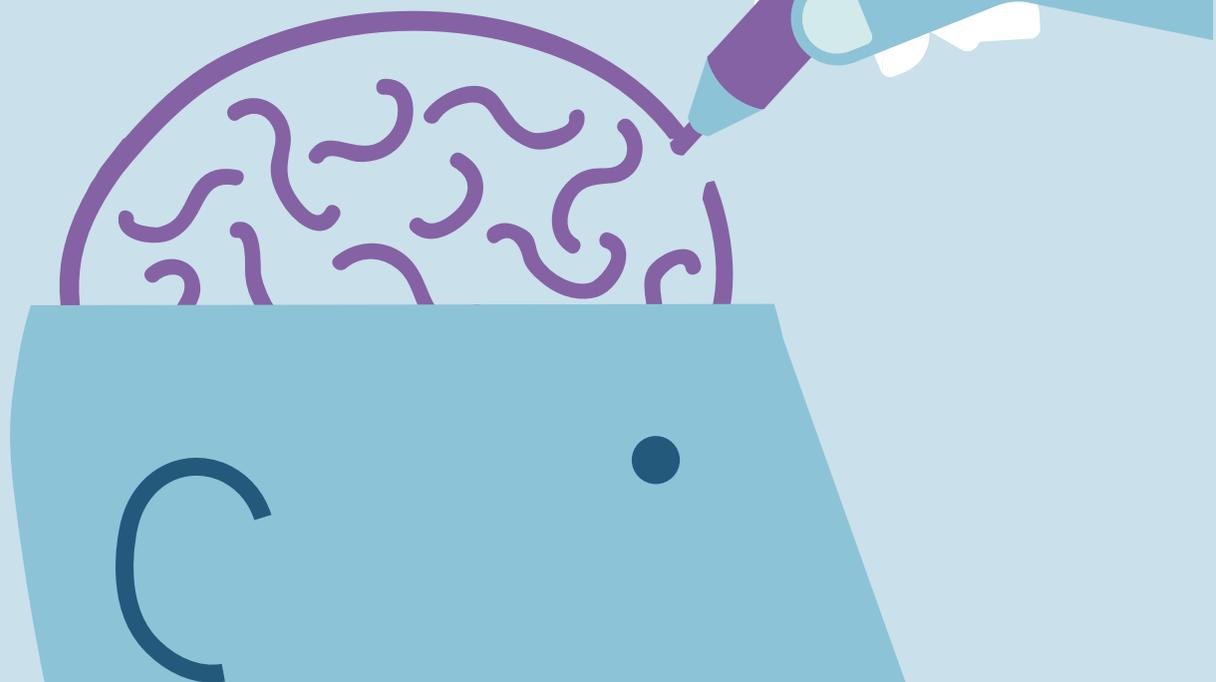
Para aplicar técnicas de eletrocardiografia, que avalia a frequência cardíaca, e eletromiografia facial, que capta a contração dos músculos da face, foram colocados eletrodos nos participantes, que só então puderam começar a avaliação dos produtos. “O objetivo da empresa era analisar se a nova fórmula do produto, que sofreu uma leve alteração na fragrância

e na textura, seria bem aceita pelo público da marca. E o que descobrimos a partir dos dados extraídos das duas técnicas foi surpreendente”, explica Billy Nascimento, CEO da empresa Forebrain, que conduziu o teste.

No primeiro dia os voluntários testaram o produto, sem saber que marca estavam avaliando. No segundo dia, repetiram o procedimento, mas dessa vez a marca foi previamente revelada. Comparando os resultados das etapas sem marca e com marca, foi encontrada uma diferença significativa no estado de atenção dos voluntários, medido pela eletrocardiografia. Durante a avaliação da fragrância dos produtos, esses níveis foram maiores quando a marca estava presente.

Esse maior engajamento resultou em uma diferença

IMAGEM: SHUTTERSTOCK



importante durante o teste de olfato, mostrado pelos resultados da eletromiografia facial, que mediu a atividade de um músculo localizado acima da sobrancelha, chamado corrugador. Na etapa sem marca, as fragrâncias dos produtos atual e antigo apresentaram resultados semelhantes. Já na etapa com marca, o produto antigo provocou menor atividade do músculo corrugador, fazendo os pesquisadores concluir que a fragrância antiga se mostrou mais agradável do que a nova fórmula.

Que uma marca influencia na percepção dos consumidores já não é novidade, e é por isso que as empresas investem tanto em branding. “Mas medir, com dados e evidências, como o marketing pode alterar a nossa percepção da realidade foi uma experiência muito legal, em especial para o cliente, que ganhou embasamento neurocientífico para tomar decisões sobre o produto”, conta Nascimento.

Os resultados dessa pesquisa foram submetidos à análise da Neuromarketing Science & Business Association (NMSBA) e, no fim de 2018, com o título de “Marketing Placebo Effects” (Efeito Placebo do Marketing, em tradução livre), o case foi publicado no *Neuromarketing Year Book*.

MAS, AFINAL, O QUE É NEUROMARKETING?

Segundo a NMSBA, neuromarketing é a área que usa a neurociência para revelar os processos não conscientes de tomada de decisão do consumidor. Profissionais dessa área estudam respostas cerebrais e biométricas, bem como comportamento, para entender e moldar o que os consumidores sentem e pensam, e como agem.

“Como cerca de 95% das informações processadas pelo cérebro ocorrem de maneira inconsciente, entender por que a gente prefere produto A ao invés do B só a partir dos 5% conscientes é muito limitador”, comenta Nascimento. E é justamente nesse ponto que o neuromarketing contribui: ele possibilita que as empresas colem respostas inconscientes de seus consumidores, contribuindo para que as estratégias de marketing sejam cada vez mais assertivas e aderentes aos seus públicos-alvo.

Mas como será que ficam os limites éticos da utilização dessas ferramentas? Estariam as empresas manipulando seus consumidores? “Manipulação, no meu conceito, é agir de tal forma que a pessoa mude seu comportamento sem que tenha

METODOLOGIAS DE MEDIÇÃO

Conheça as principais ferramentas disponíveis para captar as respostas não conscientes de consumidores expostos a estímulos de marketing:

Eletrocardiografia: capta a variação da frequência cardíaca do consumidor. Os resultados representam uma resposta implícita de atenção, estresse e bem-estar.

Eletroencefalograma: mede o padrão de ondas cerebrais do consumidor. Além do nível de atenção, os resultados apresentam uma resposta implícita de motivação e memorização.

Eletromiografia facial: capta a atividade elétrica de músculos da face do consumidor, mesmo quando a contração não é visível. A partir dessa ferramenta, é possível observar expressões positivas e negativas.

Eye tracking: mede o movimento dos olhos e o padrão de fixação do olhar do consumidor. A técnica possibilita o cálculo de índices de saliência, visualização e engajamento da região avaliada.

Pupilometria: análise da variação do diâmetro da pupila do consumidor, que representa uma medida implícita de intensidade emocional.

Salivação: capta a variação do volume de salivação do consumidor. Técnica usada no teste de alimentos e bebidas, que avalia o nível de agradabilidade do produto.

consciência disso e que, ao alterá-lo, isso a prejudique ou favoreça somente quem está no papel de manipulador. E isso o neuromarketing não faz”, explica Nascimento, e complementa: “Na verdade, o poder que eu enxergo no neuromarketing é o de promover eficiência no mercado, uma vez que as marcas passam a criar produtos, serviços e experiências que tenham realmente valor para a sociedade, evitando desperdícios com coisas que não agregam”. ∞



NEUROLIDERANÇA E OS INDICADORES NEUROFISIOLÓGICOS

O QUE AS ATIVIDADES ELÉTRICAS DO CÉREBRO
PODEM DIZER SOBRE O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

EU FUI INVESTIGAR | POR GABRIELLE TECO

Preocupada com seu futuro profissional, Cecília convocou uma reunião com seu diretor e com sua gerente, recém-promovida. Antes Cecília e a nova líder eram colegas de área e atendiam os clientes da agência, cada qual em seu segmento. Assustada com aquele convite formal e repentino, a nova líder precisou se preparar para uma reunião que não seria fácil: Cecília estava visivelmente frustrada com a promoção da colega, especialmente por ter mais tempo de casa e por não se sentir reconhecida.

Apesar de parecer uma situação comum em empresas, essa história não é real. A líder em questão era um papel representado por mim que, a convite da Nortus, fui experimentar o Neurotraining Lab, treinamento de liderança que utiliza como base conhecimentos neurocientíficos.

Uma semana antes do treinamento, recebi um case sobre o cenário da agência, detalhes sobre como se deu a promoção da minha personagem e o histórico de Cecília na empresa. A proposta era que eu me preparasse para uma reunião na qual seriam avaliadas cinco competências: gestão de emoções,

NEUROLIDERANÇA SEGUNDO O NEUROLEADERSHIP INSTITUTE (NLI)

“Uma abordagem mais concreta e baseada na ciência para o desenvolvimento de habilidades pessoais que, além de impactar os líderes empresariais, torna também qualquer iniciativa de mudança mais eficaz.” Essa é a definição de neuroliderança utilizada pelo Neuroleadership Institute. Fundado por David e Lisa Rock em 2007, o instituto realiza projetos, treinamentos e eventos em neuroliderança. O maior deles, o NLI Summit, chega a reunir dezenas de milhares de pessoas em Nova York, onde fica a sede do instituto. Além disso, o NLI edita o *Neuroleadership Journal*, publicação cujo propósito é colaborar com os principais neurocientistas, especialistas em liderança e grandes organizações em todo o mundo para produzir pesquisas inovadoras. Para ter acesso é preciso se tornar membro, opção não disponível para membros individuais. Mas, para quem quiser saber mais, há bastante conteúdo disponível no blog da organização: <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/>

gestão de informação, gestão de pessoas, gestão do tempo e gestão de mudanças.

No dia do treinamento a simulação durou 30 minutos e, durante todo o período, eu usava um equipamento de eletroencefalografia (EEG) que registrava as atividades elétricas do meu cérebro. Enquanto eu interagía com os atores na sala, especialistas gravavam e me observavam através de um espelho (eu não os via, apesar de saber que eles estavam ali).

Ao término da simulação, recebi um feedback sobre meu desempenho, mas ainda sem o apoio dos materiais mais aguardados: um relatório que analisa as cinco competências usando como base meus indicadores neurofisiológicos e o vídeo da minha participação, em que é possível acompanhar minuto a minuto a oscilação das atividades elétricas do meu cérebro.

O primeiro indicador monitorado pelo treinamento é a ativação neurológica cognitiva, também chamada de carga de trabalho cognitiva ou excitação, que é a quantidade de informação que temos

na memória de trabalho. Esse indicador mostra como armazenamos e processamos as informações de maneira temporária para interagir com o mundo, refletindo a nossa capacidade de processar informações que recebemos no momento.

Já o segundo indicador avaliado é o da atenção, que mede a nossa capacidade de concentração em um objetivo externo. Isso requer um esforço mental para direcionar o foco a algo ou outra pessoa, e é uma condição importante para a nossa capacidade de capturar informações do ambiente. Esse indicador mede o nível de envolvimento em uma situação: quanto mais envolvido e focado, mais você procura e obtém informações sobre o contexto, e vice-versa.

A concentração interna é o terceiro e último indicador monitorado pelo treinamento. Trata-se de uma atividade direcionada a estados internos, como pensamentos e estados corporais. Mede o nível de concentração, capacidade de conectar ideias e encontrar coerência interna na situação.

O relatório também reforça que todos os indicadores são avaliados conjuntamente e que a observação dos especialistas, que ficam atentos a gestos, falas e comportamentos, também refletem na nota final de cada item. Portanto, é na intersecção da objetividade dos indicadores neurofisiológicos com a subjetividade humana observada pelos especialistas que surgem os resultados.

Confesso que já participei de muitos treinamentos de liderança, mas este foi o primeiro em que eu pude efetivamente ver a ciência por trás do meu comportamento. Observar o que acontecia com minhas atividades elétricas em momentos específicos da reunião me trouxeram uma série de novos insights e me deixaram pensativa sobre alguns aspectos do meu estilo de liderar.

No final das contas, meu desempenho foi satisfatório e o principal ponto de atenção foi na competência gestão do tempo. Meus resultados indicaram que eu não fui precisa em determinar um plano estruturado, que deixaria Cecília mais segura em relação a minha liderança. E é verdade: revendo o vídeo, ela me dá várias pistas e eu deixo passar essas informações.

Seria possível chegar a essas mesmas conclusões sem que eu estivesse sendo monitorada por um equipamento de eletroencefalografia? Acredito que sim. No entanto, tenho a impressão de que, assim como eu, todo mundo tem um pouquinho de São Tomé dentro de si: é preciso ver pra crer. Eu vi. E acreditei. ∞



NEUROCIÊNCIA PARA TODOS

DA GESTÃO DE PESSOAS, PASSANDO PELA ÁREA DE VENDAS, E CHEGANDO ATÉ AS ESCOLAS, PARECE NÃO HAVER LIMITES PARA A APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS NEUROCIENTÍFICOS | POR GABRIELLE TECO E SANDRA REGINA DA SILVA



em só de eletrodos, amostras de saliva ou tecnologia de eye tracking vive a neurociência aplicada. Pela apuração feita por **HSM Management**, a maioria das empresas que investe em projetos nessa área o faz sem experimentos em laboratório ou qualquer comprovação científica de seus resultados.

Como aconteceu com a Sodexo, que recorreu a um projeto de neurogestão. A área de recursos humanos percebeu que os líderes sabiam fazer o trabalho de gestão de equipes, mas, por algum motivo, os indicadores não sinalizavam isso.

“Nossa hipótese era de que, se explicássemos conceitos básicos sobre o funcionamento do cérebro e suas implicações na construção e gestão de times de alta performance, traríamos a liderança para o nível de consciência que precisávamos”, conta Monica Torquato, gerente de desenvolvimento organizacional da Sodexo.

Para ajudá-la nessa missão, a Sodexo contratou a consultora Ines Cozzo, que há 34 anos se dedica aos estudos da neurociência aplicada aos negócios. A proposta era que, nesse treinamento, tudo fosse diferente: a começar pelo local. “Achei que o GPS tinha me levado ao lugar errado. Eu esperava uma sala de hotel ou esses espaços de treinamentos bem comuns em São Paulo. Mas era uma casa, muito aconchegante, com poucas pessoas e um clima bem intimista”, conta André Gaiofato, diretor comercial.

De acordo com Torquato, a reação geral foi muito positiva. Além de conceitos básicos da neurociência, os líderes vivenciavam na prática experiências inspiradas nesses conhecimentos: “A casa em que ministramos os treinamentos, por exemplo, foi construída com base no que já se conhece sobre a neuroarquitetura. Sabe-se, por exemplo, que locais com pé direito mais alto, luz natural em abundância, materiais orgânicos, entre outros elementos da natureza, fazem o ser humano se sentir mais seguro, relaxado e, portanto, mais aberto a novas ideias”, explica Cozzo.

Outros elementos, como a escolha do cardápio (cafés e almoço) com base nos conhecimentos da neurogastronomia e o preparo do material, baseado na neurocomunicação, complementavam a experiência do treinamento.

De agosto de 2018 a junho de 2019, foram treinadas 12 turmas, formadas com a maior di-

OS CONHECIMENTOS NEUROCIÊNCIAS PROPORCIONAM ABERTURA E UM ESTADO DE CONSCIÊNCIA DIFERENTE PARA AS LIDERANÇAS. ISSO AJUDA NA ADOÇÃO DE MELHORES ESTRATÉGIAS PARA LIDAREM COM SEUS TIMES

versidade de pessoas possível, totalizando 110 líderes, que representam 97% dos executivos em cargos de gestão. Os 3% restantes são novos líderes e, assim que houver número suficiente para formar uma nova turma, eles também passarão pelo treinamento.

Andréa Sola, gerente comercial PME, conta que sua equipe não conseguia entregar resultado há algum tempo. Depois de passar pelo treinamento, veio a mudança. Ao bater a meta pela primeira vez, ela instituiu um importante ritual de celebração, com direito até a espumante. “Este é o sétimo mês consecutivo que estamos entregando resultado. Dá para perceber que tem a ver com a neurociência: o comportamento regular e a sensação de prazer levam ao objetivo”, avalia ela.

E quais os desafios encontrados pelo RH? “Por mais que tenhamos colocado cases e exercícios, cada um é impactado de uma forma. Como são pessoas, é difícil mensurar o que cada um coloca em prática no dia a dia e em sua equipe, já que o que esperamos é um efeito cascata”, diz Torquato.

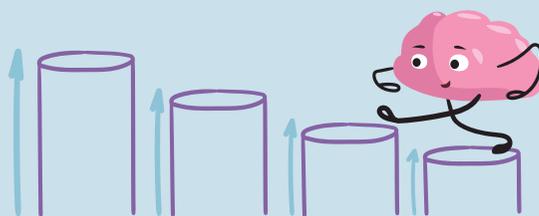
Apesar de o treinamento ainda ser recente, algumas queixas já foram minimizadas. “Acredito que vamos colher frutos ao longo do tempo, principalmente medindo o clima organizacional, por meio de pesquisas, como a de engajamento, e que deve refletir também em uma me-

NEUROCIENTISTAS E ESPECIALISTAS DE MERCADO DEVEM TRABALHAR JUNTOS PARA QUE A NEUROCIÊNCIA APLICADA TRAGA RESULTADOS PARA AS EMPRESAS

lhor posição da Sodexo nas Melhores Empresas para Trabalhar (GPTW)”, conclui a gerente de desenvolvimento organizacional.

Questionada sobre a dificuldade de se medir resultados em cases como o da Sodexo, Cozzo dispara: “Muitas vezes há um excesso de cientificismo nesta área, em que muitos neurocientistas acreditam que se você não souber como é a molécula da serotonina você não está ensinando direito a neurociência. Mas há também um outro lado, que é muito mais assustador: não basta ler meia dúzia de livros, montar um Power Point bonito, e sair por aí dizendo que é especialista no tema”. Isso porque, segundo a especialista, usar os conhecimentos neurocientíficos para a resolução de problemas nas empresas exige anos de estudo e especialização.

“Há uma parcela de neurocientistas que são da neurociência pura, que sabem tudo sobre o sistema nervoso e reações fisiológicas, porém com pouco conhecimento do mercado. Por sua vez, há pessoas que estão aprendendo sobre neurociência para aplicar no mercado, porém ou não são da neurociência aplicada ou não têm acesso à aplicação – elas replicam aqueles conceitos. Isso porque é tudo muito novo e ainda estamos evoluindo. Acredito que, muito em breve, o caminho natural para quem trabalha nessa área será investir em equipes multidisciplinares, como já fazemos por aqui”, comenta Leandro Mattos, sócio da CogniSigns, empresa que possui uma plataforma de diagnóstico de autismo baseada em conhecimentos neurocientíficos (veja mais na página 33).



NOVARTIS: NEUROVENDAS PARA AMPLIAR A VISÃO DOS CONSULTORES TÉCNICOS

Como um consultor técnico da indústria farmacêutica Novartis poderia ter mais sucesso do que tantos outros que fazem visitas aos médicos, num encontro que geralmente não dura mais que 15 minutos? Foi por meio da neurociência com foco em vendas que a equipe de treinamento da Novartis encontrou um caminho para se diferenciar.

“Nosso time de consultores têm o conhecimento técnico e do negócio, e decidimos mostrar a eles a ciência que está por trás da jornada emocional na tomada de decisão do cliente”, conta Patrícia Faggion, gerente de treinamento da empresa, responsável pela equipe da hematologia, formada por 27 consultores.

A Novartis, que está entre as dez melhores empresas para trabalhar pelo GPTW e conta com 2,5 mil colaboradores no Brasil, busca maneiras diferenciadas de capacitação e entende que o conhecimento sobre o processo emocional da venda pode contribuir com a formação de seus profissionais e reforçar ainda mais a missão de melhorar e estender a vida dos pacientes.

“O enfoque do treinamento, dado por Carla Tieppo, foi o de abordar aspectos da jornada emocional, como a memória, a relação entre razão e emoção, ou seja, como o cérebro funciona na tomada de decisão e, consequentemente, sua importância no processo da venda”, detalha Faggion.

Durante a convenção de vendas, em julho último, foi plantada a semente com um treinamento de uma hora sobre neurociências, para ativar o conhecimento. No próximo ano, a força de vendas terá mais treinamentos relacionados a comportamentos que impactam positivamente o processo promocional das marcas, e o tema neurociências terá ainda mais espaço e profundidade.

Um desafio do treinamento em si foi quebrar um paradigma no item emoção x razão, como lembra Faggion. Para o time, “emoção remetia

a amizade, a criar vínculos afetivos, mas o que se pretende é ensinar como acessar o emocional”, neste caso, dos médicos.

A consultora Carla Hainzenreder, que atua no Rio Grande do Sul, achou interessante entender que as decisões de compra não estão vinculadas mais ao lado racional do cérebro, mas que o domínio é do hipotálamo, onde está toda a estrutura emocional: percepção, memória e interação social. “Assim aprendi que para mobilizar, influenciar e inspirar uma pessoa, tem de ser por meio da emoção”, diz ela.

Para Hainzenreder, os conceitos aprendidos puderam ser aplicados imediatamente, tanto na interação com os médicos, quanto na vida pessoal. “O desafio nesta profissão é o tempo disponível na frente do médico”, conta, e no treinamento ficou claro que é preciso criar estratégias para chamar a atenção do ouvinte logo de início e pelo lado da emoção.



RI HAPPY: NEUROGASTRONOMIA PARA ENGAJAR LÍDERES NAS MUDANÇAS

A crise econômica e política de 2016 gerou uma mudança de hábito do consumidor no segmento de brinquedos, e o Grupo Ri Happy precisou reformular seus processos, principalmente de estrutura organizacional, remuneração e benefícios para lidar com esse novo momento.

Elisabete Strina, diretora de recursos humanos do grupo, conta que o grande desafio era fazer algo, sem perder a essência da empresa, que foi criada em 1988 pelo pediatra Ricardo Sayon. Essência essa baseada num conceito afetivo, mantendo seu princípio de “gente”, respeitando seus colaboradores, que foi mantida quando o fundo

de private equity americano Carlyle adquiriu 85% do grupo, hoje com 277 lojas Ri Happy e PBKids.

“Nós sabíamos o que fazer, mas era complexo porque envolvia mudanças em temas sensíveis”, conta Strina. Entre elas, uma mudança no modelo de remuneração dos vendedores, que também impactaria as gerências e o pagamento de bônus.

“O principal desafio era mostrar aos 4 mil colaboradores de loja que, do jeito que estava, a operação não se sustentava. E o nosso desejo era que eles pudessem ver que os novos modelos de remuneração incentivariam as vendas, fazendo com que todos ganhassem”, complementa Strina.

Quando procuraram a consultora Ines Cozzo, já não havia mais tempo para treinar as lideranças como foi feito na Sodexo. “Decidimos então estruturar uma experiência em um evento para os gerentes, em que a neurogastronomia seria nossa principal aliada”, conta Cozzo.

Jucilene Barbosa, gerente regional, conta que aprendeu com a neurogastronomia que é preciso estar aberto ao novo, que a pessoa deve se permitir experimentar, sentir a situação para, então, ir adiante da melhor maneira possível. “Rendeu aprendizados que uso até hoje”, conta ela.

Strina diz que os resultados do projeto de mudança foram positivos. Cerca de 93% dos vendedores aderiram ao novo formato de trabalho. Esse alto engajamento impactou a organização, que teve crescimento de 30% na meta de Ebitda (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) em relação ao ano anterior, o que gerou pagamento de participação de resultados aos colaboradores.

A NEUROGASTRONOMIA É A LINGUAGEM DO SABOR. DEPENDENDO DO QUE É SERVIDO EM UMA REFEIÇÃO, AS PESSOAS PODEM SE MOSTRAR MAIS OU MENOS ABERTAS A UMA NOVA IDEIA

NEUROEDUCAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Neurocientista e consultora organizacional, Carla Tieppo é uma grande entusiasta da educação. Além de coordenar cursos na Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, Tieppo desenvolveu um projeto chamado Educação Inédita, que visa formar professores em neurociência aplicada. Como também atua no mercado organizacional, batemos um papo com a especialista sobre os desafios das áreas de treinamento e desenvolvimento da empresa no que tange ao aprendizado. Confira a seguir:

Segundo as neurociências, como o ser humano aprende?

Uma das descobertas mais importantes sobre o funcionamento cerebral é que a gente tem dois sistemas de produção de aprendizado. O chamado “sistema das memórias declarativas” é aquilo que eu sei que eu sei. Então, se você me perguntar sobre a semântica, o significado das palavras, a minha memória autobiográfica, eu faço narrativas sobre tudo isso. Ou até mesmo se você me perguntar sobre um processo da organização ou sobre princípios de cultura, eu posso até saber, mas isso não obrigatoriamente significa que eu uso esse conhecimento no meu dia a dia. O mais importante para que a gente desenvolva competência nas pessoas é a compreensão de que eu tenho que desenvolver uma outra forma de memória, que é a chamada “memória procedural”, a memória de procedimento, daquilo que eu faço.

Consegue nos dar um exemplo no contexto das empresas?

Quando um treinamento é ministrado e o consultor diz “o líder precisa ser resiliente, ter empatia etc.”, isso não resolve nada. A pessoa pode até saber que um bom líder deve ser empático, porque ela carrega essa informação em sua memória declarativa. Mas a questão é: como ela faz isso acontecer na hora que a demanda aparece na frente dela? Na hora que ela precisa ser empática? Como ela lança mão dessa competência? E é aí que entram as estratégias de desenvolvimento de memória procedural.

O que são estas estratégias?

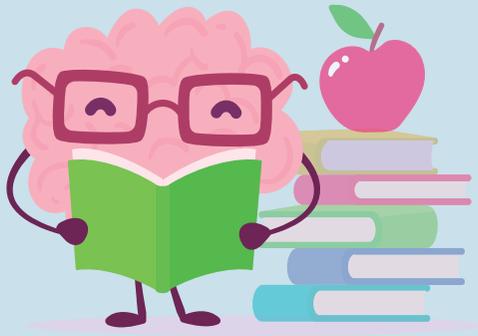
Para facilitar, usamos o acrônimo GET: Gols, Erros e Treinamento. Trabalhamos com a intencionalidade do indivíduo, que está diretamente associada aos objetivos que ele quer alcançar. Pensamos no aprendizado baseado na detecção de erros, em que o erro seja efetivamente uma estratégia de aprendizado e, por fim, deixamos o indivíduo praticar até que ele perceba que está tendo melhora de desempenho, com um processo inclusive de pós-treinamento, em que ele consiga avaliar os ganhos obtidos.

Quais os principais erros cometidos pelas empresas?

As empresas exploram pouco as jornadas emocionais, que é criar no indivíduo um engajamento com aquele aprendizado, mostrando que, ao usar aquele aprendizado, ele resolve problemas dele, alivia necessidades. Há uma ênfase excessiva em pautas que melhoram o desempenho dele para a empresa, mas sem focar o indivíduo, os ganhos que ele tem, e aí o indivíduo aprende menos nessas condições. Outra coisa que a gente vê acontecer é o excesso de conteúdo, muitos dias e muitas horas de treinamento ininterruptos. Nesses casos, a jornada emocional é ruim, as pessoas ficam desengajadas. Uma boa alternativa é investir em microlearning.

Por que o microlearning é mais efetivo?

Porque basicamente você tem uma capacidade de construção de novos circuitos de um dia para o outro. Essa capacidade está limitada pela potência das suas estruturas cerebrais que vão formar esses novos circuitos, especialmente o hipocampo. O hipocampo tem um limite de funcionamento, então se você criar muito conteúdo, na verdade você acaba atrapalhando o aprendizado daquilo que é mais importante. Quando você foca algo, e vai repetindo de diferentes formas, a mensagem que chega para o cérebro é “Isso você precisa aprender”. Quando a pessoa vai dormir, o cérebro sabe que aquele circuito é importante e o preserva. À noite, o cérebro escolhe o que ele vai manter e o que ele vai esquecer e, se você der muitos estímulos, ele fica confuso em relação ao que é importante.



NEUROEDUCAÇÃO: COLÉGIOS NA VANGUARDA DO ENSINO

A aplicabilidade das diversas facetas da neurociência é ampla, e não tem atraído somente a atenção do mercado corporativo. É também um casamento perfeito com o sistema educacional. Algumas escolas já recorreram à neurociência para amplificar suas propostas de ensino.

O Colégio Sidarta, localizado em Cotia (SP), foi fundado 21 anos atrás por uma holding chinesa, que propõe uma educação pautada em princípios e não em metodologia. Desde o início, as crianças têm aulas de mandarim. Segundo Claudia Siqueira, diretora pedagógica do colégio, o mandarim aciona uma parte do cérebro e ajuda no desenvolvimento; por sua vez, a área cerebral é podada se não for usada por um longo período. “Então, aqui sempre discutimos neurociência”, diz ela.

No ano passado, com base na neurociência, o Sidarta decidiu fazer cortes diferentes na trajetória escolar dos alunos, baseado no desenvolvimento das áreas cerebrais das crianças e dos adolescentes. Definiu então seu ensino em três ciclos: O primeiro é o momento do “despertar do ser”, que vai do G3 (crianças de três anos) até o 3º ano do Fundamental I. O segundo vai do 4º ao 7º ano, quando se desenvolvem outras áreas cerebrais, tais como as de abstração e tridimensionalidade. O último ciclo compreende do 8º ano do Fundamental II ao 3º do Ensino Médio. “É o período de expansão, quando ocorre o refinamento da utilização da aprendizagem em sociedade”, explica Siqueira.

Para dar suporte à proposta de alteração, todos os 80 professores dos três ciclos fizeram curso de neurociência básica, capitaneado por Carla Tieppo, durante uma semana e carga horária de oito horas por dia, para que entendessem o que se passava no cérebro e as mudanças de acordo com as fases de maturidade.

Já para o Colégio Albert Sabin, o tema da neurociência chegou com força este ano. Há projetos voltados tanto aos professores, como a alunos do Ensino Médio (EM).

Uma equipe de 42 professores está fazendo, desde abril, especialização em neurociência aplicada à educação, pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo e coordenação de Tieppo. Com duração de dois anos, o formato é in company, exceto as aulas de anatomia que ocorrem na faculdade.

“O objetivo é qualificar nossos professores com práticas docentes eficientes, corroboradas pelas pesquisas mais recentes, e incentivar a formação contínua de nossa equipe”, afirma Giselle Magnossão, diretora pedagógica do Albert Sabin.

O colégio tem ainda um ganho secundário com a iniciativa, já que os professores estão desenvolvendo suas pesquisas para o TCC na própria escola. Os temas são os mais diversos, como criatividade, afeto, rotinas do pensamento, entre outros.

Para os alunos do EM, foram oferecidas duas palestras, a primeira sobre práticas de estudo, a partir das descobertas da neurociência. A segunda, segundo Áurea de Souza Bazzi, coordenadora pedagógica do EM, abordou assuntos como vícios – seja do consumo de drogas, seja de uso excessivo de mídias – e a importância do sono para o aprendizado.

“Nossos alunos têm um perfil diferenciado e se envolvem nas discussões quando embasadas em dados científicos”, conta Bazzi. Ela diz que “há um pedido de socorro”, principalmente entre os alunos do 3º ano, na faixa dos 17 anos de idade. Para eles, chega quase a ser um alento saber que um comportamento ou um hábito, que sabem não ser saudável, é resultado de um algoritmo bioquímico e que existem instrumentos para ter autocontrole.

Ter conhecimento em neurociência focada na educação deve causar impacto em uma melhor qualidade de aprendizado e dar um salto na relação professor-aluno. A ideia, segundo Siqueira, do Sidarta, é dar o exemplo. “O desafio agora é como viabilizar isso para escalar no Brasil, porque existem pesquisas que o princípio da neurociência vai beneficiar os educadores de escolas públicas; e podemos dar um salto no sistema educacional brasileiro”, conclui a diretora. ∞



CRIATIVIDADE: O QUE NOS DIZ A NEUROCIÊNCIA?

COMO UMA DANÇA HARMÔNICA ENTRE PENSAMENTO, IMAGINAÇÃO, SENTIMENTO E PROCESSOS INCONSCIENTES, NOSSO CÉREBRO É CAPAZ DE CRIAR, INOVAR E SOLUCIONAR PROBLEMAS. E ENTENDER SUA FISILOGIA PODE POTENCIALIZAR ESSA CAPACIDADE, QUE É ESSENCIALMENTE HUMANA | POR PEDRO CALABREZ



Y

uan-Yuan era uma panda-gigante de 11 anos de idade. Moradora do zoológico de Taipé, em Taiwan, ela havia passado por uma inseminação artificial em março de 2015. Um dos problemas que torna os pandas-gigantes ameaçados de extinção é o fato de que eles não têm grande apetite sexual. Existem casos, inclusive, de pesquisadores que tentaram usar Viagra em pandas (sem muito sucesso).

Algumas semanas depois da inseminação, Yuan-Yuan começou a apresentar sinais de que estava grávida. Quando os cuidadores do zoológico percebem sinais de gravidez em uma panda-gigante, o animal é imediatamente levado a um espaço especial. Nesse novo lar, a panda recebe mais comida, incluindo alimentos de melhor qualidade. O espaço é maior e mais confortável, com ar-condicionado e cuidadores 24h à disposição da futura mãe.

Passaram-se algumas semanas e, após uma ultrassonografia, os funcionários do zoológico descobriram que Yuan-Yuan não estava grávida. Ela havia fingido os sintomas para comer mais e melhor, em um local mais confortável.

Pandas são fofos, é inegável. Mas é inegável, também, que pandas não têm ambições. Ofereça um punhado de bambu e um espaço confortável, e um panda viverá o resto de sua vida sem conflitos, desejos, sonhos, metas ou qualquer preocupação. Com o ser humano a coisa é diferente.

Cerca de 70 mil anos atrás, a população total de seres humanos no planeta era de aproximadamente 6 mil indivíduos. A tiragem desta edição da revista **HSM Management** é de 10 mil exemplares. Ou seja, o número de pessoas que lerá estas palavras pode ser quase o dobro do número total de seres humanos no planeta 7 mil décadas atrás.

O *Homo sapiens*, que vivia exclusivamente no leste da África, não se contentou com o que tinha. Seres humanos se alastraram pelo mundo. Hoje a população de *Homo sapiens* é mais de 1 milhão de vezes maior do que há 70 mil anos. Triplicou a própria expectativa de vida. Domou a natureza como nenhuma outra espécie chegou sequer perto de fazer.

O *Homo sapiens* é a única espécie que conseguiu a façanha de, em um espaço curtíssimo de tempo, tornar-se o mamífero dominante do planeta, vivendo em todos os biomas, utilizando a natureza em seu próprio favor e construindo um

mundo, hoje, infinitamente melhor do que aquele em que viviam nossos ancestrais. Os seres humanos são a única espécie, inclusive, capaz de olhar para si mesma e criticar seus próprios comportamentos, mudar de rumo, preservar a si mesma e até conservar outras espécies. Pandas provavelmente não serão extintos graças aos esforços humanos.

A RAZÃO

O *Homo sapiens* não tem a velocidade de um leopardo, a força de um gorila, o olfato de um lobo, a audição de uma gazela, os dentes e as garras de um urso, os chifres de um íbex, a visão e a capacidade de voar de uma águia ou nada particularmente rápido como tubarões... O que, então, nos torna eficientes?

A resposta está na ponta da língua de todos: “a inteligência!”. Esta, no entanto, é uma resposta apenas parcialmente correta. O que permitiu à espécie humana chegar ao patamar atual foi sua inteligência colaborativa, raciocínio abstrato e grande adaptabilidade.

Um ser humano isoladamente não é capaz de solucionar os grandes problemas enfrentados por nossa espécie. Mesmo grandes gênios da humanidade tiveram a humildade de admitir isso. “Se eu enxerguei mais longe, foi por estar em pé sobre os ombros de gigantes”, nos disse Isaac Newton, provavelmente uma das mais brilhantes mentes humanas que já viveu.

É coletivamente, colaborando, dividindo nossa inteligência com outros membros do grupo, aprendendo uns com os outros, passando esses aprendizados para que as novas gerações (e cada vez mais pessoas) aprimorem e refinem aquilo que foi feito no passado — é por meio dessa fantástica capacidade de cooperação que a espécie humana encontra o ápice de sua capacidade biológica.

Acontece que abelhas e cupins também vivem em sociedades altamente complexas, com indivíduos que colaboram dentro de grupos com espantosa precisão. No entanto, não estão nem perto de conquistar o que o ser humano foi capaz de fazer. Não é somente a cooperação que nos coloca adiante de outras espécies na corrida evolutiva. A inteligência humana, diferente de outras espécies, é capaz de realizar raciocínios abstratos incrivelmente complexos.

Quando você olha para estas linhas, leitor, você está pensando na folha ou na tela concreta

que está à sua frente, sendo capturada por seus sentidos. Mas você pode, agora, fugir do mundo concreto, construindo um mundo abstrato em sua mente. Você pode pensar em um urso polar. Você pode, ainda, imaginar esse urso polar na cor rosa. Você consegue imaginar um urso polar rosa e alado, com grandes asas de morcego. Os seres humanos conseguem imaginar mundos abstratos, para além do mundo concreto que os sentidos capturam nas imediações do corpo.

É essa capacidade de raciocínio abstrato que nos permite imaginar o futuro. É ela que nos permite imaginar um mundo diferente deste em que nós estamos vivendo e construir caminhos para chegar lá. Daniel Gilbert, professor do departamento de psicologia da Harvard University, costuma dizer que “o ser humano é o único animal que consegue aprender com seus erros antes de cometê-los”. Você não precisa experimentar um bolo feito com farinha de trigo, fermento, ovos, chocolate e fígado de peixe para saber que ele será horrível de se comer. Você imagina, e elimina essa possibilidade antes mesmo de ela virar um comportamento.

Nossos ancestrais, na savana africana, imaginaram um mundo fora de lá. Hoje, nós imaginamos um mundo melhor do que este em que vivemos e, com base nessa imaginação, planejamos e construímos caminhos para chegar lá.

O CÉREBRO E NOSSO POTENCIAL DE INOVAÇÃO

A capacidade humana de raciocínio abstrato é em grande medida associada à evolução da camada mais externa do cérebro, coletivamente

te chamada de córtex cerebral. Em específico, o raciocínio abstrato está associado, em grande medida, à evolução de um conjunto de estruturas do córtex (ou estruturas corticais) que se localizam atrás de nossas testas. Essas estruturas são chamadas de córtex pré-frontal.

Não quero que o leitor interprete isso com base em um erro comum daqueles que não têm grande familiaridade com as neurociências, que é a falácia localizacionista. A ideia de que o cérebro tem “centros” localizados para funções complexas é equivocada (ex.: centro do amor no cérebro, centro da raiva no cérebro). O cérebro é uma rede integrada de sistemas altamente complexos. Ocorre apenas que, para o sistema envolvido na mediação do que chamamos de raciocínio abstrato, o córtex pré-frontal é uma peça-chave, e sua evolução foi fundamental. Vale ressaltar, no entanto, que diversas outras estruturas também estão envolvidas nesse sistema. Por exemplo, o hipocampo, localizado no alocórtex. Falaremos dele daqui a pouco.

Agora já podemos compreender dois elementos centrais da capacidade que os seres humanos têm de imaginar, planejar e construir possibilidades diferentes para solucionar os problemas vividos no cotidiano, sejam grandes, sejam pequenos. Chamaremos essa capacidade de “potencial de inovação” ou, simplesmente, de “criatividade”.

O primeiro elemento contraria uma ideia muito presente no senso comum, de que a criatividade floresce na solidão. É sedutora a imagem da pessoa criativa que, sozinha, na calada da noite, isolada de tudo e de todos, produz ideias que mudam o mundo. Acontece que essa imagem é falsa. Mesmo Van Gogh, artista

Em roxo, o lobo frontal humano, onde reside o córtex pré-frontal



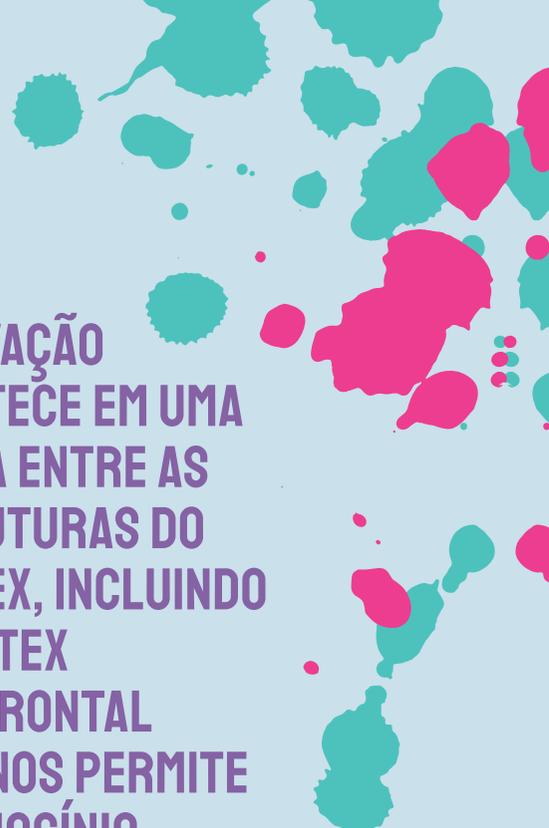
geralmente associado à produção solitária, era altamente engajado com a comunidade artística de sua época. Ele trocou muitas cartas com outros artistas, compartilhando e recebendo reflexões e críticas sobre obras e pintores. Van Gogh e Paul Gauguin tinham planos de construir uma colônia de artistas em um paraíso tropical. Inovar é uma atividade colaborativa.

Isso significa que a criatividade é uma capacidade profundamente social. É trocando ideias com outras pessoas, verdadeiramente ouvindo outros seres humanos e alimentando nossa mente com as ideias produzidas pelos outros, aceitando críticas e incorporando essas críticas para melhorar nossas próprias ideias, utilizando aquilo que ouvimos para dar nova luz ao que estávamos imaginando – enfim, é pela colaboração que a criatividade humana floresce. Foi essa capacidade de inovação colaborativa que nos tirou da savana, permitindo-nos chegar ao patamar em que estamos hoje. É ela que nos permitirá alcançar patamares ainda desconhecidos.

O segundo elemento da criatividade é a imaginação. É importante notar que, ainda que o córtex pré-frontal seja fundamental para a imaginação, ele não é o responsável isolado por ideias criativas. Uma das funções do córtex pré-frontal é inibir impulsos afetivos. Quando você diz “não” a uma bela sobremesa, ou quando põe a mão sobre o copo e impede que lhe sirvam mais um pouco de cerveja, é seu pré-frontal que está segurando as rédeas. Esse autocontrole é uma capacidade essencial ao ser humano. O problema é que impulsos afetivos são fundamentais para a criatividade.

A inovação acontece em uma dança entre as estruturas do córtex, incluindo o córtex pré-frontal (que nos permite o raciocínio abstrato) e impulsos inconscientes que emanam das profundezas do cérebro (e que incluem as emoções). Esse equilíbrio é difícil. Quando o pré-frontal comanda o barco com mãos muito firmes, podemos bloquear impulsos fundamentais, ideias que surgem de repente e que mudam toda a nossa visão de um problema. É por isso que uma taça de vinho (que inibe levemente o córtex pré-frontal) pode nos levar a lampejos de criatividade.

Mas o contrário é igualmente problemático. Quando emoções sequestram nossa mente, inibindo o córtex pré-frontal e dominando nossa produção de ideias, é mais provável que nosso comportamento seja demasiado impulsivo e



**A INOVAÇÃO
ACONTECE EM UMA
DANÇA ENTRE AS
ESTRUTURAS DO
CÓRTEX, INCLUINDO
O CÓRTEX
PRÉ-FRONTAL
(QUE NOS PERMITE
O RACIOCÍNIO
ABSTRATO)
E IMPULSOS
INCONSCIENTES
QUE EMANAM DAS
PROFUNDEZAS
DO CÉREBRO
(E QUE INCLUEM AS
EMOÇÕES). ESSE
EQUILÍBRIO É DIFÍCIL**

nossas ideias, possivelmente pouco coerentes. Qualquer um que já conversou com uma pessoa muito embriagada percebeu que essa pessoa acredita estar falando coisas brilhantes, quando na verdade só fala besteiras. É que o álcool em excesso inibiu demais o córtex cerebral.

Usei o exemplo do álcool porque ele é uma substância que ingerimos e que, imediatamente, inibe funções corticais. Mas existem outras coisas que relaxam o córtex pré-frontal, permitindo essa dança harmônica entre pensamento, imaginação, emoções e processos inconscientes. Um perfeito exemplo disso é afastar-se do problema e procurar viver uma experiência relaxante.

Aproximar-se da natureza, permanecendo alguns dias, ou mesmo alguns minutos, em meio a árvores e jardins, é um possível caminho. Outro caminho é colocar o corpo em contato com a água, tomando um longo banho de chuveiro, banheira ou piscina. Ou somar as duas coisas, e mergulhar no mar. O afastamento do problema com a aproximação de um contexto relaxante permite uma harmonização entre nossos processos conscientes e inconscientes. Pergunte a pessoas que você considera criativas, e muitas delas dirão que já tiveram grandes ideias no chuveiro ou quando descansavam em meio à natureza.

Há mais uma característica essencial da imaginação que também contraria uma ideia amplamente presente no senso comum. Muita gente acredita que ideias criativas surgem “do nada”. Que pessoas criativas têm a capacidade de produzir coisas totalmente novas, impensáveis até aquele momento. Que essas novidades radicais brotam em suas cabeças em momentos de epifania. “Eureka!”

Essa é, de fato, a sensação que temos quando estamos tomando banho e surge uma ideia que pode solucionar o problema que não conseguimos resolver a semana inteira no escritório. Mas não é porque temos essa sensação que as coisas ocorrem de tal forma. Se tem algo que as neurociências nos ensinam há décadas é que sensações não são uma boa medida da realidade. Como foi dito anteriormente, processos inconscientes são fundamentais para a produção de ideias criativas. Justamente por serem inconscientes, esses processos não são percebidos por nós, mas são parte integrante e fundamental do processo criativo.

Um dos principais alimentos desses processos inconscientes são as experiências que vivemos anteriormente, codificadas no cérebro nos diversos tipos de memória. Em 2007, a artista Lonni Sue Johnson, ilustradora da revista *New Yorker*, contraiu uma infecção quase fatal que destruiu seu hipocampo, causando danos irreversíveis à sua memória. Ela sobreviveu, mas perdeu a capacidade de se lembrar. Lonni nunca mais conseguiu criar. A memória é o alimento, muitas vezes inconsciente, daquilo que criamos. Sem memórias, não há criatividade.

Experiências anteriores são o principal alimento da criatividade. Quanto mais experiências são vividas pelo cérebro, e quanto mais di-

versas forem essas experiências, mais criativo será nosso pensamento. E a melhor forma de viver experiências diferentes é compartilhando ideias com outras pessoas, abrindo nosso mundo interior para o mundo de outros seres humanos. A colaboração coletiva é uma das mais eficientes maneiras de trocar e viver experiências que, codificadas na memória, permitirão soluções criativas para os problemas que enfrentamos em todas as esferas da vida.

E QUAIS SÃO AS IMPLICAÇÕES DISSO PARA AS EMPRESAS?

Em primeiro lugar, se você deseja construir um ambiente organizacional que potencializará o pensamento inovador, estimule a colaboração entre as pessoas, e estimule a diversidade de ideias. A liderança ressonante, que estimula e exerce empatia, construindo um ambiente em que as pessoas se sentem verdadeiramente ouvidas, é fundamental para isso. Quanto maior for a confiança entre os membros de um time, e entre os colaboradores e suas lideranças, maior será o potencial de cooperação e, por consequência, melhores serão os resultados da empresa. Os estudos científicos são claros: empresas em que impera uma cultura de confiança desempenham melhor em todas as variáveis, incluindo rentabilidade.

Em segundo lugar, descanso é fundamental. Quando um problema parecer impossível de solucionar, afaste-se dele. Busque um contexto relaxante. Tome um banho. Vá ao parque correr. Passe um fim de semana no campo ou na praia. Esse afastamento permite o relaxamento do córtex pré-frontal, a redução da ansiedade, e uma harmonia entre processos conscientes e inconscientes no cérebro, potencializando a criatividade. Às vezes a melhor solução para um problema surge justamente quando você se afasta dele.

Em terceiro lugar, aprimore sua memória, estimulando seu cérebro com experiências novas sempre que possível. E aqui estou falando de experiências realmente novas. Se você é engenheiro, aprenda a pintar. Se é profissional de marketing, estude física. Enfim, busque experiências e conhecimentos realmente fora dos paradigmas já instalados em seu cérebro. Isso vai, primeiramente, manter seu cérebro jovem e saudável. Além disso, vai alimentar sua capacidade de inovar em sua



profissão, mesmo que essa nova experiência não tenha conexão direta com sua área de atuação.

E, por último, lembre-se dos pandas. O terceiro e último elemento da criatividade humana é a nossa adaptabilidade. Quando ouvimos uma música de que gostamos, os neurônios associados à motivação e ao prazer disparam intensamente. Quando ouvimos de novo, esse disparo é menor. Depois de 200 vezes, o disparo quase não ocorre mais.

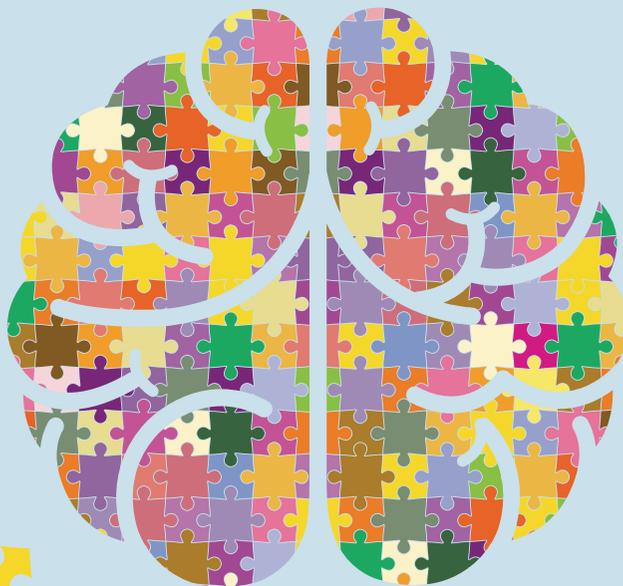
Quanto mais somos expostos a uma experiência, menos ela nos impacta. Isso nos permite, em primeiro lugar, uma grande resiliência. Raros são os eventos que nos abalam e nos mantêm abalados. O tempo passa, novas coisas acontecem, aprendemos com a dor e seguimos mais fortes.

Em segundo lugar, isso permite que nos adaptemos, inclusive, às coisas boas. Quando entramos na faculdade, nos adaptamos e logo queremos o estágio. Quando conseguimos o estágio, queremos ser efetivados. Quando conquistamos uma promoção profissional, nos adaptamos e queremos crescer ainda mais. Diferente dos pandas, o ser humano se adapta ao que conquista, e nunca está satisfeito com o que tem, querendo sempre mais. É por isso que saímos da savana africana para conquistar o mundo.

Claro que isso traz implicações negativas. A não valorização daquilo que temos ao nosso alcance, ou então a ganância que nos leva à autodestruição, são dois exemplos disso. Mas veja, leitor, que essa é, também, a característica que fez nossos avós lutarem para construir um mundo no qual, hoje, nós vivemos mais e melhor. É isso que faz você lutar para deixar um mundo ainda melhor para seus filhos e netos. Diferentemente dos pandas, o ser humano precisa de novos desafios para viver engajado, produtivo, focado e, em última instância, feliz. Inovar é humano. ∞



Pedro Calabrez é professor e escritor. Doutor em Ciências (PhD) em Psiquiatria e Psicologia Médica pelo Laboratório de Neurociências Clínicas da Unifesp. Suas palestras já foram assistidas por mais de 650 mil pessoas em mais de 600 empresas, dentro e fora do Brasil. Seus vídeos somam dezenas de milhões de visualizações nas redes sociais.



NEUROCIÊNCIA, EMPREENDEDORISMO E IMPACTO SOCIAL

AS TECNOLOGIAS SÃO DISTINTAS, MAS O OBJETIVO É O MESMO: SOLUCIONAR A QUESTÃO DO DIAGNÓSTICO DO AUTISMO NO MUNDO. CONHEÇA A TISMOO E A COGNISIGNS, EMPRESAS FUNDADAS POR BRASILEIROS, QUE USAM SEUS CONHECIMENTOS NEUROCIÊNCIAS PARA PROMOVEREM IMPACTO SOCIAL

| POR GABRIELLE TECO



estima-se que o Transtorno do Espectro do Autismo (TEA) afete de 1% a 2% da população mundial. No Brasil, ainda que esse número possa ser próximo a 2 milhões de pessoas, a estatística que mais preocupa é outra: apenas 3 mil autistas são assistidos em nosso país.

Apesar de não ter cura, o diagnóstico precoce do autismo ajuda muito no tratamento do paciente, melhorando sua qualidade de vida e, por consequência, a de sua família.

Tornar o diagnóstico do TEA mais preciso e proporcionar um tratamento individualizado ao paciente foi o que motivou Alysson Muotri a fundar a Tismoo em 2016. Provavelmente um dos cientistas brasileiros mais notórios da atualidade, seu estudo mais recente envolve o envio de minicérebros desenvolvidos em seu laboratório para o espaço, em um projeto feito em parceria com a Nasa. “Estudos com gêmeos idênticos, um passando pela estação espacial e o outro ficando em Terra, mostrou que a exposição à microgravidade causa uma série de problemas cognitivos. Então queremos desenvolver um modelo de minicérebro que permaneça na estação espacial e que apresente as alterações que aconteceriam no cérebro humano para entendermos quais são e como resolvê-las”, conta.

Em uma visão bem futurista do homem colonizando o espaço, a pesquisa ajudaria, por exemplo, a entender o que seria preciso adaptar no cérebro humano para que pudéssemos viver expostos à microgravidade.

Sobre os minicérebros, Muotri lembra que, apesar do nome, eles não são cérebros em miniatura. São estruturas tridimensionais que se parecem muito com o cérebro humano, criadas a partir de células-tronco derivadas da própria pessoa. Com as técnicas desenvolvidas por Muotri e sua equipe, é possível manter essas células por tempo indeterminado no laboratório, para desenvolver protocolos que induzem essas células a formar o sistema nervoso. “Fazendo isso, a gente consegue acompanhar os passos de como o processo ocorre e entender como o sistema nervoso se auto-organiza, como a informação genética conduz essas células a formar diversas estruturas cerebrais, entre outras coisas. Temos focado bastante no córtex cerebral, que é a área que teve maior expansão volumétrica em número de neurônios durante a evolução e, quando não é bem formada, pode levar a condições neurológicas, como autismo e esquizofrenia”, explica Muotri.

PESQUISAS COM MINI CÉREBROS AJUDAM A ESTUDAR, DE MANEIRA NÃO INVASIVA, CONDIÇÕES NEUROLÓGICAS COMO O AUTISMO

Sediado na Califórnia, estado considerado um dos mais liberais dos Estados Unidos e também um dos mais empreendedores, o laboratório de Muotri inspirou a criação da Tismoo. Com outros seis sócios, o professor fundou a empresa pioneira no sequenciamento genético especializado para o TEA. Como já dedicava seus estudos ao autismo antes mesmo de se estabelecer nos EUA, Muotri tentou em 2011 firmar com o governo brasileiro uma parceria para que o Sistema Único de Saúde (SUS) pudesse oferecer o sequenciamento genético. Como as negociações não avançaram, anos depois, com o apoio de pais de crianças autistas, grupo do qual Muotri também faz parte (seu filho Ivan é autista), e empreendedores, decidiu fundar a Tismoo.

“A ciência e o empreendedorismo eram coisas muito separadas, principalmente no Brasil – se você é um, você não é outro. Nos Estados Unidos, principalmente na Califórnia, esse tipo de atitude é vista como positiva. É raro eu encontrar um colega que não tenha uma companhia, uma startup”, comenta Muotri.

Além do sequenciamento genético, a Tismoo oferece também uma plataforma chamada Genioo, que funciona como uma base de dados sobre as mais relevantes publicações científicas relacionadas ao TEA. Assim, além de identificar exatamente as variantes genéticas do paciente, a empresa ainda compara os resultados com bancos de dados do mundo todo a fim de identificar e classificar essas variantes, e também verificar se já existe algum tratamento mais adequado para aquela mutação.

“A vantagem do sequenciamento genético, além de ajudar a fechar o diagnóstico, é que permite a

identificação do gene causador do autismo. Então, com esse conhecimento da causa, é possível personalizar o tratamento”, complementa Muotri.

POPULARIZANDO O DIAGNÓSTICO

Depois de muitos anos trabalhando com neurociência aplicada ao consumo, Leandro Mattos viu na provocação de sua sócia uma oportunidade de ir além. “É possível usarmos essa tecnologia que fornecemos aos clientes para resolver problemas relevantes da sociedade?” Ela me fez essa pergunta e me colocou pra pensar”, relembra Mattos.

Assim surgiu a CogniSigns, startup fundada em 2017 com o propósito de popularizar o diagnóstico do autismo no Brasil. A solução encontrada por Mattos foi colocar a tecnologia à serviço das pessoas que iniciam um processo de busca de diagnóstico do TEA.

“Quando pais ou cuidadores levam o paciente com suspeita de TEA ao médico, ele segue um protocolo mundial de perguntas para identificar sinais do autismo. O que a gente fez foi transformar esse conhecimento de perguntas em um chatbot mais amigável, chamado Vera. Conversando com a Vera, os pais fornecem as respostas de que precisamos para comparar com a nossa base de dados e devolver pra eles um pré-diagnóstico do paciente”, explica Mattos.

Caso haja um sinal amarelo de que aquele paciente possa ser portador do TEA, a CogniSigns oferece uma segunda solução que, para as crianças, mais parece uma brincadeira. “A criança assiste a um filminho e, usando a própria câmera do computador, captamos o movimento ocular dela e o comparamos com a nossa base”, detalha Mattos. Isso porque uma das características bem marcantes dos autistas é a dificuldade de manter contato visual, e esse traço, mesmo que sutil, pode ser identificado pela tecnologia da CogniSigns. Também há versões de filmes para adultos, ampliando para esse público a possibilidade do diagnóstico acessível.

Para atingir um nível satisfatório de confiabilidade de seus resultados, a CogniSigns recorreu a ONGs especializadas em comunidades autistas. “Aplicamos esse mesmo teste em crianças e adultos atendidos por essas instituições, o que nos permitiu criar um banco de dados de reações involuntárias de autistas sob aqueles sinais pré-estipulados. Então, quando uma pessoa se submete à nossa tecnologia, essa comparação é feita de

PARA AMPLIAR O SEU IMPACTO SOCIAL, A COGNISIGNS INCLUIU AS ONGS EM SEU MODELO DE NEGÓCIOS, REMUNERANDO-AS EM UMA ETAPA RELEVANTE DO PROCESSO

maneira rápida e automatizada”, explica Mattos, e complementa: “Nós nunca vamos dizer se o paciente é ou não autista. Nosso papel é tornar essas primeiras etapas do diagnóstico mais amigáveis e acessíveis, para que os cuidadores possam buscar ajuda especializada a qualquer sinal de alerta.”

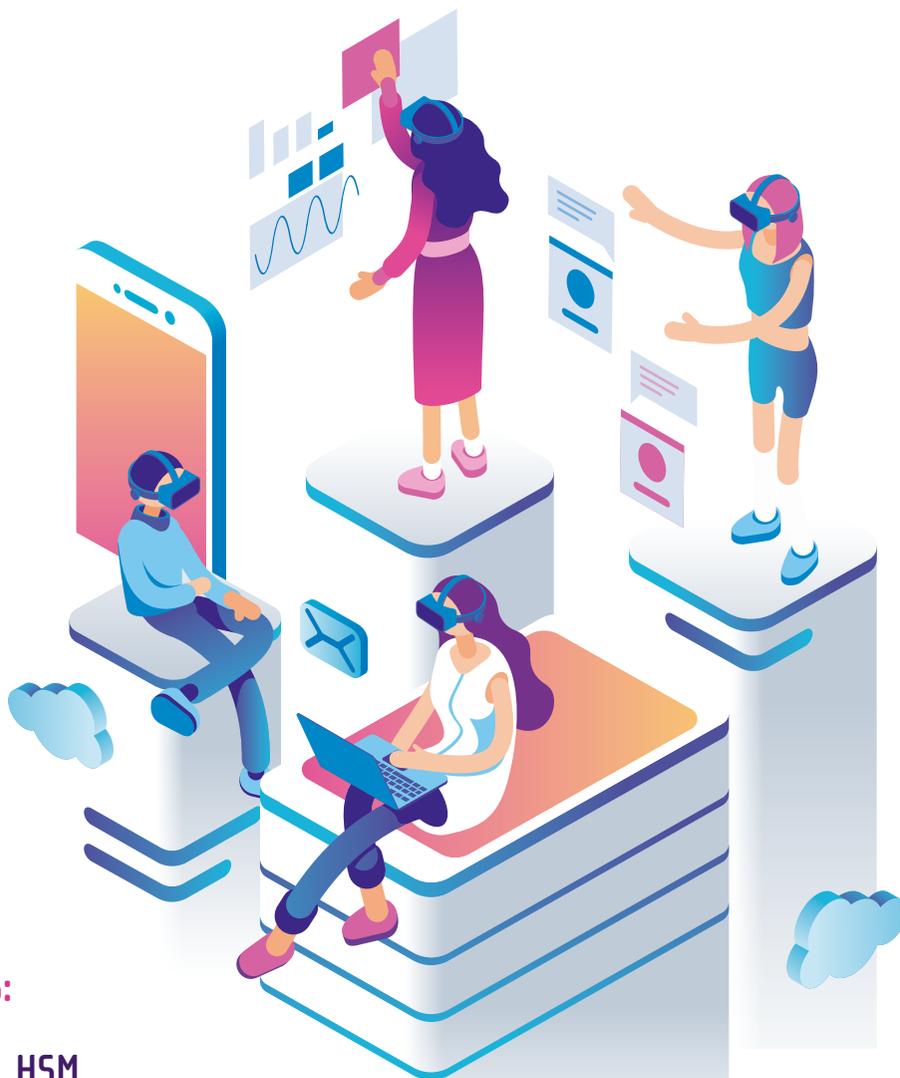
E a CogniSigns decidiu não parar por aí. Ainda há uma terceira etapa, presencial, para quem quiser continuar o processo de validação do pré-diagnóstico. Com câmeras mais potentes, a tecnologia capta outras informações, como os gestos que indicam a não reverberação a comportamentos sociais.

Por enquanto, essa solução está disponível apenas em Florianópolis, região em que a CogniSigns já conseguiu testar seu modelo de negócios de impacto social. “As ONGs fazem um trabalho incrível em prol da comunidade autista, mas sofrem para captar recursos que as mantenham funcionando. Então, resolvemos capacitar e prover a tecnologia necessária para que essas instituições façam a etapa presencial e sejam remuneradas por isso”, conta Mattos.

Seja com a alta tecnologia de sequenciamento genético desenvolvida por Muotri ou com o conjunto de soluções providas pela CogniSigns, o futuro da neurociência aplicada a diagnósticos como o do autismo é promissor. Segundo Muotri, ainda não atingimos a fase exponencial, pois os estudos do cérebro são complexos e feitos por métodos indiretos. Porém, ainda segundo o especialista, viveremos um período muito fértil nessa área nos próximos dez anos. Vale a pena ficar de olho. ∞

VAMOS CONTINUAR A NOSSA CONVERSA NO MUNDO DIGITAL?

SIGA A REVISTA HSM MANAGEMENT
E ACESSE NOSSOS **CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**
PARA AS **REDES SOCIAIS.**



NOSSAS REDES:



REVISTA_HSM



REVISTAHSMBRASIL



/COMPANY/REVISTA-HSM



DO PROPÓSITO AO FRACTAL

UMA ORGANIZAÇÃO DEVE SER FRACTAL DO MUNDO QUE ELA QUER EMPREENDER, E SUA ENTREGA DE VALOR PRECISA SER A TANGIBILIZAÇÃO DO SEU PROPÓSITO



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.



01

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

O mais novo livro de Raj Sisodia, cofundador do capitalismo consciente no mundo, chamado *The Healing Organization*, nos lembra – já no resumo editorial do próprio autor – que estamos vivendo um ponto de inflexão, no qual negócios precisam assumir a responsabilidade de curar as crises do nosso tempo. Todos os negócios precisam se transformar em negócios de impacto socioambiental positivo. Somente as políticas públicas e/ou a sociedade civil organizada não conseguirão sozinhas acelerar as boas transformações de que o mundo precisa.

Sáímos dos tempos de missão, visão e valores em quadrinhos na parede para a era do propósito ou, como nos apresentou Salim Ismail em 2014 com *Organizações exponenciais*, do propósito transformador massivo (PTM), no caso de negócios escaláveis por suas tecnologias. Missões vêm dando lugar a propósitos absolutamente claros e simples carregados de intenção de transformação para o mundo. Para a Tesla, por exemplo, acelerar a transição para o transporte sustentável é a cura que ela quer para o mundo; o Sicoob, por sua vez, declarou por um tempo ser seu propósito a promoção da justiça financeira no Brasil.

Tirar a extensa e confusa missão da parede fria e dar vida a ela por meio de um propósito simples e claro de curar algum desafio do mundo já tem sido um importante passo de muitas empresas brasileiras. O despertar do propósito e a sustentação dele por meio de uma cultura repleta de artefatos é chave para gerar engajamento de colaboradores e consumidores, mas talvez o novo desafio que se apresenta seja o da coerência. É absolutamente desmotivador testemunhar um propósito nascer e não vê-lo traduzido na prática na cultura ou até mesmo nos produtos e nos serviços que deveriam entregar essa cura prometida ao mundo.

Uma organização precisa ser fractal do mundo que ela quer empreender e sua entrega de valor precisa ser a tangibilização de seu propósito. Healing leaders guiam o processo de despertar do propósito, bem como a sua sustentação por meio da cultura, dos produtos e dos serviços de uma organização. É muito mais do que moda ou tendência, já que a lista de razões e impactos para empresas guiadas por propósito é bastante extensa:

- **ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.** São dezenas de pesquisas de diversos institutos e organismos globais assegurando o crescimento da sensibilidade da geração Z à ética, ao impacto socioambiental e ao propósito quando se fala de consumo e emprego. Pagar bem é importante (e diminui desigualdades), mas não está no topo da lista para as novas gerações de talentos. O relatório da EY, *The Millennial Economy*, mostra que 77% da geração millennial, que representa metade da força de trabalho do planeta, é movida por um propósito maior do que o retorno financeiro.



02

Isto é, incorporar o propósito no ambiente de trabalho e no modelo de negócio passa a ser vital para a liderança.

- **ENGAJAMENTO E PERFORMANCE.** Sustentar o propósito pela cultura e desenvolver produtos e serviços como manifestação prática disso permitem aos colaboradores conectar o “o quê” com o “por quê”, alinhando os propósitos individuais com os organizacionais. A relação de engajamento e performance nas organizações é objeto de diversos estudos. Um relatório da *Harvard Business Review*, *The Impact of Employee Engagement on Performance*, aponta que elevar engajamento significa dar os instrumentos adequados aos colaboradores para construir carreiras de sucesso e, por consequência, aumentarem a performance das organizações.
- **RETORNO FINANCEIRO E CRESCIMENTO.** O recente estudo *Empresas Humanizadas do Brasil*, liderado pelo doutorando da USP Pedro Paro, que reedita o clássico *Firms of Endearment* de Raj Sisodia, confirmou os resultados conhecidos: em períodos longos – 4 a 16 anos de análise – as empresas humanizadas chegam a ter rentabilidade duas ou mais vezes superior à média das 500 maiores empresas brasileiras.
- **ATRAÇÃO DE CAPITAL ALINHADO.** É crescente o volume de capital que combina retorno financeiro com impacto positivo. O segmento Ambiental, Social e Governança (ASG) no mercado de capitais já atinge o montante de US\$ 24 trilhões, de acordo com o JP Morgan. Para isso, as lideranças precisam atuar no DNA dos negócios e, assim, combinar o discurso com práticas e implementar métricas, medindo e reportando seu impacto positivo.

É importante que a liderança engaje seus stakeholders em torno de um propósito claro e definido, criando um senso de urgência em torno de uma oportunidade única de transformação a partir do impacto positivo gerado pelo negócio. Ao combinar o propósito em um modelo de negócio de impacto com consistência, coerência e integridade, a liderança tende a colher resultados objetivos em curto e longo prazo, ampliando performance e impacto positivo de seu empreendimento.∞

**É IMPORTANTE
QUE A
LIDERANÇA
ENGAJE SEUS
STAKEHOLDERS
EM TORNO DE
UM PROPÓSITO
CLARO E
DEFINIDO, PARA
ENTÃO OBTER
PERFORMANCE
E IMPACTO
POSITIVO NO
MUNDO**



A TECNOLOGIA REVOLUCIONA O CAMPO

RESPONSÁVEL POR MAIS DE 20% DO PIB BRASILEIRO, O SETOR DE AGRONEGÓCIOS VEM SENDO CADA VEZ MAIS IMPACTADO POR NOVAS TECNOLOGIAS, QUE TRAZEM MAIS EFICIÊNCIA E MELHOR PRODUTIVIDADE PARA PROFISSIONAIS DO CAMPO | POR KATIA SIMÕES

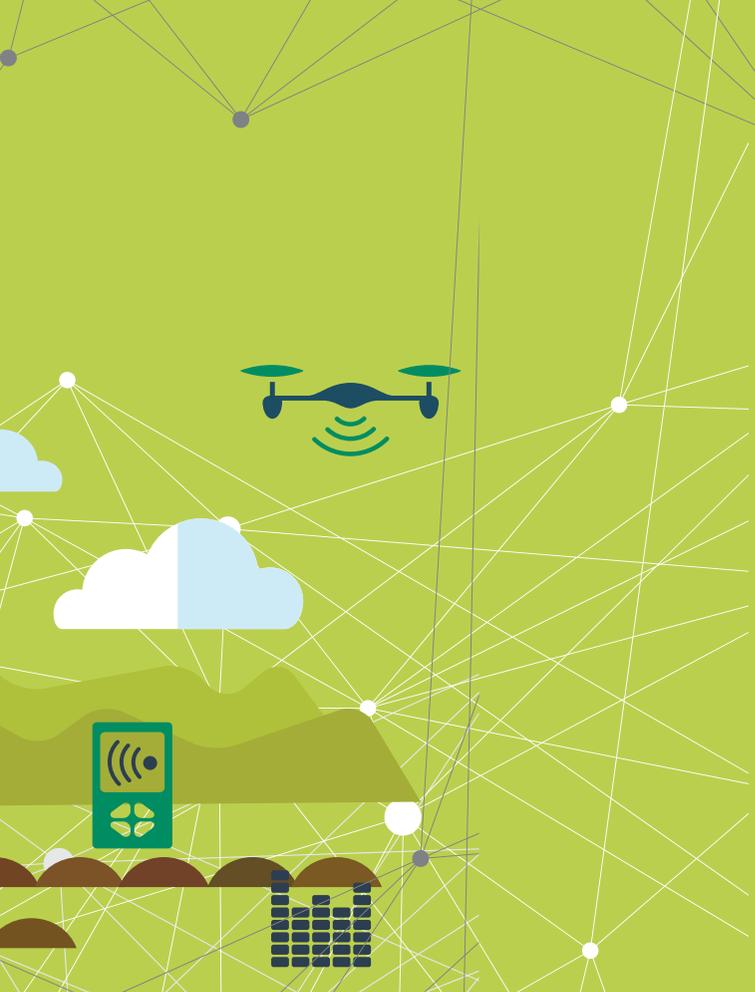
Como organizar a logística agrícola usando menos máquinas e consumindo menos combustível? Como usar os insumos de forma a evitar desperdícios? Como o clima está impactando a produtividade e a eficiência das culturas?

Essas são algumas das perguntas que tiram o sono do profissional do campo e que até há bem pouco tempo eram respondidas mais por experiência do que pela análise efetiva de dados. Esse cenário, porém, vem mudando de forma mais acentuada nos últimos cinco anos, com a ado-

ção da tecnologia por uma parte significativa das propriedades rurais brasileiras. Entre os principais responsáveis por essa transformação estão os agritechs, ou agtechs – como são chamadas as startups do setor –, que têm trabalhado na solução de problemas dentro e fora da porteira.

Criada em 2007, em Araçatuba (SP) por sete cientistas, a Solinftec é um exemplo da revolução que as novas tecnologias são capazes de trazer para o agronegócio. A startup lançou a Alice, primeira assistente virtual que leva a inteligência artificial a todas as áreas do campo. Mais do que responder às dúvidas dos agricultores, a plataforma permitirá a

ATÉ 2050 A POPULAÇÃO MUNDIAL SERÁ DE 9 BILHÕES DE PESSOAS. TECNOLOGIA E NOVAS PRÁTICAS DE CULTIVO SERÃO INDISPENSÁVEIS PARA ALIMENTAR ESSE CONTINGENTE



entrada em operação da primeira fazenda com gerenciamento assistido por inteligência artificial, já em fase de testes. “A Alice adota um sistema virtual baseado em redes neurais e deep learning, e está sendo treinada para analisar grandes massas de dados, sendo capaz de detectar padrões que escapam ao olho humano”, diz o CEO Rodrigo dos Santos.

Uma das pioneiras no desenvolvimento de sistemas digitais de monitoramento para todo o processo produtivo, a Solinftec opera com sensores, telemetria, computador de bordo e softwares que processam dados colhidos em campo, permitindo aos produtores acompanhar em tempo real cada etapa da produção com mais precisão. Para tanto, conta com uma rede de transmissão de dados máquina a máquina, batizada Solinfnet, capaz de operar em regiões remotas e de relevos acidentados, com pouca ou nenhuma cobertura de telefonia celular. Hoje, a agritech responde pelo monitoramento de mais de 20 mil equipamentos agrícolas, interage com mais de 100 mil usuários em dez países e cobre mais de 8 milhões de hectares – o equivalente a 11 milhões de campos de futebol. “Garantimos um aumento mínimo de 10% a 20% de eficiência na colheita, o que representa um ganho operacional das máquinas de 1 a 2 horas por dia”, diz o CEO.

Em 2018, a startup chamou a atenção do fundo de private equity americano TPG, investidor de empresas como Uber e Airbnb. Na época, Roel Collier, diretor para a América Latina, afirmou que a simplicidade oferecida pelas soluções na Solinftec para resolver problemas reais dos clientes foi determinante para o aporte.

Segundo Francisco Jardim, sócio da SP Ventures, gestora de fundos especializada em agro, a Solinftec não é uma exceção entre as agritechs nacionais, pois a inovação de ponta mostra-se cada vez mais recorrente. “Visito os principais ecossistemas de agro no mundo, o que fazemos no Brasil não deixa a desejar a ninguém”, diz. “A primeira safra de startups ligadas ao setor já abriga empresas em fase de consolidação. Não perguntamos mais se o movimento vingou, mas, sim, qual o tamanho desse universo, onde as agritechs poderão chegar?”

Para Mariana Vasconcelos, cofundadora da Agrosmart, com sede em Campinas, no interior de São Paulo, há um oceano azul a ser navegado, não só pela disposição do profissional do campo em adotar novas tecnologias, mas também por necessidade. O relatório “Recursos mundiais: criando um futuro sustentável para a alimentação”, da ONU, mostra que em

2050 a população mundial alcançará 9 bilhões de habitantes. Para alimentar esse contingente será necessário aumentar em até 70% a produção de alimentos já nos próximos anos. “Isso só será possível com a adoção de novas práticas de cultivo e muita tecnologia”, afirma a empresária.

Fundada em 2014, a Agrosmart está presente em nove países e monitora 210 mil hectares cultivados no Brasil. Sua plataforma de agricultura digital oferece informações que auxiliam produtores rurais a tomar decisões mais

assertivas na irrigação, no manejo de pragas e doenças, no plantio e na colheita. Por meio de sensores de solo e imagens, a empresa monitora as lavouras, integra diferentes fontes de dados e gera modelos agronômicos e climáticos, com base em condições de solo, microclima e genética. Os resultados podem ser acompanhados em tempo real por meio de um aplicativo. Na média, suas tecnologias proporcionam uma economia de 60% de água; ajudam a economizar 40% de energia e a gerar um aumento de produtividade de até 20%.

PIRACICABA VIRA REFERÊNCIA

Distante 170 km da capital, Piracicaba tem na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq-USP) uma das principais referências em pesquisa agrícola do País. Ao redor da universidade nasceu o programa AgTech Valley, chamado de o Vale do Silício do Agronegócio, com a proposta de reconhecer, fortalecer e criar uma identificação da sociedade com o ecossistema tecnológico. A cidade sedia organizações de pesquisa, o Parque Tecnológico, referência para o setor de tecnologia na agricultura; o Centro de Tecnologia Canavieira; o Centro de Pesquisa em Energia Nuclear para Agricultura, além de incubadoras e empresas voltadas ao agronegócio dos mais variados portes.

Não é à toa que Piracicaba concentra boa parte das startups de agro do País, sendo o maior cluster do setor, de acordo com o I Censo Agtech Startups Brasil, feito pela Associação Brasileira de Startups.

“A Esalqtec, incubadora da Esalq, foi uma das sementes desse ecossistema”, afirma Sérgio Barbosa, gerente executivo. Criada em 2006, soma 99 associadas, oito residentes e 14 empresas incubadas. “A troca de experiências e o desafio de transformar pesquisa em produto para o mercado nos levou a reavaliar o programa de graduação da universidade para nos adaptarmos às novas realidades do mercado”, diz o executivo. “Nossos alunos precisam ser preparados para fazer análise crítica e saber integrar tecnologia ao campo.”

Segundo Barbosa, o que mudou nos últimos anos foi a atenção que o polo despertou tanto em investidores quanto nas grandes empresas do setor. “O Brasil tem geração de conhecimento e tecnologia próprios em função do ambiente diferenciado de agricultura tropical, que nos dá vantagem competitiva”, declara. “Daí o interesse das empresas que atuam fora do País em formar parcerias, em investir nas inovações oferecidas pelas startups nascidas aqui.”

Foi exatamente o que fez a Stefanini, multinacional brasileira da área de TI, quando decidiu se aproximar do mercado de agribusines. “No início deste ano procuramos não só a Esalq, mas outras instituições que compõem o ecossistema de Piracicaba”, conta Breno Barros, diretor de inovação e negócios digitais da Stefanini. “Conhecemos diversas startups focadas em agricultura e pecuária, responsáveis pelas mais diversas soluções para produção, rastreabilidade, meios de pagamento e transação financeira.” Segundo o executivo, o objetivo da Stefanini é trabalhar em parceria com agritechs que ofereçam tecnologias voltadas à eficiência de plantio, colheita, melhora da tomada de decisão, além daquelas focadas no ecossistema financeiro. “Trata-se de um segmento novo para nós”, afirma Barros. “Começaremos pequenos e num futuro próximo deveremos nos associar a um desses hubs. A Esalq tem uma fazenda digital, um cenário muito importante para testes de novas tecnologias, um campo fértil para uma parceria perene.”

DESAFIOS

Entender as dores do campo e desenvolver novas tecnologias que solucionem os problemas de forma simples é ainda o grande desafio da maioria das agritechs que chega ao mercado. “Parece um caminho natural, mas, na prática, nem sempre a tecnologia dita disruptiva no laboratório se mostra eficiente no campo”, diz Ernani Carvalho, coordenador do Núcleo de Agronegócios da ESPM-Sul. Soma-se a esse fator, as dificuldades de conectividade em boa parte das áreas rurais do País e alguns aspectos

ALTA CONCENTRAÇÃO

90% das agritechs do País estão nas regiões Sudeste e Sul

REGIÃO	PARTICIPAÇÃO (em %)
Sul	66
Sudeste	23
Centro-Oeste	6
Nordeste	4
Norte	1

Fonte: Radar Agtech 2019

DISTRIBUIÇÃO POR ESTADOS

São Paulo abriga o maior número de agritechs do País; são 590, seguido pelo Paraná, com 102, e Rio de Janeiro, com 99

REGIÃO	ESTADOS	Nº DE AGRITECHS	PARTICIPAÇÃO NO VOLUME DA REGIÃO (em %)
SUDESTE		738	
	São Paulo	590	80
	Minas Gerais	99	13
	Rio de Janeiro	41	6
	Espírito Santo	8	1
SUL		261	
	Paraná	102	39
	Rio Grande do Sul	89	34
	Santa Catarina	70	27
CENTRO-OESTE		70	
	Goiás	22	31
	Matto Grosso	18	26
	Matto Grosso do Sul	17	24
	Distrito Federal	13	19
NORDESTE		39	
	Bahia	12	31
	Pernambuco	8	21
	Ceará	7	15
	Paraíba	4	10
	Rio Grande do Norte	3	8
	Piauí	2	5
	Alagoas	2	5
	Sergipe	1	3
NORTE		17	
	Pará	6	35
	Amazonas	4	24
	Tocantins	4	24
	Rondônia	2	12
	Roraima	1	6

Fonte: Radar Agtech 2019



NA VITRINE

A capital paulista lidera o ranking das cidades com mais agtechs do País

CIDADE	Nº DE AGRITECHS
São Paulo	262
Piracicaba	41
Campinas	38
Ribeirão Preto	37
Curitiba	36
Rio de Janeiro	35
Porto Alegre	29
Belo Horizonte	24
Florianópolis	21
Uberlândia	19
Goiânia	17
São José dos Campos	17
Londrina	15
Campo Grande	14
São Carlos	14

Fonte: Radar Agtech 2019

culturais. “Hoje, muitos dos que tomam a decisão nas fazendas têm em média 60 anos e são pouco familiarizados com o universo da transformação digital”, afirma. “Serão os filhos dessa geração que efetivamente levarão a tecnologia para dentro da porteira e farão as agritechs deslancharem em larga escala por todo o País.”

E não são poucas as startups dispostas a mudar esse cenário rapidamente. Segundo o estudo Radar Agtech 2019, apresentado em agosto pela Embrapa, em parceria com SP Ventures, Homo Ludens Consultoria e Centro Universitário FEI, já são 1.125 startups com atividades relacionadas à cadeia agroalimentar brasileira em atividade, 90% delas distribuídas pelas regiões Sudeste e Sul. Apesar do crescimento agressivo, se levarmos em conta que em 2015 as agritechs não passavam de 245, as oportunidades se multiplicam em todas as áreas.

A SP Ventures, que se prepara para operar ainda este ano um novo fundo de R\$ 75 milhões voltado a agritechs da América Latina, está de olho em duas grandes tendências do segmento: migração da comercialização de produtos do offline para o online, como venda de sementes, maquinários, agroquímicos e adubos, um mercado que movimenta mais de US\$ 4 milhões; e as fintechs do agro, que a partir da análise de dados passarão a oferecer crédito com menores riscos.

CORRIDA AÉREA

Com quatro vants (sigla de veículos aéreos não tripulados) sobrevoando o canavial e aguardando ansiosamente a chegada do quinto, de maior porte, Rogério Nicola, gerente de tecnologia agrícola da Usina Cofco, de São José do Rio Preto, a cerca de 500 km da capital paulista, parece criança de tanta alegria. Os “brinquedos” que tanto despertam seu interesse consumiram um investimento de R\$ 1 milhão e há dois anos são responsáveis pelo mapeamento do canavial, resultando em ganhos efetivos nas quatro fazendas da usina.

“A meta é mapear 170 mil hectares até 2020, o equivalente em ruas de cana a 28 voltas na terra”, diz Nicola. Segundo ele, o investimento é válido. Em 2019, a diminuição de perdas será de 1%, graças ao mapeamento, que apontou irregularidades e gerou informações mais assertivas para a tomada de decisão. “Se levarmos em conta que mapeamos parte da plantação, apenas 25 mil hectares de cana plantada, num total de 32,5 mil toneladas, a economia de 1% equivale a R\$ 2,2 milhões”, diz. “Um volume bastante significativo”.

Os vants usados pela Usina Cofco são fabricados em São Carlos, também no interior de São Paulo, pela XMobots, uma das pioneiras no segmento. Quando começou a operar em 2009 tinha por foco a fabricação de drones – como também são conhecidos – para a área ambiental. Em 2014, porém, enxergou o potencial do agronegócio ao acoplar a seus equipamentos tecnologia capaz de substituir o trabalho de topografia de campo, de difícil realização e alto custo. “Em 2016, viabilizamos outras funções aos vants para agricultura de precisão em culturas como cana-de-açúcar, silvicultura, laranja e café”, diz o sócio Giovani Amianti. “A cana responde por 85% do nosso faturamento, que deverá alcançar R\$ 15 milhões este ano.” Com 300 aeronaves em uso, e preços que variam de R\$ 80 mil a R\$ 700 mil, dependendo do porte e das funcionalidades, a XMobots se prepara para expandir sua participação no mercado de agro brasileiro, hoje na casa dos 35%. A startup acoplou câmeras multiespectrais em seus vants, capazes de analisar a saúde da planta, gerando relatórios fitossanitários.

A startup de São Carlos não está sozinha nessa corrida, pelo contrário. Estudo feito pela consultoria PwC revela que o mercado global de drones pode chegar a US\$ 127 bilhões nos próximos dois anos, 26% desse valor gerado pelo uso na agricultura. Desde que foram definidas as regras para uso de vants no País, em maio de 2017, o número de fabricantes cresceu, assim como a oferta de serviços – pulverização, monitoramento, adubação de precisão, manejo de plantas daninhas, aplicação de insumos e eliminação de falhas no plantio.

Agrônomo formado pela Esalq e com quase duas décadas de experiência na área de defensivos agrícolas, Luís Gustavo Scarpari há um ano fundou a Scardrones, com foco no controle biológico das lavouras de cana-de-açúcar. Não fabrica vants, sua especialidade é o controle biológico de pragas. Solta cotésias (vespinhas) na plantação, um trabalho normalmente feito manualmente no canavial, de forma arriscada e com altos índices de desperdício. “Desenvolvemos um sachê oxibiodegradável que carrega 1.500 cotésias por unidade e é solto no canavial na área definida pelo cliente e em horários mais flexíveis”, afirma Scarpari. “Além disso, o drone consegue percorrer o canavial tombado, inacessível aos agricultores, e tem toda a operação monitorada por mapa de vídeo.”

A pulverização também é o foco da Arpac, fabricante e prestadora de serviços gaúcha, com sede em Porto Alegre. Há dois anos no mercado, Eduardo Goerl, ex-piloto de aviação civil, trabalha com a pulverização de agentes biológicos e químicos em áreas localizadas, o que garante economia e redução do impacto ambiental. “O canavial tem em média 15% de área infestada”, diz. “Ao focarmos na área delimitada pelo problema, geramos uma economia de produto próxima de 85% e uma redução total em torno de 60% de custos, em comparação à aplicação em 100% da área de plantio, como acontece normalmente.”

A startup, que foi acelerada pelo programa AgroStari da Basf, conta com cinco equipes e clientes do porte da Raizen.



Esse segmento também despertou a atenção da Cedro Capital, gestora de fundos e recursos regional com foco no Centro-Oeste, Minas Gerais e Tocantins. Para a primeira rodada de captação, que se encerrará em 2020, o fundo captou R\$ 55 milhões para investir em até 15 startups, entre elas, agritechs. “Procuramos empresas com produto já no mercado, faturando, que fazem algo diferente e surfam nas tendências dos próximos anos”, diz Alessandro Machado, sócio-diretor.

A Gira, agritech de análise de riscos da produção agrícola, foi uma das selecionadas pela Cedro. “Trazemos uma solução que está revolucionando a cadeia de crédito do agronegócio”, diz o CEO Gianpaolo Zambiasi. Em 2015, eles criaram o CPR, instrumento de crédito com indicadores agrônômicos, que permite o acompanhamento da produção por meio de análises jurídicas e agrônômicas, auxiliando na gestão

NA FAZENDA

TIPO DE ATIVIDADE	PARTICIPAÇÃO (em %)
Gestão agropecuária e de fazenda	11
Agropecuária de precisão	3,0
Monitoramento	1,7
Veículo Aéreo Não Tripulado	3,8
Sensoriamento remoto	2,6
Meteorologia e Irrigação	1,9
Internet das Coisas	1,8
Diagnóstico de Imagem	0,7
Maquinário e equipamento	2,9
Telemetria e Automação	1,9
Gestão de resíduos e água	1,9

ANTES E DEPOIS DA PORTEIRA

50% das agritechs atuam dentro da porteira

ANTES DA FAZENDA

TIPO DE ATIVIDADE	PARTICIPAÇÃO (em %)
Suprimentos e equipamentos de entrada	0,2
Sementes e mudas	0,8
Controle biológico	2,7
Serviços financeiros	2,1
Economia compartilhada	0,9
Fertilizantes, inoculantes e nutrientes	3,8
Genômica e biotecnologia	3,5
Análise laboratorial	1,8

Fonte: Radar Agtech 2019

DEPOIS DA FAZENDA

TIPO DE ATIVIDADE	PARTICIPAÇÃO (em %)
Plataforma de negociação e marketplace de venda	8,4
Armazenagem, infraestrutura e logística	2,6
Sistema de embalagem, meio ambiente e reciclagem	1,1
Indústria 4,0	0,7
Bioenergia e Biodiversidade	1,2
Fábrica de plantas e novas formas de plantio	1,2
Alimentos inovadores e novas tendências alimentares	21,7
Segurança alimentar e rastreabilidade	1,1
Telemetria e Automação	1,9
Gestão de resíduos e água	1,9

UM “MUNDÃO” DE OPORTUNIDADES

Principais áreas de inovação via startups no agro mundial

ANTES DA PORTEIRA	DENTRO DA PORTEIRA	PÓS-PORTEIRA
Biotecnologia agrícola	Digitalização da gestão agropecuária e dos equipamentos agrícolas	Agribusiness marketplace: plataformas de trading e procurement; e-commerce; e-grocery
Biofortificação e fortificação de alimentos básicos	Agricultura de precisão: sistemas de microirrigação	Inovação na cadeia de suprimentos: inovação em cold chain; inovação em produtos com valor adicionado; segurança alimentar e rastreabilidade
Inovação em insumos agrícolas (controle de pragas e doenças) e saúde animal	Robótica e drones	Inovação em alimentação: animal-free meat; cultura de células, ingredientes etc.
“Uberização” de máquinas e equipamentos agrícolas	Avanços em meteorologia e informações	Delivery: restaurantes online, meal kits, home-cooking tech
Intersecção entre fintechs e agritechs: créditos seguros	Biologias e biomateriais	
Educação	Sistemas disruptivos: vertical, insetos, algas, proteínas sintéticas	

Fonte: Brazil Agtech Marketmap; SP Ventures; 1º Censo AgTech Startups Brasil

de recebíveis pelas indústrias, distribuidores de insumos, cooperativas e tradings. “Contamos com mais de 1.000 agrônomos e mais de 50 advogados habilitados para avaliar as operações cadastradas na plataforma, que tem no milho e na soja 90% de suas transações.”

A Gira é a única empresa do País a ter acesso aos dados de mais de 40 anos de pesquisa da Embrapa, o que lhe permite atuar como certificadora na concessão de crédito. O próximo passo será fornecer crédito direto, com um volume inicial de R\$ 100 milhões. “Desenvolvemos uma matriz de crédito que leva em consideração o histórico de produtividade, custo de produção, logística e posicionamento da propriedade rural”, diz Zambiasi.

Para Daniel Trento, gerente de inovação da Embrapa, trabalhar em parceria com as startups inovadoras, que trazem resultados efetivos para o campo, foi o desafio que a entidade abraçou há dois anos, quando lançou o Pontes para a Inovação. “O objetivo é conectar as agritechs com investidores, para que tenham acesso a recursos para acelerar seus negócios”, afirma.

O cenário é tão promissor que grandes grupos vêm somando forças para garantir que a tecnologia chegue realmente ao campo e gere resultados. Recentemente, AGCO (Massey e

Valtra), Bayer, CNH Industrial, Jacto, Nokia e Tim, entre outras, se juntaram para lançar o ConectarAgro, solução de conectividade aberta com a meta de cobrir, até o fim do ano, 5 milhões de hectares no campo, sendo 1 milhão de hectares de pequenos e médios produtores. Para Gregory Riordan, da CNH, resolver a questão da conectividade é o próximo salto de produtividade que a agricultura brasileira precisa dar.

SOMAR PARA ACELERAR O CRESCIMENTO

Mais do que firmar parcerias entre si, as gigantes do mercado exercitam cada vez mais a aproximação com as startups. A corrida em busca de parcerias sólidas deu-se mais fortemente há dois anos, quando perceberam que em menos de uma década a concorrência não viria mais do próprio setor, mas de potências como Google e Amazon. A Monsanto, que em 2011 havia adquirido a Climate Corporation por US\$ 930 milhões, considerada a primeira grande transação envolvendo uma agritech, tratou de engordar o portfólio. Em 2018, contava com investimentos em 16 agritechs no mundo, entre elas a brasileira TBit, especializada na análise de grãos, sementes, rações e fertilizantes.

AS STARTUPS NASCEM COM O CONCEITO DE SEREM ENXUTAS, ESPECIALIZADAS, E ISSO AJUDA A REPENSAR A FORMA DE TRABALHAR

“Há seis anos, quando começamos a apresentar a tecnologia, havia resistência do produtor e do próprio ecossistema de startup, que estava em busca de um novo Facebook”, diz o fundador da TBit, Igor Chalfoun. Cenário transformado, a agritech que aplica visão computacional e inteligência artificial para substituir a classificação humana na avaliação da qualidade dos produtos agrícolas já soma mais de cem clientes no Brasil e no exterior. Na prática, a tecnologia otimiza em até 80% o tempo de análise, que caiu de 18 minutos para 3 minutos; reduz em 50% a necessidade de mão de obra e garante mais de 40% de assertividade em relação ao olho humano. “Os grãos representam 90% do nosso faturamento estimado em R\$ 4 milhões este ano, 150% a mais do que em 2018”, diz.

Na visão de Almir Araújo, responsável pela área de agricultura digital da Basf para a América Latina, a aproximação com as startups traz benefícios para as grandes companhias. “Ajuda a acelerar o processo de transformação digital com um formato mais ágil e direto na aplicação das tecnologias; permite que levemos soluções mais completas para o produtor, pois atuam em nichos que as grandes não trabalham e trazem o conceito de empreendedorismo para dentro de casa”, afirma. Nessa trajetória, a Basf desenvolveu, em parceria com a aceleradora Ace, o ecossistema AgroStart, que recentemente recebeu apoio da Samsung e da Bosch para mentorias, treinamento e infraestrutura para agritechs selecionadas.

INOVAÇÃO AO ALCANCE DA EMPRESA

Responsável pela criação em 2017, em Piracicaba, do Pulse, hub de inovação voltado para o Agro, a Raizen enxerga a parceria com as agritechs como uma forma de chegar mais rápido às inovações. “As startups nascem com o conceito de serem enxutas, especializadas e isso nos ajuda a repensar a forma como trabalhamos”, diz Pedro Leal, gerente de transformação digital. “Trabalhamos no modelo de inovação aberta, para que essas agritechs desenvolvam seus pilotos com a Raizen.” Segundo ele, o grande diferencial do hub é ter as fazendas da empresa como campo de teste.

Com sede em Joinville e uma unidade no Pulse, a Jet Bov, fundada em 2016 por Xisto Alves de Souza Junior, sabe o que isso significa. Investida pelo SP Ventures e acelerada pela Ace, a agritech usa inteligência artificial e armazenamento em nu-

vem para otimizar a cadeia de bovinos para produção de carne. Opera com mais de mil fazendas em Portugal, Brasil, Angola e Paraguai. Em três anos, ajudou no gerenciamento de mais de 2 milhões de animais de pecuária de corte. A tecnologia, de uso simples, pode ser aplicada em pequenas propriedades com 100 cabeças ou grandes criações, com mais de 100 mil animais. “Os resultados são reais”, diz Souza. “Uma vez tendo a informação correta e tomando a decisão de forma assertiva, em cima de dados, o criador consegue multiplicar os ganhos entre três e quatro vezes de um ciclo para outro”.

Parceiro da Embrapa, Marcelo Ribas, fundador da Intergado, startup mineira focada no mercado de pecuária de precisão, também leva ao pecuarista informações exatas para a tomada de decisão. A empresa desenvolveu um conjunto de hardware e software capaz de entregar análises de lucratividade por animal. “Havia uma demanda por soluções eletrônicas para avaliação de eficiência alimentar”, diz Ribas. “Com a tecnologia, comportamento, consumo e peso vivo passam a ser registrados automaticamente toda vez que o animal sobe na balança ou se aproxima do cocho eletrônico para se alimentar.” A plataforma gera relatório em que o produtor consegue acompanhar em tempo real como está a engorda e tomar a melhor decisão para o abate.

O Boitel São José, com um plantel de 2 mil cabeças de gado de corte, conta com quatro equipamentos da Intergado. “Com a adoção da tecnologia, aumentamos nossa lucratividade em 10% e aprendemos a acompanhar melhor o desempenho de cada animal”, diz o criador Eduardo Neni. “Antes, o gado era abatido em 100 dias, nem antes, nem depois. Agora, identificamos os que param de engordar em 80 dias, portanto podem ir para abate, e os que ultrapassam os 100 dias, porém sem dar prejuízo”. ∞

REVISTA HSM

CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM
LÁ NO NOSSO SITE: WWW.REVISTAHSM.COM.BR
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

eXtra

CONTEÚDO DIGITAL

NOTÍCIAS DE BASTIDORES

SE VOCÊ É ASSINANTE DE *HSM MANAGEMENT*, A NEWSLETTER *THE MAKING OF* CHEGA COM EXCLUSIVIDADE PARA VOCÊ TODA SEMANA

É verdade que a correria do dia a dia muitas vezes é a principal inimiga de quem deseja se dedicar mais ao consumo de conteúdo. Só em **HSM Management**, por exemplo, o leitor encontra mais de 30 assuntos diferentes, para serem lidos, assistidos e ouvidos ao longo de dois meses, até a chegada da revista seguinte. E sabemos que esse tanto de coisa, concorrendo com grupos de WhatsApp, caixas de e-mails corporativos lotadas e Netflix, o risco de a nossa querida revista ir parar na gaveta é alto.

Como a razão de existir de um veículo de comunicação é sua audiência, resolvemos não aceitar nem a hipótese de essas páginas virarem apoio de copo. E assim surgiu a **The Making Of**, uma newsletter semanal escrita pela editora-executiva Gabi Teco, que conta os bastidores das notícias de um jeito leve e descontraído.

A TMO (para os íntimos) tem a intenção de manter o assinante conectado com a revista,

ajudando-o a organizar seu processo de consumo de conteúdo. Assim, a cada semana, a Gabi Teco destaca duas reportagens da edição em circulação, dividindo informações exclusivas com o leitor, e já deixando o link para quem preferir consumir o conteúdo online.

Se você é assinante de **HSM Management**, mas não tem recebido a nossa news, certifique-se que o email gabi.teco@revistahsm.com.br não está bloqueado ou indo direto para sua caixa de spam.

Sobre essa novidade, queremos saber a sua opinião: você recebe a **The Making Of**? Gosta? Não é assinante ainda? Use o QR Code desta página para participar da nossa pesquisa. ∞



Gostou da novidade?
HSM Management quer
a sua opinião.





#EXTRACAST

ANTICARREIRA

COM DOIS CONVIDADOS ANTICARREIRISTAS, O SEGUNDO EPISÓDIO DO EXTRACAST DISCUTE ALTERNATIVAS PARA QUEM DESEJA AMPLIAR A SUA “ESTRADA ESTREITA”

Segundo o dicionário, carreira quer dizer “estrada estreita”. Talvez isso explique a adoção da palavra no mundo corporativo. Afinal, por muito tempo, trilhar uma carreira de sucesso significava se especializar em uma área e, aos poucos, ascender nessa mesma vertical sendo cada vez mais reconhecido e melhor remunerado por essa experiência.

Mas será que em um mundo cada vez mais vulnerável, incerto, complexo e ambíguo, a visão tradicional de carreira ainda se aplica? Ou a estrada deveria ser alargada e ganhar várias bifurcações? Joseph Teperman, sócio-fundador e CEO da consultoria Inniti, acredita tanto nesse segundo caminho que decidiu escrever um livro chamado *Anticarreira*.

Com lançamento previsto para este ano, o livro foi usado como pano de fundo do segundo episódio do eXtraCast, que contou ainda com mais um convidado: Luis Delfim, diretor geral da Softys que, na visão de Teperman, é um bom exemplo de profissional anticarreira.

Além de ser o principal executivo da Softys no Brasil, Delfim é empreendedor, conselheiro de

grandes empresas, investidor e mentor de startups, entre outros papéis que ele desempenha em paralelo a sua função executiva. Nesse papo, que aconteceu de maneira bem informal, foram tratadas questões complexas, tais como:

- **O profissional que toca várias iniciativas pode ser rotulado como “desfocado”? Como lidar com isso?**
- **Como se planejar para ter uma anticarreira?**
- **Qual o segredo para conseguir fazer tantas coisas ao mesmo tempo?**

Para se juntar a essa conversa, basta capturar o QR Code a seguir e ouvir o segundo episódio do eXtraCast. ∞



Ouça o eXtraCast
Episódio 2:
Anticarreira





#OLHOMÁGICO

INFLUENCIADORA DE JORNADAS

AOS 11 ANOS ELA JÁ SABIA O QUE ERA UMA META SMART. RAFA BRITES CONTA COMO O RITUAL DE PLANEJAMENTO EM FAMÍLIA FOI DETERMINANTE EM SUA VIDA E EM SUA CARREIRA

Quem a conhece da TV nem imagina que seus principais aprendizados vieram do mundo corporativo. Seu pai, o que era executivo, compartilhava em família tudo que aprendia sobre planejamento e desenvolvimento pessoal, provocando as filhas a pensarem em sonhos e metas para o ano. A dinâmica familiar deu tão certo que, assim como nas empresas, o projeto ganhou até nome: TSER – Transformando Sonhos em Realidade.

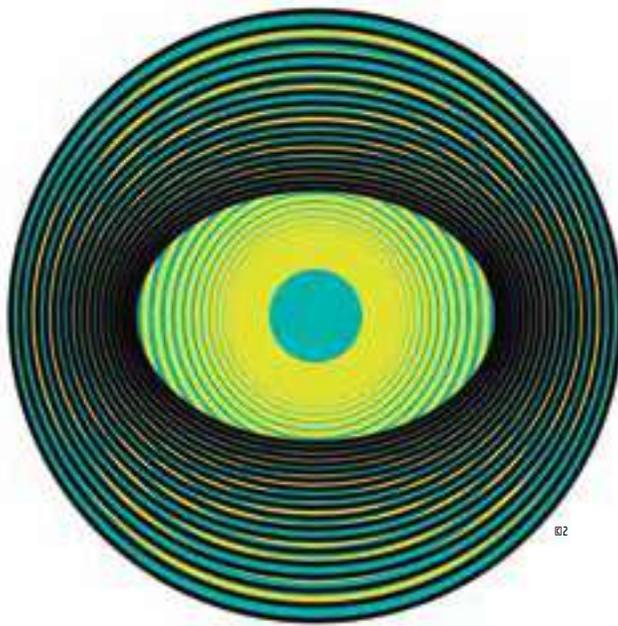
Agora, longe da TV aberta, mas cada vez mais presente nas redes sociais, Rafa Brites empreende e se define como “influenciadora de jornadas”. E o fio condutor desse papo, que você confere com exclusividade em sua revista **HSM eXtra**, foi inspirado em um questionamento da própria Rafa: se os profissionais gerenciam atividades, projetos e equipes dentro das empresas com tanta técnica e maestria, por que não replicam essa gestão a seus projetos familiares, envolvendo filhos e parentes?

Confira abaixo o que você encontra nessa nova websérie chamada #OlhoMágico, em que abordaremos o mundo corporativo a partir da perspectiva de pessoas que não são “nativas” desse universo, mas que têm muito a agregar.

#OlhoMágico

Episódio 1: Rafa Brites, Influenciadora de Jornadas

- Trajetória profissional: foi assistente executiva de produção, tornou-se apresentadora de TV e agora é empreendedora.
- A importância que o TSER teve na infância e adolescência dela.
- Detalhes de como as metas eram traçadas e o envolvimento da família no processo.



- Sonhos realizados.
- Lições aprendidas.
- Decisão de trabalhar com desenvolvimento pessoal.
- Influenciadora de jornadas: o que é e como está disseminando essa ideia.
- Sonhos para o futuro. ∞



Assista ao primeiro episódio da websérie #OlhoMágico





#CONVERSASCORAJOSAS

FEEDBACK ASCENDENTE

TAMBÉM CONHECIDO COMO “UPWARD FEEDBACK”, O TEMA É ABORDADO EM NOVO EPISÓDIO DA WEBSÉRIE #CONVERSASCORAJOSAS

Se receber feedback já é uma situação que gera ansiedade em boa parte dos profissionais, dar feedback pro chefe então, nem se fala. É verdade que, dependendo da relação entre líder e liderado, essa conversa pode ser mais ou menos difícil. Então, será que tem como se preparar para esse momento, de maneira que o resultado seja positivo para todos os envolvidos?

Para tratar desse tema, a editora-executiva da revista **HSM Management**, Gabi Teco, convidou o sócio da consultoria Corall, Marcelo Ribeiro, para um papo franco sobre a melhor forma de conduzir essa conversa corajosa.

Na opinião de Ribeiro, um dos principais pontos que deve ser observado é a qualidade do vínculo entre líder e liderado. Quanto maior o vínculo, mais empática e sincera tende a ser essa conversa. Outro aspecto bastante citado pelo especialista é a autorresponsabilização de quem conduzirá o feedback. “Se algo nos incomoda e queremos que a pessoa saiba, é preciso olhar primeiro pra dentro e entender quais emoções estão envolvidas naquele pedido. Por que será que eu me importo tanto com isso? Estando conscien-

te e preparado, é mais provável que o papo flua tranquilamente”, explica Ribeiro.

Quer saber mais? Confira abaixo o que você vai encontrar neste novo episódio de #ConversasCorajosas e use o QR Code no fim da página para ir direto para o vídeo.

- Como estabelecer vínculos de qualidade que facilitam o upward feedback?
- Qual é a responsabilidade do colaborador?
- Como se preparar para que o resultado da conversa seja positivo?
- O que a diversidade (geracional, de gênero, entre outras) tem a ver com este tema?
- Por que é comum as pessoas ficarem nervosas e angustiadas com esse papo?
- Quais são as dicas para as empresas que desejam estimular este tipo de conversas? ∞



Assista ao segundo episódio de #ConversasCorajosas





#ROLEMODEL

POR UM BRASIL MAIS EMPREENDEDOR

A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA MUDOU A VIDA DE JOÃO KEPLER QUE, COMO INVESTIDOR E PAI DE TRÊS FILHOS, SE DEDICA A PASSAR ESSA MENSAGEM ADIANTE | POR GABRIELLE TECO

“Tive uma criação dura, do tipo ‘se vira moleque’. Meu pai tinha uma boa condição financeira, mas nunca me deu nada. Aliás, me deu sim: um emprego de office-boy na empresa dele, quando eu era muito novo.” E foi assim que começou a carreira de João Kepler. Nascido em Macapá e criado em Belém do Pará, o empreendedor aprendeu cedo que, para ter suas coisas, precisava correr atrás.

Aos 18 anos foi estudar nos Estados Unidos, onde teve a oportunidade de aprender mais sobre informática, o que o ajudou a conquistar seu primeiro emprego ao retornar ao Brasil: coordenador de CPD (Centro de Processamento de Dados) de um grupo empresarial em Maceió, onde passou a viver.

Depois dessa experiência corporativa, Kepler decidiu empreender e montou uma consultoria de informática. E, desde então, não parou mais. Casou-se em Maceió, virou empreendedor em série e pai de três filhos: Théo, Davi e Maria.

Foi para pedir investimento para uma de suas empresas que Kepler viajou ao Vale do Silício. “Levei um belo não, que mudou o curso da minha vida. Além de aprender o que os investidores buscavam em uma startup, notei que o mundo do venture capital (capital de risco) ainda era bastante desconhecido por aqui”, lembra.

Na volta ao Brasil, Kepler decidiu começar a investir em startups com capital próprio. Modalidade conhecida como “investimento anjo”, ele rodava o Brasil palestrando, conhecendo empresas e empreendedores, e investindo em negócios com alto potencial de crescimento.

Em casa, com esposa e filhos, Kepler mantinha a coerência com suas crenças de investidor: se houver recursos suficientes, as pessoas se acomodam e não correm atrás. É por isso que seus

filhos nunca tiveram mesada. O pai incentivava os jovens a gerarem seus próprios recursos com atividades que eles gostavam de fazer.

Deu certo. Théo, hoje com 20 anos, estuda e tem uma empresa de agenciamento de DJs. Maria, 15 anos, é apaixonada por gastronomia e faz doces sob encomenda. E Davi, de 18 anos, fundou sua primeira empresa aos 13 e já tem no currículo um “exit” – termo usado no mundo do investimento quando um sócio ou investidor entrega sua parte da empresa em troca de dinheiro. Atualmente, ele estuda nos EUA e vem com frequência ao Brasil divulgar seu livro *Empreender grande desde pequeno*.

“Tenho muito orgulho dos meus filhos. Escassez lá em casa só de dinheiro, porque amor e diálogo nunca faltaram”, comenta Kepler. Com a comprovação de que seu modelo de criação empreendedora é escalável, Kepler escreveu o livro *Educando filhos para empreender* e dedica parte de seu tempo à divulgação desta ideia.

Há anos Kepler mora em São Paulo e, além de investidor anjo, ele também é sócio da Bossa Nova Investimentos, empresa de venture capital que possui centenas de startups em seu portfólio. “Tenho 50 anos e não desacelerei. Poderia parar por conta do que já conquistei, mas me movo pelo desafio de democratizar o acesso ao capital no Brasil. Com mais dinheiro no ecossistema, a gente gera mais renda, mais trabalho e essa é a contribuição que quero deixar para o meu País”, finaliza o empreendedor. ∞



Leia a entrevista com João Kepler na íntegra.





O EMPODERAMENTO DO CLIENTE E A ERA DO CUSTOMER EXPERIENCE

NA PESQUISA QUE REALIZEI SOBRE O QUE FAZEM AS PESSOAS ABANDONAREM SUAS MARCAS FAVORITAS. O QUE MUDOU NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E COMO AS EMPRESAS DEVEM SE ADEQUAR A ESSA NOVA REALIDADE? | POR ROBERTO MADRUGA

Há bem pouco tempo, as empresas se orgulhavam dos altos índices de satisfação que alcançavam com seus clientes. Esse comportamento era um forte indicador de recompra e, naturalmente, definidor da fidelidade dos consumidores.

Na atualidade, os consumidores estão modificando hábitos a uma velocidade muito superior às empresas, mesmo aquelas que se consideram atualizadas quanto às estratégias de relacionamento. O que os satisfazia no passado não é, necessariamente, um fator de sucesso para eles continuarem fiéis à empresa da qual sempre compraram.

Uma das razões para essa mudança de comportamento é o vertiginoso crescimento das redes sociais, que empoderou os consumidores e acrescentou um complicador para as empresas: os clientes

multiplicaram seu poder de abandoná-las e também de causar danos à marca.

Há pouco tempo, uma reclamação grave de um cliente costumava ficar restrita à empresa e, em casos mais graves, chegava ao diretor. Assim, o dano à reputação da empresa dependia de muitos telefonemas e e-mails, representando um grande esforço do consumidor para reclamar. Nos dias atuais, a repercussão de uma única experiência negativa do consumidor pode criar um estrago sem precedentes nas vendas e na imagem da empresa.

O fato é que as organizações possuíam basicamente quatro maneiras de vender e prestar suporte aos clientes: presencial, site próprio, telefone e e-mail. Nos dias de hoje, os canais de negócios se multiplicaram, chegaram a dez e não param de crescer. Se, por um lado, as equipes de marketing gostaram dessa facilidade para contatar seus con-

sumidores, por outro, as áreas operacionais nunca se viram tão assustadas e desafiadas a entender a jornada de seus clientes, que parecem cada vez mais incontroláveis.

Estamos na era do omnichannel, em que os consumidores, por meio das redes sociais, dos sites de busca, dos sites de reclamação, dos grupos em

aplicativos e da coleta de opinião dos demais compradores, aumentaram seu poder de fogo junto às marcas, mudando sua reação quando algo não vai bem: de simples reclamação para o abandono da marca conjugado com reclamações em grande escala. Veja um resumo da mudança de comportamento no quadro a seguir:

	ANTES	AGORA
Canais de relacionamento preferenciais	Apenas quatro: presencial, telefone, site próprio e e-mail	Mais de dez, dentre eles: redes sociais, sites externos de reclamação, sites de compra, avaliação nos apps, chatbot, whatsapp, grupos em aplicativos, sites de defesa do consumidor, presencial, telefone e e-mail
Foco do marketing	Satisfação dos clientes	Entender e modelar as experiências emocionais dos clientes
Reação dos clientes a problemas	Reclamação	Abandono da marca e amplificação da insatisfação

O próprio desenvolvimento tecnológico, que é um grande aliado das empresas para fazerem cada vez mais ações de vendas e marketing, agora é o grande responsável pelo novo empoderamento dos clientes, levando-os a comportamentos mais radicais quando a empresa fornecedora falha.

Nessa nova relação, os clientes abandonam as empresas sem piedade e, além disso, propagam essa insatisfação para centenas de outras pessoas. Em paralelo, as empresas até percebem essa mudança de atitude, mas estão ocupadas demais em lançar produtos e serviços freneticamente para superar a concorrência. Assim, essa estratégia de novidades incessantes tem gerado muitas falhas na jornada do cliente em todas as suas etapas.

Motivado pela percepção de mudança abrupta no comportamento dos consumidores e pela dificuldade crescente de as empresas entenderem essa nova realidade, realizei uma pesquisa inédita sobre os motivos de os clientes “abandonarem” suas empresas favoritas – de que maneira fazem isso, em que momento tomam essa decisão e qual a repercussão desse abandono.

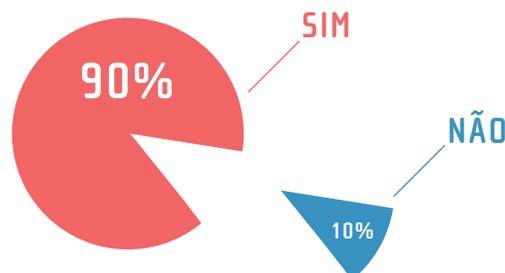
No total, foram computadas 494 pesquisas válidas, considerando uma margem de erro de 4% para um nível de confiança de 95%. Foram coletadas respostas de pessoas com mais de 21 anos e que acessam a web em todo o Brasil. A finalidade desse estudo foi contribuir para a melhoria das relações de consumo e para levar organizações de todos os portes e de todos os setores a refletirem

melhor sobre como os consumidores se comportam em sua jornada quando algo não vai bem.

A impressionante marca de 98% dos respondentes já desistiram de ser cliente por algum problema originado pela empresa. O estudo concluiu também que 90% das pessoas fazem divulgação das experiências negativas para amigos, familiares ou conhecidos. Esse número é um importante dado para reflexão, pois clientes insatisfeitos tendem a “punir” as empresas duplamente: deixando de comprar e atuando como detrator da marca em larga escala.

São vários os motivos que levam os clientes a abandonarem as empresas que costumam consumir (veja o gráfico na próxima página). Podemos

QUANDO VOCÊ DEIXA DE SER CLIENTE DE UMA EMPRESA, VOCÊ FAZ ALGUMA DIVULGAÇÃO DESSA EXPERIÊNCIA NEGATIVA PARA AMIGOS, FAMILIARES OU CONHECIDOS?



listar de maneira bem pragmática sete fatores que levam o cliente no Brasil a trocar de marca:

1. Atendimento
2. Qualidade
3. Confiança
4. Tempo
5. Solução
6. Promessa
7. Frustração

No passado, o mercado brasileiro trabalhava com a hipótese de que um cliente insatisfeito poderia falar com 13 outros, propagando sua experiência negativa. Contudo, na atualidade, concluímos que um único cliente insatisfeito propaga a informação, na média, para 232 pessoas, demonstrando um poder bélico sem precedentes.

Minha sugestão é que esse indicador (1 para 232 pessoas), a partir de agora, faça parte das discussões diárias das empresas, as quais devem medir o quanto estão perdendo de vendas e os danos à sua reputação. Não seria um bom momento para os executivos repensarem como estão investindo na mudança de cultura organi-

zacional e implantarem verdadeiramente o Customer Experience (CX)?

Com tantos anos na área, percebo claramente que as empresas, por mais que tenham boas intenções, acabam se apaixonando em demasia por seus produtos e serviços, tornando as experiências do cliente consequência desse processo, e não a origem de tudo.

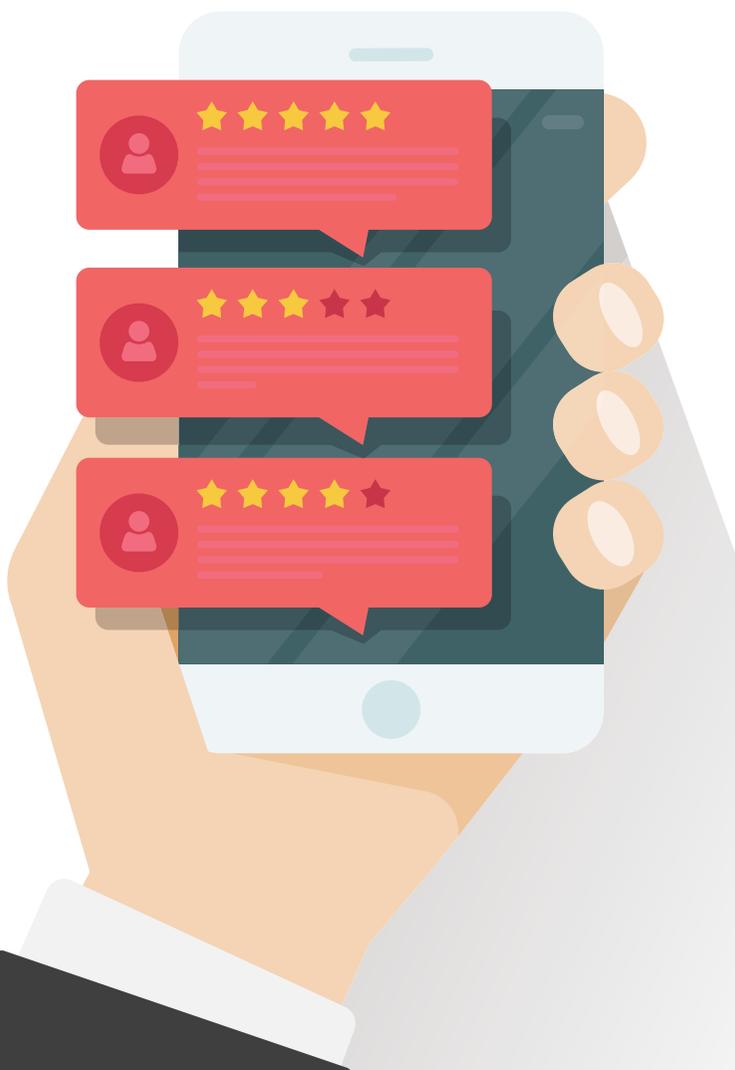
Incrivelmente isso vem piorando. Com a proliferação das startups, a paixão pelo que é criado e produzido continua em alta, por isso se faz necessário rever constantemente o modelo de experiência do cliente e focar de verdade na compreensão e na pavimentação de sua jornada. Embora muitas empresas se considerem focadas nos clientes, não priorizam legitimamente suas experiências.

Contudo, modificar esse cenário é possível. O primeiro passo para essa transformação é implantar uma cultura orientada para a experiência do cliente ligada à revisão de processos, pessoas, tecnologias, indicadores, capacitação, governança e comunicação. Ou seja, Customer Experience não é uma mecânica, tampouco uma filosofia. Embora o mercado trate o tema como algo con-



ceitual, CX é, acima de tudo, uma estratégia empresarial com a finalidade de dirigir inteligência e recursos para o planejamento, implantação e controle de iniciativas que vão proporcionar aos clientes experiências tão gratificantes, que serão capazes de sensibilizá-los para continuarem “ligados” racional e emocionalmente à empresa fornecedora. Esse é o princípio da lealdade!

Por isso, criei e aplico um framework que é de fácil apresentação e assimilação pelos executivos. Em geral, com esse modelo, eles compreendem a complexidade e os passos necessários para se modificar a jornada dos clientes na empresa. Nem sempre compreendem que essa transformação, para ser consistente, precisará talvez de um ano de projeto para maturar. Aliás, tudo começa com o comprometimento dos dirigentes a respeito do escopo, do prazo e das etapas desse complexo projeto que possui três camadas. (Material disponível para download no site da **HSM Management**, com exclusividade para o assinante da revista.)



CUSTOMER EXPERIENCE NÃO É FILOSOFIA. É UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL QUE EXIGE PLANEJAMENTO, RECURSOS E CONTROLE, PARA QUE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SEJA DE FATO PRIORIZADA

A complexidade de um projeto para elevar a experiência de clientes e colaboradores indica que não basta investir somente em tecnologia. Também não é suficiente transformar um único processo da empresa para se atingir um modelo satisfatório quanto à jornada do cliente.

Com a facilidade de abandono das marcas pelos clientes, com o aumento da complexidade dos processos organizacionais e a proliferação de produtos e serviços concorrentes, a resposta é implantar projetos ligados à experiência do cliente com cadência, metodologia segura, capacitação das pessoas e transformação da cultura organizacional. ∞



Roberto Madruga é professor da HSM, consultor, autor de oito livros de gestão, um dos precursores no Brasil na implantação de Customer Experience, Employee Experience e Customer Success.

Faça o download do framework citado nesta matéria



JORGE FORBES //

ESTAMOS DEBUSSOLADOS

A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA MUDOU NOSSAS VIDAS E AINDA NÃO NOS ENCONTRAMOS

Estamos todos desbussolados, sem rumo, virados de cabeça para baixo e agarrando no primeiro tronco dessa enxurrada para tentar nos salvar. Do nascimento à morte, passando por todas as etapas da vida, como o amor, a família, o trabalho, a saúde, o lazer, a educação, nada mais é como era antes. Nossos tempos pós-modernos – TerraDois, como costume chamar – põem em evidência que, à diferença de todos os animais, não temos um determinismo biológico que nos oriente com segurança inquebrantável. Não temos uma bússola segura, somos todos GPS ambulantes.

Vejamos os animais, as abelhas, por exemplo. Abelhas existem há 80 milhões de anos e são sempre as mesmas, sempre fazendo tudo igual. Nesse tempo todo a colmeia continua sendo composta por hexágonos perfeitos, nunca tendo surgido uma abelha Niemeyer que tenha resolvido inovar fazendo uma curva sensual no padrão tão exato de sua casa. E zebras, e pinguins, e onças, e porcos, e borboletas sabem desde o nascimento o que devem fazer de suas vidas. A espécie humana, não; por isso podemos falar em eras éticas, ou seja, épocas sucessivas que se caracterizam por um determinado comportamento coletivo.

Vivemos uma abissal mudança ocasionada, em especial, pelo surgimento da web na década de 1990. O laço social, pela primeira vez em 2.800 anos, deixou de ser vertical, padronizado, hierárquico, linear, passando a ser horizontal, múltiplo, flexível, criativo. A primeira reação a essa flexibilização é de euforia, pela liberdade de escolha, logo seguida de medo, pela mesmíssima razão: a liberdade de escolha atemoriza por não estar amparada em nenhuma garantia. Surgem então tentativas toscas de acalmar os medrosos, buscando fazer da ciência o que ela não é, a saber, oráculo do destino, semelhante ao periquito do realejo.

Sob o prestigioso título de “neurociência” cria-se um amplo guarda-chuva sob o qual convivem práticas das mais consequentes e fundamentais às mais duvidosas, capazes de envergonhar o referido passarinho. E quando a isso se somam neossacerdotes cheios de termos ingleses, aconselhadores do lugar-comum, está preparado o caldo da desistência de sermos responsáveis pela singularidade de nossas formas de viver. Podemos fazer bem melhor esse novo tempo.∞



//////

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, 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).

ASSUNTO PESSOAL

SUA CARREIRA, SEU EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

LONGEVIDADE

OS 5 HÁBITOS QUE VALEM 10 ANOS A MAIS DE VIDA, SEGUNDO PESQUISADORES DE HARVARD

Quem não quer viver mais e melhor? Todo mundo, é claro. A receita que pode oferecer, ao menos, mais dez anos de vida (ou até 12 anos para os homens e 14 para as mulheres) é relativamente simples, mas nem sempre fácil de ser adotada.

Pesquisadores da Harvard University, nos Estados Unidos, analisaram prontuários de 123 mil voluntários, com cerca de 34 anos de históricos médicos. Os resultados foram publicados na revista especializada *Circulation*, da American Heart Association, e podem ser aplicados à maior parte da população mundial.

O estudo identificou cinco hábitos, alguns velhos conhecidos da maioria das pessoas, que têm um impacto enorme sobre a longevidade. Os pesquisadores, porém, alertam que as pessoas, muitas vezes, ficam presas em um círculo de maus hábitos e acham que é tarde demais para mudar.

Mas, afinal, quais são esses comportamentos capazes de gerar benefícios tão significativos?

1. **Não fumar – nunca, ou, pelo menos, parar o quanto antes para minimizar riscos.**
2. **Manter um peso saudável – o que significa, na prática, um Índice de Massa Corporal (peso dividido pela altura ao quadrado) entre 18,5 e 25.**
3. **Fazer exercícios – 30 minutos de atividade moderada ou 15 minutos de atividade vigorosa por dia.**
4. **Moderação no consumo de bebidas alcoólicas – não mais do que uma taça de vinho de 150ml ao dia, no caso das mulheres, e duas taças, para os homens.**
5. **Alimentação variada e balanceada, com muitas frutas, muitos vegetais e grãos, e, ao mesmo tempo, pouca gordura saturada, pouca carne vermelha e pouco açúcar. ∞**

TECNOLOGIA, EDUCAÇÃO E O FUTURO

ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA *FAST COMPANY* DESTACA AS TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO E QUESTIONA O PREPARO DO SISTEMA EDUCACIONAL

O anúncio da Amazon, de que investirá US\$ 700 milhões para retrainar 100 mil funcionários em novas tecnologias, enviou um sinal claro: os empregos do futuro exigirão competências nos campos de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM, na sigla em inglês).

“As fronteiras menos marcadas entre empregos técnicos e não técnicos indicam uma mudança significativa para todo o mercado e transformará a estrutura e a natureza do trabalho”, destaca Scott F. Latham, professor de Gestão Estratégica na University of Massachusetts Lowell, em artigo publicado na revista *Fast Company*.

Na avaliação do especialista, nas próximas décadas, será raro encontrar trabalho que não envolva um robô ou uma ferramenta de inteligência artificial. “Um dos campos de mais rápido crescimento é o da interação entre robôs e seres humanos e o desenvolvimento de robôs colaborativos, conhecidos como ‘co-bots’. Os humanos que tiverem sorte e não forem substituídos pela inteligência artificial deverão, de qualquer maneira, ser capazes de trabalhar com alguma forma de IA”, escreve Latham.

IMPACTO NA EDUCAÇÃO

Além de alertar para as mudanças significativas das posições de trabalho no futuro, o professor levanta uma questão: quem garantirá que a mão de obra esteja preparada para esse desafio?

Ele destaca que a Amazon, a exemplo do que ocorre em outras companhias, planeja utilizar apenas sua própria estrutura e seus programas internos para o treinamento que anunciou. Outras empresas, como o Google, seguem no mesmo caminho.

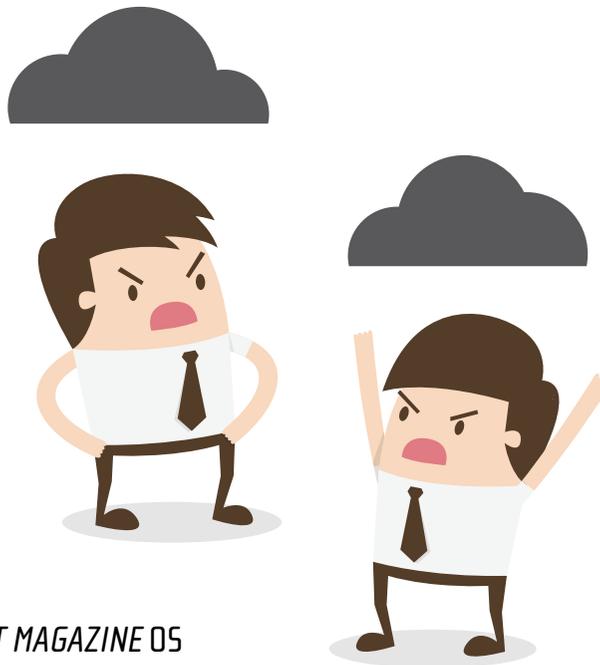
“As universidades não fazem parte do plano. Acredito, porém, que o mercado de trabalho que vem surgindo demanda uma educação de nível superior”, argumenta Latham. O problema, admite, é que as universidades estão desenhadas para uma revolução industrial do passado. “O tempo médio de uma graduação é de cinco anos. Isso é muito lento”, acrescenta.

Em outras palavras, alerta o especialista, o ensino superior precisa se tornar mais adaptativo e inovador. Se isso não acontecer, as empresas vão continuar a assumir a dianteira do processo de formação do mercado de trabalho do futuro. ∞



COMO LIDAR COM PESSOAS DO CONTRA

ESPECIALISTA CONTA À *ROTMAN MANAGEMENT MAGAZINE* OS SEGREDOS PARA CONVIVER BEM COM ESTES PROFISSIONAIS



Professora de Psicologia da Western Michigan University, Laura Methot é cofundadora da consultoria I&D 101, que ajuda as empresas a promover a inclusão e a diversidade no local de trabalho. Ela também costuma ser procurada para palestras e entrevistas sobre outro tema que afeta, e muito, o ambiente organizacional, em especial em momento de transformação: as pessoas do tipo CAVE – sigla em inglês para Citizens Against Virtually Everything, ou seja, cidadãos que são contra praticamente tudo.

“Profissionais assim podem ter uma influência tóxica, envenenando a atitude dos colegas e erguendo um muro de resistência à mudança. Por isso, é preciso que as lideranças saibam neutralizar a negatividade deles”, diz a especialista em conversa com a *Rotman Management Magazine*.

O QUE EXPLICA A NEGATIVIDADE DIANTE DA MUDANÇA?

Para muitas pessoas, mudança é algo a ser temido. A boa notícia é que, com a gestão adequada, a maioria acaba se engajando.

No entanto, mesmo em condições favoráveis, um pequeno grupo de profissionais vai continuar resistindo, em geral por conta do medo e da desconfiança. Costumam apresentar problemas de desempenho e temem perder privilégios ou mesmo o emprego.

AS PESQUISAS INDICAM QUE ESSES PROFISSIONAIS NEGATIVOS TÊM QUATRO A SETE VEZES MAIS IMPACTO DO QUE OS DEMAIS. ESSA É UMA BATALHA PERDIDA?

Claro que não. Muitas pessoas do tipo CAVE apresentam esse comportamento porque ele traz vantagens, como não fazer parte do esforço da mudança. Uma vez que entendemos o que motiva o comportamento delas, podemos adotar medidas para mexer com isso.

MUITAS VEZES ESSAS PESSOAS AGEM APENAS NOS BASTIDORES... COMO LIDAR COM ESSE COMPORTAMENTO?

Sugiro conversar, de forma proativa, com elas, especialmente aquelas que atuam na linha de frente e as que serão mais afetadas pela mudança. Também forme grupos de funcionários para discutir a mudança. Será uma oportunidade para que os resistentes possam ser influenciados positivamente por aqueles que estão abertos.

VOCÊ IDENTIFICOU COMPORTAMENTOS QUE OS LÍDERES PODEM ADOTAR PARA OBTER REAÇÕES MAIS POSITIVAS À MUDANÇA...

O mais importante é ser claro e firme em relação às expectativas. As pessoas precisam saber que o comportamento negativo não vai impedir que elas participem ativamente do processo de transformação. Ao mesmo tempo, ouça as preocupações delas, demonstre interesse. Assim, você poderá descobrir a raiz do problema e levar os resistentes a uma situação mais produtiva. Também deve-se focar no comportamento e não na pessoa, sendo específico sobre quais ações e palavras são problemáticas. ∞

CONFIANÇA QUE SE CONSTRÓI NAS REDES SOCIAIS

ESTUDO PUBLICADO NO PORTAL KNOWLEDGE, DO INSEAD, APONTA COMO O COMPORTAMENTO EM REDES SOCIAIS IMPACTA NEGOCIAÇÕES



O vínculo estabelecido nas redes sociais, como Facebook, por exemplo, é suficiente para aumento da confiança entre as pessoas envolvidas em uma negociação e influenciar o comportamento delas. E mais: quanto mais próximo for este vínculo, maior a tendência de cada um estar disposto a deixar de lado uma eventual falta de cooperação. Por exemplo: quem compartilha fotos tende a ser mais condescendente e a dar o benefício da dúvida do que quem apenas tem amigos em comum em determinada rede social.

Estas são as principais conclusões de um estudo comentado em artigo recente no portal Knowledge, do Insead. A pesquisa, realizada por Ravi Bapna (University of Minnesota), Liangfei Qiu (University of Florida) e Sarah Rice (Texas A&M University), indica que os vínculos sociais estimulam as pessoas a apresentar seu melhor comportamento durante as negociações. Afinal, se há alguma possibilidade de encontrar novamente, no futuro, quem está sentado do outro lado da mesa, é natural que se esteja menos inclinado a fazer algo mal-intencionado.

Os pesquisadores realizaram um experimento real, convidando 200 usuários de Facebook que trabalhavam ou estudavam em uma grande

universidade dos Estados Unidos, para participar de um jogo de investimento envolvendo pequenas quantidades de dinheiro de verdade. Ficou evidente que o nível de confiança e, consequentemente, a disposição de não trapacear era maior entre as pessoas que já estavam previamente conectadas pela rede social.

Os autores do artigo – Horacio Falcão, professor do Insead e especialista em negociações, e Alena Komaromi, profissional do setor financeiro – explicam que a confiança, em um jogo como o que foi proposto pelos pesquisadores, é semelhante ao conceito de mutualismo. Significa o reconhecimento, pelas partes envolvidas na negociação, de que trabalhando juntas será mais fácil alcançar os objetivos específicos de cada uma. Assim, a confiança pode ser construída à medida que as partes interagem e conhecem melhor os respectivos padrões de comportamento, assim como valores e intenções.

Os autores destacam ainda que a existência de vínculos desenvolvidos nas redes sociais motiva as pessoas a proteger sua reputação, pois querem continuar sendo vistas como alguém em quem se pode confiar e, portanto, com quem se pode negociar. E isso é recompensado no longo prazo. ∞

MENOS PLANEJAMENTO E MAIS MÃO NA MASSA

ESSA É A DICA DE UM DOS FUNDADORES DA NETFLIX PARA
QUEM DESEJA EMPREENDER UM PROJETO DE SUCESSO

“A pior coisa que pode acontecer a um empreendedor é ficar preso no planejamento de uma ideia perfeita e nunca começar a tentar colocar tudo em prática”, alerta Marc Randolph, cofundador da Netflix, em texto publicado na plataforma de blogs Medium. E acrescenta: em algum momento, é preciso parar de pensar e fazer, mesmo que seja a partir de uma versão incompleta do que foi inicialmente idealizado.

Randolph diz que as pessoas têm a tendência de construir castelos imaginários que, na verdade, são táticas protelatórias disfarçadas de ideias. Em vez de construir algo, o empreendedor apenas segue elaborando e planejando o projeto. “Rapidamente, o castelo imaginário que você construiu está enorme e inacreditavelmente caro para virar realidade”, explica.

Segundo ele, as ideias iniciais não são, geralmente, tão boas quanto os empreendedores pensam. Mas isso não faz diferença. Não dá para saber, com certeza, se um projeto vai funcionar até colocá-lo para andar, mesmo sem tudo perfeitamente planejado.

“Interação, e não ideação, é a parte mais importante do estágio inicial de um empreendimento. É preciso ter um monte de ideias – um monte de ideias ruins – para terminar com uma boa ideia. Também é preciso colocar as ideias ‘no mundo real’, onde as pessoas possam vê-las e dar feedback”, escreve Randolph.

Ele lembra que, atualmente, é relativamente fácil testar uma ideia no mundo real. E isso é fundamental para que o empreendedor e outras pessoas possam observar aspectos que nunca haviam sido levados em consideração. Um detalhe inicialmente irrelevante pode se tornar uma função primordial; um erro pode acabar virando um recurso.

“Os planos não fazem diferença, porque as ideias acabam mudando e se chocam com o mundo real.



Nunca vi um plano de negócios sobreviver ao encontro com os consumidores de verdade”, escreve o cofundador da Netflix, recordando de sua própria experiência e de como era difícil e caro testar uma ideia no final da década de 1990, quando a empresa iniciou suas atividades, ainda como um serviço de assinatura mensal, locadora online e entrega de DVDs na casa dos clientes.

Por fim, Randolph afirma: se os potenciais empreendedores deixarem de construir castelos imaginários e partirem para a prática, talvez um dia possam construir algo real, mesmo que imperfeito. “Algo que seja interessante, que agrade as pessoas e que funcione”, completa. ∞



ROUBO DE DADOS

O QUE FAZER QUANDO SUAS INFORMAÇÕES SÃO ROUBADAS NO UNIVERSO DIGITAL

A crescente digitalização das atividades, dos serviços e até mesmo das relações trouxe ao menos um risco para a vida de todos: qualquer pessoa tem atualmente uma grande quantidade de dados pessoais circulando pelo universo virtual.

Em todo o mundo, milhões de usuários são vítimas de ataques cibernéticos, diretamente ou por conta de fraudes praticadas contra as grandes organizações. A lista de empresas que já tiveram a segurança digital quebrada inclui Home Depot, eBay, DropBox e Yahoo. Confira algumas medidas indicadas por especialistas que podem ser adotadas para reduzir danos:

01 Faça um levantamento do tipo de informação que foi ou pode ter sido roubada, tendo em mente que alguns dados são mais importantes do que outros, principalmente do ponto de vista dos criminosos cibernéticos.

As informações que, uma vez roubadas, representam o maior risco são os números de documentos pessoais (RG e CPF, em especial), o número e a senha da conta bancária e dados de cartão de crédito, incluindo a senha. A senha para seus e-mails também abre as portas para registros da sua vida que podem ser utilizados pelos criminosos, que, não raramente, são capazes de “quebrar” sistemas de criptografia.

02 Mude todas as suas senhas, mesmo aquelas que, aparentemente, ficaram imunes ao ataque. Elabore novas senhas fortes, e nunca reutilize uma senha antiga.

03 Contate todas as instituições financeiras com a qual mantém relacionamento, o que inclui bancos e operadoras de cartão de crédito, imediatamente. O tempo é um fator decisivo para evitar que compras e outras operações sejam realizadas. O melhor é falar com um atendente – somente o serviço eletrônico pode não bastar. Procure dar a dimensão correta do risco que você corre, até para alertar a instituição para a possibilidade de movimentações estranhas.

04 Revise seus procedimentos de segurança (como antivírus), pesquise ferramentas que possam lhe ajudar a reforçar os cuidados com seus dados e mantenha seus aplicativos e softwares atualizados.

05 Diante de qualquer indício de fraude, registre a ocorrência na polícia. Isso é importante tanto para que se abra investigações quanto para alimentar as estatísticas que podem servir à definição de ações e políticas de prevenção. ∞



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.

EM QUE NÍVEL DE CONSCIÊNCIA VOCÊ OPERA?

OBSERVANDO SEUS PENSAMENTOS, SUAS EMOÇÕES E SUAS AÇÕES É POSSÍVEL IDENTIFICAR SUA ASSINATURA VIBRACIONAL E SUA INTERAÇÃO COM OS EVENTOS DO MUNDO

Para falar sobre níveis de consciência, precisamos ampliar a definição convencional de quem somos. Apesar de percebermos uns aos outros como matéria, somos formados por campos eletromagnéticos que vibram e pulsam formando uma sinfonia de vibrações que cria uma resultante, uma espécie de assinatura vibracional.

Essa resultante inclui a vibração do nosso corpo (influenciada pelo que comemos e bebemos, e por nosso estilo de vida), das nossas emoções e também dos nossos pensamentos.

A maneira como vibramos ressoa com eventos externos que passam a fazer parte de nossa experiência do dia a dia; assim, criamos a nossa realidade vibracionalmente. Por exemplo, se vibramos medo e fracasso, vamos experimentar sucessivamente eventos compatíveis com medo e fracasso até que mudemos nossa vibração para alguma frequência mais elevada.

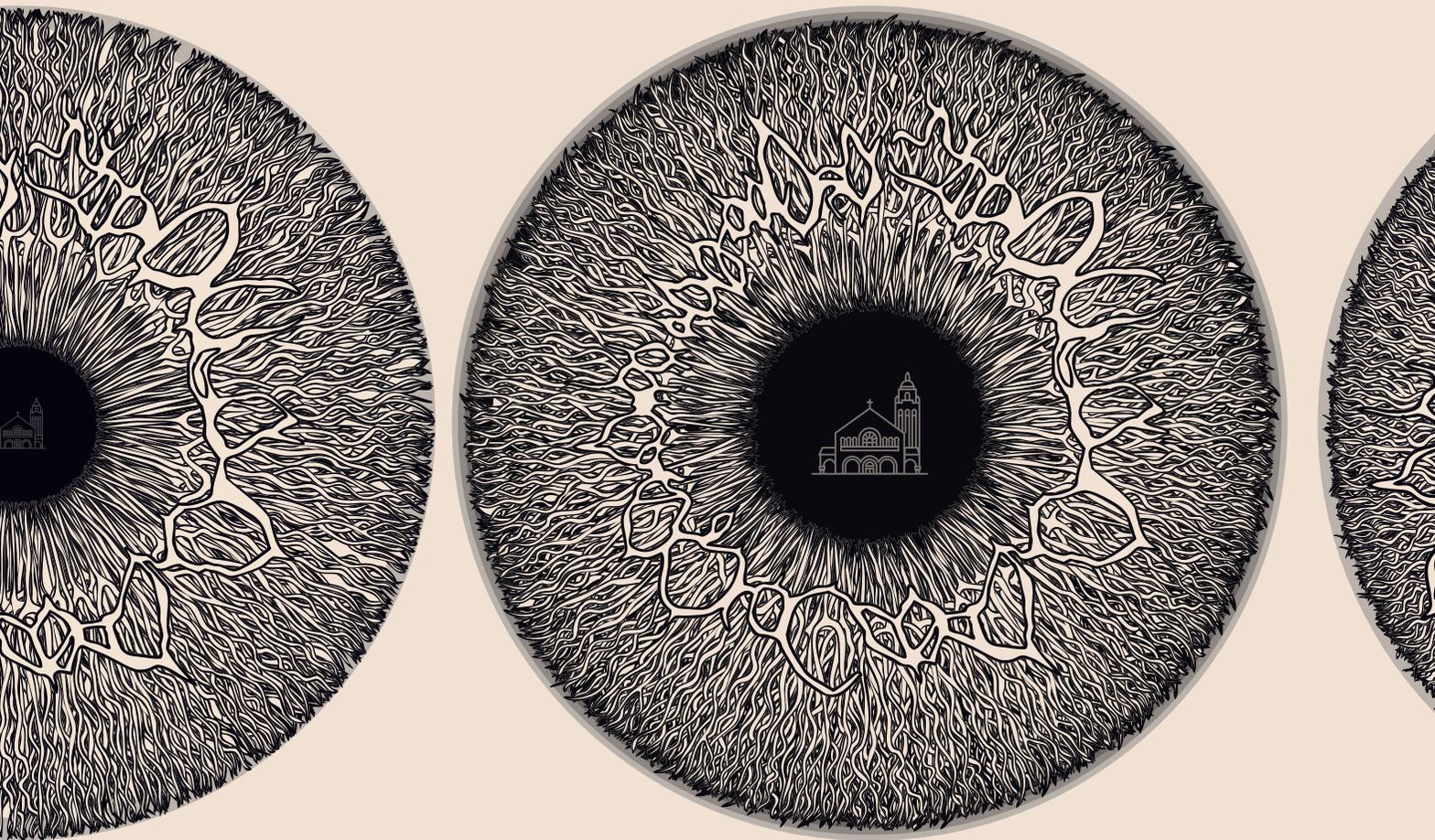
Dr. David Hawkins, médico psiquiatra americano, fez um trabalho maravilhoso e pioneiro de medição e determinação matemática dos níveis de consciência da humanidade.

Ele descobriu que 85% da humanidade vibram em um nível abaixo do crítico em que o autoextermínio dos seres humanos é possível, e que os 15% restantes fazem a compensação gerando uma resultante que torna viável a vida na Terra.

Segundo Hawkins, vibrações inferiores estão ligadas a emoções inferiores, como vergonha, culpa e medo, enquanto vibrações superiores incluem alegria, coragem e amor.

O estado atual do mundo é o resultado direto da vibração média em que a humanidade opera. Portanto, fome, escassez e violência estão presentes no mundo porque estão presentes dentro de nós, ou pelo menos na maior parte da humanidade.

Se queremos mudar o que vemos no mundo, precisamos mudar nossos pensamentos, nossas emoções e nossas ações. Essa é a nossa responsabilidade vibratória! ∞



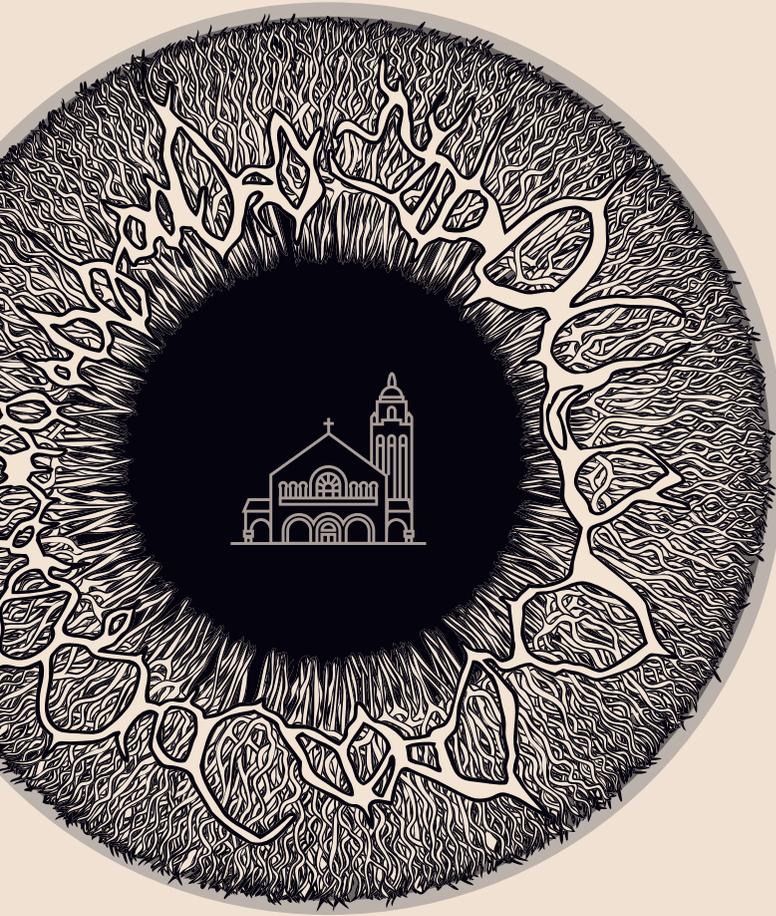
O QUE SE GANHA AO EXPANDIR O OLHAR

TRÊS BRASILEIROS CONTAM SEUS PRINCIPAIS APRENDIZADOS
APÓS UMA TEMPORADA DE ESTUDOS FORA DO PAÍS | POR TICIANA WERNECK

Ao final dos dois anos de MBA na Stanford GSB (Graduate School of Business), na Califórnia (EUA), o engenheiro mineiro André Penha tinha uma vontade enorme de voltar para o Brasil e fazer algo de impacto. Mesmo que esse “algo” parecesse diferente demais. “Aquele ambiente altamente inovador me mostrou que não podemos depender de consenso para tomar decisões”, conta. Com outro brasileiro que conheceu no curso, Penha fundou o QuintoAndar, startup que simplifica contratos de locação de imóveis, eliminando a burocracia. “Alugar é chato e queria mudar isso”, diz. O início foi difícil – “os investidores achavam a ideia

uma loucura”, conta – mas hoje, sete anos depois, após nova rodada de investimentos de um fundo americano, ele planeja aumentar o número de cidades alcançadas e lançar novos produtos. “Aprendi que é possível lidar com o desconforto se há uma visão. Mudar vidas, empresas ou mercados nunca será confortável”, comenta ele.

Igor Marchesini também voltou transformado da temporada de estudos fora. Hoje, fundador e CEO da fintech de pagamentos móveis SumUp no Brasil para pequenos empreendedores (a empresa é alemã mas tem atualmente aqui seu mercado mais promissor), ele largou uma carreira de alto potencial como consultor da Bain & Company para empreender após ter sua visão de mundo alargada



pela experiência de estudo e de estar inserido em uma comunidade global de conhecimento. “Éramos incentivados a pensar soluções para problemas que nossos mercados enfrentavam e a assumir um senso de responsabilidade pelo presente”, resume. Nubank, DogHeroe e iFood são outros exemplos de startups que se iniciaram com a volta de brasileiros da Stanford GSB.

Entre junho de 2018 e maio de 2019, outros 300 brasileiros se inscreveram nos módulos de MBA da Stanford GSB. Esse interesse crescente aguçou a curiosidade do reitor Jonathan Levin pelo Brasil, e o trouxe até aqui em agosto. “Quis ver de perto esse País que nos envia tantos talentos”, comenta. A instituição recebe alunos de 60 países, a maioria com o desejo de ingressar em carreiras menos tradicionais, como os dois exemplos citados aqui. “Há 20 anos recebíamos muitos alunos de bancos, multinacionais e consultorias em busca de aperfeiçoamento para retornar às suas atividades. Eles continuam vindo, mas em menor número. A maioria está de olho em outras possibilidades”, diz.

A matemática Erica Janini faz parte do grupo dos que não buscavam uma nova carreira. Ao retornar, ela queria inovar dentro do Itaú, onde ingressou ainda trainee há 14 anos. E então criou o Cubo, plataforma que conecta startups, já fomentando a transformação digital no lon-

gínquo 2015. “Eu tinha alergia a empreender”, brinca, “mas queria ser uma líder melhor e tentar algo diferente na minha área. Nos dois anos de curso, conheci muita gente, aprendi sobre os desafios dos ecossistemas de negócios e tive o insight para iniciar o Cubo”, conta.

Para esses brasileiros, o que mais valorizaram na experiência de estudar fora foram os aprendizados que transcenderam as aulas de gestão. “Desenvolvi skills como convencimento, empatia e feedback que me ajudaram a criar uma nova cultura de comportamento”, conta Erica. “Fazíamos dinâmicas e encontros informais que mostravam a importância de ouvir de verdade seu interlocutor, o poder que se cria a partir dessa conexão”, reforça Marchesini. “Nossas turmas são menores justamente para criar relacionamentos mais imersivos, que não se rompem após o fim do curso. Ex-alunos continuam se apoiando mutuamente pela vida”, comenta Levin.

Como outros pontos-chave do programa destacam-se a relação próxima com a comunidade de Vale do Silício, clima colaborativo e global com foco na busca por ideias que solucionem problemas do mundo real. “Temos uma especial preocupação com o futuro e os redesenhos sociais. Nossa ideia é formar líderes que tragam contribuições para o mundo”, finaliza Levin. ∞

LUCIANO BUENO //

NETWORKING E COMUNIDADE

MUITO ALÉM DA TROCA DE CARTÕES E DA PRESENÇA
EM EVENTOS, CONSTRUIR UMA BOA REDE EXIGE
TROCAS GENUÍNAS E INTERESSE PELAS PESSOAS

O networking, junção das palavras em inglês “net” e “work” (rede e trabalho, respectivamente), é uma das principais estratégias adotadas por quem deseja ampliar suas conexões. Por aqui no Vale, os eventos para fazer networking são supercomuns, mas, depois de frequentar alguns, me dei conta de que eles estavam perdendo o sentido. Até porque todo mundo pergunta sempre as mesmas coisas, depois troca cartões, e aquele contato superficial provavelmente nunca mais será lembrado.

Qual o intuito do networking então? Depois de muitos meses por aqui comecei a usar o networking como uma maneira de me aproximar das pessoas com o interesse genuíno de conhecê-las além de suas atividades profissionais. Busco entender onde nasceram, locais que frequentam, experiências marcantes de vida, lugares preferidos de viagem, esportes, família e afins. Para isso, ter na ponta da língua de 10 a 15 perguntas interessantes pode resultar em conversas que você nem imaginava. E isso cria conexão entre as pessoas.

Com o passar do tempo, meu networking passou a ter um valor real e eu passei a fazer parte de comunidades nas quais, de fato, há trocas e experiências marcantes entre as pessoas. Cito duas como exemplo:

IVY (MASTER MIND): Com o intuito de aproximar artistas, profissionais e empreendedores determinados a criar um impacto positivo no mundo, Beri Merie baseou-se na experiência que teve ao cursar a Ivy League, que reúne as universidades de elite dos EUA, para criar essa comunidade. Um conjunto de eventos, palestras e festas cria uma atmosfera incrível nesse grupo, com destaque para a atividade conhecida como “master mind”, na qual você troca profundas experiências de sua vida com dez pessoas todo mês. Funciona como se fosse uma reunião de conselho, em que você é o CEO de sua vida. Uma experiência simplesmente incrível.

BRAZUCAS NO VALE: Iniciada por Rafael Amado, um grande amigo que, após a conclusão de um MBA na University of California em Berkeley, sentiu a necessidade de compartilhar seus conhecimentos com a comunidade brasileira. Além de encontros presenciais aqui no Vale, a ideia resultou no lançamento de um podcast que, a cada episódio, conta histórias de brasileiros que vivem por aqui. Tive a honra de ser convidado para o segundo episódio e deixo aqui o meu convite para quem quiser conhecer o trabalho dele, que está disponível no Spotify e no Google Podcasts.

Por fim, minha dica é que você construa vínculos de qualidade com seu networking, para que de fato exista colaboração e troca. De gente interessada, o mundo está cheio. Já pessoas interessadas são poucas. Seja uma e invista em relações interessantes. ∞



//////

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*.

OS MEGAECOSSISTEMAS ORGANIZACIONAIS DA CHINA

CRESCENDO A PARTIR DE SEUS NEGÓCIOS CENTRAIS ORIGINALS, EMPRESAS COMO ALIBABA E TENCENT PASSARAM A ATUAR EM UMA SÉRIE DE NOVOS SETORES

As empresas chinesas mais valiosas hoje são tipicamente “megaecossistemas” que operam redes de negócios que se apoiam mutuamente e suplementam as habilidades umas das outras. Gigantes da internet como Alibaba e Tencent, sem dúvida as empresas mais conhecidas da China, estão hoje entre as dez maiores empresas públicas em capitalização de mercado.

A noção de ecossistema de negócios não é nova. A Apple, uma das empresas mais valiosas do mundo, foi pioneira nesse sentido. Empresas chinesas, porém, voltam-se hoje para fora para se aperfeiçoar ainda mais na construção desse tipo de corporação.

Exemplos de primeira linha de megaecossistemas na China atual incluem Alibaba, Tencent e Xiaomi. A Alibaba começou como um pequeno marketplace online B2B há quase 20 anos, saltou para o site de cliente para cliente Taobao e depois para o site B2C Tmall. Para dar suporte a esses negócios, a Alibaba criou o Alipay, de pagamentos online por celular, e então o usou como plataforma para oferecer serviços de gestão financeira. Hoje, a Alibaba também se lançou a áreas que incluem automobilidade, saúde pública, mídia, novo varejo, serviços de locação, serviços de nuvem e logística inteligente.

A Xiaomi, mais jovem empresa da Fortune 500, é um ecossistema líder com uma ampla gama de negócios. Ao se associar a uma centena de outras startups desde 2013, a Xiaomi foi capaz de agregar muitos outros produtos em sua plataforma de internet das coisas (IoT), sem ter de produzi-las internamente. Hoje, oferece mais de 300 produtos ligados a estilo de vida e está conectando mais de 170 milhões de aparelhos. Seu negócio de smartphones está se tornando uma parte menor do negócio, enquanto os serviços de internet estão crescendo. Nesse sentido, acrescentou a seu portfólio apps como jogos online, e-books, streaming ao vivo, música e vídeos, finanças na internet, serviços de nuvem e plataformas sociais automotivas. Com uma gama dessas de produtos em seu portfólio, a Xiaomi deu o salto para o novo varejo que foca interconectar sem obstáculos seus canais online e offline.

O fundador e líder da Xiaomi, Lei Jun, disse que o próximo movimento estratégico seria construir um smartphone + IAoT (IA com IoT) antecipando a tecnologia 5G. Com essa estratégia, é provável que a Xiaomi estenda seu ecossistema e aumente a variedade de seus aplicativos.

Quando as empresas chinesas percebem um mercado se abrindo, elas rapidamente dão o salto para capturar as oportunidades e tentar abreviar as lacunas em habilidades por meio de ecossistemas de parcerias colaborativas. Em contraste, a maioria das corporações estrangeiras tende a fazer o que sempre têm feito e a evitar a “diversificação”. Empresas estrangeiras que operam na China cada vez mais reconhecem essa diferença e estão se aproximando ao aprender com empresas chinesas e a participar de seus ecossistemas. ∞

A CHAVE DA ALTA PERFORMANCE ESTÁ EM SUAS LIMITAÇÕES

PESQUISAS E CASES REVELAM QUE ENCORAJAR AS PESSOAS A ADMITIR SUAS IMPERFEIÇÕES, EM VEZ DE ESCONDÊ-LAS, DÁ ORIGEM AOS MELHORES TIMES | POR RODRIGO VERGARA E MARKUS LOTHAR FOURIER

Imagine fazer parte de uma equipe em que todo mundo se sente seguro para dar sugestões, falar sobre suas preocupações, perguntar sobre o que não sabe e trocar ideias sobre erros cometidos – inclusive os próprios –, sem medo de ser punido, repreendido ou humilhado.

Para quem ainda acha que o caminho para a alta performance é exercer pressão máxima por resultados, ameaçando punição, um ambiente como o descrito acima pode parecer

um contrassenso. Contraproducente, até. Mas é essa abertura ao novo e esse espírito desarmado que cada vez mais pesquisas estão sugerindo ser a solução para obter resultados excelentes no atual ambiente de negócios, em permanente transformação.

Incontáveis exemplos de sucesso em empresas reconhecidas mostram que os tempos de tirania e autoritarismo estão perdendo terreno para um espírito de aceitação e acolhimento em equipe, por razões que qualquer gestor entende: melhor performance e menor custo.



Claro, se seu time ainda opera em um cenário de negócios em que cada um faz seu trabalho sem necessidade de diálogo com os outros (ou seja, não há grande interdependência entre colaboradores e/ou áreas) ou se não há incerteza no horizonte (ou seja, as respostas testadas e aprovadas continuam dando os resultados esperados), esqueça essas recomendações.

Mas a maioria de nós já foi afetada pela mudança inevitável, frenética e complexa dos novos tempos e das novas tecnologias – o tal mundo VUCA sobre o qual **HSM Management** sempre fala. Nosso mundo já mudou e adaptar-se não é uma opção, mas um mandamento.

Primeiro porque os times não são mais como antes. É cada vez mais raro encontrar aquilo que se costumava chamar de equipe: um grupo estável de indivíduos em relações relativamente interdependentes, agindo para alcançar um objetivo compartilhado. Em vez disso, o mais comum é termos que colaborar com pessoas com todo tipo de diferenças (culturais, geográficas, temporais, geracionais, educacionais, profissionais e, em tempos de outsourcing, de vínculo com o negócio). Não temos mais o luxo de poder trabalhar com times estáveis e homogêneos.

A própria definição de equipe implodiu. De um grupo com relações hierárquicas, vamos nos movendo para redes cada vez mais horizontais, inspiradas pelo Manifesto Ágil, derrubando silos, redistribuindo poder e horizontalizando relações.

Aceitamos a interdependência e a incerteza dos novos modelos e os riscos de operar no desconhecido porque as respostas de costume não dão os resultados de sempre.

Além disso, a concorrência pelos melhores talentos nunca foi tão acirrada. Quando os meios de produção se resumem a um computador de capacidade mediana e uma boa conexão à internet, não é mais preciso fazer parte de uma grande estrutura organizacional para obter ganhos e se ver realizado. A vantagem competitiva das grandes corporações em atrair e reter talentos está cada vez menor. É preciso oferecer mais e mais recompensas para que um profissional talentoso se sujeite à tirania de chefes, à politicagem corporativa e ao calvário de estruturas burocráticas. As cadeias de valor mais fluidas e porosas oferecem uma autonomia e uma flexibilidade tentadoras demais para serem desconsideradas.

É CADA VEZ MAIS RARO ENCONTRAR O QUE SE COSTUMAVA CHAMAR DE EQUIPE: UM GRUPO ESTÁVEL EM BUSCA DE UM OBJETIVO COMPARTILHADO. HOJE TEMOS DE COLABORAR COM PESSOAS COM TODO TIPO DE DIFERENÇAS, EM REDE E COM PÓDER DISTRIBUÍDO

NESSAS CONDIÇÕES, COMO FORMAR, MANTER E ATUAR EM EQUIPE?

A resposta mais sólida que as empresas têm encontrado é “confiança”: é criar as condições para que membros de equipes possam confiar uns nos outros para percorrerem juntos os caminhos que ninguém nunca trilhou, abertos a aprender com a tentativa e erro. Em outras palavras: segurança psicológica. Usamos o termo segurança psicológica porque “confiança” pode significar outra coisa, que Patrick Lencioni, o autor do best-seller *The Five Dysfunctions of a Team*, chama de predição de comportamento. Ou seja, porque José tem um histórico consistente em um determinado comportamento, eu confio que ele irá repetir seu desempenho progressivo. Aqui, neste texto, nos interessa outro possível significado da confiança, que o termo segurança psicológica define melhor: a crença de que eu posso me colocar vulnerável diante de outra pessoa, assumir minhas imperfeições e ainda assim ser aceito.

Segurança psicológica seria então “uma crença compartilhada pelos membros de uma equipe de que o time é seguro para correr riscos interpessoais, de que ninguém será punido ou humilhado por revelar suas imperfeições, ideias, questões, preocupações ou erros”, de acordo com a definição de Amy Edmondson, consultora, pesquisadora e professora da Harvard Business School, especialista no tema.

QUAL A VANTAGEM DE UM TIME TER SEGURANÇA PSICOLÓGICA?

Em 2013, o Google não estava pesquisando segurança psicológica quando se defrontou com o tema. O objetivo do estudo da empresa que revelou o assunto era buscar as características-chave dos times de maior sucesso. Depois de dois anos de pesquisa em mais de 200 times internos, os pesquisadores descobriram algo surpreendente: o sucesso de uma equipe não depende de “quem” faz parte dela (ou seja, das competências técnicas, do background, da formação e da experiência de cada um na equipe para desempenhar a tarefa esperada). Mais importante era “como” essa equipe opera (quer dizer, como se dão as relações entre os membros). O estudo revelou cinco traços importantes desse “como” e destacou, entre eles, a segurança psicológica, considerada alicerce para o florescimento de todas as outras.

Os pesquisadores do Google descobriram que uma equipe será mais eficaz se responder com um sonoro “sim” à seguinte pergunta: “Podemos correr riscos nesse time sem nos sentirmos inseguros ou constrangidos?”

Há muitas vantagens em operar dessa forma:

- “Equipes com segurança psicológica têm maior engajamento, mais criatividade, mais capacidade de resolver problemas e menor índice de absenteísmo e doenças relacionadas ao estresse”, diz Edward Deci, professor da University of Rochester e pesquisador da motivação humana.
- “A segurança psicológica favorece a cooperação, a criatividade e a ousadia”, diz Amy Edmondson, pesquisadora que é referência no tema.
- “Indivíduos em times com mais segurança psicológica: a) têm menos probabilidade de deixar o emprego, b) são mais propensos a aproveitar o poder de ideias diversas vindas de seus colegas, c) são considerados mais efetivos pelos líderes duas vezes mais frequentemente e d) trazem mais receita para a empresa”, diz o estudo do Google.

QUE EMPRESA NÃO DESEJA E PRECISA DISSO?

“No ambiente altamente demandante e acelerado do Google, nosso sucesso se apoia na habilidade correr riscos e ser vulnerável diante dos

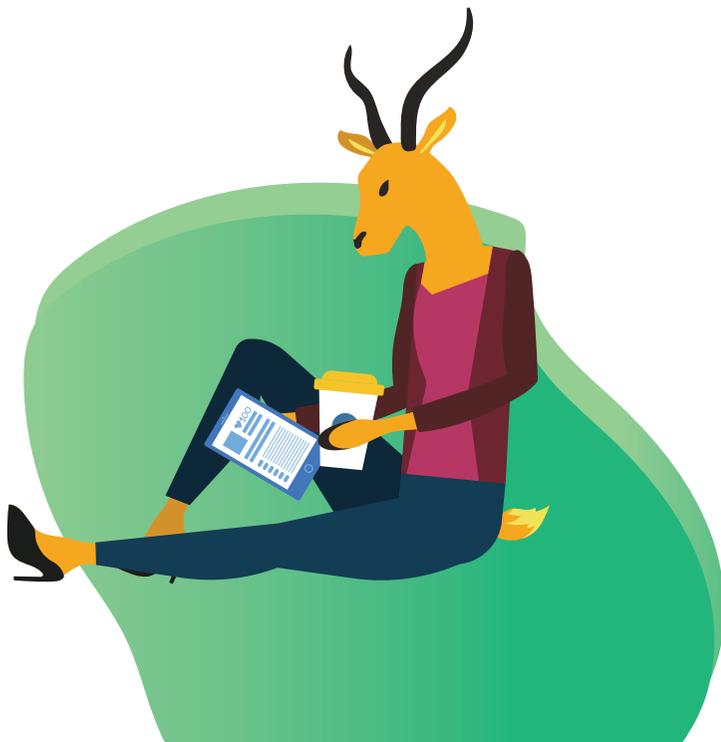
pares”, diz um trecho do documento da pesquisa. Porque, convenhamos: já está difícil operar no atual ambiente de negócios. Imagine então se os membros das equipes desperdiçarem tempo e energia protegendo-se, escondendo falhas, fugindo da colaboração ou evitando questionamentos e conversas difíceis. Pode ter dado certo no passado, mas hoje o custo dessas atitudes inviabiliza muitos negócios.

Serão menos competitivas as empresas que não aprenderem a sustentar um campo seguro para as contribuições únicas dos membros das equipes, para colher a criatividade e a inteligência coletiva de um grupo engajado.

O QUE COMPROMETE A SEGURANÇA PSICOLÓGICA?

A razão mais comum que impede a segurança psicológica é o medo de ficar vulnerável diante do outro. Compreensível. Mesmo fora do ambiente profissional, é raro encontrar condições propícias para assumir uma atitude de vulnerabilidade. Em ambiente corporativo, então, esse termo é quase um tabu, associado a fraqueza e debilidade.

No entanto, a vulnerabilidade está no centro de algumas das mais importantes necessidades humanas, como o pertencimento. “Todos queremos ser compreendidos, pertencer. Isso está inscrito nos nossos genes. E é impossível obter qualquer uma dessas conquistas sem se expor”,



diz Brené Brown, pesquisadora americana que se tornou uma celebridade após sua palestra no TED sobre o poder da vulnerabilidade.

“O oposto de pertencer, segundo as pesquisas, não é ser excluído”, diz Brown, “mas se encaixar, ou seja, analisar a situação e se acomodar a ela.”

“O que eu deveria dizer ou fazer nesta situação?”. “O que eu deveria evitar fazer ou dizer nesta outra?”. Essas perguntas, diz Brown, tão comuns em nossa maneira de agir, nos distanciam de nós mesmos, porque orientam nossas decisões pelos outros. “Pertencer exige pertencer antes a você mesmo. Pertencimento verdadeiro não requer que você mude quem você é”, diz Brown. Ao contrário, para obter o benefício do pertencimento verdadeiro, aquele que realmente satisfaz, é preciso ser aceito pelo que se é. “E isso implica vulnerabilidade.”

O QUE FAZER ENTÃO?

Para Edward Deci, o sujeito que pesquisa motivação, há duas formas de se mover no mundo. A primeira é a motivação controlada, quando nos movemos por alguma pressão externa, seja positiva, como uma recompensa, ou negativa, como uma punição. Ou seja, quando agimos de acordo com o que achamos que os outros querem de nós, tentando ao máximo evitar respostas que os outros possam achar inadequadas – o que nos colocaria em posição vulnerável diante do julgamento deles.

Mover-se pelo mundo dessa maneira, tão dependente de tantas opiniões, tem deixado as pessoas doentes, diz Deci. Ninguém consegue sustentar esse nível de estresse por muito tempo e permanecer saudável.

Amy Edmondson elaborou a seguinte tabela para compreendermos nossos comportamentos. A última coluna foi incluída por nós, da RIA, para mostrar o custo da atitude inadequada.

Mas uma outra atitude é possível. A segunda forma de se mover no mundo, diz Deci, é pela motivação autônoma, que por sua vez tem dois sabores. A primeira é o envolvimento prazeroso, típico de atividades que dão satisfação imediata, como brincar e praticar esportes, dançar ou montar quebra-cabeças. Cada um tem suas preferências, há quem sinta prazer genuíno em atividades que outros consideram abomináveis. A outra motivação considerada autônoma são valores profundamente enraizados. Ou seja, quando alguém age de certa forma porque aquilo alimenta algo que considera importante. É comum esse tipo de motivação no serviço religioso, no trabalho voluntário, em ONGs e entre servidores públicos. De novo, essas motivações são muito pessoais e variam de pessoa para pessoa.

A boa notícia, diz Deci, é que existem condições que favorecem a motivação autônoma. Ou seja, dá para fazer com que membros de uma equipe se movam pelo que gostam ou acreditam e que ainda assim entreguem os resultados desejados.

Em nossa experiência, esse caminho passa por criar, praticar e sustentar novos acordos, que favoreçam relações baseadas em confiança. Só assim, interferindo na cultura organizacional, pode-se criar a segurança psicológica capaz de libertar de maneira sustentável ao longo do tempo os potenciais individuais até hoje latentes. ∞



Rodrigo Vergara e Markus Lothar Fourier são sócios-fundadores da RIA, empresa especializada em desenvolvimento de pessoas e equipes com base na segurança psicológica.

Para não parecer...	Simplesmente...	Mas perca...
Ignorante	Não faça perguntas	Aprendizado
Incompetente	Não admita erros	Evolução
Intrusivo	Não dê ideias	Criatividade
Negativo	Não critique o status quo	Inovação
Receio	Autoproteção	Custo



O FUTURO DA EDUCAÇÃO

A SINGULARITY UNIVERSITY DISCUTE TEMAS DO MUNDO CONTEMPORÂNEO A PARTIR DA PERSPECTIVA DO CRESCIMENTO EXPONENCIAL. AQUI APRESENTAMOS ESSA VISÃO APLICADA AO UNIVERSO DA EDUCAÇÃO

No mundo do futuro projetado pela Singularity University (SU), todos têm acesso à informação, a um ambiente saudável e a experiências que podem construir inteligência, conhecimento e habilidades para todas as pessoas em todos os estágios de suas vidas, tanto para a realização pessoal como em benefi-

cio da sociedade. Não é possível imaginar nesse mundo, portanto, crianças indo à escola – a escola é que as segue para onde elas forem. Nesse contexto, professores e alunos estão sempre mudando de posição.

O século 20, segundo os pesquisadores da SU, trouxe grandes progressos no sentido de melhorar o acesso à educação. Hoje, mais de 91% das crian-

ças do mundo têm acesso à educação básica. Mas isso ainda deixa 57 milhões sem escola.

E isso não significa que a educação oferecida seja de qualidade. Professores e gestores mal preparados, infraestrutura precária e currículos ultrapassados são alguns dos problemas, ao lado de questões estruturais resultantes da desigualdade econômica, como má nutrição e violência.

A maioria das crianças que não frequenta escolas vive na África Subsaariana, em regiões de guerra ou em zonas rurais sem acesso a transporte. Outros desafios frequentes são ter deficiências ou ser mulher em locais em que meninas têm mais restrições do que meninos.

Em um mundo de mudança tecnológica e econômica em aceleração, as profissões rapidamente se modificam, o que exige um aprendizado para a vida toda a fim de complementar a educação formal. Além disso, teremos de ser flexíveis para conciliar como atendemos nossas necessidades básicas enquanto encontramos estímulo e propósito em nosso trabalho e aprendizado.

Para a professora da SU Esther Wojcicki, “quando os alunos chegam ao fim do ensino fundamental, já perderam boa parte de sua criatividade, porque só se preocupam com as notas. A criatividade vem quando você faz algo em que realmente está envolvido, e isso não necessariamente resulta em uma nota máxima. E essa criatividade gera paixão e interesse, o que dura para o resto da vida”.

O sistema educacional se mantém o mesmo há décadas, inspirado nas práticas industriais, e o resultado é desmotivação crescente. Na análise da SU, aqui estão alguns problemas:

- **Sistema de notas:** no sistema tradicional, os alunos começam com 10 e vão perdendo pontos conforme cometem erros. No mínimo, é desmotivador. No máximo, não tem nada a ver com o mundo adulto. A sugestão é aprender com o mundo dos games, no qual se começa do zero e se ganha pontos para o que se faz com sucesso.
- **Sistema de classes e aulas:** em uma época de escassez, a saída foi colocar um professor diante de muitos alunos, falando sobre vários assuntos. Hoje esse sistema de palestras não funciona mais.
- **Conteúdo:** em que medida o conteúdo aprendido no ensino fundamental e médio é útil na vida prática? Pouco do que se aprende ajuda a enfrentar a vida adulta. Habilidades de comunicação e de colaboração, por exemplo, cada vez mais importantes, raramente são ensinadas.

MICROAPRENDIZADO E SESSÕES INTERATIVAS, ALÉM DE DIMINUIREM O ESTRESSE, GARANTEM A ATENÇÃO DO ALUNO POR MAIS TEMPO

- **Conformidade x imaginação:** memorização e aprendizado analítico são as bases da educação industrial. Qual o espaço para a criatividade nesse contexto?
- **Tédio x evasão escolar:** se ir à escola é uma obrigação chata e sem emoções, os alunos não se envolvem. Diariamente, 7,2 mil alunos deixam o ensino médio, somando 1,3 milhão por ano nos Estados Unidos, o que representa 31% dos alunos que entraram. No Brasil, a taxa é ainda maior: quase 40% dos jovens de 17 anos estão fora da escola.

COMO A TECNOLOGIA PODE AJUDAR

A educação tem sido quase a mesma por mais de um século. Para muitos, esse sistema se tornou desatualizado. Em todo o mundo, os inovadores trabalham para melhorar e possivelmente transformar a educação para todos, incorporando novas formas de aprendizado e tecnologias exponenciais à educação. Esses experimentos podem se tornar bem-sucedidos e chegar a milhões de pessoas. A Singularity University analisa alguns movimentos:

Explosões de aprendizado

Os professores descobriram que é impactante incluir breves explosões de aprendizado sobre diferentes tópicos ao longo do dia. O microaprendizado é oferecido em breves sessões interativas, garantindo que a atenção do aluno não se perca. Esse formato de microaprendizado pode reduzir a necessidade de aprender grandes conjuntos de

informações de uma só vez, diminuindo o estresse que tende a acompanhar esse tipo de esforço.

Criatividade de volta à sala de aula

Salas de aula focadas em STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) têm funcionado bem nas últimas décadas, mas pessoas criativas são necessárias agora mais do que nunca. Educadores descobriram que a criatividade é vital para o nosso processo de aprendizado e para a maneira como nos expressamos como seres humanos. Aprender sobre as artes criativas está ganhando popularidade e agora está de volta em alguns currículos. Muitas empresas começaram a dar crédito à criatividade, chegando mesmo a listá-la como uma característica desejada em seus esforços de recrutamento.

Novos métodos de ensino

Os líderes em educação começaram a chegar às crianças por novas formas de ensino, como simuladores, jogos educativos e até entretenimento educativo. Por exemplo, o RoomQuake coloca uma sala de aula comum em uma simulação de terremoto. Os jogos educativos e os métodos de aprendizado do entretenimento educativo oferecem aos alunos a oportunidade de sair do livro e de participar de uma experiência, abrindo oportunidades para momentos valiosos de ensino. Além disso, essa abordagem oferece aos alunos uma ampla oportunidade de desenvolver habilidades do mundo real, como o trabalho colaborativo e habilidades essenciais de gerenciamento de tarefas e tempo.

Personalização

Alguns especialistas em educação preveem que as salas de aula do século passado em breve darão lugar a um aprendizado mais individualizado. Com a liberdade de não ser limitado por dispositivo, local ou hora do dia, as pessoas podem aprender em seu próprio ritmo. O aprendizado individual não apenas proporciona uma vantagem aos alunos mais rápidos, mas também pode colocar em evidência mais depressa os desafios do aprendizado. Programas que atendem a desafios específicos, como TDAH e dislexia, estão fornecendo aos alunos as ferramentas necessárias para aprenderem com colegas da mesma faixa etária.

Aulas online

Embora a educação online tenha passado por mudanças, ela está disponível na internet há dé-

REALIDADE VIRTUAL, INTERNET DAS COISAS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ESTARÃO CADA VEZ MAIS PRESENTES NA EDUCAÇÃO

cadadas. Aulas online são facilmente acessíveis para qualquer pessoa com acesso à internet, seja por meio de computadores, tablets, telefones ou dispositivos inteligentes. Isso abre oportunidades para o aprendizado em plataformas de internet que ensinam pessoas usando tutoriais em vídeo e métodos visuais de aprendizado.

Tecnologias emergentes

De maneira abrangente, as tecnologias emergentes na educação podem parecer voláteis, mas a exploração e a descoberta podem fechar importantes lacunas no acesso e na qualidade da educação. Os principais educadores deram os primeiros passos em direção ao ensino com a ajuda da inteligência artificial (IA) e do blockchain para orientar as jornadas educacionais dos alunos. Outros inovadores educacionais se concentraram em tornar a educação mais envolvente e atraente por meio da realidade virtual (RV) e da realidade aumentada (RA). E alguns líderes estão explorando o uso da internet das coisas (IoT, na sigla em inglês) para oferecer comunicações mais eficientes aos alunos e pais em tempo real.

Imagine um mundo em que instrutores não ensinam mais fazer provas, mas recompensem os alunos por resolver problemas da vida real. Visualize uma realidade na qual aprendizado e educação podem acontecer em qualquer lugar, com qualquer pessoa, e no qual os adultos possam aprender de forma tão fluida quanto as crianças.

Um currículo bem-sucedido foca o desenvolvimento de habilidades críticas de sobrevivência, como liderar pela influência, nutrindo habilidades como agilidade, adaptabilidade, iniciativa, empreendedorismo, comunicação efetiva, pensamento crítico, análise, curiosidade e imaginação. Esse é o mundo vislumbrado pela SU.∞



01

MAURICIO DE SOUSA
MSP
página 8



MÔNICA DE SOUSA
MSP
página 8



ALYSSON MUOTRI
Tismoo
página 32



CARLA TIEPPO
Ilumne / Educação Inédita
página 32



BILLY NASCIMENTO
Forebrain
página 36



ÁUREA BAZZI
Albert Sabin
página 40



CLAUDIA SIQUEIRA
Sidarta
página 40



ELISABETE STRINA
Ri Happy
página 40



GISELLE MAGNOSSÃO
Albert Sabin
página 40

//////
PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



INÊS COZZO
Tai Consultoria
página 40



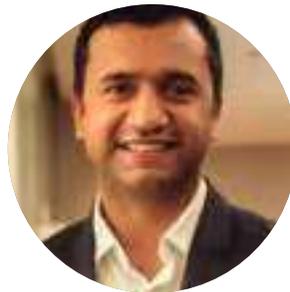
MONICA TORQUATO
Sodexo
página 40



PATRICIA FAGGION
Novartis
página 40



LEANDRO MATTOS
CogniSigns
página 52



ALMIR ARAÚJO
BASF
página 58



FRANCISCO JARDIM
SP Ventures
página 58



MARCELO RIBAS
Intergado
página 58



MARIANA VASCONCELOS
Agrosmart
página 58



JONATHAN LEVI
Stanford University
página 84

Live events 2019

outubro

RockinRio Academy Dia 1 - Rio de Janeiro

As estratégias que fizeram o Rock in Rio evoluir de uma ideia para uma das maiores plataformas de experiências do mundo.

novembro

HSM Expo 2019 #UseAprender 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

 (11) 4689-6666

Organizações citadas nesta edição

Ace	58	Embrapa	58	JD.com	20	Scardrones	58
Agrosmart	58	Erlich - Pessoas & Organizações	22	Johnson & Johnson	22	Sicoob	56
Airbnb	58	ESPM	58	JP Morgan	56	Singularity	
Algar Tech	22	Exec	22	Kalunga	19	University (SU)	3, 92
Algar Telecom	22	Facebook	58, 80	KPMG	22	Sodexo	40
Alibaba	20, 87	Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de SP	40	Mapfre	22	Softys	68
Alipay	87	Faculdade de Engenharia Industrial (FEI)	58	Marvel	8	Solinftec	58
Amazon	15, 58, 78	Fonterra	22	Massey	58	SP Ventures	58
Apple	87	Forebrain	36	Mauricio de Sousa Produções	8	Stanford GSB	84
Apple	3, 15	Gao Feng	87	McGill University	32	Stefanini	6
Apple	3	Advisory Company	87	McKinsey	17	Stefanini	58
Arpac	58	General Electric	22	Microsoft	15, 22	SumUp	84
Associação Paulista de Críticos de Arte	76	Gira	58	Monsanto	58	Taobao	87
Ateliê da Luz	83	Globo Filmes	8	Movele	22	Tata Trusts	16
Bain & Company	84	Google	8, 16, 58, 78, 88	NASA	32	Tencent	87
Basf	58	Grupo Algar	22	Nestlé	22	Tencent	20
Bayer	58	Harvard Business School	88	Netflix	15, 81	Tesla	56
Bill & Melinda Gates Foundation	16	Harvard University	46, 77	NeuroLeadership Institute	38	Tesla	31
Boitel São José	58	HBO	8	NeuroLink	31	Texas A&M University	80
Bossa		HeartMath Institute	83	Neuromarketing		Tim	58
Nova Investimentos	71	Home Depot	82	Science & Business Association (NMSBA)	36	Tismoo	52
Cargill	22	Homo Ludens Consultoria	58	Nokia	58	Tmall	87
Cartoon Network	8	HP	19	Nortus	38	Top2You	22
Cedro Capital	58	HSM	75	Novartis	40	TPG	58
Climate Corporation	58	Huawei	20	Empresarial	22	Trajeto Desenv.	
CNH Industrial	58	IBM	3, 32	Nubank	84	Empresarial	22
Coca-Cola	22	iFood	84	O Boticário	22	TroianoBranding	8
CogniSigns	40, 52	Inniti	68	Paramount Pictures	8	Uber	58
Colégio Albert Sabin	40	Insead	21, 80	Paris Entretenimento	8	Universidade de São Paulo	32
Colégio Sidarta	40	Inspira	8	PBKids	40	University of Florida	80
Corall	70	Intergado	58	Promon Engenharia	22	University of Minnesota	80
DC Comics	8	Itaú	84	PwC	58	University of Rochester	88
Din4mo	56	Ivey Business School	21	QuintoAndar	84	Usina Cofco	58
Disney	8	Jacto	58	Raizen	58	Valtra	58
DogHeroe	84			Ri Happy	40	Western Michigan	
Dow	22			RIA	88	University	79
DPA Brasil	22			RIA	88	Xiaomi	87
Dropbox	82			Riachuelo	22	Xmbots	58
eBay	82			Samsung	58	Yahoo	82

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
Diretora editorial: **Adriana Salles Gomes** adriana@qura.com.br
Publicidade: **Marcelo Levenstein** marcelo@qura.com.br
Central de atendimento: revistahsm.com.br/faleconosco
Serviço de assinaturas: revistahsm.com.br/assine

revistahsm.com.br
Editora executiva: **Gabrielle Teco** gabrielle@revistahsm.com.br
Diretora de arte: **Débora Bianchi** debora@qura.com.br
Colaboradores desta edição: **Fernando Leal, Gabrielle Teco, Katia Simões, Lizandra Magon de Almeida, Luís Andrade, 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.

ANGELA MACIEL //

SOBRE CAMINHOS E ESCOLHAS

O QUE DÁ VIDA À NOSSA EXISTÊNCIA É O CONJUNTO DE GRANDES E PEQUENAS DECISÕES QUE ESCOLHEMOS TOMAR PARA CONSTRUIR A NOSSA HISTÓRIA PESSOAL

Minha mãe pintava telas e desenhava. Com muitos lápis e tubos de tintas de várias cores, ela ia fazendo traços até que ganhassem vida. Depois de prontas, eu olhava admirada as imagens surgidas nas telas ou na primeira página dos nossos cadernos.

Quando eu perguntava a ela como aquelas imagens aconteciam, ela dizia que fazia escolhas. Só mais tarde eu entendi que os traços e as linhas de um desenho ou de uma tela são como as escolhas para a nossa vida. O que dá vida à nossa existência é o conjunto de grandes e pequenas decisões que escolhemos tomar para construir nossa história pessoal.

Escolhas são um privilégio natural do ser humano. Nós sempre teremos escolhas a fazer diante das situações que se apresentam. Acontece que algumas trazem consequências com as quais nem sempre queremos conviver.

O grande impasse é que toda escolha é uma perda. E isso, por si só, pode acarretar conflitos, dúvidas, medo, indecisão.

No mundo V.U.C.A. (volátil, incerto, complexo e ambíguo, na sigla em inglês) em que vivemos, fazer escolhas adequadas se torna cada dia mais determinante e fundamental para alcançar metas e propósitos, sejam profissionais ou não. Assim como em um caminho desconhecido, seguir em frente, virar à direita ou à esquerda pode nos levar a lugares indesejados.

Dada a importância central das escolhas para nossa vida, não seria óbvio que nós tivéssemos todo cuidado com elas? Não seria importante aprimorar o processo de escolher a fim de produzir os melhores efeitos possíveis a cada escolha?

Toda escolha pressupõe um certo grau de risco e um certo grau de incerteza. Por isso, a emoção presente no ato de escolher é o medo. Um pouco mais ou um pouco menos, dependendo da situação, mas sempre enfrentaremos medos potenciais em qualquer escolha que fizermos.

O autoconhecimento e a ampliação da consciência são requisitos fundamentais para escolhas mais consistentes e, possivelmente, mais efetivas. Aprender sobre si mesmo é tão ou mais importante do que aprender sobre o contexto em que você atua.

Somos seres V.U.C.A. também! E precisamos compreender nossas incertezas, complexidades e ambiguidades para então encontrar os caminhos que nos levem ao propósito que fará de cada um de nós o melhor que podemos ser.

É de um autor anônimo a afirmativa: “No seu último dia na Terra, a pessoa que você se tornou vai encontrar a pessoa que você poderia ter se tornado”.

Independentemente de quem você vai encontrar, você será o produto de suas escolhas. ∞



////////

Angela Maciel
é diretora de
Desenvolvimento
da HSM.

ROCK IN RIO ACADEMY CONFIRMADO EM OUTUBRO.



artplan

Rock in Rio ACADEMY by hsm

O PRIMEIRO LIVE CASE DA AMÉRICA LATINA
VOLTA À CIDADE DO ROCK E VAI MOSTRAR COMO
LIDERAR O PRESENTE A PARTIR DO FUTURO.

No lineup, os executivos que fazem uma das maiores plataformas de experiências do mundo - o Rock in Rio.

No backstage, HSM, a maior escola de negócios do país, e o Rock in Rio, o maior festival de música e entretenimento do mundo.

No set list, gestão, sustentabilidade, talento, marketing, comunicação, operação, hospitality, inovação, inspiração e muito mais.

Na plateia, executivos de todas as áreas de atuação, gestores e empreendedores criativos que buscam reinventar seus negócios, como você.

As vagas são limitadas. Garanta logo o seu lugar.

Data: 01/10, das 9h às 21h

Local: Cidade do Rock

www.rockinrioacademy.com.br | (11) 4689-6666

MEDIA PARTNERS

O GLOBO



APOIADORES



FOCUSE APRENDER

4_5_6 NOV 2019 _SP

REINVENTE-SE COM
QUEM ESTÁ À FRENTE.



Eric Ries
Criador da metodologia
Lean Startup.



Arianna Huffington
Fundadora do
Huffington Post.



Charlene Li
Empreendedora e
influenciadora de líderes.



Hugh Herr
Eleito o líder da Era Biônica
pela *Time*.

Acese o site e conheça
todos os nossos speakers.

YUVAL HARARI

O pensador e autor do best-seller
Sapiens estará na HSM Expo'19 junto
de outros grandes nomes da atualidade.

Serão 3 dias de imersão nos
principais assuntos que transformarão
seu negócio: liderança, disrupção,
inovação, alta performance,
lean startups e empreendedorismo.

Conquiste seus objetivos e expanda
seus conhecimentos.

Inscreva-se
na HSM Expo'19

www.hsm.com.br

11 4689.6666

hsm expo'19

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Apoio Institucional



Editora Oficial



Patrocínio Automotor



Corretora Oficial



Kit Escrita



Companhia Aérea Oficial



Patrocínio Auditório



Patrocínio Arena



Realização



Uma empresa do grupo

