

# hsm

management



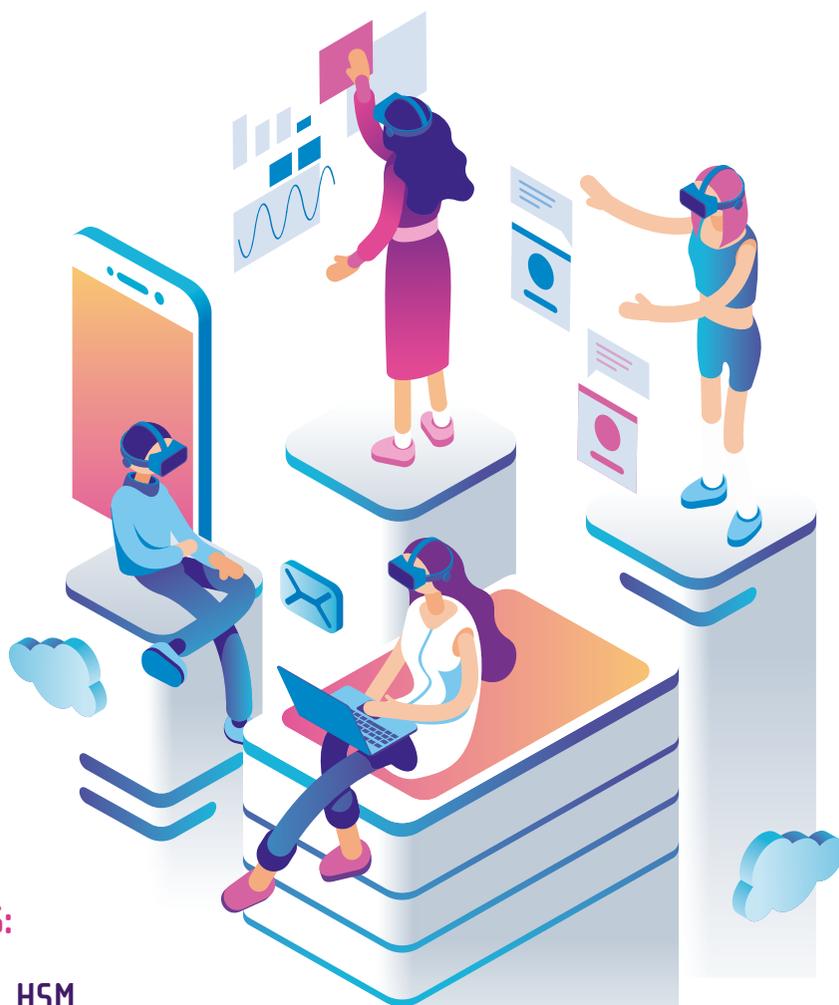
## Diversidade em escala

Aliada a boas práticas de inclusão, a união de vozes diferentes sempre rende bons frutos: inovação, engajamento e produtividade são apenas alguns. Desafie-se a crescer nessa área



# 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](#)



# UM NOVO MUNDO EM TRABALHO DE PARTO



**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.

“Há outro mundo que nos espera. O mundo atual está grávido de outro.” Atribuída ao escritor uruguaio Eduardo Galeano, essa frase me impactou quando a ouvi pela primeira vez. Com um misto de expectativa e esperança, pensei em todas as transformações que estamos vivendo, que impactarão enormemente esse futuro que nos aguarda. Um exemplo? Destacar o tema diversidade e inclusão na capa de **HSM Management**, uma revista com 22 anos de história, mostra que a transformação está em curso e que o novo mundo vislumbrado por Galeano já entrou em trabalho de parto. E agora está em nossas mãos acelerar esse (re)nascimento.

Estar otimista não significa estar satisfeito com o cenário atual da diversidade nas empresas. Como o leitor verá em nosso dossiê, há algum progresso em discussões sobre equidade e inclusão, em temas como gênero, raça e pessoas com deficiência, mas as metas ainda estão longe de serem atingidas. Além disso, nossa reportagem se preocupou em destacar as outras vozes da diversidade, que participam dessa busca por espaço nas organizações, como a comunidade LGBTQ+, profissionais com mais de 50 anos, moradores de comunidades e periferias, praticantes de diferentes religiões, mães, entre outras. Não temos a expectativa de esgotar o tema. Mas, se pudermos, com você, leitor, gerar as faíscas necessárias para o fogo da transformação, teremos cumprido nosso papel.

E já que estamos falando em transformação, destaco também a reportagem sobre fintechs de impacto social, que reúne cases de startups empenhadas em resolver o problema dos 45 milhões de desbancarizados no Brasil. Apesar de estarmos no topo do mundo quando o assunto é robustez do sistema financeiro, as classes C, D e E permanecem desassistidas em serviços básicos. A notícia boa é que, a depender dessas empresas, essa realidade vai mudar. E no que depender da gente, também. No Exponential Finance, evento que realizamos com a marca SingularityU Brasil, dedicamos um bloco da programação às fintechs de impacto social, e a receptividade da audiência foi excelente.

Para quem aprecia matérias sobre os impactos das novas tecnologias nos negócios, esta edição está cheia de bons exemplos. Falamos sobre a industrialização do analytics e como ela impacta gestores e organizações. Mostramos os avanços da impressão 3D na indústria e suas diversas aplicações. E trazemos um case que mescla tecnologia, sustentabilidade e reinvenção, contando como a Toyota pensa mobilidade enquanto mantém a excelência de seus processos.

Também temos estreias nesta edição. Na seção eXtra apresentamos Romero Rodrigues, nosso primeiro colunista digital. A chegada de Romero ao time representa mais um avanço em nossa estratégia de transformar **HSM Management** em uma publicação multiplataforma. E, por fim, quero convidar você para uma viagem. A matéria sobre períodos sabáticos é aquele tipo de reportagem que nos transporta a outro lugar, nos fazendo questionar e refletir de um jeito leve. Ler sobre o sabático alheio, além de ajudar a imaginar como poderia ser o nosso, também evidencia a importância de um bom planejamento para que a experiência seja realmente transformadora. Olha a transformação aí novamente... ∞

## ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

- 08 SABÁTICO NÃO É FÉRIAS**  
E ninguém volta igual desse período. Portanto, vale a pena se planejar. Saiba como
- 22 CONSTELAÇÃO SISTÊMICA**  
Conheça essa ferramenta nada ortodoxa utilizada por profissionais e empresas
- 28 GUIA PRÁTICO DA IA**  
Perguntas e respostas destacadas em um conteúdo exclusivo da Singularity University
- 56 CASE TOYOTA BRASIL**  
Montadora inicia transição para negócios voltados à mobilidade
- 64 FINTECHS DE IMPACTO SOCIAL**  
O Brasil tem 45 milhões de desbancarizados e elas prometem revolucionar esse mercado
- 74 MOVIDOS POR DADOS**  
Com a industrialização do analytics, empresas e profissionais precisam se adaptar
- 80 MANUFATURA 4.0**  
Disrupção ou adaptação? O que dizem os especialistas sobre os métodos tradicionais de produção

## CONTAGEM REGRESSIVA COM GUILHERME WEEGE

- 06 É PRECISO TER HUMILDADE INTELECTUAL**  
Ele assumiu o Grupo Malwee em 2007, quando tinha apenas 27 anos. Conheça Guilherme Weege, o CEO que visita seus clientes B2B e busca manter-se aberto a aprender com tudo e com todos

## DIVERSIDADE EM ESCALA

Diversidade e Inclusão ou só "DI". O que antes eram práticas isoladas de algumas empresas preocupadas com o tema, agora virou até nome de área dentro de muitas organizações. E mais: estratégias de diversidade e inclusão estão permeando produtos, influenciando o mundo da música e da política, e ganhando ares de disrupção no mundo dos negócios. Muito tem sido feito, mas ainda há muito por fazer. É preciso reconhecer que a diversidade tem muitas vozes e que lidar com a discriminação e os vieses inconscientes se faz necessário para que metas e objetivos sejam cumpridos. Para ajudar você com esses desafios, HSM Management preparou um dossiê cheio de ideias, dados e boas histórias.



#### DIRETO AO PONTO

- 15 **PLATAFORMAS NO-CODE**  
Desenvolver jogos, aplicativos e websites será muito mais fácil quando elas se popularizarem
- 16 **O AVANÇO DA IOT**  
A expansão da Internet das Coisas e seus impactos no mundo
- 18 **AGRITECH INDIANA**  
Startup Fruitfal está transformando o cenário agrícola na Índia
- 19 **AMEAÇA AO UBER?**  
Mudança em lei da Califórnia pode afetar modelo de negócios da empresa



#### EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

- 69 **NOVO COLUNISTA**  
Romero Rodrigues, sócio da Redpoint Eventures, passa a integrar o time de colunistas digitais
- 70 **EXTRACAST: LIDERANÇA JOVEM**  
Com três convidados, podcast aborda o que a juventude pode fazer pelas empresas e pelo Brasil
- 71 **#OLHOMÁGICO: FAXINA BOA**  
Veronica Oliveira, a faxineira hipster, conta como reiventou a sua carreira e fala sobre relevância digital
- 70 **#CONVERSASCORAJOSAS**  
Assédio moral é o tema do novo episódio dessa websérie. Entrevista com Eliana Audi
- 71 **#ROLEMODEL: NINA SILVA**  
Conheça a vida e a carreira da mulher à frente do Movimento Black Money

A Revista HSM eXtra é exclusiva para assinantes.

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

#### ASSUNTO PESSOAL

- 85 **LEITURA E SAÚDE**  
Hábito pode aumentar em até dois anos a expectativa de vida
- 86 **SEJA UM LÍDER MELHOR**  
Especialista destaca bloqueadores e impulsionadores para melhoria de performance
- 88 **PRECONCEITO DE IDADE**  
É uma realidade nas empresas e começa antes do que você imagina
- 89 **APRENDENDO COM SÉRIE DE TV**  
Autor conta o que aprendeu sobre gestão ao assistir um episódio do seriado *Friends*
- 90 **10 PASSOS PARA A FELICIDADE**  
Inspirada por famoso curso da Universidade de Yale, autora destaca as 10 lições aprendidas
- 91 **TIRE SEUS SAPATOS**  
No espaço do equilíbrio, Wilma Bolsoni aborda conexão com a terra

#### NOSSOS COLUNISTAS

- 78 **DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA** Healing Leadership
- 92 **LUCIANO BUENO** O Vale Ocidental
- 93 **EDWARD TSE** O Vale Oriental
- 94 **JORGE FORBES** Soluções TerraDois
- 98 **GRAZIELA MORENO** 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



## “É PRECISO TER HUMILDADE INTELLECTUAL”

Ele estava com 27 anos quando assumiu o Grupo Malwee, em 2007. O CEO Guilherme Weege tem se focado nos clientes B2B, fazendo questão de ele mesmo visitá-los. “Tem que gastar muita sola de sapato”, disse para a HSM Management. É na tecnologia que busca soluções para que o cliente venda mais e amplie sua margem de lucro. Assim, num círculo virtuoso, também impacta os negócios da Malwee, que tem faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão. Com 5,5 mil funcionários, a empresa produz cerca de 35 milhões de peças por ano em três fábricas, que são vendidas em 25 mil lojas. Empreendedor serial, Weege investe em startups, é conselheiro da Endeavor, mentora jovens empresários e ainda se dedica a trabalhos sociais. Para isso, não se coloca como o executivo supremo da empresa, mas se vangloria de estar cercado de pessoas boas. Estimula a colaboração e valoriza o que chama de humildade intelectual: pegar dicas de tudo e de todos, estando sempre aberto a aprender. | Por Sandra Regina da Silva

5

O perfil do consumidor mudou desde que assumiu a Malwee. Como se manteve relevante?

O consumidor do setor de moda muda sempre. No passado, buscava qualidade e durabilidade; depois veio a busca pela autoestima. No início, as pessoas queriam parecer muito iguais, pertencer a certos grupos; e hoje querem mais o “seu” estilo. A cada mudança do consumidor, muda tudo: a tendência de cor, de padrão, de tecido, de modelagem. Muda também a inovação. De um tempo para cá, temos notado a busca não só pelo o que dura, mas que tenha história por trás. O produto tem que dialogar com a pessoa, com o estilo. Temos nos ancorado – até porque nossa história é em cima disso – na sustentabilidade. De todas as peças fabricadas no Brasil, as nossas consomem menos água, usam menos química. Isso é valorizado pelos consumidores.

4

Quais foram os aprendizados com a crise?

A Malwee tem 51 anos e todo ano eu ouvia, desde criança, que o País estava em crise. A sacada é se manter relevante para os nossos clientes, buscando tomar decisões mais rápidas, ser ágil nos processos de negócios. Quando falamos do mercado B2B, em vez de estar mais focado em quanto eu vendo, temos que nos preocupar mais com a venda do parceiro, como ele pode ter maior margem, mais prazo. Em 2011, criamos o programa Malwee Abraça o Varejo, com o propósito de sermos o melhor parceiro dos nossos clientes. Nos últimos dois ou três anos, eu visitei mais clientes do que nos últimos 20. Tenho que entendê-lo para poder ajudar. E, para aumentar o share do meu cliente, tenho que pensar mais nele e menos em mim.



3

O plano de investimento da Malwee até 2021 é de R\$ 100 milhões. O que está contemplado?

São três verticais: sustentabilidade; eficiência operacional; varejo e consumidor. Em sustentabilidade, há projetos como a produção de jeans sem água e o tratamento de efluentes com tecnologia que não existe, por meio de pesquisa e desenvolvimento dentro de casa em parceria com fornecedores. Em eficiência, há planos de modernização de parque fabril, de indústria 4.0, de TI. A ideia é sermos mais simples, leves, baratos e ágeis. Isso virá com a adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial, IoT (sigla em inglês de internet das coisas), com aplicações em fábrica, logística, produção, manutenção preditiva. Para o consumidor, queremos melhorar a sua jornada. Como criar um relacionamento mais relevante? Será que um modelo de assinatura ou de aluguel pode ajudar? Temos muitas iniciativas nesse sentido, em que entram diversas parcerias, além de nossa área de inovação. Aí estão startups parceiras ou incubadas por nós, e o Sebrae. Com este, fizemos uma parceria neste ano, para ajudar a trazer melhores práticas de gestão, por exemplo, para aumentar as vendas dos clientes. Sou um entusiasta no tema inovação. Como investidor, estou envolvido em muitos negócios e com diferentes empreendedores. Na Endeavor, onde sou conselheiro, faço muita mentoria, o que também me traz aprendizados. Para startups, muitas vezes é interessante estar acoplado a uma empresa maior, permitindo se provar, ou quando o produto ou serviço não está totalmente pronto.



2

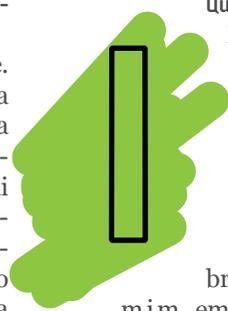
Qual é o peso do propósito e da sustentabilidade para a organização, que é familiar?

O peso de ambos sempre foi forte. Meu avô já falava em enxergarmos a empresa como uma plataforma para gerar resultado para a sociedade. A gente fatura, lucra, parte do lucro distribui para os sócios, boa parte disso são de institutos que devolvem para a sociedade em diversos projetos. Não fazemos força, porque é algo natural, faz parte da cultura. Para você ter uma ideia, o Parque Malwee, com 1,5 milhão de metros quadrados, foi fundado 41 anos atrás e doado para a sociedade. Ali fomentamos pesquisas da fauna e da flora, com universidades e escolas. O ponto é

## FOMOS A PRIMEIRA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR A ASSINAR O PACTO GLOBAL DA ONU, ASSUMINDO PUBLICAMENTE UMA META DE REDUÇÃO DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA

ser relevante para o consumidor, que é quem deposita nas empresas a responsabilidade de ser sustentável, fazer o bem nos processos, ter bom uso de matéria-prima, da água. Queremos inspirar outros, porque os números do setor não são bonitos. Aqui são 44 horas por semana, mas a média global do trabalhador em empresa de moda é de 96 horas semanais. E em ambiente com poluição, com química, uma realidade de muitas organizações do setor de vestuário no Brasil. Isso precisa mudar, e vai ser com o apoio e pressão do consumidor. Fomos a primeira empresa brasileira do segmento a assinar o Pacto Global da ONU, em setembro último. Basicamente, essa assinatura significa que a Malwee está se colocando uma meta pública de redução de emissões. Mas temos um bom histórico. Em 2015, por exemplo, desenhamos nosso plano 2020 de sustentabilidade, em que estabelecemos um objetivo de reduzir nossa emissão de gases de efeito estufa em 20% em cinco anos; em 2017 batemos a meta e não foram 20% de redução, mas 68%.

Quem mais inspirou você na vida?



1

Meu pai foi inspiração para muitas coisas, na vida pessoal e na corporativa, quanto a valores, a seguir princípios claros e fortes. Outra pessoa importante, mas do ponto de vista de aprendizado, foi Lindolfo Zimmer (ex-presidente da Copel e da Dobrevê Energia-Desa, fundada por mim em 2005, e depois incorporada pela CPFL Renováveis). Com ele, aprendi como ter relações duradouras e verdadeiras com pessoas e empresas. Zimmer é uma pessoa inspiradora, com fala mansa e conteúdo fantástico.∞

# NINGUÉM VOLTA IGUAL DE UM SABÁTICO

E HSM MANAGEMENT FOI INVESTIGAR: QUAL A ORIGEM DO SABÁTICO,  
O QUE LEVA AS PESSOAS A OPTAR POR ELE E COMO SE PLANEJAR PARA  
MAXIMIZAR OS RESULTADOS DESSA EXPERIÊNCIA | POR SANDRA REGINA DA SILVA



**M**ergulhar no prazer na Itália, ir a fundo na devoção na Índia, buscar equilíbrio entre o prazer mundano e a transcendência divina na Indonésia. Foi esse o roteiro do sabático de um ano da jornalista norte-americana Elizabeth Gilbert, depois de se sentir confusa e infeliz. Livrou-se de todos os bens materiais, pediu demissão e partiu para sua jornada. Na volta, escreveu o livro *Comer, rezar, amar*, publicado em 2006, que superou a marca de 10 milhões de cópias vendidas. Quatro anos depois, foi parar no cinema, com Julia Roberts como protagonista.

Sabático, com o significado de tempo para refletir, é referenciado em todos os livros sagrados, no Alcorão, na Torá, na Bíblia, como a pausa que deve ser dedicada à reflexão. Sua origem está no termo Shabat, do Judaísmo.

Foi em 1880 que a Harvard University criou o conceito de ano sabático para atrair o filósofo Charles Lanman para ser seu professor. Ele teria direito a um ano distante da universidade, com remuneração, a cada seis anos de atuação. Atualmente, não se usa mais o “ano” antes do sabático, pois o período pode ser de três meses a dois anos.

Pelo mundo, há universidades abertas ao sabático de seus catedráticos, com modelos diversos. Na USP, por exemplo, foi criado em 2015 o Programa Ano Sabático do IEA (Instituto de Estudos Avançados). Alguns docentes deixam as funções didáticas e administrativas para desenvolverem pesquisas individuais por 6 a 12 meses.

No mercado corporativo, empresas nos Estados Unidos e na Europa já percebem os benefícios de conceder períodos sabáticos, principalmente para seus executivos de alto escalão. No Brasil, porém, ainda não é algo que ocorra com naturalidade.

### TRABALHO COM PRAZO DE VALIDADE

“Um executivo de área estratégica contribuiu por sete anos para a companhia. Depois, sem demanda diferente, ele entra no automático”, avalia Cicero Andrade, da consultoria O Sabático. Isso acaba aflorando uma angústia e um desejo por mudança. Para Andrade, conceder um tempo para o executivo ter uma experiência diferente resgata depois alguém melhor do que antes, o que pode ser até um diferencial competitivo. Andrade acredita que isso se tornará comum no médio prazo.

Depois de 20 anos como executivo de RH em grandes empresas, Andrade fez um sabático em

2012. Planejou e viajou com a então namorada Flávia Tavernari, gestora de uma empresa de shopping centers. Ao final, já casados, decidiram se mudar para a Irlanda, ter uma experiência executiva naquele país e, depois, montar lá a empresa que mentora pessoas a fazerem mudanças em suas vidas e a se prepararem para o sabático. Hoje, atendem cerca de 100 clientes do Brasil, dos Estados Unidos e da Europa, por ano.

### O QUE FAZER NO PERÍODO

Sabático não é igual a férias; deve-se manter a conexão com o mundo atual. Também não deve acontecer quando se é demitido e nem feito no desespero somente para se livrar da dor que o trabalho está causando. “Sabático não é o fim, mas o meio; é válido quando há um direcionamento do antes, do durante e do depois”, alega Andrade.

O que as pessoas buscam é uma experiência de vida transformadora, encontrar a si mesmas e, então, ser melhores na vida pessoal e profissional. Um período sabático pode servir ainda para mudar o mindset, para oxigenar ideias, para se especializar ou requalificar, adquirir novas competências. “Olhar de fora da sua zona de conforto aumenta a clareza em relação à direção que a pessoa quer dar à sua vida profissional e pessoal”, afirma o fundador de O Sabático.

**SABÁTICO NÃO É IGUAL  
A FÉRIAS. DEVE SER  
PLANEJADO COM  
ANTECEDÊNCIA E TER UM  
ROTEIRO CLARO DO QUE  
SE PRETENDE ALCANÇAR**

O planejamento deve ser feito com no mínimo seis meses de antecedência, para se ter clareza nas ideias, em relação ao que buscar, ao que se pretende depois na carreira, se vai sozinho ou com a família, o que fará com seus bens se for se ausentar por um longo período. E tem ainda o planejamento financeiro, inclusive com reserva ao final até a recolocação no mercado.

## NO CAMINHO DA RAZÃO AO CORAÇÃO

A curiosidade por sabáticos começou há cerca de 30 anos e, em 1999, Herbert Steinberg, fundador da MESA Corporate Governance, planejou o seu, em meio a uma crise existencial. Com sua experiência como executivo de grandes empresas e, na época, sócio da consultoria de outplacement DBM, por meio da qual dava aconselhamento a presidentes de companhias, ele estava incomodado ao perceber que poucas pessoas inteligentes e competentes tinham um projeto pessoal.

“Eu era workaholic. Fui à DBM negociar. Disse: ‘Quero emprestado o tempo que é meu’. Acharam esquisito, mas entraram na minha”, relembra. Também reuniu os filhos e a esposa em um jantar para comunicar a decisão; todos acharam estranho.

*Sabático – um tempo para crescer* é o título do livro que nasceu após Steinberg percorrer, durante dois meses, os 800 quilômetros do Caminho de Santiago de Compostela, partindo da França até a Espanha. O livro deixa claro que sabático não é um tempo para não fazer nada, mas um projeto, com objetivo ou propósito, para que a pessoa exerça algo que não faria trabalhando em uma empresa. “É experimentar algo que desafia você, com início, meio e fim; e sustentado por você”, resume.

Apesar dessa definição, Steinberg conseguiu angariar “patrocinadores” para a empreitada, arrecadando muito mais do que precisava. A contrapartida era a publicação do livro. Ele também enviou áudios para a rádio Eldorado e textos para os jornais *O Estado de S. Paulo* e *Jornal da Tarde*. “Meu objetivo era desmistificar a ideia de que a falta de dinheiro é desculpa para não fazer o sabático”, conta. O montante que sobrou foi revertido para instituições que cuidam de pessoas que não podem andar.

A Editora Gente publicou o livro e pediu outro, sobre a viagem, *Um executivo no caminho da razão ao coração*. “Durante meu sabático, fiz reflexões, remeti ao espaço e ao tempo, até testei meus

limites. Foram 15 ou 20 dias para atravessar um imenso trigal; é inevitável rever coisas, fazer planos, contar pedrinhas e passarinhos...”

Ele afirma que a viagem não tinha a mudança como objetivo, mas ninguém passa incólume por um sabático – que tira o executivo do ritmo e até da monotonia em que vivia antes. “Quando voltei, retomei a mesma atividade, criei um site, dei palestras, virei professor, escrevi livro. Também virei empresário. Tenho certeza de que não teria feito metade disso se não fosse o sabático”, atesta.

O encontro com você mesmo tem consequências, diz ele: “É preciso estar preparado também para as rupturas”. No seu caso, foi o fim do primeiro casamento.

## O CHAMADO QUE VEM DE DENTRO

Em 2016, Lady Morais deixou seu cargo de diretora de RH da Neoenergia. Quando entrou, eram seis empresas nessa holding; ao sair, sete anos depois, já somavam 59. Foram dois anos de planejamento para o sabático e sete meses cumprindo aviso prévio, até mesmo para concluir suas missões e deixar um sucessor.

Apesar de tudo estar ótimo na Neoenergia, ela sentia uma necessidade interna de dar uma parada para focar em planos pessoais. Com um patrimônio construído desde o início da carreira, primeiro foi para Michigan, nos Estados Unidos, onde mora seu filho. Lá aproveitou para estudar história americana. Seguiu para a Rússia, para ver a sobrinha e afilhada, a qual chama de filha, que é bailarina da Ópera de Kazan. A parada seguinte foi em Angra dos Reis, para curtir o mar e se dedicar à paixão pela culinária. E finalizou o programa em Portugal, onde foi estudar a vida e os milagres de Nossa Senhora de Fátima.

“A ideia era parar dois anos. Queria sair do RH para empreender. Até fiz um business plan”, conta Morais. Mas, em menos de um ano, após vários convites de trabalho, já estava atuando como consultora, entre São Paulo e Rio de Janeiro.

Foi quando se apaixonou pela história da Hinode, empresa familiar de 30 anos. Aceitou o desafio de transformar a área de RH da empresa. Pretendia ficar lá por seis meses, que viraram dois anos. No fim de agosto de 2019, ela se desligou da empresa.

“Estou em outro momento de reflexão”, avisa Morais, que é professora de MBA na FIA. Empreender é um dos planos, que deve enveredar



para uma consultoria. As reflexões e as análises estão sendo divididas entre várias outras atividades que lhe dão prazer: é cantora soprano de coral e percussionista, está organizando eventos – como sua festa de aniversário “50 anos again” (ela ficou uma década comemorando os “40 anos again”) –, e tem dado orientação de carreira. “Mais do que dinheiro, o trabalho tem que ter propósito. Gosto de cuidar de gente, e o dinheiro não mais me seduz”, completa. Para Morais, o mundo executivo é estressante, e as pessoas precisam ouvir o que vem de dentro e ter coragem para agir.

### VIVER NO VALE DO SILÍCIO

No ano passado, Ellen Kiss decidiu fazer um sabático. Head de marketing para canais digitais e inovação do Itaú Unibanco, ao comunicar sua decisão ao banco recebeu uma contraproposta: uma licença por dois anos, com possibilidade de retorno.

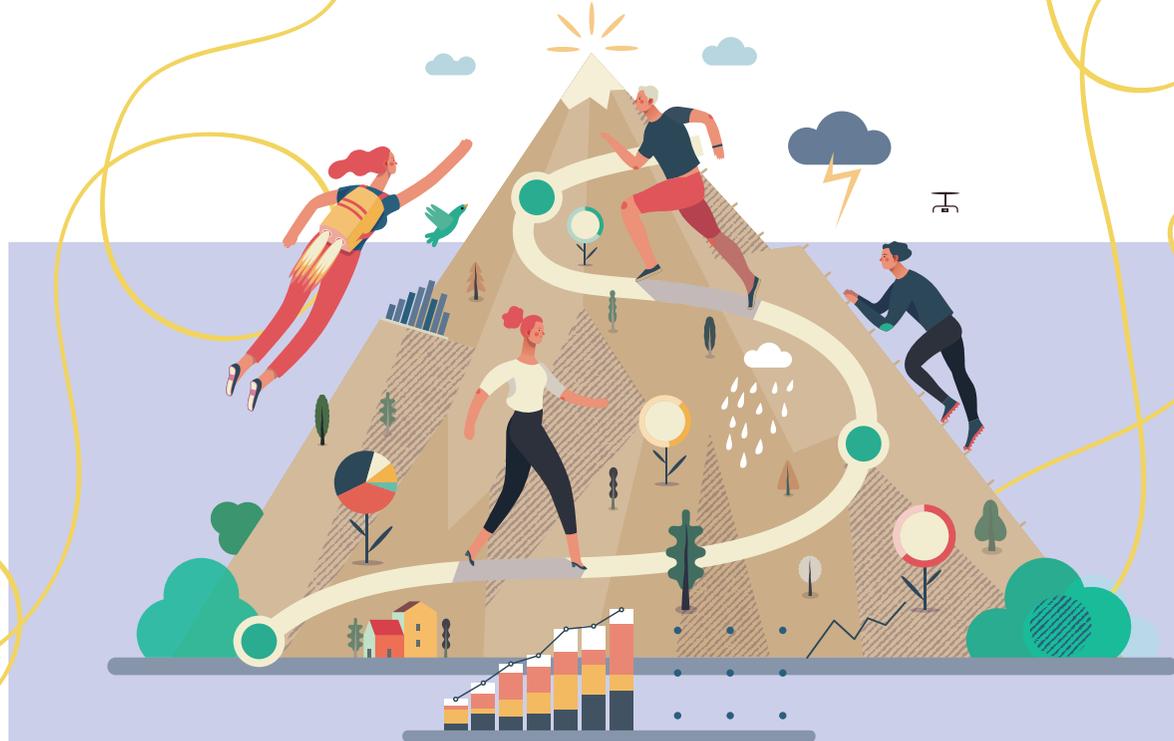
“Abri um precedente; não tinha visto algo assim acontecer em caso de liderança, exceto no caso de um MBA. Acho que foi positivo ter sido transparente”, relembra Kiss. Ela permaneceu na empresa por mais seis meses e participou da escolha do sucessor, assim como do processo de transição. “Acredito que as corporações vão precisar ter flexibilidade. Décadas atrás, isso estava fora de co-

gitação. Hoje, há uma busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”, opina.

Kiss ainda passou mais seis meses no Brasil, colocando tudo em dia na vida pessoal e decidindo com a família – ela, o marido e os dois filhos, de 12 e 13 anos – para onde iriam. Em agosto de 2019, eles se mudaram para o Vale do Silício, na Califórnia, escolhido pela possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Ela acredita que foi a hora certa, considerando as janelas do seu momento no Itaú e do nível educacional das crianças, que estudavam numa escola britânica em São Paulo. “Eles já absorveram a cultura do Brasil e criaram relações com a família que ficou no Brasil, e ao mesmo tempo têm abertura para estabelecer novos vínculos em outro lugar”, avalia Kiss.

Enquanto o marido está lá trabalhando em sua empresa a distância e também estudando, ela se dedicou nesse início ao ritual de transição e de adaptação. E tem estabelecido as prioridades da lista extensa do que pretende fazer. Dentre elas, cursos pessoais e profissionais na Stanford University; viajar, passear e explorar; ter uma experiência profissional em 2020 em uma startup ou uma grande de tecnologia; e estabelecer uma vida mais saudável. “Isso já comecei; passei a ir de bicicleta para todos os lugares”, destaca Kiss.



## UMA INOVAÇÃO DE GESTÃO PARA SUA CARREIRA

Faz tempo que me dei um sabático de presente, em meados dos anos 1990. Embora ainda bem jovem, eu acumulava os quilômetros rodados que um sabático, assim como um mestrado, costumam requerer para render: já tinha ocupado função de gestão, com equipe sob minha jurisdição e respondendo diretamente à liderança sênior. Tinha feito isso em duas grandes empresas diferentes – *Gazeta Mercantil* e *Exame*. Tinha experimentado áreas diferentes na minha especialidade de jornalismo de economia e negócios – bolsas de valores, arte, gestão, marketing, macroeconomia. Tinha escrito em uma segunda língua e feito entrevistas numa terceira – ainda nos tempos de estudante da USP, fui colaboradora freelancer frequente de duas publicações internacionais, de uma revista inglesa e uma newsletter norte-americana, e viajei a países como Chile e Uruguai para fazer reportagens (em portunhol!). Olhando em retrospecto, eu me achava a “rainha da cocada preta” em termos de experiência, mas sentia um vazio. Amava o que fazia, amava as pessoas com quem trabalhava (a maioria delas, ao menos – *risos*), mas... não estava feliz.

Então, meu pai morreu. Foi o empurrão de que eu precisava. Decidi revisitar meu sonho de fazer uma viagem de (auto)descobrimto, algo que havia decidido fazer desde um intercâmbio de férias em Stuttgart, na Alemanha, durante o Ensino Médio. Economizei dinheiro, pedi demissão, planejei e executei uma viagem de oito meses pela Europa pontuada de cursos. Quando, muitos anos depois, demos na **HSM Management** um artigo maravilhoso sobre as melhores decisões de management

da história, lembro-me de ter pensado que o sabático foi uma das melhores decisões de management da minha história.

Investi muito, o risco foi alto e não foi tudo maravilhoso do tipo fotos de Instagram. Porém, foram profundas as consequências do sabático em minha vida profissional, e destaco algumas: (A) desenvolvi um mindset de fato cosmopolita que não tem internet que nos dê, além de um repertório muito mais global, o que foi fundamental num momento em que o mundo e, especificamente, os negócios se globalizavam, (B) ganhei uma veia empreendedora e inovadora (de criar novos produtos de conteúdo) bem forte e voltei já (intra)empreendendo, (C) desenvolvi três habilidades essenciais que não possuía antes – prontidão para mudar de direção, algo que falta muito às pessoas, até hoje; resiliência nas dificuldades; e tolerância de verdade (não de fachada) ao diferente, o que me deu uma cola especial para integrar equipes.

Minha carreira pós-sabático é mais positiva que a pré, quando ponho na balança custos e benefícios. No regresso, não quis voltar para uma redação convencional. E a HSM apareceu na minha vida, primeiro como *Folha Management*, um encarte semanal dentro da *Folha de S.Paulo*, depois como a revista **HSM Management**, que era (como continua a ser) a minha cara. Também empreendi em parceria com o Grupo Folha, lançando guias de viagem “sexy”, como diriam os norte-americanos – a coleção Fique-Fuja, que teve vários best-sellers. Os títulos incluíam *Fuja no fim de semana*, *Fique em São Paulo*, *Fuja de casa com as crianças* e...

*Fuja por um ano – Sabáticos.* Todos estão esgotados, mas até hoje pessoas me consultam a respeito.

Minha querida Sandra Regina da Silva, repórter que trabalhou comigo lá atrás na *Gazeta Mercantil*, compartilhou várias orientações valiosas aqui, mas, se eu tivesse de separar sete coisas que potencializam um “sabático eficaz”, com base nas dezenas de relatos que coletei, seriam estas:

**01** Se você acha que vai fazer só um sabático na vida, priorize fazê-lo depois de alcançar algum grau de maturidade profissional. Eu não era a rainha da cocada preta como pensava, mas tinha, sim, alguma maturidade. Assim, o aprendizado rende mais e, quando você volta, já há rede de relacionamentos montada para facilitar sua recolocação (ou reinvenção) no mercado.

**02** Existem muitos formatos possíveis de sabático; nenhum é igual ao outro. Mas os melhores incluem viagens – ao exterior ou mesmo pelo Brasil. É fácil explicar: a zona de conforto é ficar estável num lugar que você possa chamar de casa; só as viagens você arrancam dela. A combinação ideal é de viagens com cursos, mesmo que sejam cursos rápidos. É recomendável uma duração de pelo menos seis meses para a experiência completa, mas tem quem faça em menos tempo. Quando for assim, sugiro radicalizar no desconforto: no guia *Fuja por um Ano*, demos gente que escolheu o tradicional caminho de Santiago de Compostela, mas também gente fazendo viagem a cavalo pelo interior do Brasil, de bike pelo litoral, de barco pelos mares afora etc.

**03** Planeje cada detalhe da viagem, porque o exercício de planejar faz o sabático começar antes de começar. Claro que vai sair tudo diferente do que você imaginou (o que é uma lição em si), mas o plano é o que libera para aproveitar mais intensamente cada momento, além de melhorar a qualidade dos improvisos. E você ainda desenvolve muito a habilidade de planejamento!

**04** Inclua o tripé “destinos improváveis + cursos não óbvios + gente diferente de você” em sua jornada. Um dos cursos mais bacanas que fiz, no City Lit de Londres, foi de história do mundo pós-Segunda Guerra do ponto de vista dos países periféricos. E lá só tinha pessoas de origens e países fora do radar.

**05** Faça um diário, escrito a mão de preferência (neurociência explica), e registre os aprendizados, os insights e as associações de ideias. Surgirá uma quantidade de coisas para implementar mais tarde que vai surpreender você.

**06** Mesmo que tenha dinheiro sobrando, imponha-se um dinheiro contado, para que você precise desenvolver a chamada “mentalidade elástica”. Sem limites, a criatividade diminui, o aprendizado mingua e você se sente só de férias, ou só fazendo mais um curso. Lembre que a zona tem de ser de desconforto.

**07** Muita gente só toma coragem para a pausa sabática em momentos de vulnerabilidade, naquela lógica da Brené Brown – comigo foi assim, por conta da morte do meu pai. Mas o melhor talvez seja pensar no sabático como um “job to be done”, aquele conceito do Clayton Christensen para conseguir inovar. Lembra-se da pesquisa dele com o milk-shake comprado no drive-thru, cujo “job to be done” era tirar a fome até a hora do almoço e poder ser consumido no carro em movimento, até chegar ao escritório? O sucesso crescente do *CBN Professional* nos mostra que o podcast cumpre o job de fazer reskilling e upskilling em tempos que eram subaproveitados (na academia, por exemplo). O sabático tem de ir na mesma “vibe”: ele pode fazer sua transformação digital, sua globalização, o preparo para o futuro empreendedor etc.

Um sabático é uma inovação em gestão; apenas é para você, em vez de ser para a empresa. Como toda inovação, requer ações como investir, correr riscos e explicitar os retornos – que não são automaticamente percebidos pelos stakeholders.



**Adriana Salles Gomes** é diretora-editorial e cofundadora da *HSM Management*, copresentadora do podcast *CBN Professional* e escreve a newsletter quinzenal *The Update*.

Ela acredita que, independentemente do que fizer, vai se tornar alguém melhor. “As pessoas ficam presas à rotina e deixam de experimentar outras coisas”, avalia. Kiss conta que o sabático “é instigante e motivante, mas ao mesmo tempo é angustiante, porque partimos de um vazio”. Há uma série de desafios, como o desapego do cargo, da equipe, dos convites, das coisas. “Cada um trouxe duas malas de roupa. Chegamos em casa, onde só havia camas e colchões. Acredito que o crescimento vem do diferente. Cada dia é uma conquista, um aprendizado. E todos ganham com isso.”

### O GOSTO DE TER A AGENDA TODA SUA

Dia 30 de setembro de 2019, Marcelo Nobrega deixou o cargo de diretor de RH da Arcos Dorados (McDonald's). “Foram cinco anos de muitos resultados e reconhecimentos”, diz ele, cheio de planos para esta nova fase, na qual a agenda passa a ser toda sua. “Planejo este momento há 30 anos!”

Além do planejamento financeiro, houve o de dentro de casa, afinal, o projeto é conjunto com sua esposa, que não vai parar, mas, por ser empresária, tem mais liberdade para estar presente na jornada, que prevê viagens e cursos.

Há três anos, Nobrega começou a dar uma guinada em sua vida profissional. Ainda no McDonald's, decidiu fazer testes para entender com o que se identificava. Assim, entrou em dois conselhos; tornou-se sócio-anjo de quatro startups de RH; investiu na implantação de dois empreendimentos de educação executiva; voltou a dar aulas nas fundações Getúlio Vargas e Dom Cabral. “Fiz tudo ao mesmo tempo, mas há sinergia. O fundo comum é a curiosidade intelectual, ou seja, inovação, novas tecnologias e modelos de negócio”, pontua.

Agora, os planos vão desde mergulhar em Paris e fazer rally de escalada a estudar na Columbia University, em Nova York, e no Insead na França e em Singapura; de assistir o US Open, o GP de Mônaco e as Olimpíadas de Tóquio a conhecer mais profundamente os ecossistemas de inovação de Curitiba, Florianópolis, Belo Horizonte e Recife. “Fiquei surpreso com o Hackathon de Santa Rita

do Sapucaí (MG). Como eu não sabia que tinha isso? E o Inatel, então...”, dispara Nobrega.

O sabático de Nobrega não tem data para terminar, assim como ele não descarta a possibilidade de voltar um dia para o mercado corporativo, talvez em outra área, outra disciplina. “Vou dar um tempo para pensar”, conclui.

### PERÍODO DE “DETOX” PARA UM MILLENNIAL

Em 2017, William Bernal, então com 27 anos, decidiu fazer um sabático, e saiu do Banco Votorantim, no qual atuava como analista desenvolvedor de SharePoint. “Eu tinha muito dinheiro e nenhuma cabeça. Resolvi ficar em casa, cuidar da saúde, passar mais tempo com minhas duas filhas, reformar o apartamento...”, conta.

Foram quase oito meses até decidir: “Não vou mais trabalhar em mercado financeiro. Alguns ambientes de trabalho exigem períodos de ‘detox’. Quando o ambiente é muito ruim, você se esquece até do que gosta no seu trabalho”, diz Bernal.

Por ser especialista na plataforma de aplicações web da Microsoft, até se acostumou a receber várias propostas todos os meses, inclusive da Polônia, do Canadá e de Portugal. “Já conversei com muitos profissionais de outros países, e a dificuldade de se encontrar especialista em SharePoint é global”, revela.

Agora presta serviços para uma grande companhia, com uma relação de trabalho diferente: “Não tenho mais dress code, nem ponto, nem avaliações sistemáticas. Faço minhas regras. O único compromisso é com o resultado”, afirma Bernal.

Para o fundador de O Sabático, um período para reflexão é ainda mais necessário para os brasileiros, por uma questão social. Ao final do Ensino Médio, o jovem carrega o estigma de que sua escolha profissional tem de lhe trazer sucesso financeiro e na carreira. Daí a alta proporção de candidatos para vagas em cursos como engenharia, direito e medicina.

E a trajetória corre: ter independência financeira, comprar um carro e um imóvel, fazer viagem internacional, casar e constituir família. “Entre os 30 e 50 anos de idade, vêm os questionamentos: ‘Era isso o que eu deveria ter escolhido?’”, diz Andrade.

A resposta pode estar em um mergulho na inovação do Vale do Silício ou em uma caminhada de dias no meio de um trigal no Caminho de Santiago. Cada um escolhe o seu roteiro! ∞

# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## O FUTURO É DAS PLATAFORMAS NO-CODE

WEBSITES, JOGOS ELETRÔNICOS E APLICATIVOS PODERÃO SER DESENVOLVIDOS POR PESSOAS SEM CONHECIMENTOS EM PROGRAMAÇÃO

Um número crescente de aplicativos tem sido construído com base nas chamadas plataformas no-code. Trata-se de uma ferramenta relativamente nova, ainda não amplamente difundida, mas que aponta para uma tendência clara: o desenvolvimento de softwares deve se tornar cada vez mais acessível a pessoas com pouco ou praticamente nenhum conhecimento técnico.

“Como qualquer transformação, a adoção dos softwares e das metodologias no-code não vai acontecer da noite para o dia. Mas há forças significativas impulsionando essa tendência, o que faz com que o tema deva ser compreendido e discutido tanto pelos desenvolvedores como pelos usuários”, afirma Soren Kaplan, escritor e consultor, especialista em inovação, em artigo para a *Inc. Magazine*, publicado na plataforma *Medium*.

De acordo com dados da Salesforce, 52% dos departamentos de tecnologia da informação (TI) afirmam que a falta de capacitação na área é um dos principais problemas das organizações. As plataformas no-code são um caminho efetivo para resolver essa questão, simplificando o desenvolvimento de aplicativo e, desse modo, possibilitando que soluções customizadas sejam criadas nas próprias unidades de negócio ou em departamentos de TI com poucos recursos.



As plataformas no-code são ferramentas de característica bastante visual, e relativamente simples. De modo geral, permitem que alguém sem conhecimentos específicos em programação consiga desenvolver, por exemplo, um website, um jogo eletrônico ou um aplicativo. Oferecem funcionalidades do tipo drag and drop, possuem filtros amigáveis para realizar customizações rápidas, usam APIs para integrar dados de diferentes web services e oferecem assistência durante o processo de criação. ∞

# O AVANÇO DA INTERNET DAS COISAS

REPORTAGEM NA *THE ECONOMIST* DESTACA EXPANSÃO DA TECNOLOGIA E SEUS IMPACTOS NO MUNDO

Primeiro, os computadores foram utilizados por órgãos de governo e grandes empresas. Depois, chegaram às pessoas, por meio dos PCs, dos laptops e, mais recentemente, dos smartphones. O próximo movimento vai levar a “computadorização” a tudo o mais, o que inclui uma ampla gama de objetos que fazem parte do dia a dia.

“Incontáveis pequenos chips passarão a fazer parte das cidades, dos prédios, das roupas e dos corpos humanos, sempre conectados à internet”, afirma a revista *The Economist* em reportagem recente sobre a Internet das Coisas (IoT, na sigla em inglês). As peças de vestuário com microchips podem “informar” as máquinas de lavar como devem ser tratadas, por exemplo. Da mesma forma, sistemas de tráfego inteligentes podem reduzir congestionamentos.

Martin Garner, da consultoria CCS Insight, explica a importância da IoT comparando esse avanço tecnológico com outra inovação que mudou o mundo: a eletricidade, que possibilitou às pessoas e às empresas ter acesso à energia quando e onde era necessário. “A IoT busca fazer pela informação o mesmo que a eletricidade fez pela energia”, declarou o especialista à revista. Do ponto de vista financeiro, a Bain & Company estima que o gasto total com IoT deve alcançar US\$ 520 bilhões em 2021.

## CUSTOS MENORES

A reportagem lembra que a ideia de colocar “computadores” dentro das coisas não é nova. Os mísseis nucleares são um exemplo de tecnologias desse tipo. A novidade é a queda significativa dos custos dos computadores, de forma constante e rápida. De acordo com números levantados por John McCallum, cientista da computação, um megabyte de armazenamento de dados custaria cerca de US\$ 85 mil (em valores de hoje) em 1956 e, atualmente, custa apenas US\$ 0,00002.

Esse é o principal fator que tem feito com que a IoT deixe de ser uma visão futurística para se tornar algo viável e, como tal, tenha potencial para ter o impacto de uma verdadeira revolução.

Os custos operacionais também vêm caindo. Jonathan Koomey, especialista da Stanford University, calcula que mesmo chips baratos, que funcionam com bateria, oferecem atualmente um desempenho melhor do que os supercomputadores da década de 1970.

Ao mesmo tempo, em grande parte por conta das tecnologias desenvolvidas para os smartphones, o custo dos pequenos sensores também está se tornando cada vez menor. Segundo o banco Goldman Sachs, o custo médio do tipo de sensor utilizado na IoT caiu de US\$ 1,30 para US\$ 0,60 entre 2004 e 2014.

## IMPACTO ABRANGENTE

Nas últimas décadas, essa tendência transformou aviões e carros em verdadeiras redes de computadores com asas e rodas. Logo a tecnologia se espalhou para máquinas de lavar roupa e alarmes de fumaça, assim como para equipamentos médicos, por exemplo.

A reportagem da revista *The Economist* explica que, para criar objetos que carreguem a IoT, é preciso mais do que trilhões de computadores baratos. É necessário estabelecer formas de conectar essas máquinas umas às outras. E, também, nesse caso o avanço da tecnologia vem reduzindo custos. Em 1860, enviar um telegrama de dez palavras de Nova York para Nova Orleans custava o equivalente a US\$ 84,00 hoje. Conexões com velocidades expressivas são oferecidas atualmente a preços acessíveis.

“Gigantes da computação, como Microsoft, Dell, Intel e Huawei, prometem ajudar as indústrias a se computadorizarem, fornecendo a infraestrutura necessária para tornar as fábricas mais ‘inteligentes’, os sensores para coletar



dados e o poder de computação para analisar as informações reunidas”, diz a reportagem da revista *The Economist*.

Essas empresas estão, ao mesmo tempo, competindo e cooperando com indústrias tradicionais. A gigante alemã Siemens já entrou no universo da IoT, adquirindo empresas especializadas em sensores e automação, por exemplo.

As marcas voltadas ao mercado consumidor também avançam no caminho da IoT. A Whirlpool, a maior fabricante do mundo de eletrodomésticos, já oferece máquinas de lavar louça inteligentes, que podem ser controladas a distância por um aplicativo de smartphone.

A reportagem alerta para o fato de que um mundo de sensores e computadores onipresentes é também um mundo de vigilância onipresente. Dados de consumo são transmitidos de volta para os fabricantes. Edifícios inteligentes – de aeroportos a escritórios – já podem monitorar as pessoas que passam por lá em tempo real. Além disso, não se pode perder de vista que os computadores são máquinas inseguras – o que os ataques cibernéticos, frequentemente noticiados, comprovam na prática. Assim, a insegurança deve aumentar na mesma proporção que o número de equipamentos conectados. ∞

# UNINDO TECNOLOGIA E AGRICULTURA NA ÍNDIA

PORTAL DA IESE, DA UNIVERSIDADE DE NAVARRA, CONTA COMO A STARTUP FRUITFAL ESTÁ PROMOVEDO UMA DISRUPÇÃO NO SETOR AGRÍCOLA INDIANO

Depois de passar dez anos na Oracle e tendo atuado em startups como a Sling Media, pioneira no universo dos vídeos por streaming, Viresh Prashar aproveitou toda sua experiência para criar, em 2017, na Índia, a Fruitfal. A ideia foi conectar os agricultores diretamente ao comércio, por meio de plataformas online, eliminando os intermediários.

“Minha família, tanto pelo lado do meu pai como da minha mãe, tem uma história rural”, conta Prashar em reportagem do portal da IESE, da Universidade de Navarra. Ele explica que o objetivo é contribuir para a luta dos agricultores, criando um negócio lucrativo que mantenha o impacto social.

A Índia possui cerca de 100 milhões de pequenos agricultores, trabalhando em propriedades que, em média, não ultrapassam o tamanho de dois hectares. Ao mesmo tempo, 95% do varejo no país é controlado por micro e pequenos empreendedores.

“Utilizamos a tecnologia da comunicação para organizar todos eles em uma única plataforma e dar aos agricultores acesso direto ao mercado, de modo que possam ser melhor remunerados”, explica Prashar.

## POR DENTRO DO MERCADO

A Fruitfal chegou para resolver uma necessidade real na Índia, um país em que os vegetais são am-

plamente consumidos e que não conta com grandes redes de supermercados.

Outro fator que contribui para o sucesso da Fruitfal é a crescente classe média indiana, que, cada vez mais, quer saber de onde vem frutas e legumes, como esses produtos são manuseados e quais são as condições de vida dos agricultores.

Prashar destaca também que, diferentemente do que muita gente pode pensar, os indianos são ávidos usuários de tecnologia, o que abriu caminho para que uma solução baseada em tecnologia de ponta e aplicativos para celular chegasse a pequenos agricultores. O total de pessoas que utilizam smartphones é de aproximadamente 300 milhões e esse número deve dobrar nos próximos três a cinco anos.

“Quando você tem 600 milhões de aparelhos conectados, possui a infraestrutura necessária para começar a alavancar os fluxos de informação”, constata o empreendedor, acrescentando que a tecnologia deve gerar um movimento disruptivo no setor. “Ao aumentar a capacidade de planejamento dos agricultores, em relação à demanda e aos preços, estamos mudando a dinâmica do mercado”, garante.

A Fruitfal já trabalha com cerca de dez mil agricultores e está atraindo a atenção de grandes organizações, como o World Bank e a Syngenta Foundation. ∞



# UBER AMEAÇADO NA CALIFÓRNIA?

## MUDANÇA EM LEI DEVE OBRIGAR A EMPRESA A CONTRATAR MOTORISTAS COMO EMPREGADOS FIXOS

Desde quando o Uber surgiu, em 2009, seu modelo de negócio, baseado em uma plataforma que conecta prestadores de serviço – motoristas, no caso – e clientes, vem se disseminando com velocidade significativa.

Por isso mesmo, chamou a atenção do mundo dos negócios a decisão recente do estado da Califórnia que obriga empresas de transporte baseadas em aplicativos, como o próprio Uber e o Lyft, a contratar os motoristas como empregados fixos, com os direitos trabalhistas correspondentes, e não mais como prestadores de serviço, o que acarreta, é claro, custos mais altos. A mudança deve entrar em vigor em janeiro do ano que vem.

De acordo com a nova legislação, o profissional que exercer atividade remunerada por meio de plataformas digitais só poderá ser considerado um trabalhador independente se sua atividade não estiver diretamente relacionada ao negócio central da empresa. Além disso, não pode estar submetido a controles de desempenho por parte de quem o contrata.

Além de argumentar que o trabalho dos motoristas não faz parte do negócio central da empresa – que seria, isso sim, conectar profissionais que oferecem um serviço e pessoas interessadas nesse serviço –, o Uber afirma que a mudança da lei acabaria com o atrativo da flexibilidade. Ou seja, como empregados fixos, os motoristas não poderiam mais trabalhar quando e como quisessem.

Diante de tudo isso, pode-se dizer que a nova legislação pode ferir o modelo de negócio do Uber, com impacto para outras empresas de serviços por aplicativo? A jornalista Sarah Kessler levanta essa questão em artigo publicado na plataforma de blogs *Medium*.

“Os impostos e benefícios associados à contratação dos motoristas representam um au-



mento de custos de 20% a 30%. Esse é um incentivo significativo importante para manter os trabalhadores como prestadores de serviço”, escreve. Em relação à flexibilidade, especialistas ouvidos pela jornalista afirmam que essa característica do modelo de negócios pode ser preservada. “O vínculo empregatício não aumenta, necessariamente, o controle da empresa sobre o trabalho das pessoas”, diz Benjamin Sachs, professor da Harvard Law School.

## NO BRASIL

Apesar de alguns municípios brasileiros terem regulado a atividade do Uber, o país ainda não tem uma legislação nacional que trate das questões mais sensíveis, em especial as de ordem trabalhista.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), por sua vez, determinou que um caso envolvendo um motorista de aplicativo e a empresa dona do serviço seja julgado pela justiça comum em vez da trabalhista. A Segunda Seção do STJ considerou que não há relação empregatícia entre os dois, entendimento que deve prevalecer em outros casos similares. ∞

[www.sankhya.com.br](http://www.sankhya.com.br)

0800 940 0750

ERP

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

SANKHYA

**NÓS FIZEMOS O NOVO.  
TUDO PARA DEIXAR SUA GESTÃO MAIS  
INTELIGENTE, PRÁTICA E INTUITIVA.**

Sankhya Om é a plataforma que vai além do ERP, para que você cresça de forma sustentável e, com inteligência, reduza custos e desperdícios. Com base no conceito EIP (Enterprise Intelligence Platform), a solução aprende com o usuário e o conduz nas melhores práticas de gestão de maneira disruptiva, por meio de uma jornada única e colaborativa. Além de integrar os processos e áreas da sua empresa, o Sankhya Om compara os principais indicadores do seu negócio com diversas empresas referências de mercado. Entre em contato com a gente e saiba mais.

PLATAFORMA INTELIGENTE

COLABORAÇÃO

# HYYA *Om*

A PLATAFORMA INTELIGENTE DE GESTÃO  
QUE TE GUIA PARA A MELHOR DECISÃO.

BENCHMARKING DINÂMICO



CONHEÇA A SUA EMPRESA



# CONSTELAR REVELAR DECIDIR

CONHEÇA UMA FERRAMENTA NADA ORTODOXA QUE BUSCA OFERECER UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE OS PROBLEMAS EMPRESARIAIS E DE CARREIRA | POR ADRIANA SALLES GOMES

**H**avia dois anos que o fundador e CEO de uma empresa de reciclagem vinha se preparando para abrir o capital na bolsa de valores. A oferta pública de ações (IPO) havia sido recomendada por especialistas e estava bem encaminhada, mas ele sentia dores e mal-estar o tempo todo. Quando soube de um curso sobre constelação sistêmica para 700 pessoas em seu país, a China, no fim de 2018, esse empresário quis participar. O professor e facilitador, o brasileiro Renato Bertate, escolheu-o para ser constelado. Pessoas da plateia foram chamadas (e tocadas nos ombros) pelo chinês para representar, sem saber, a bolsa de valores, a empresa, os funcionários etc.

O produto (o indivíduo que o interpretava) ficou de costas para a bolsa de valores, os funcionários se afastaram dela, a empresa evitou olhá-la. Vendo tudo em uma cadeira, o CEO deu um soco no ar e gritou: “Não preciso saber mais nada!”.

O leitor achou a cena estranha? Sem dúvida é. A constelação sistêmica é uma técnica terapêutica criada pelo alemão Bert Hellinger originalmente aplicada a famílias [veja quadro na página à direita]. Os movimentos autônomos de pessoas desconhecidas realmente são uma parte difícil de entender, mas não constituem uma novidade na psicologia, como veremos adiante. O fato é que a constelação sistêmica vem sendo crescentemente aplicada a questões empresariais e de carreira, seja

na China, seja no Brasil. Como explica Bertate, um dos sete consteladores que compõem o corpo docente da escola de Hellinger (e o único brasileiro), o empresário chinês constelou para voltar a confiar em si. “No fundo, ele não achava que o IPO faria bem ao negócio, mas, como isso contrariava a opinião dos especialistas, calava-se e adoecia”, explicou Bertate a **HSM Management**.

Em geral, quem vai constelar faz uma entrevista inicial com o facilitador, também chamado de constelador, na qual expõe as questões que o incomodam. Então, juntos, os dois definem os elementos que precisam ser representados, que podem ser pessoas ou coisas. A seguir, dirigem-se a uma sala com 20 a 30 pessoas posicionadas em U, e o cliente escolhe entre elas os representantes desses elementos e os toca um por um no ombro, mentalizando a representação; as pessoas não sabem quem ou o que vão representar. Embora se mantenham conscientes, os representantes declaram sentir impulsos nítidos em seus corpos, para aproximar-se ou afastar-se de certas pessoas, para querer abraçá-las, para ajoelhar-se em submissão, para tremer de medo diante de alguém, para fechar os olhos ou sentir ternura. A reportagem acompanhou uma constelação em que um dos representantes externou querer maltratar outro – um indivíduo específico.

Essa estranheza foi estudada, nos anos 1970, pela psicoterapeuta norte-americana Virginia Satir – conhecida no meio executivo graças ao modelo de mudança que leva seu sobrenome. Ela criou o método da “escultura familiar”, em que uma pessoa desconhecida, convocada a representar um membro da família, passava a se comportar exatamente como a pessoa representada. Satir inspirou Hellinger e, mais tarde, a biologia e a neurociência proporiaram algumas explicações para o mistério.

Uma constelação dura de 60 a 90 minutos e, ao final, o constelador reconta o que ocorreu ali. A explicação invariavelmente é esta: os padrões de comportamento existentes naquele sistema foram revelados, e a partir disso o cliente está livre para não repeti-los. É o que explica o consultor e ex-executivo de multinacionais José Luiz Weiss, sócio da Corall Consultoria, que propõe constelações a gestores sempre que vê benefícios potenciais, e práticos, nisso. (Com a esposa, Cristina Vasconcellos, Weiss faz também constelações familiares.)

Há mais um aspecto difícil de entender nas constelações. Segundo os depoimentos colhidos por **HSM Management**, o que acontece numa

## AS 3 LEIS DOS SISTEMAS

O funeral do terapeuta Bert Hellinger, o criador das constelações familiares, ocorrido no último 26 de setembro na cidade alemã de Bad Reichenhall, foi restrito a 35 convidados, um dos quais o constelador brasileiro Renato Bertate. Morto aos 93 anos, Hellinger fez uma descoberta, durante uma missão católica na África do Sul, que mudaria muitas vidas: os padrões de comportamento se repetem nas famílias, até em gerações distintas.

Então, estudou o tema mais a fundo, sob várias perspectivas, incluindo a da fenomenologia, linha filosófica segundo a qual o importante é a vivência da qual uma pessoa tem consciência, porque esta é a realidade para ela, não importando se corresponde mesmo ao mundo exterior. Uma importante influência de Hellinger foi o trabalho do biólogo Rupert Sheldrake, segundo o qual cada ser vivo, coisa ou comportamento gera um campo mórfico que conduz informações – o que ele testou em experimentos com cupins, ratos e pessoas. (Mais tarde, sobreveio a ideia de que os neurônios-espelho do nosso cérebro são capazes de assimilar essas informações.)

Hellinger acreditou ter encontrado três leis que, quando desobedecidas, podem causar problemas – ou “emaranhados” – nos sistemas, sejam eles familiares ou outros:

1. **LEI DO PERTENCIMENTO.** Ninguém pode ser excluído.
2. **LEI DA ORDEM DE CHEGADA.** É preciso respeitar e honrar quem veio primeiro.
3. **LEI DO EQUILÍBRIO DE TROCA.** Sempre que alguém der ou receber mais do que outro, o sistema será disfuncional.

Hellinger ainda identificou outros padrões sistêmicos. Por exemplo, quando há rupturas em relação ao pai (ou figura equivalente no sistema em questão), perdem-se força e persistência e, em relação à mãe, perde-se prosperidade. Os training camps anuais de sua escola, a Hellinger Schule, reúnem pessoas de mais de 50 países. As constelações são muito disseminadas na Europa – só na França a penetração é um pouco menor, devido à tradição psicanalítica do país.

# A RECOMENDAÇÃO É CONSTELAR COMO QUEM FAZ UM EXPERIMENTO

vivência dessas tende a modificar não apenas o constelado; os comportamentos das pessoas representadas costumam ser afetados também. O CEO e proprietário da rede de pizzarias 1900, Erik Momo, sugere poeticamente que constelar é como jogar uma pedra num lago cheio de barquinhos de papel. “A onda atinge os primeiros barcos rapidamente, mas aos poucos vai chegando aos demais, até que todos os barquinhos se acomodam numa nova posição.” Momo faz constelações com a psicóloga e facilitadora Katia Abutara, que tem uma analogia para explicar isso: “Há uma espécie de banco de dados na nuvem, equivalente ao inconsciente coletivo da psicanálise, que chamamos de campo mórfico; uma constelação altera as informações baixadas desse banco de dados”.

Como os consteladores explicam a constelação a executivos? Não explicam. Como diz Weiss, que tem uma formação STEM (em engenharia de minas pela University of California em Berkeley) e foi diretor de RH em empresas como Johnson&Johnson, Syngenta e Femsa, o cliente deve constelar como um experimento, sem tentar entender muito, e ver se dá resultados. Manda o pragmatismo.

## CONTEXTO E CONTRIBUIÇÃO DO BRASIL

A constelação sistêmica se firmou no Brasil pelas mãos do próprio Bert Hellinger, que simpatizava especialmente com o País, nas palavras de Bertate, e vinha para cá com frequência ministrar cursos. Mais do que isso, o Brasil é tido como um inovador nas aplicações da ferramenta. Por exemplo, foi aqui que as constelações começaram a ser usadas

no Poder Judiciário – prática já vista em tribunais de 16 estados e com métricas que comprovam o aumento de conciliação em processos judiciais de família, de guarda de crianças a inventários, passando por pensão alimentícia.

Segundo Bertate, também fomos pioneiros no uso empresarial e para a saúde. Médico formado pela Faculdade Sul Fluminense, Bertate pratica o que denomina medicina holística. Em suas consultas, ele trata da saúde dos pacientes em 360 graus, utilizando a medicina convencional e técnicas de constelação, como a feita com imagens. Seja burnout, esquizofrenia ou câncer, qualquer doença pode ter seu tratamento complementado por constelações.

Quanto às versões empresariais e profissionais, são cada vez mais utilizadas pelos gestores. Katia Abutara estima que, das cerca de 15 constelações que facilita por semana, 40% já sejam empresariais ou profissionais. Incluem-se entre os clientes tanto empresas multinacionais de grande porte como pequenas organizações. E, nos casos empresariais, são os sócios e a alta liderança que constelam, pois só se pode constelar aquilo sobre o que se tem poder de decisão.

Como diz Bertate, na primeira vez em que acionam uma constelação, os gestores em geral têm um problema que foi atacado por mais de uma consultoria e não foi resolvido. A constelação é vista como o último recurso. Depois, torna-se mais frequente para decisões relevantes.

## APLICAÇÕES PARA EMPRESAS E CARREIRAS

O que dificulta o sucesso? Os indivíduos tanto levam seus problemas para o trabalho como abrem mão de suas almas enquanto estão trabalhando. Para os consteladores, isso é o que mais drena a força do sistema profissional-empresarial. “A prosperidade vem quando os componentes da empresa podem resgatar a alma ali”, explica Bertate. Isso não significa, de modo algum, que a constelação possa substituir as demais ferramentas e dados; ela deve ser usada para levantar informações adicionais que apoiem a tomada de decisão.





## A EXECUTIVA QUE DESCOBRIU UM NOVO MERCADO

Imagine que você é um bem-sucedido advogado formado pela Universidade de São Paulo com especialização em direito das relações de consumo pela Pontifícia Universidade Católica, e é diretor jurídico para Brasil e Cone Sul da subsidiária de uma multinacional onde atua há 20 anos. E que, de repente, você redireciona toda a sua carreira.

Foi o que aconteceu com a advogada Cláudia Wagner, que deixou a Ferrero do Brasil em 2016, tornou-se mediadora judicial e extrajudicial para assuntos familiares e empresariais e, neste novembro, defende sua tese de pós-graduação em cuidados integrativos pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), na qual propõe “a mediação de conflitos como um cuidado para o longo viver”. Não só a constelação é parte do currículo da pós da Unifesp como ela frequenta o curso de Renato Bertate para constelar.

“O que estou fazendo é uma evolução de carreira; o direito já tinha me dado ferramentas para buscar soluções para as pessoas e, agora, a constelação me dá ferramentas para buscar a paz”, explica a **HSM Management**. E essa evolução deve muito a uma história de reparação familiar que as constelações – que ela conheceu há 12 anos e já fez seis para si, além de participar como representante nas alheias –, trouxeram à tona. Tanto é que escolheu um modelo de monografia chamado cartografia, em que se escreve em primeira pessoa.

A avó de Cláudia, já falecida, perdeu um filho pequeno, e nunca se recuperou disso, o que fez com que ela e o pai de Cláudia se afastassem emocionalmente. A advogada percebeu que rupturas nas leis de Hellinger, como essa, explicam muito do abandono de idosos, e aposta tanto na mediação como nas constelações para ajudar a resolver o problema.

Que tipo de problema as constelações profissionais ajudam a resolver? Os mais comuns são escolhas entre duas opções: devo mudar de emprego ou ficar no atual? Fazer um sabático ou não? Qual dos empregadores que me disputam devo escolher? Às vezes, no entanto, os problemas são mais complexos, como a dificuldade de se recolocar mesmo quando o mercado é favorável a isso. Uma possibilidade que a constelação mostra é que pessoa continue “pertencendo” ao ex-empregador; ela precisa desfazer esse vínculo para poder pertencer a um novo sistema. Outra não óbvia é o burnout. Na visão de Bertate, por exemplo, é um sinal de que a pessoa precisa parar e compreender algo que tem de ser resolvido – antes que vire uma doença. E uma pessoa não consegue poupar dinheiro, apesar de ganhar bem? Ou que não progride na carreira embora seja competente? Às vezes, ela está só repetindo um padrão de antepassados.

E no que as constelações empresariais podem ajudar? Conferir se as pessoas certas estão sendo contratadas para os lugares certos é um exemplo. Como Bertate explica, por mais qualificado que seja um candidato, às vezes ele não é a pessoa certa para um cargo porque não vai ter crescimento profissional ali, o que trai a lei do equilíbrio de trocas. Outro caso típico é o de insucesso de um deal de fusão e aquisição sem razão aparente, já que os ganhos de sinergia são muitos e o match cultural é imenso. De repente, descobre-se na constelação que os fundadores das duas empresas envolvidas foram desrespeitados no processo – ou seja, a ordem de chegada foi desrespeitada.

A sucessão de um líder numa empresa familiar é um tema recorrente nas constelações, porque, se não for bem conduzido, vai gerar exclusão. Nos trabalhos conduzidos por Weiss, investidores

## UMA CONSTELAÇÃO RECORRENTE SÃO AS DISPUTAS ENTRE SÓCIOS, MUITAS SEM HAVER UM MOTIVO CONSCIENTE

também são clientes habituais; buscam saber em que startups é melhor apostar.

Eis outras questões comumente consteladas:

- Devo distribuir ações para os funcionários?
- Devo expandir? No exterior? Em que países?
- Devo lançar tal produto? Em que mercados?
- O que dá e tira força do marketing e vendas?
- Por que não estamos crescendo?

Renato Bertate chama a atenção para a importância de o constelador ter a firmeza de falar o que o cliente não quer ouvir. Ele cita a proprietária de uma rede de shopping centers que por 15 anos só se comunicou com o sócio por meio de advogados, em prejuízo dos negócios. Ela constelou, emergiu uma questão de desrespeito a um dos fundadores, Bertate a aconselhou a pessoalmente pedir desculpas ao sócio por isso e ela se revoltou num primeiro momento. Mas Bertate insistiu e a cliente acabou aceitando fazê-lo. Resultado: os sócios se reconciliaram e a empresa voltou a crescer. Hoje essa empresária constela todas as grandes decisões.

### RELATOS DE CONSTELADOS

É muito provável que o leitor tenha perto de si alguém que constela em segredo. Erik Momo, por exemplo, evita tocar no assunto para não ter de ouvir que é bobagem. Ele chegou à constelação para lidar com um problema do filho adolescente e gostou tanto dos resultados que passou a usá-la para algumas decisões profissionais. “O grande ganho foi ligar o botão da empatia”, diz, algo difícil para o líder que vive sob pressão constante. Hoje, sua rede de sete unidades próprias, com receita estimada em R\$

40 milhões em 2019, consegue fazer mudanças mantendo a harmonia entre os 300 funcionários, sejam elas o lançamento de novas pizzas com frequência – ele mesmo atua como pizzaiolo –, seja a reestruturação do delivery. Considerando a lei da ordem de chegada, não é pouco o que Erik faz, uma vez que seus sócios são o pai e o irmão mais velho.

Carlos Luiz Netto, que foi diretor da área de seguros da Porto Seguro, usou a constelação para definir sua segunda carreira após a aposentadoria compulsória aos 65 anos; decidiu apostar numa consultoria para empresas do setor. Carlos Netto, que constela com Katia Abutara, diz que sempre foi do tipo de ver para crer, mas lhe bastou sentir para acreditar. “Concluí que a comprovação empírica me basta.” Ele até sugeriu a constelação a seu cliente Renato de Oliveira Palma, proprietário da Trade Vale Corretora de Seguros, que atua B2B em setores como transportes, danos ambientais, área agrícola etc. “Dois anos atrás, a Trade Vale tinha tudo para crescer muito e não estava atingindo esse potencial; foi só constelar que as coisas começaram a acontecer.”

Rodrigo Helcer tem uma empresa de tecnologia; ele é fundador e CEO da Stilingue, que gerencia experiências de clientes, influenciadores e comunidades com inteligência artificial. Um dia, soube de Bertate por seus tios e se encantou. Para ele, foi mais uma iniciativa “fora da caixa”, e que tem lhe permitido tomar decisões importantes para seu negócio, sobretudo de fator humano. “A constelação é uma técnica de autoconhecimento diferente das outras, porque você se olha por fora, em vez de olhar para dentro. Como todos nós resultamos de um ecossistema de relações, isso faz total sentido.”

Entre 2015 e 2016, a equipe de RH da GE constelou com Weiss, da Corall Consultoria. Os profissionais de RH locais precisavam catalisar aqui a transformação da área de gestão de pessoas vinda da matriz, que previa trocar o modelo de avaliação anual de desempenho por uma prática de feedback menos estruturada e mais frequente. Como relembra Weiss, foram representados os diversos elementos da nova estrutura de RH e revelaram-se de funcionários ansiosos a líderes de negócios distantes, além de alguns perdidos.

Tais insights levaram à mudança da comunicação para engajar os vários stakeholders. Ana Lúcia Caltabiano, a executiva sênior de RH responsável pela iniciativa, sentiu-se autorizada a constelar pelo fato de a GE ter a ousadia em seu DNA, o que remonta ao fundador, Thomas Edison.

Rodrigo Ventre, há seis anos CEO do grupo Eppo Cidades Inteligentes (que deve faturar R\$ 120 milhões este ano), conheceu as constelações há dez. Apesar de ser engenheiro, o fato de ter estudado em uma escola Waldorf e de estar à frente de uma consultoria de gestão de dinheiro à luz da antroposofia, o Instituto Terra Viva –, lhe facilitou o uso da constelação. Ventre já fez cerca de 20 constelações, muitas das quais com Katia Abutara. “Foi uma delas, por exemplo, que me deu força para entender e assumir meu novo papel”, conta, confiante diante do fato de sua empresa, de mil funcionários, estar frequentando as listas de melhores empresas para trabalhar atualmente. Ventre também está envolvido na criação de um banco ético no Brasil e constelou isso com as outras nove pessoas com quem divide o projeto. E as coisas começaram a fluir. Foi lançada, por exemplo, a rede Dinheiro e Consciência Brasil, com apoio do catalão Joan Melé (do Triodos Bank, da Espanha).

### VULNERABILIDADE, RISCO, CUSTO

A maior vulnerabilidade da constelação, sem dúvida, é o fato de não ter sua eficácia comprovada por estudos científicos conclusivos. É por isso que recebeu duras críticas de entidades como a Sociedade Brasileira de Física, que protestou publicamente por terapias complementares “pseudocientíficas” serem incluídas no Sistema Único de Saúde (SUS) em 2018 e consumirem um orçamento já limitado.

Seu principal risco é o de replicar o que vem ocorrendo com o coaching depois de virar moda. Os cursos para formar consteladores se espalham (incluindo alguns a distância – EAD), mais gente constela, e separar o joio do trigo é um desafio crescente. Quem quiser constelar precisa conferir a formação dos consteladores, e preferir os ligados a Hellinger Schule, ao Instituto Koziner, a faculdades especializadas como a Innovare.

O custo da constelação em si é relativamente baixo – o que se paga numa consulta de um médico de alta reputação. Isso e o fato de requerer menos consultas do que terapia, por exemplo, mitigam o prejuízo caso não dê certo. E, como brinca Carlos Netto, “ser representante é fazer terapia de graça”.

### POR ONDE COMEÇAR

Interessou-se? Pois saiba que o Zeitgeist favorece as constelações profissionais e empresariais. Carreiras precisam de networking, empresas requerem ecossistemas, a ideia de que a empresa e seus líderes devem servir à vida está em alta. O único requisito é a curiosidade, como diz Weiss.

Porém, ao leitor cauteloso, saiba que é possível se introduzir em constelações aos poucos. Pode-se participar como representante, fazer cursos. Rodrigo Helcer, da Stilingue, inscreveu-se, por exemplo, em um programa da Hellinger Schule ministrado em São Paulo. Chama-se “A aplicação da constelação familiar em empresas, organizações, profissão e trabalho”, tem cinco módulos e as aulas são dadas em alemão (com tradução simultânea) e português. O programa reúne um pouco de teoria e muita prática. “Durante o curso, o aluno acaba constelando uma ou duas vezes, participa como representante em constelações alheias e observa bastante; aprendemos em todos os casos, pois os participantes trazem problemas corriqueiros de negócios”, conta Helcer, que também comprou e leu três livros de Hellinger – *Histórias de sucesso na empresa e na profissão*, *Ordens do sucesso e Leis sistêmicas na assessoria empresarial*.

Outro curso que serve a uma estratégia de aproximação gradual é “O terapeuta consciente”, ministrado por Katia Abutara: tem duração de um ano, com imersão em um fim de semana por mês. Nele, a psicóloga leva as pessoas a conhecer várias linhas terapêuticas, incluindo a constelação. Mas os constelados ouvidos nesta reportagem garantem: por mais conhecimento que se tenha sobre a constelação, ela sempre surpreende. ∞

Adriana Salles Gomes, diretora-editorial da HSM Management, é autora da newsletter *The Update* e coapresentadora do podcast *CBN Professional*.

# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UM GUIA PRÁTICO

ELA FARÁ CADA VEZ MAIS PARTE DE NOSSAS VIDAS E, AO INVÉS DE TEMÊ-LA, É PRECISO ANTES COMPREENDÊ-LA



Hoje, pode ser difícil entender o significado e o impacto potencial que a inteligência artificial (IA) tem para a humanidade. Da Siri ao Watson da IBM, até mesmo os robôs assassinos de Hollywood, não fica claro o que devemos esperar dessa tecnologia exponencial.

O que fica claro, porém, é que produtos e serviços turbinados por IA estarão em quase tudo de nossas vidas pessoais e profissionais em alguns anos. E conforme soluções de IA continuem a surgir e convergir, esse ritmo de mudança segue acelerando. É fácil encontrar cenários de um futuro utópico de abundância, no qual máquinas fazem todo tipo de trabalho pesado, assim como cenários melancólicos, em que o desemprego explode conforme trabalhadores são substituídos por máquinas cada vez mais capacitadas.

Com um progresso tão rápido, é difícil fazer suposições sobre o futuro da IA. Mas em vez de focar o desconhecido, podemos examinar o que sabemos sobre o tema, suas aplicações atuais e o impacto futuro potencial. Vamos lá?

## AFINAL, DO QUE SE TRATA?

IA é um termo guarda-chuva para um ramo da ciência da computação focado em criar máquinas capazes de pensar e aprender. Com base em experiências, as IAs aprendem a tomar decisões melhores. Essa capacidade tanto de aprender como de aplicar o conhecimento imita de perto a forma como seres humanos entendem o mundo e permite às máquinas realizar tarefas que antes só eram possíveis por mentes humanas. A seguir, algumas dessas tarefas:

- **Solução de problemas complexos.**
- **Interpretação visual (visão computacional).**
- **Reconhecimento de voz.**

Essas habilidades são adquiridas por um conjunto de algoritmos que usam lógica e matemática para desempenhar as tarefas atribuídas à IA. Então, basicamente, são códigos que rodam em software nos mais diversos tipos de hardware – diferentemente do cérebro humano.

Por isso é tão difícil entender, e também é o que torna a IA tão poderosa. A capacidade de acrescentar uma camada de IA em praticamente toda tecnologia significa que, conforme a IA evolui, o mundo à nossa volta vai ficar cada vez mais vivo. Esse “despertar” vai alterar drasticamente a vida como a conhecemos.

## COMO FUNCIONA?

Semelhante à inteligência humana, a IA funciona reunindo grandes quantidades de dados, processando-os por meio de algoritmos ajustados por experiências passadas e usando padrões encontrados nos dados para melhorar a tomada de decisão. Para simular a inteligência humana dessa maneira, os engenheiros de IA fornecem às suas máquinas a capacidade de:

- **Perceber o ambiente circundante (o que pode ser simplesmente dados).**
- **Detectar padrões no ambiente.**
- **Aprender com os padrões e atualizar a memória experimental.**



Em seguida, essas etapas são repetidas até que haja dados suficientes para fazer previsões com confiança e apoiar a tomada de decisões.

Os seres humanos precisam atender a várias necessidades pessoais. Também somos criaturas bastante teimosas e com hábitos arraigados – muitas mudanças nos deixam desconfortáveis. E, quando diante de novas informações e experiências, tendemos a deixar que os preconceitos nos impeçam de tomar as decisões mais razoáveis e lógicas. Máquinas não sofrem de nada disso. Para a maioria dos propósitos, são capazes de funcionar indefinidamente, permitindo que as IAs processem e detectem padrões em grandes quantidades de dados sem fadiga mental.

As IAs estão constantemente aprimorando a compreensão do ambiente, atualizando sua “perspectiva” da realidade e a probabilidade de suas previsões sem se apegar a ideias antigas. Algumas pessoas acham essa lógica fria a parte mais aterradora da IA; no entanto, é também o que lhes permite encontrar soluções que os humanos podem não reconhecer.

O conceito de IA existe desde 1955, mas seu crescimento explodiu nos últimos anos devido aos três fatores seguintes:

- **Poder de computação consideravelmente maior;**
- **Conjuntos de dados enormes e baratos;**
- **Avanços no campo do aprendizado por máquinas.**

Mas o poder da computação por si só não teria avançado tanto se não fosse por duas tecnologias principais que suportam a IA: big data (que são os grandes conjuntos de dados hoje coletados pelos aplicativos do mundo digital) e o aprendizado por máquina.

### COMO A IA AFETA NOSSAS VIDAS?

Geralmente, são as aplicações mais poderosas e comuns da IA as que mais nos afetam, como aquelas que manipulam pesquisas no Google, desviam o spam de sua caixa de entrada e selecionam os anúncios que você vê no mundo digital. As IAs identificam pessoas nas suas fotos do Facebook e recomendam os produtos que você compra na Amazon.

Não importa onde você mora e trabalha, uma coisa é certa: cada vez mais a infraestrutura tecnológica da nossa sociedade é alimen-

tada por IA. Embora muitas IAs sejam fáceis de ignorar, porque não falam conosco como a Siri e nem realizam tarefas como dirigir nossos Teslas, elas trabalham constantemente nos bastidores, executando funções como reconhecimento de padrões, solução de problemas, relatórios e otimização de processos.

### QUAIS OS RISCOS E OS BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À IA?

O senso comum afirma que ferramentas de IA são essencialmente neutras e podem ser usadas para o bem ou para o mal, dependendo das intenções do usuário. Embora a IA seja única, estamos construindo-a para ser capaz de desenvolver seu próprio aprendizado; então é realista esperar que, no futuro próximo, a IA seja moldada pela orientação de seus criadores humanos.

Podemos dizer com certeza que a IA é uma ferramenta tão profunda que seu impacto marca uma verdadeira mudança de paradigma global, semelhante às revoluções provocadas pelo desenvolvimento da agricultura, da escrita e da manufatura.

### QUAIS AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS EM IA?

À medida que o desenvolvimento e a aplicação da IA evoluem a um ritmo sem precedentes, algumas tendências importantes começaram a surgir. Talvez as tendências mais significativas envolvam aplicativos de deep learning que demonstraram desempenho excepcional competindo contra humanos em jogos como Jeopardy e Go. O mercado de trabalho também reflete esse crescimento claramente. De 2015 a 2017, por exemplo, observamos um aumento de 35 vezes nas vagas publicadas que exigem habilidades de deep learning. E, em 2019, a demanda continua aumentando.

Um dos motivos do forte crescimento da IA é a convergência com outras tecnologias, no caso, Internet das Coisas (IoT) e computação de ponta, estratégia projetada para aumentar o desempenho, alavancando o poder de processamento dos data centers e dos dispositivos locais. O objetivo é permitir que os dispositivos respondam de maneira mais rápida, processando mais informações localmente, em vez de enviar as comunicações para a nuvem.

### QUAL O FUTURO DA IA?

A Singularidade costuma ser definida como o ponto em que a tecnologia exponencial cruza o limiar da “IA forte” e máquinas têm uma inteligência ampla que excede os níveis humanos. É um conceito compreensivelmente difícil de muitos de nós aceitarmos, porque a Singularidade também representa o ponto em que inteligência humana e IA se mesclam.

No caminho para essa fusão, a inteligência humana será submetida a uma ampla integração com a IA, gerando uma relação simbiótica na qual IAs são empoderadas pelo talento humano do pensamento criativo e lateral, e humanos são empoderados pela memória quase infalível e o processamento veloz da IA. Então é muito provável que a IA será integrada a quase todo sistema eletrônico – e também a quase toda pessoa.

Nenhum de nós pode prever o futuro, nem podemos nos insurgir contra a onda de mudança estimulada pela IA e outras tecnologias exponenciais. Porém, podemos fazer o melhor possível para aprender sobre essas tecnologias, compreender as oportunidades inerentes e aplicá-las para resolver os maiores desafios globais. Talvez o maior erro que possamos cometer em relação à IA é subestimar seu impacto e seu rápido crescimento. ∞



# DIVERSIDADE EM ESCALA

## NESTE DOSSIÊ

### 32 As vozes da diversidade

por Alice Salvo  
Sosnowski e  
Gabrielle Teco

### 44 Histórias que inspiram

por Ticiania Werneck

### 52 O teto de vidro das mães

por Nathalia Fernandes

Diversidade e Inclusão ou só “D&I”. O que antes eram práticas isoladas de algumas empresas preocupadas com o tema, agora virou até nome de área dentro de muitas organizações. E mais: estratégias de D&I estão permeando produtos, influenciando o mundo da música e da política, e ganhando ares de disrupção no mundo dos negócios. Vejamos alguns exemplos anunciados recentemente:

- A Mattel, gigante da indústria de brinquedos que fabrica a Barbie, lançou a linha “Creatable World”, com bonecos sem gênero “feitos para manterem todos os rótulos de fora e convidar todo mundo a participar”, como diz a propaganda.

- A revista *Time*, que desde 2014 publica uma lista chamada “Next Generation Leaders”, destacou este ano a drag queen Pablo Vittar como personalidade que vem influenciando os cenários cultural e político no Brasil no que tange à causa LGBTQ+. Além de Vittar, David Miranda, deputado estadual pelo Rio de Janeiro que luta pela mesma causa, aparece ao lado de outros 20 jovens de diferentes países.

- Audrey Gelman, CEO e fundadora da The Wing, estampou a capa da revista de negócios *Inc.* e deixou muita gente de queixo caído. Pela primeira vez uma mulher visivelmente grávida aparece na capa de uma revista de negócios e joga luz sobre um tema também pouco tratado pelas organizações: a flexibilidade (ou a falta dela) para profissionais que se tornam mães e desejam dedicar tempo à família, sem deixar suas carreiras de lado.

Três casos que ilustram uma transformação em curso mas que, apesar da visibilidade, escondem números ainda pouco animadores. Em uma pesquisa inédita realizada em parceria com a Opinion Box com 2.025 profissionais [veja mais na página 55], **HSM Management** destaca:

- 37% dos profissionais afirmam que já houve algum caso de discriminação na empresa em que trabalha.

- 10% não gostariam de ter um chefe com uma orientação sexual diferente da dele e

- 8% teriam dificuldade em ter um chefe de uma raça diferente da sua.

Discriminação, preconceito e vieses inconscientes retardam o avanço das empresas em políticas de D&I, mas quem os supera já consegue comprovar resultados: ambientes mais inovadores, pessoas mais engajadas e maior produtividade estão entre os mais citados. Descobrimos também que a diversidade tem muitas vozes e isso nos fez mudar o caminho editorial deste dossiê: ao invés de compilarmos dados, fatos e depoimentos, decidimos dar voz à diversidade. Como? Cedendo a quem mais entende do assunto o que temos de mais nobre em uma revista impressa: nossas páginas. ∞



# AS VOZES DA DIVERSIDADE

CONSCIENTES DE NOSSOS VIESES, DECIDIMOS CEDER AS NOSSAS PÁGINAS PARA QUEM MAIS PRECISA DE VOZ. ASSIM, VOCÊ SERÁ GUIADO(A) PELAS EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS DE QUEM REALMENTE ENTENDE DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: PESSOAS QUE, AO ENFRENTAREM SITUAÇÕES DE EXCLUSÃO E PRECONCEITO, DECIDIRAM FAZER ALGO PARA MUDAR

O MUNDO | POR ALICE SALVO SOSNOWSKI E GABRIELLE TECO



**D**epois de tantas pesquisas e aulas sobre vieses inconscientes, uma questão fundamental nos surgiu: tendo consciência da nossa própria condição privilegiada (somos jornalistas brancas, empreendedoras e de classe média), como falar de preconceito e retratar a diversidade e a inclusão, sem enviesar a reportagem com a nossa visão de mundo? Nossa solução foi ceder nossas páginas para as diferentes vozes da diversidade, deixando as propostas emergirem de quem mais entende dos temas. Pedimos a sete porta-vozes de diferentes grupos minorizados para que trouxessem dados, propostas de soluções e alertas de armadilhas para orientar pessoas e empresas que desejam se aprofundar no tema. O resultado você confere nas páginas a seguir, lembrando que, ainda que esse seja um bom panorama, estamos longe de esgotar o tema. Como a diversidade é para todos, nem que este dossiê tivesse 200 páginas daríamos conta de contemplar todos os grupos que precisam de voz neste País. Portanto, pedimos a sua ajuda para que essa conversa iniciada aqui não termine nos limites de nossas páginas, ok?

Antes de ler as ideias dos nossos especialistas, convidamos você para um bate-papo com Ricardo Sales, sócio da consultoria Mais Diversidade e pesquisador da Universidade de São Paulo. Para nós, entrevistar Sales foi uma primeira aula sobre diversidade e inclusão, e nos demos conta de algo que o mundo dos negócios conhece bem: não podemos melhorar aquilo que não podemos medir. E esse é o alerta comum dos especialistas. Muitas empresas estão entrando na onda da diversidade sem nem compreender a sua própria realidade. E aí aprendem, da pior forma, que ser diverso sem ser inclusivo pode produzir uma foto bonita para o LinkedIn, mas resultar em um grande desperdício de tempo e investimento. E o que é preciso para ser inclusivo? Antes de mais nada, sensibilizar e educar. E é para realizar essa jornada de descobertas e empatia que convidamos você nessa primeira reportagem do dossiê.

#### Qual a diferença entre diversidade e inclusão?

**Ricardo Sales:** Pensar em diversidade é pensar no conjunto de características que nos torna únicos: raça, gênero, orientação sexual, formação cultural etc. Falar em inclusão significa valorizar essas características, e garantir que todos possam ter as mesmas oportunidades de desenvolvimento.

#### Por que o tema ganhou relevância?

**Ricardo Sales:** Parte das organizações entendeu que essa é uma questão urgente para a nossa sociedade. Nosso País ainda é profundamente desigual e preconceituoso, e isso atinge esses grupos minorizados. Outra coisa é a quantidade de pesquisas, estudos, que associam diversidade e inclusão a resultados. Equipes inclusivas têm maiores taxas de engajamento, empresas diversas são mais inovadoras, criativas, sofrem menos com absenteísmo, turnover etc. Quando essa pauta passa a ser olhada pelo ponto de vista de negócios, desperta-se também a atenção das organizações.

#### Como começar a fortalecer uma cultura que valoriza a diversidade e a inclusão?

**Ricardo Sales:** O primeiro passo é capacitar. Não são questões triviais. Muitas pessoas não tiveram acesso a discussões de qualidade sobre LGBT+, por exemplo. Aí chegam na empresa sem entendimento do tema. As empresas hoje têm a oportunidade de educar, de dar informação, de dizer o que é esperado delas. E o que é esperado? Não é aceitação. É respeito. Então, é preciso criar um ambiente em que o respeito seja a base das relações, que apareça no discurso e nas atitudes da liderança, e que reflita no comportamento dos colaboradores.

#### Por onde começa um trabalho de diversidade e inclusão?

**Ricardo Sales:** São dois pontos: estratégia e governança. A estratégia, além de trazer clareza de qual o olhar da empresa para o tema, serve para determinar o resultado esperado e em qual prazo. Essa etapa pode ser desenhada pela liderança com apoio de grupos de afinidade (como as empresas se referem aos grupo de mulheres, LGBT+, negros etc.), certificando-se de que, mais do que entusiastas, essas pessoas entendam profundamente do negócio. Já a governança ajuda na divisão de papéis e responsabilidades. Por exemplo, o comitê desenha a estratégia, estabelecendo métricas e indicadores, e abaixo desse comitê os grupos detalham o plano de como chegar a esses resultados (atividades, cronograma, investimentos etc.).



Quer saber mais? Confira a entrevista completa de Ricardo Sales para HSM Management.



Ao capturar o QR Code ao lado você será direcionado para o nosso site e degustará gratuitamente a experiência de ter acesso a conteúdos extras que preparamos com exclusividade para os nossos assinantes.

## QUEREMOS DIMINUIR A LACUNA EXISTENTE ENTRE AS PESSOAS TRANS E OS RHS DAS EMPRESAS



Nome:  
Maitê Schneider



Público-alvo:  
Profissionais Trans



Instituição/Empresa: TransEmpregos



Infelizmente as estatísticas sobre a população trans no Brasil são escassas. Costumo citar a Antra (Articulação Nacional de Travestis e Transexuais), que aponta que 90% das pessoas trans vivem da prostituição, mas os dados não são abrangentes. É por isso que uma das nossas batalhas é identificar quem são e onde estão as pessoas trans, para que possamos ter políticas públicas corretas e mais centradas. Precisamos dar visibilidade e foco para que essa causa seja realmente inserida dentro da nossa sociedade.

Para isso, a primeira coisa a fazer é acabar com os estigmas e ajudar as empresas a enxergarem os invisíveis. Porque, no geral, as pessoas acham que trans só pode ser garota de programa, cabelereira ou estar em subempregos. E as empresas, por não conhecerem, preferem não lidar com essa realidade. Isso dificulta o processo de tornar a cultura corporativa mais inclusiva. É preciso que os filtros e os processos seletivos das empresas aprendam a fazer contratações verdadeiramente inclusivas, em que todo mundo se sinta contemplado. Na outra ponta, é preciso capacitar as pessoas trans que sofrem desde cedo a exclusão na família e com a evasão escolar. Precisamos ampliar as capacitações e o desenvolvimento educacional dos profissionais trans.

Temos observado que há muita empresa querendo entrar na moda da diversidade sem transformar a cultura corporativa. Eu acredito que não adianta buscar consultoria querendo ter mais diversidade se não procurar criar uma cultura verdadeiramente inclusiva. Se a empresa trabalha a cultura, a diversidade brota naturalmente. Outra coisa que eu vejo como muito importante é não transformar o processo de inclusão no que chamamos de “efeito zoológico”, que é fazer exi-

bicionismo. É extremamente prejudicial, principalmente quando não é conversado com a pessoa que está inserida no processo. Aí, ela tem que posar de modelo na intranet ou palestrar em eventos para mostrar como a empresa é legal. Colocar a diversidade numa vitrine é uma armadilha.

Eu acredito que quanto mais orgânico for o processo de incorporação da diversidade e ampliação da cultura inclusiva, melhor é. As empresas não precisam criar novos mecanismos. É preciso olhar para dentro e ver quais projetos já fazem parte do DNA da empresa e que podem ter essa cultura mais inclusiva. Assim, tudo fica muito mais fácil e natural. As empresas também precisam ir além da empregabilidade, e pensar no que é possível fazer para transformar ainda mais a cultura e agregar impacto por meio da responsabilidade social.

Por fim, quero registrar que trabalho nessa causa porque tem tudo a ver com o que acredito, com minhas vivências e referências pessoais. E também por entender que um mundo mais justo e mais humano tem que tratar com equidade toda sua população. É isso que me move e que me impulsiona. Como visão de futuro, o que a gente quer é acabar com a TransEmpregos. Ela não foi criada para durar para sempre. Temos uma meta da instituição durar 15 anos. Já estamos no quinto ano. O dia que as pessoas e as empresas entenderem que competência não tem nada a ver com a identidade, cor, raça, de onde a pessoa veio ou orientação sexual, estaremos no caminho certo. Gosto muito de uma frase que diz: “Diversidade é quando a gente conta as pessoas. Inclusão é quando as pessoas contam”. Quando isso acontece, você não depende da boa vontade de uma liderança ou de um grupo. Todo mundo sabe qual o caminho certo a seguir.



**PROFISSIONAIS COM MAIS DE 50 ANOS**

## NOSSO OBJETIVO É GERAR OPORTUNIDADES NO MERCADO DE TRABALHO PARA PESSOAS COM MAIS DE 50 ANOS



Nome:  
Mórris Litvak



Público-alvo:  
Profissionais com  
mais de 50 anos



Instituição/Empresa: **MaturiJobs**



O preconceito etário no mercado de trabalho no Brasil é um fato. O País tem mais de 30 milhões de idosos (pessoas com mais de 60 anos) e 51 milhões de pessoas com mais de 50 anos, ou seja, um quarto da população brasileira. E são essas pessoas que mais sofrem com o desemprego. Mesmo ativas, essas pessoas ficam invisíveis no mercado de trabalho. Para as mulheres é ainda pior. Com 40 anos elas já sofrem preconceito pela idade. É muito comum as empresas terem processos seletivos que limitam a idade do candidato, e isso muitas vezes é visto como normal, e não como preconceito. Números mostram que a taxa de desemprego entre os trabalhadores com mais de 60 anos é de 4,8%. Questionamos esse dado porque a maior parte desse contingente acaba indo para a estatística de desalentados, já que a maioria desiste de procurar emprego formal com essa idade.

Na MaturiJobs, a gente tenta combater o problema por dois caminhos. De um lado, conversando com as empresas, debatendo o assunto, fazendo um processo de conscienti-

zação e sensibilização. Tentamos quebrar vários mitos que compõem o preconceito etário no mundo corporativo, como o de que os profissionais mais velhos não servem mais porque não sabem mexer com tecnologia, não são tão ágeis ou antenados quanto os jovens, entre outras coisas. Nossa experiência mostra que as pessoas mais velhas têm muito a agregar. Elas trazem bagagem de vida, um comprometimento mais alto, além de ter bom relacionamento interpessoal, mais calma para lidar com os problemas, até porque já passaram por diversas situações.

Em paralelo, trabalhamos com os profissionais maduros para que eles pensem em outras alternativas, como o trabalho autônomo, a consultoria ou o empreendedorismo. A gente tem o desafio de fazer com que as pessoas estejam atualizadas para entender esse novo mundo do trabalho e saber lidar com isso. Oferecemos cursos, tecnologia e damos apoio para que depois a pessoa mais velha possa achar outros caminhos além do emprego tradicional. É preciso desaprender para reaprender.

Para não caírem em armadilhas, as empresas não podem querer fazer inclusão etária só por uma boa ação ou por marketing. Mais do que uma questão social, entender o envelhecimento é estratégico para as empresas. Afinal, se a população está envelhecendo, isso significa que o público consumidor também está. Então, não adianta ser inclusivo só para sair no jornal como empresa responsável. A inclusão etária precisa ser genuína e sustentável. Os líderes precisam entender o quanto isso é importante para o negócio e para a sociedade. Os profissionais maduros não são melhores nem piores que os jovens. Eles são diferentes, com características complementares que podem trazer benefícios diretos para o negócio.

Acreditamos que, para começar, as empresas devem investir na conscientização de seus colaboradores, para que eles de fato entendam a importância desse assunto. Aí então passar a incluir as pessoas maduras nos processos seletivos, fazendo eventuais adaptações para que elas tenham as mesmas condições de performar

e mostrar seu trabalho tanto quanto os mais jovens. As empresas também precisam estar mais abertas para receber essas pessoas para que, quando contratadas, elas encontrem um ambiente mais propício para o diálogo e para a integração intergeracional.

Eu sempre digo que o preconceito etário é universal, porque independentemente da classe social, da raça, do gênero, todo mundo vai passar por isso. As pessoas estão vivendo cada vez mais, com qualidade de vida, e elas precisam ter a possibilidade de trabalhar por mais tempo, enquanto elas quiserem, e não até o mercado descartá-las em função da idade. A missão do MaturiJobs é quebrar esse preconceito etário no mercado de trabalho, mostrando que a idade cronológica não tem nada a ver com a performance, a capacidade de aprender, ser criativo e executar tarefas. O legado que a gente quer deixar é abrir cada vez mais essa discussão, gerar a inclusão e fazer com que as pessoas entendam que todos temos muito para fazer enquanto sociedade.



## QUEREMOS CRIAR EMPREGOS E OPORTUNIDADES PARA PESSOAS COM NEURODIVERSIDADE E TRANSTORNO DO ESPECTRO DO AUTISMO (TEA)



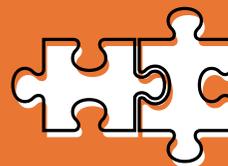
Nome:  
Marcelo Vitoriano



Público-alvo:  
Profissionais portadores de autismo



Instituição/Empresa: Specialisterne



**A**tualmente, a cada 59 pessoas que nascem, uma é diagnosticada com autismo. Quando falamos na questão de trabalho para pessoas com autismo, os dados são alarmantes. No Brasil, temos poucas estatísticas com relação ao desemprego dessas pessoas. Usamos como referência dados vindos de fora (da Inglaterra, da Espanha, dos Estados Unidos), os quais apontam que apenas 15% das pessoas com autismo conseguem emprego nas corporações.

Empresas, equipes de RH e profissionais de recrutamento e seleção desconhecem o potencial que as pessoas com autismo têm. Geralmente, quando os autistas se candidatam a vagas de trabalho, não conseguem passar nos processos seletivos em função de suas dificuldades de comunicação e interação social. Mas as empresas que adaptam seus processos seletivos a essas pessoas conseguem perceber a qualidade dos profissionais com autismo em termos de raciocínio lógico, capacidade para identificar erros e paixão pelos detalhes. Além disso, precisamos desenvolver habilidades e comportamento dos autistas para minimizar suas dificuldades e, ao mesmo tempo, preparar as equipes que vão receber esse novo profissional por meio de palestras informativas e sensibilização. Tudo isso faz com que o processo de inclusão ocorra de uma forma mais confortável tanto para as pessoas com autismo como para os times de trabalho.

Na minha opinião, uma armadilha em que as empresas podem cair é não ter um cuidado posterior depois que um profissional autista é contratado. Mesmo com um processo seletivo inclusivo, as empresas tendem a esquecer desse apoio especializado ao longo do tempo. É importante que as empresas mantenham um acompanhamento individualizado e uma checagem de como está esse profissional, que tipo de apoio essa pessoa precisa e como preparar toda a equipe de trabalho para a

convivência. As empresas que fazem esse acompanhamento constante têm excelentes resultados e uma alta taxa de retenção.

Para a empresa que quer começar um projeto de valorização da neurodiversidade, a melhor coisa a fazer é conversar com quem já fez, com quem vivenciou essas situações desde o recrutamento até os apoios necessários durante o trabalho. Não precisa reinventar a roda. Tem muitos exemplos aí que podem contribuir para que outras empresas criem sólidos programas de inclusão, nas quais as pessoas com autismo sejam acolhidas e se sintam felizes trabalhando. Isso gera tanto impacto econômico como social na empresa. Na Specialisterne sugerimos que, principalmente no começo, as empresas busquem um profissional ou alguma organização que conheça bem o tema. As empresas podem se preparar para a convivência com o diverso e aproveitar todo o potencial que isso tem.

Eu escolhi trabalhar nessa causa porque acredito que as pessoas que hoje são minorizadas na nossa população e têm poucas oportunidades de trabalho precisam de apoio, de tecnologia social para que elas possam sair de uma posição de exclusão da sociedade para um novo patamar de inclusão profissional e cidadania. A questão da valorização da diversidade é um processo que pode contribuir muito com as empresas. Nós sabemos que quanto mais diversas são as equipes, mais inovação e criatividade surgem. A diversidade também faz bem para o engajamento dos times de trabalho, para a humanização das equipes e também para os resultados da empresa.

Como adendo, gostaria de colocar que as corporações que adotam uma postura inclusiva com os autistas podem aliar-se aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, contribuindo para o crescimento econômico e a valorização de uma cultura de diversidade.

## NOSSA MISSÃO É PROMOVER E ACELERAR A IGUALDADE RACIAL NO MUNDO CORPORATIVO



Nome:  
Luana Genot



Público-alvo:  
Profissionais negros



Instituição/Empresa: Instituto Identidades do Brasil (ID\_BR)



Toda a sociedade é prejudicada pelo racismo estrutural que existe no Brasil, que exclui sistematicamente a população negra do mercado de trabalho. De acordo com o IBGE, somos 110 milhões de pessoas negras no País. No entanto, ocupamos apenas 5% dos cargos executivos nas 500 maiores empresas, segundo pesquisa do Instituto Ethos. Desse número, menos de 1% são ocupados por mulheres. E as mulheres negras são 50% mais suscetíveis ao desemprego do que outros grupos, diz o Ipea. Mas os números não escancaram o preconceito velado com que o negro se depara diariamente. No instituto fazemos uma dinâmica chamada “o jogo do privilégio branco”, que já rodamos com 3.000 pessoas em mais de cem empresas e organizações. Os profissionais são enfileirados e a cada pergunta sobre oportunidades eles dão um passo à frente ou atrás. Nunca uma pessoa negra ficou na frente. Esse jogo ilustra a crueldade do racismo no mundo corporativo.

Segundo pesquisa da consultoria McKinsey & Company, empresas com índices altos de diversidade de raças têm 35% mais probabilidade de obter resultados acima da média no seu ramo. É um fato que a promoção da igualdade racial agrega valor para as corporações. Mas, para que isso aconteça, é preciso criar um plano de ações propositivas que valoriza e respeita as habilidades de cada um, independentemente da cor da pele.

No Instituto ID\_BR, acreditamos em três pilares de ações que começam com o Compromisso da empresa pela igualdade racial (com palestras, dinâmicas e conscientização do time), passam pelo Engajamento (com a definição de metas concretas para contratação, retenção e desenvolvimento de pessoas negras na empre-

sa) e terminam na Influência (sensibilização de colaboradores, fornecedores e clientes para criar uma mudança em cadeia). Essas três fases visam um nível de maturidade consistente das empresas em relação à pauta racial.

Para promover a igualdade racial no ambiente corporativo, as empresas têm que envolver diversos setores e pessoas, em especial a gerência média e a alta liderança, e criar ações estruturadas de longo prazo. Não adianta só fazer palestra no dia 20 de novembro (Dia da Consciência Negra). É preciso criar metas e prazos para que a mudança não fique só no discurso. Para isso, é necessário investir. Não se move cultura corporativa sem investir dinheiro e tempo da alta liderança. Inserir a pauta racial na empresa sem ter pilares estruturados, metas, prazos e budget é uma armadilha. Trabalhar a cultura organizacional e a gestão de pessoas não é fácil, mas as coisas só acontecem se tiver investimento e real vontade de mudar.

Para tornar o ambiente corporativo menos desigual, a primeira coisa é fazer um diagnóstico inicial, entendendo o perfil dos colaboradores. É preciso também criar um ambiente seguro e abrir um momento para escuta, o que facilita o processo de construção da igualdade dentro da empresa. Um bom caminho é reunir um grupo de trabalho formado por integrantes de diversos setores e níveis hierárquicos que se debruce especificamente sobre a pauta de modo estruturado com o objetivo de sensibilizar, construir e acompanhar as ações concretas para avanço da igualdade racial. Aconselho também que a empresa tenha um sponsor, que será alguém da alta liderança para patrocinar ações e defender a prioridade da pauta racial.

O meu envolvimento com essa causa começou com a minha própria história pessoal, quando ainda era modelo e percebi as barreiras que tinha que enfrentar por conta da minha cor, que limitava as ofertas de trabalho. Foi a partir daí que entrei fundo no tema e criei o ID\_BR, cuja missão é promover a igualdade racial no mundo corporativo.

Pesquisas apontam que levaremos 150 anos para equiparar as oportunidades no mercado de trabalho para as pessoas negras, e nós

não queremos esperar todo esse tempo. Nossa perspectiva com o Instituto é reduzir essa previsão a um terço e acelerar o processo para que, em 50 anos, a gente possa ter na alta liderança das organizações 50% de funcionários negros e 50% de funcionários brancos. Para isso, queremos cada vez mais engajar pessoas de diferentes raças e estimular o debate em toda a sociedade, com foco no mundo corporativo. A promoção da igualdade racial é uma causa de todos.

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

## NOSSO DESEJO É PROMOVER A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO



Nome:

Andrea Schwarz



Público-alvo:

Pessoas com deficiência



Instituição/Empresa: **iigual Inclusão e Diversidade**



**D**e acordo com o IBGE existem cerca de 45 milhões de brasileiros com alguma dificuldade física, auditiva, sensorial, intelectual ou múltipla. Isso representa quase 24% da população brasileira. Se considerarmos as limitações compatíveis com as deficiências contempladas na Lei de Cotas, chegamos em um número em torno de 7 milhões de brasileiros. A Lei 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas, estabelece um percentual que varia entre 2% a 5% de funcionários CLT com deficiência em empresas com cem ou mais funcionários. Quanto maior é a empresa, maior a cota. Empresas com mais de 1.000 colaboradores devem preencher 5% do quadro com profissionais com deficiência.

A cota nacional, considerando todas as empresas com cem ou mais funcionários gira em torno de 700 mil a 800 mil vagas de trabalho.

De acordo com os últimos dados da RAIS do Ministério do Trabalho existem cerca de 440 mil pessoas com deficiência trabalhando.

Esse número representa menos de 1% da força de trabalho formal nacional, ou seja, mesmo com uma Lei de Cotas que obriga as empresas a contratar pessoas com deficiência, a representatividade desses trabalhadores no mercado de trabalho formal é baixíssima.

A despeito dos números, o maior e principal desafio a ser combatido é o preconceito, que às vezes se manifesta de forma consciente, mas muitas vezes se manifesta de maneira inconsciente: os chamados vieses inconscientes que rotulam as pessoas com deficiência, generalizando o grupo como um todo e colocando todos em uma mesma caixa, normalmente associada a conceitos de incapacidade, vulnerabilidade, piedade e inferioridade.

A inclusão de pessoas com deficiência deve ser encarada como um processo de longo prazo que exige investimento, acompanhamento e gestão. As empresas são reflexo da sociedade e para se tornarem inclusivas precisam fazer um trabalho constante e profundo. Por isso, é preciso fazer treinamento, comunicação, palestras, workshops. Também garantir ações de recrutamento e seleção inclusivos com banco de currículos e employer experience para acompanhar a jornada desses colaboradores e ações de employer branding para atrair os melhores talentos com deficiência. É preciso garantir acessibilidade física, com acessos e estruturas preparadas, e acessibilidade tecnológica, que é uma grande aliada da inclusão. Atualmente, temos muitas tecnologias assistivas que diminuem as limitações provenientes das deficiências, permitindo maior igualdade entre todos.

Apenas contratar pessoas com deficiência e cumprir a cota não garante que a empresa seja inclusiva. Essa é a maior armadilha em que as empresas podem cair. Na iigual trabalhamos com recrutamento e seleção de profissionais com deficiência há muitos anos e conhecemos bem as dificuldades de aprovação dos candidatos. A maioria das empresas contrata pessoas com deficiência apenas quando são fiscalizadas, motivadas exclusivamente para cumprir a cota e evitar a multa. Dessa forma, encaram a contratação desses profissionais como um custo e não como um investimento, oferecendo as vagas com salários mais baixos e procurando por pessoas com deficiências leves que não necessitem de acessibilidade física ou tecnológica. No final, essas empresas estão contratando profissionais desqualificados apenas como números para preencher cotas. Esse cenário mascara o potencial profissional das pessoas com deficiência, que permanecem estagnadas em cargos operacionais, sem plano de carreira ou chance de crescimento.

Conviver é o melhor caminho para enxergar as pessoas além de suas limitações. Ainda existem muitos mitos sobre a capacidade dessas pessoas no ambiente de trabalho. Para as empresas que querem garantir a acessibilidade é preciso ter uma estrutura física preparada. Até hoje encontramos escritórios sem sanitários acessíveis ou sem acesso nas edificações. Mas não é só isso. É preciso garantir também acesso à tecnologia como softwares, sistemas, sites e apps com acessibilidade digital. Todas essas preocupações devem ser foco das empresas que querem trabalhar com diversidade e inclusão. Tudo feito por um gestor específico ou um profissional sênior especializado em diversidade e inclusão apoiado por um grupo multidisciplinar e com o patrocínio e o envolvimento da alta liderança.

A iigual nasceu de um propósito. Quando me tornei cadeirante em 1998, percebi o quanto a sociedade não era inclusiva. Eu uso cadeira de rodas, mas sou muito mais do que minha deficiência. Sou uma mulher empoderada, empreendedora social, gestora, casada, tenho dois filhos, dou palestras e ajudo a sustentar minha casa. Mas as pessoas insistem em olhar apenas para a minha cadeira de rodas. Muitas vezes sou chamada como “a moça da cadeira de rodas”.

Hoje, a iigual atua como uma consultoria auxiliando e orientando as empresas a construir, desenvolver e aprimorar programas de diversidade e inclusão. Contamos com um banco de currículos com mais de 200 mil profissionais com deficiência e uma equipe especializada. Além de recrutamento e seleção, a iigual também faz consultoria e palestras. Nossa missão e legado é contribuir para um mercado de trabalho inclusivo, que enxergue valor na diversidade e que ofereça igualdade de oportunidades para todos independentemente de deficiência, raça, idade, sexualidade ou qualquer outra característica.



## TRABALHAMOS PARA EMPODERAR AS MULHERES E PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO



Nome:  
Adriana Carvalho



Público-alvo:  
Mulheres



Instituição/Empresa: ONU Mulheres



As mulheres estão sub-representadas nos altos cargos de direção. Segundo pesquisa do Instituto Ethos apoiada pela ONU Mulheres, as mulheres são 14% dos comitês executivos e 11% dos conselhos de administração das maiores empresas brasileiras. Outro dado preocupante dessa pesquisa é que as mulheres em cargos gerenciais estão estagnadas ao redor de 30% desde 2005. As mulheres estudam mais, são mais de 50% das formadas em universidades, com exceção das carreiras de exatas, nas quais há mais de uma década estão estagnadas na faixa de 30%.

As mulheres também são a maioria dos trabalhadores informais. E são sobrecarregadas com os trabalhos de cuidado, não remunerado. Elas também ganham menos do que os homens. Em 2015, um homem branco ganhava na média R\$ 2.509 e uma mulher branca R\$1.434, um homem negro R\$ 1.383 e uma mulher negra R\$ 1.027.

Em primeiro lugar, as empresas precisam assumir que empoderar as mulheres não é só o certo a ser feito, mas é a decisão mais inteligente para os negócios. Empresas com mais mulheres nos conselhos de administração são mais lucrativas, inovadoras e produtivas. As organizações precisam também adotar políticas de promoção de igualdade e oportunidade e estabelecer programas especiais para a contratação de mulheres.

A ONU Mulheres e o Pacto Global criaram em 2010 a plataforma dos princípios de empoderamento das mulheres para orientar as empresas. A plataforma tem sete princípios orientadores. Entre as várias práticas para mais mulheres na liderança e em funções predominantemente masculinas destaque: programas de mentoria, sponsorship e treinamentos exclusivos para liderança; assegurar pelo menos a identificação de uma mulher na lista de sucessão de cargos de liderança e pelo menos uma mulher na lista curta do processo de seleção;

dar visibilidade para mulheres que chegaram lá; esforço para buscar mulheres fora da empresa em cursos e faculdades das carreiras de exatas; benefícios que apoiem a conciliação da vida profissional e pessoal; treinamentos de vieses inconscientes para assegurar que mulheres são avaliadas de maneira equitativa em relação aos homens.

Se uma empresa pretende adotar ações de inclusão, ela precisa seguir alguns passos, conforme explicitamos no *Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São elas: 1. Criar uma comissão dedicada à gestão da diversidade; 2. Desenhar um plano de ação; 3. Criar indicadores de processo e resultado; 4. Implementar o plano; 5. Monitorar e avaliar as ações; 6. Dar visibilidade ao plano.

É importante que a sociedade, no geral, e a comunidade empresarial tomem conhecimento das iniciativas em favor da igualdade de oportunidades desenvolvidas pelas organizações. A plataforma WEPs oferece ferramenta de análise de lacuna, gratuita e confidencial, além de ferramentas, informações e fóruns de discussão.

A ONU Mulheres foi criada em 2010, para unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres. Nossa meta é assegurar uma vida livre de desigualdades para mulheres e meninas sem deixar nenhuma para trás. Estamos presentes em cem países ao redor do mundo. Nós acreditamos que as empresas têm um papel fundamental no alcance da igualdade de gênero. Nossa meta é contribuir para o alcance dessa igualdade até 2030 como parte da agenda do desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. Nosso lema é “Por um planeta 50/50 até 2030: passos decisivos para a igualdade de gênero”. Importante frisar que a empresa não é uma bolha e que, portanto, precisamos que a sociedade, as pessoas e os governos também façam sua parte.



MORADORES DAS PERIFÉRIAS

## QUEREMOS PROMOVER A EDUCAÇÃO E A APRENDIZAGEM INCLUSIVA PARA PESSOAS QUE VIVEM NAS PERIFÉRIAS



Nome:  
João Souza



Público-alvo:  
Moradores das  
periferias



Instituição/Empresa: FA.VELA



**M**ais de 11 milhões de pessoas no Brasil (o equivalente a 6% da população) vive, atualmente, em aglomerados subnormais, nome dado pelo IBGE para designar locais como favelas, ocupações e comunidades de todo o País. E o preconceito territorial é um fator que impede que os profissionais consigam bons empregos nas corporações. Um fato comum que ouvimos é que algumas pessoas têm vergonha de colocar o CEP onde moram porque isso determina se ela vai ser contratada ou não. Esse preconceito é histórico no Brasil e as pessoas não enxergam a favela como território de inovação, educação, como um celeiro de economia criativa.

O primeiro passo é garantir acesso a pessoas da periferia ao conhecimento, à educação formal e informal, para que elas não entrem no

mercado de trabalho só como mão de obra barata, força de trabalho manual, mas também em empregos criativos, gerenciais, cargos de tomada de decisão. A gente precisa começar a construir pontes, que é um pouco do trabalho que fazemos na FA.VELA, apoiando as empresas que querem ter um diálogo com essa população, querem incluir e trazer esses grupos excluídos social e economicamente para dentro do mercado de trabalho. Acredito que um dos principais caminhos é investir em organizações que já estão nesses territórios, fazendo projetos de impacto e também são representantes dessas populações. Assim, em parceria, é possível construir soluções que fortaleçam essas pessoas e os ecossistemas de onde elas vêm.

Uma das principais armadilhas em que as empresas caem é a falta de empatia. Buscar

iniciativas e consultorias que estão fora desses territórios, mas que propõem soluções sem entender realmente o local, sem pertencer ou fazer parte do problema. Quando as empresas nos procuram, a primeira coisa que propomos é fazer uma imersão. A gente leva as empresas para o mais próximo possível do problema, para que elas entendam que as soluções podem ser cocriadas por quem vive naquele território. A empatia é uma habilidade necessária para esse tipo de inclusão.

As empresas precisam entender que a inclusão real não é só contratar pessoas de periferia, mas também investir no desenvolvimento interno desses profissionais. Para isso, tem que ter verba anual para investir em projetos de inclusão. E não são apenas recursos financeiros, mas também disposição de fazer uma mudança real. Uma empresa que quer traba-

lhar com a diversidade precisa estar disposta a fazer isso de uma forma plena e não apenas tentar fazer uma inclusão fake, criada pelo marketing para poder responder às questões dos acionistas.

A gente resolveu criar o FA.VELA porque somos um grupo de periferia que teve acesso à educação, à tecnologia, e queríamos fazer uma devolutiva para os territórios de onde vínhamos. Isso se tornou uma coisa muito maior do que imaginamos e já estamos há cinco anos como um hub de educação e uma aceleradora de projetos e negócios. Também temos um braço de consultoria para ajudar empresas e organizações a trabalhar a questão do impacto social dentro das suas estratégias de crescimento. E assim queremos expandir nossa atuação para fazer evangelização do que é realmente uma diversidade territorial. ∞





# HISTÓRIAS QUE INSPIRAM

EMPRESAS QUE JÁ INVESTEM EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO  
CONTAM COMO AS NOVAS POLÍTICAS IMPACTARAM POSITIVAMENTE  
DIFERENTES INDICADORES DA EMPRESA | POR TICIANA WERNECK

**S**e antes, diversidade era apenas uma preocupação do time de recrutamento e seleção, hoje, está ligada diretamente à cultura, à produtividade, à capacidade de inovação e ao desempenho financeiro da empresa. Evoluiu: não há como falar em diversidade, sem inclusão e pertencimento, ou seja, a sensação de segurança psicológica que permite que os funcionários sejam suas melhores versões no trabalho. Aqui, separamos bons exemplos de como as empresas estão expandindo seu mindset.

## AEGEA E A DIVERSIDADE RACIAL

Promover a equidade nas oportunidades de acesso à empresa e de crescimento profissional dos colaboradores que se autodeclararam pretos e pardos. Esse é o objetivo do programa “Respeito dá o tom”, da Aegea, empresa de saneamento que atua em 11 estados brasileiros. O primeiro passo foi mudar as regras para seleção dos trainees, flexibilizando exigências como, por exemplo, fluência em inglês. Em vez de buscar candidatos apenas nas universidades de primeira linha, a empresa passou, também, a divulgar

suas vagas em coletivos negros, comunidades quilombolas e redes sociais. Se no primeiro ano de programa, a aprovação de negros foi de 5%, no terceiro, passou para 75%. “Deparamos com candidatos com potencial imenso, mas que, por falta de oportunidades durante a formação, não tiveram acesso a alguns conhecimentos exigidos pelo mercado”, comenta Josélio Raymundo, diretor de operações da Aegea. Ao escolher não perpetuar esse ciclo de exclusão, a empresa oferece um plano de desenvolvimento profissional em sua academia de formação para que esses trainees aprimorem conhecimentos. “Queremos que eles alcancem cargos de liderança”, diz Raymundo, “pois nossa ambição é que passemos a espelhar, nos diferentes níveis da organização, a demografia das 48 cidades em que atuamos”.

No Brasil, apesar de os negros corresponderem a 55% da população, apenas 5% deles ocupam cargos de liderança – número que cai para 1% quando se fala em mulheres negras; os dados são do IBGE e Instituto Ethos.

Raymundo entende o desafio que tem pela frente. Ele próprio, negro, se viu desconstruindo ideias preconcebidas ao se aprofundar no entendimento das questões raciais. “Mudei radicalmente. Achava que, como negro, ascender na carreira estava relacionado à meritocracia. Ao longo do processo para a formatação do programa vi que eu era uma enorme exceção”, conta. Nessa jornada, a empresa contou com a importante ajuda da consultoria externa Instituto Identidades do Brasil (ID\_BR) e de uma funcionária especializada no tema contratada exclusivamente para apoiar a empresa nessa construção. “Com esse apoio, traçamos ações estruturadas para criar a cultura da diversidade racial”, lembra o diretor.

“Bem diferente de uma corrida de cem metros, entendemos que se trata de uma maratona e estamos só no começo”, diz ele. Alguns resultados já são percebidos, como o clima interno e o orgulho em pertencer à organização, em forma de feedbacks e comentários espontâneos que as lideranças passaram a receber. “Nem imaginávamos tantos, desde, por exemplo, mulheres dizendo que pararam de alisar os cabelos, pois passaram a se aceitar, a colaboradores brancos sensibilizados pelo programa”, comenta.

O “Respeito dá o tom” possui sua própria governança e é visto como um agente de transformação. Além de comitês e rodas de conversa,

que contam com a participação do CEO e lideranças, fazem parte dele também cartilhas e vídeos informativos sobre temas diversos dentro da questão racial.

## SAP E A NEURODIVERSIDADE

“Ser autista na SAP é encarado como uma vantagem, não só uma deficiência. As pessoas que trabalham aqui respeitam as diferenças”, conta Marcia Machado, autista, desenvolvedora de software na SAP Labs Latin America. Ela faz parte do grupo de 15 funcionários brasileiros com espectro autista contratados no programa “SAP Autism at Work”, que faz da neurodiversidade uma prioridade e busca promover iniciativas para diminuição do preconceito. Implementado também em países como Alemanha, Argentina, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Índia e República Tcheca, o programa viabilizou a contratação de 160 colaboradores, que trabalham em 21 funções diferentes.

“Quando começamos o programa na Índia”, lembra Niarchos Pombo, líder de diversidade na SAP Brasil e América Latina, “imaginávamos que os colegas que faziam parte do espectro autista pudessem trabalhar em um grupo predefinido de funções. Com o passar do tempo, verificamos que

**A AMBIÇÃO É QUE  
O QUADRO DE  
COLABORADORES,  
EM TODOS OS NÍVEIS  
DA ORGANIZAÇÃO,  
PASSE A ESPELHAR  
A DEMOGRAFIA  
BRASILEIRA, QUE  
CONTA COM 55%  
DE NEGROS**

temos autistas bem-sucedidos em todas as áreas, desde vendas até recursos humanos, e desmistificamos o estereótipo de que existem funções predefinidas. Nesta jornada da diversidade, aprendemos muito, e hoje temos um modelo mais maduro para a gestão do programa”.

De fato, o programa vem avançando. “Antes, as chamadas dificuldades das pessoas com autismo eram o centro dos debates para a inserção no mercado, mas agora o foco está em como suas habilidades associadas podem colaborar em diferentes funções”, diz Eliane Demitry, gerente de RH da SAP Brasil. “A maioria dos autistas tem boa memória, grande atenção aos detalhes e facilidade para detectar erros e coisas fora do padrão”, completa ela.

O programa é uma iniciativa pioneira no mercado de tecnologia e a expectativa é que ele inspire outras companhias. “Iniciei no ‘Autism at work’ em 2015, recebendo todo o suporte necessário. O sentimento de pertencimento veio rápido, com apoio do time, da gerência e do RH. Trabalhar aqui deixa meus dias mais leves porque sei que minhas peculiaridades são aceitas e respeitadas. Eu posso ser eu mesma”, lembra Marcia Machado.

Tendo a diversidade como um dos seus pilares, a SAP desenvolve iniciativas para promover um ambiente inclusivo. Mantém, por exemplo, os “employee network groups”, que são as redes de funcionários que englobam grupos minoritários

**RESPEITO E PERTENCIMENTO, QUANDO VIVENCIADOS NO TRABALHO, IMPACTAM POSITIVAMENTE METAS E RESULTADOS, E TORNAM O AMBIENTE MAIS INOVADOR**

## ONDE AS EMPRESAS CONCENTRAM SEUS ESFORÇOS DE DIVERSIDADE:



Fonte: Pesquisa “Tendências globais de recrutamento 2018”, do LinkedIn.

de Mulheres, LGBTQ+, Gerações, Raça/Etnia e Pessoas com Capacidades Diferentes (PCDs). Essas redes garantem a representatividade na SAP e atuam no engajamento interno para políticas antidiscriminação. “O melhor caminho para instituir políticas de inclusão é dar voz aos diversos grupos para que eles mesmos possam, de acordo com seu lugar de fala, opinar sobre o que é ou não importante para eles”, comenta Pombo. Pesquisas da empresa descobriram que, quando os funcionários sentem que são tratados com respeito e têm sentimentos de pertencimento, eles são oito vezes mais propensos a alcançar melhores resultados nos negócios, seis vezes mais propensos a inovar e duas vezes mais propensos a atender ou exceder as metas financeiras.

## VOTORANTIM CIMENTOS E AS MULHERES NA LIDERANÇA

“Somar pessoas diferentemente iguais.” Esse é o significado da diversidade para a Votorantim Cimentos. “É não fixar um padrão e ter mente e coração abertos para respeitar ideias, opiniões e identidades diferentes”, diz a cartilha que es-

clarece uma série de conceitos e condutas para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo. Nos últimos anos, a empresa tem trabalhado na sensibilização dos temas com discussões abertas sobre pessoas com deficiência (PCD), gênero, raças e LGBTQ+.

As discussões de gênero estão focadas no empoderamento feminino. “Sabemos que há, no setor de construção, oportunidade para melhorar a inclusão do público feminino, especialmente nas operações de fábricas e cargos de liderança”, diz a gerente geral de gente Bruna Perpetuo.

Para aumentar essa participação, a empresa lançou o “Programa de estágio técnico para mulheres”. As 15 selecionadas passarão por um ciclo de desenvolvimento apoiado pela Escola Técnica da Votorantim, com o desafio de entregar projetos na área de atuação. As estagiárias serão acompanhadas por líderes da empresa, garantindo seu desenvolvimento. “Temos um programa de mentoria voltado às profissionais com potencial de assumir cargos de liderança no futuro”, explica Cristiano Brasil, diretor global de gente, gestão e comunicação.

A empresa também fez alterações em seu processo de seleção de trainees. Pelo segundo ano, a seleção acontece às cegas e a lista de pré-requisitos se resume a apenas dois itens: candidatos formados no ensino superior e que tenham nível intermediário de inglês. “Esse tipo de recrutamento elimina julgamentos precipitados e, ao mesmo tempo, valoriza aspectos profissionais, características técnicas, competências, habilidades e tendências comportamentais dos candidatos. As informações pessoais, como nome da faculdade que cursou, formação e idade não são relevantes”, diz Brasil. “Passamos a valorizar a história de vida do candidato e sua conexão com a organização. Eliminamos o teste de inglês e lógica, e substituímos por uma etapa na qual o candidato participa de uma ação voluntária de construção de moradias para comunidades de baixa renda”, conta ele.

Adriana Celestino, de 45 anos, a primeira empregada a assumir a liderança de uma fábrica da Votorantim Cimentos no País, é um exemplo desse esforço da empresa em alterar a realidade vigente. No comando de 230 empregados na unidade de Corumbá (MS), ela sempre desejou chegar ao mais alto cargo na fábrica, apesar de reconhecer que ainda é um setor dominado pelo sexo masculino. Para ela, tão fundamental quanto ter o desenvolvimen-

## RECOMPENSAS – POR QUE AS EMPRESAS PRIORIZAM A DIVERSIDADE:



Fonte: Pesquisa “Tendências globais de recrutamento 2018”, do LinkedIn.

to de carreira como uma das prioridades de vida é trabalhar em um ambiente que apoia e incentiva o crescimento do profissional, independentemente de sua cor, raça ou sexo. “Desde o dia em que entrei na companhia, sempre estive envolvida em atividades de destaque e com interface com várias áreas. Também obtive conhecimentos de áreas que até então não tinha experiência, como estratégia comercial e marketing, o que acredito que não conseguiria com tanta facilidade em outra empresa”, afirma. A gerente da fábrica ressalta que o bom clima organizacional faz a diferença para o desenvolvimento profissional. “Fui muito bem recebida pela equipe e o que quero agora é construir um legado sólido. Meu maior desafio é melhorar cada vez mais o desempenho da unidade, posicionando-a entre as mais produtivas da companhia”, acrescenta Celestino.

Para o diretor Cristiano Brasil, a evolução do tema internamente é gratificante. “Diversidade jamais pode ser tratada como modismo, ou um tema restrito ao RH, ou ainda ser discutida em eventos a cada seis meses. Mas sim ser um tema constante de toda organização, patrocinado principalmente pela alta liderança. Quando é assim, ele frutifica e traz ganhos como, por exemplo, maior assertividade nas decisões, que já é um resultado concreto para nós”, diz.

## BASF E A DIVERSIDADE LGBTQ+

A BASF mantém quatro grupos de afinidades, formados por colaboradores voluntários, dedicados aos públicos LGBTQ+, mulheres, negros e PCD, que promovem o tema interna e externamente, encaminhando as demandas para mudanças concretas. Os grupos analisam desde os processos seletivos, passando pelos programas de desenvolvimento e retenção de talentos, até a cadeia de fornecimento, cujos parceiros são informados sobre as políticas de inclusão da empresa e estimulados a ampliar seus esforços de valorização das diferenças. “Temos uma governança estruturada que contribui para que as iniciativas de diversidade sejam transversais. Esse tema foi abraçado pela liderança e seus desdobramentos são debatidos em todas as esferas, começando pelo Comitê Executivo, liderado pelo presidente”, diz Cristiana Xavier de Brito, diretora de relações institucionais e de sustentabilidade da BASF para América do Sul. Ela sabe que ainda há um caminho pela frente para que a realidade reflita plenamente a diversidade. “Estar na vanguarda desse tema é um constante processo de gerirmos nossa organização, revisando nossas políticas, realizando treinamentos entre nossas lideranças e, com apoio dos grupos de diversidade, nos colocarmos à disposição para ouvir, aprender e melhorar continuamente nossas práticas”, diz.

O último censo, realizado pela companhia na América do Sul, mostrou que 5% dos seus colaboradores na região autodeclararam-se homossexuais ou bissexuais. Um dos 34 integrantes do grupo LGBTQ+, o desenvolvedor de experiências Carlos Henrique Almeida, participa ativamente das frentes de comunicação e ações. “Além de dar ideias e opiniões, eu aprendo muito sobre a realidade e as necessidades das outras comunidades, como trans e lésbicas”, conta.

Nem sempre Almeida ficou tão à vontade no ambiente corporativo. “Em outra empresa, certa vez, precisei viajar com um grupo de vendas e senti que os homens estavam desconfortáveis em escolher quem dividiria o quarto comigo, por ser gay, já que era uma premissa da empresa ficarmos hospedados em duplas. Eu me senti muito mal e excluído. No fim, deu certo e um colega se ofereceu”, diz. Para ele, o fato de a BASF defender a diversidade é muito significativo: “Eu posso ser quem sou, sem esconder de ninguém. Meus colegas de trabalho me respeitam”.

**DEPOIS DE IMPLEMENTADAS, AS AÇÕES PRECISAM SER REVISADAS PERIODICAMENTE, E O TREINAMENTO DEVE SER CONTÍNUO. ASSIM, GARANTE-SE A PERENIDADE DOS PROGRAMAS**

## BOSCH E AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD)

Um dos pilares da diversidade da Bosch é a inclusão de pessoas com deficiência, no qual a empresa valoriza a competência para a vaga e não a deficiência. “Seguimos um modelo de design thinking que nos ajuda a selecionar candidatos por seu valor, e levamos em conta tudo o que aprendemos com nossos colaboradores com deficiência para enriquecer esse recrutamento”, comenta Fernando Tourinho, diretor de recursos humanos da Bosch na América Latina.

A presença de PCDs, que na Bosch ultrapassa a lei da cota de 5%, transformou áreas. “Verificamos mais cooperação, empatia, amizade e a criação de vínculos verdadeiros”, observa. Para atingir esse resultado, a empresa precisou fazer mudanças e abrir-se para aprender. A primeira mudança foi física, ao adaptar espaços de trabalho para melhor mobilidade. A fábrica de Campinas, por exemplo, com área de 540 mil metros quadrados, passou a contar com carrinhos elétricos para melhorar a locomoção na planta.

Já a segunda mudança demandou um novo mindset. Uma consultoria externa, especializada no tema, foi contratada para ajudar a empresa nos primeiros passos de sensibilização dos funcionários. Comitês com colaboradores com deficiências foram estruturados e, com as discussões

## LINKEDIN E A CAMPANHA “#PROUDATWORK”

Enriquecer as discussões sobre diversidade na sociedade, aumentando a sensibilização e a conscientização sobre os temas tornou-se uma das bandeiras do LinkedIn. Desde 2017, a rede social divulga, no Brasil, sua campanha “#ProudAtWork”, que serviu de piloto para a veiculação em outros países, sobre o papel das empresas na inclusão LGBT+ e a importância da criação de ambientes mais diversificados e inclusivos. “Focamos em quebrar esse tabu que ainda existe no meio corporativo”, explica Alexandre Ullmann, diretor de recursos humanos do LinkedIn para a América Latina.

A campanha deste ano contou com um vídeo sobre a história de Yasmin Vitória, uma mulher negra e transgênero, que trabalha como estagiária na Salesforce, amplamente compartilhado em todas as redes sociais. A estagiária, em seu depoimento, diz o quanto se sentir pertencendo genuinamente, pela primeira vez, a um ambiente de trabalho impactou sua vida como um todo. Esse fato ilustra os dados da pesquisa encomendada pelo LinkedIn sobre inclusão LGBT+: ao serem perguntados sobre o que esperam do ambiente de trabalho em apenas uma palavra, a maioria cravou “respeito”. “É impressionante, pois isso é o mínimo que qualquer pessoa espera de um ambiente de trabalho!”, comenta Ullmann.

Percebe-se, assim, que diversidade não é uma questão de trazer diferentes perfis para dentro da empresa, mas sim de fazê-los se sentirem pertencentes àquele ambiente. “Quando a promoção da igualdade é autêntica dentro da cultura organizacional, a diversidade resulta em maior produtividade, pois o colaborador está satisfeito, há melhor clima interno e mais transparência, já que ele não precisa gastar energia escondendo sua essência”, comenta.

Muitos ainda escondem. A pesquisa descobriu que, no Brasil, 35% dos colaboradores LGBT+ sofreu discriminação por conta de sua orientação sexual (outros 25% nunca se assumiram, por medo). Daí a importância das campanhas e das pesquisas. “Realizamos muitos eventos em parceria com grandes em-



presas em que discutimos vieses inconscientes, preconceitos velados e o real significado da diversidade no ambiente de trabalho”, diz ele, que sugere: “Para mudar a realidade é fundamental que as empresas se envolvam, façam benchmarking, busquem referências e, principalmente, tenham amplo incentivo da alta liderança”. É papel das empresas, em sua visão, criar um ambiente acolhedor e respeitoso e com políticas sólidas, para que cada vez mais esses talentos possam vivenciar a sua vida pessoal em conjunto à profissional, e não como duas pessoas distintas. Quem sabe, assim, alterar também os números de colaboradores LGBT+ na liderança das empresas brasileiras: apenas 13% deles ocupam um cargo de diretoria ou C-level; 54% estão em cargos de entrada, isto é, analistas, assistentes ou estagiários(as).

Internamente, o LinkedIn mantém comitês de profissionais LGBT+, de diversidade racial, de pessoas com deficiência e outro de mulheres. Os grupos realizam debates e eventos, de forma constante, nos quais expõem questões importantes para seus interesses. “É importante estar atento a esta voz. A partir dela, aperfeiçoamos campanhas internas de sensibilização para a diversidade e adaptamos processos de recrutamento”, comenta Ullmann.

## SELECIONAR EMBAIXADORES E CAPACITÁ-LOS NO TEMA AJUDA NA DISSEMINAÇÃO DE UMA CULTURA INCLUSIVA. EM CASOS EM QUE É PRECISO UMA MUDANÇA CULTURAL, ESSA PODE SER UMA BOA ESTRATÉGIA

geradas, os gestores expandiram sua visão, seguindo o lema “Nada sobre nós sem nós”, que, em outras palavras, significa: “Nenhum resultado a respeito das pessoas com deficiência haverá de ser gerado sem a plena participação das próprias pessoas com deficiência”. “É muito importante respeitar o lugar de fala na hora da tomada de decisão”, reforça ele.

A Bosch Brasil iniciou, então, o programa “Embaixadores da inclusão” que, em 2018, recebeu o prêmio global Boas Práticas de Empregabilidade para Trabalhadores com Deficiência, da ONU. Os mais de 300 embaixadores são colaboradores capacitados em inclusão de pessoas com deficiência “e ajudam a disseminar a cultura inclusiva, contribuindo para a mudança da cultura organizacional”, diz Tourinho.

Essa nova visão impactou até mesmo a forma como eram feitas as comunicações de vagas da empresa. Se antes eram usadas fotos padrão de banco de imagens, agora são usadas fotos de colaboradores reais em toda a sua diversidade, negros, PCDs, LGBT+. “Hoje, essas peças refletem a nossa diversidade, e notamos uma maior atratividade no mercado”, diz. Atrair melhores candidatos é outra consequência da diversidade.

“Vemos a diversidade como um potencial para o sucesso da empresa e como um fator diferenciador em sua atratividade como empregador. Sem contar que ideias e perspectivas diferentes são essenciais no processo de desenvolvimento de um produto”, finaliza Tourinho.

### MATTOS FILHO E A DIVERSIDADE RELIGIOSA

De acordo com o Artigo 5º da Constituição, a liberdade de consciência e de crença é inviolável, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida a proteção aos locais de culto e a suas liturgias. Entretanto, não é raro que a conciliação da fé com a profissão exercida seja tarefa difícil para alguns profissionais. De olho nisso, o escritório de advocacia Mattos Filho iniciou o projeto “LiRe”, um grupo de afinidade que busca garantir o exercício do direito à liberdade religiosa, assegurar que os profissionais sejam respeitados na prática de suas crenças e implementar ações para viabilizar essa liberdade no dia a dia, coibindo o preconceito e a intolerância. Todos os profissionais do escritório, inclusive ateus e agnósticos, são convidados a participar dos debates. “Temos funcionários muçulmanos, judeus, adventistas, evangélicos, enfim, e a intenção é que todos estejam à vontade para manifestar suas crenças livremente, promovendo o diálogo e o respeito pelas tradições e práticas específicas”, comenta Luiz Felipe Ferraz, sócio da Mattos Filho.

Esse é o mais recente grupo de afinidade do escritório, que já conta com outros quatro: raça, mulher, PCD e LGBT+. Ferraz participa ativamente do grupo LGBT+. “O mundo jurídico é unidimensional na medida em que temos todos a mesma formação acadêmica, direito, daí a importância de expandir o olhar para a diversidade de crenças e vivências”, diz. Os grupos, que somam três anos, têm sua própria governança e cronograma de atividades, que incluem ciclo de debates, patrocínios de eventos externos e campanhas.

Na visão do advogado, os programas têm mudado mentalidades e colecionam vitórias graduais, como a contratação de duas mulheres trans para o escritório do Rio de Janeiro.

A advogada Marina Anselmo, que atua no grupo de afinidade das mulheres, é mentora de uma jovem negra que entrou como estagiária pelo programa “Soma Talentos”. “É incrível acompanhar a evolução dela e sua satisfação em

fazer parte de um grande escritório de advocacia, coisa que ela achava que nunca aconteceria”, lembra. Na última edição do programa, 16 estudantes autodeclarados negros ou pardos foram contratados como auxiliares jurídicos, e passaram a contar com aulas de inglês, português jurídico, capacitação comportamental, mentoria e encontros temáticos. A intenção é aumentar o acesso de profissionais negros ao mercado jurídico, já que, segundo o censo realizado pela Aliança Jurídica pela Equidade Racial, em 2018, apenas 2% dos profissionais, nos maiores escritórios de advocacia do País, são negros.

### SIEMENS E A LICENÇA PARENTAL PARA FUNCIONÁRIOS HOMOAFETIVOS

Como atuar frente a um caso que nunca aconteceu antes? Com sensibilidade e empatia. Foi assim que a Siemens protagonizou um dos primeiros casos de extensão, para um funcionário gay, da licença-parental, que prevê a ausência remunerada para poder tomar conta de uma criança.

Everton Lopes, gerente de vendas e marketing da Siemens, alimentava desde a adolescência o desejo de ser pai. Quando conseguiu concretizar o sonho, em 2018, por meio de barriga solidária, procurou o departamento de recursos humanos da empresa, que então criou uma equipe multidisciplinar para atender a essa demanda. Sylmara Requena, diretora de recursos humanos da Siemens no Brasil, iniciou um grande exercício para chegar ao melhor modelo, já que era um caso inédito.

Hoje, a licença-parental da Siemens, estendida a qualquer funcionário que opte por essa variante, segue as mesmas diretrizes da licença-maternidade. Everton, que agora é pai de gêmeos de cinco meses e se prepara para voltar ao trabalho, sentiu-se apoiado: “Tenho a empresa ao meu lado”, comenta.

Para tornar realidade a extensão desse direito a outros grupos, foram realizadas consultas com escritórios de advocacia pela equipe da área jurídico-trabalhista para verificar a existência de precedentes nesse sentido. Também se buscou melhores práticas na América Latina, pelos líderes das áreas de benefícios e diversidade. A Siemens decidiu implementar de imediato a nova modalidade da licença para toda a companhia, ainda que seja por meio de seus próprios recursos – não há subsídios do governo. “Essa inicia-

## ONDE AS EMPRESAS CONCENTRAM SEUS ESFORÇOS DE DIVERSIDADE:



Fonte: Pesquisa “Tendências globais de recrutamento 2018”, do LinkedIn.

tiva coloca em prática nossa missão de tornar real o que importa. A diversidade é, de fato, algo muito importante para nós, e acreditamos que assim incentivamos outras empresas no mercado brasileiro”, afirma Requena.

O respeito ao diverso está no código de conduta, e qualquer denúncia de discriminação é investigada prontamente e punições são feitas. “Nosso posicionamento é forte em relação a isso. Discurso e prática precisam andar juntos e, por isso, não abrimos mão da consistência em nossas ações”, frisa a diretora. ∞

# O TETO DE VIDRO DAS MÃES

A EQUIDADE DE GÊNEROS PASSA POR UMA DISCUSSÃO URGENTE SOBRE MATERNIDADE E FLEXIBILIDADE NO TRABALHO | POR NATHALIA FERNANDES

**M**estrado na London University, financiado pelo governo britânico com bolsa de estudos integral. Graduação em uma das melhores universidades públicas do Brasil, a Universidade de São Paulo. Bolsa para intercâmbio durante a graduação em uma universidade líder na França. Anos de curso de inglês. Vários cursos complementares. Em uma conta rápida, calculo no meu livro *Feminismo materno – O que a profissional descobriu ao se tornar mãe* (recentemente publicado pela Pólen Livros) que minha formação acadêmica custou não menos do que R\$ 400 mil. E boa parte desse investimento não foi feito por minha família, mas pelos cofres públicos desses três países.

**A INFLEXIBILIDADE DAS EMPRESAS É UMA BARREIRA NA VIDA DA PROFISSIONAL QUE DECIDE SE TORNAR MÃE. É PRECISO DISCUTIR ESSA RIGIDEZ SE QUISERMOS ATINGIR A EQUIDADE**

Faço esse cálculo para questionar o que considero a pior e – por incrível que pareça – a mais difundida estratégia de negócios existente hoje no mundo: um modelo de trabalho rígido e inflexível, criado a partir da industrialização, há 200 anos, por homens e para homens, antes da imensa revolução tecnológica da última década.

Essa rigidez e a valorização do presenteísmo (poder ver o empregado sentado em determinada cadeira por determinada quantidade de horas) foi o que me levou a pedir demissão do meu emprego e a paralisar a incrível experiência internacional que havia acumulado ao longo de quase 20 anos de trabalho como jornalista, dentro e fora do Brasil, em diferentes mídias, escrevendo sobre os mais diferentes assuntos, de mercado financeiro a tecnologia, passando por cultura e bem-estar. Faço esse cálculo para questionar: faz de fato sentido econômico mantermos um sistema de trabalho tão anacrônico?

*Feminismo materno* é um relato da minha experiência após me tornar mãe. Em alguns momentos, chega a ser um desabafo. Mas o livro vai além da minha experiência pessoal. É fruto de um trabalho rigoroso de pesquisa, realizado ao longo de três anos, enquanto amamentava e cuidava de minha filha, com cada argumento baseado em números e fatos que comprovam minha tese: é urgente repensarmos nosso sistema de trabalho se quisermos de fato atingir equidade salarial e de oportunidades entre gêneros.

É preciso entender e olhar com mais atenção para um ponto decisivo na vida de muitas mulheres: o momento em que se tornam mães. A barreira da maternidade é real, e entender de fato esse momento na vida da profissional vai muito além da licença-maternidade. O que minha pesquisa demonstrou é que o problema é sistêmico e se trata de uma “hemorragia” que

deve ser estancada para que a discussão sobre equidade entre gêneros se torne legítima.

### INSPIRAÇÕES POSSÍVEIS

Os países nórdicos são a única exceção em relação aos números vergonhosos que cito em meu livro. Com políticas públicas como a licença compartilhada (mães e pais podem dividir entre si o período longe do trabalho para cuidar de seu bebê) existentes desde a década de 1970, Suécia, Noruega, Islândia, Dinamarca e Finlândia são sempre citados como exemplos a seguir quando queremos pensar em como tornar nosso ambiente de trabalho mais igualitário e inclusivo.

E não ajuda dizer que as realidades econômicas são diferentes. É uma questão de mudança de mentalidade, mais do que de poder econômico. Os Estados Unidos possuem uma economia muito mais forte e dinâmica do que a dos países nórdicos, e ainda assim seguem sendo o único país rico do mundo que não prevê sequer o direito à licença-maternidade em sua legislação.

Em matéria recente, a rede britânica BBC resalta por que a Finlândia se tornou referência quando se discute padrões flexíveis de trabalho ou uma visão ainda mais radical de organizar o

trabalho, o “agile working”. Desde 1996, um conjunto de leis conhecido como Working Hours Act garante à maioria dos trabalhadores o direito a ajustar suas horas típicas de trabalho em três horários, seja começando a trabalhar até três horas mais cedo ou terminando três horas mais tarde. Mas o país ainda não acha que é suficiente. Prevista para entrar em vigor ano que vem, uma revisão do Working Hours Act vai garantir que a maioria dos trabalhadores do país tenha o direito a decidir onde e quando vão trabalhar por pelo menos metade de sua carga horária total.

### APOSTANDO NA CONFIANÇA

Vale ressaltar mais uma vez que os países nórdicos vêm apostando nessa abordagem há décadas. E têm como base uma relação de confiança entre empregado e empregador, o que vem se provando positivo não só para empregados, mas também para empregadores, com resultados mensuráveis de aumento de produtividade e redução de custos.

Estudo sobre os benefícios do agile working cita o case da consultoria PwC em Birmingham, Reino Unido. A implementação de padrões flexíveis de trabalho e desk sharing (compartilhamento de posição de trabalho) permitiram que quatro escritórios fossem fundidos em um úni-



co escritório regional, o que reduziu os custos com aluguel em cerca de 30 milhões de libras ao longo de dez anos (cerca de R\$ 150 milhões).

Em meu livro, cito outro caso que teve repercussão internacional. Por um período de oito semanas, uma empresa da Nova Zelândia cortou de cinco para quatro dias úteis a semana de trabalho de seus 240 funcionários, sem redução salarial. O resultado? Aumento de 20% em produtividade e uma queda de cerca de 7% no nível de estresse dos trabalhadores. “Nós fomos tratados como adultos e em consequência todo mundo está se comportando como adulto”, definiu um dos colaboradores.

Outros experimentos e estudos apontam para novos caminhos, como meio período após a volta da licença-maternidade ou job share, ou seja, duas mulheres dividindo a responsabilidade por um mesmo trabalho ao voltar da licença, o que garantiria que ambas se sentissem respeitadas em seu desejo de desfrutar de mais tempo com seus filhos sem que tenham de abrir mão de seu lado profissional. Porque, em última análise, essa é basicamente a única variável da equação que se altera quando pessoas têm filhos e pretendem participar de sua criação: o tempo.

## UM OLHAR PARA O FUTURO

Eu não teria deixado meu emprego caso uma opção mais flexível me tivesse sido oferecida. E

milhões de outras mulheres ao redor do mundo também não entrariam para essas estatísticas vergonhosas: no Brasil, após dois anos, quase metade das mulheres que tiraram licença-maternidade está fora do mercado de trabalho; nos EUA, 43% das mulheres com alta escolaridade saem do mercado de trabalho para cuidar de seus filhos; no Reino Unido, estima-se que 54 mil mulheres perdem seus empregos todos os anos por discriminação em relação à maternidade.

Por isso, me parece não fazer sentido pensar em políticas para garantir mulheres em posições de liderança se não olharmos antes para a barreira da maternidade. As mulheres não estão alcançando o topo porque muitas estão saindo do mercado ao se tornarem mães. Muitas se tornam empreendedoras por simples falta de opção ou voltam ao mercado em posições mais baixas e de menor remuneração.

Não acredito que podemos resolver a diferença salarial entre homens e mulheres, nem que haja uma ascensão genuína e ampla de mulheres a posições de liderança se não pensarmos em como evitar que excelentes profissionais sejam expulsas do mercado devido a regimes de trabalho tão rígidos. A mudança começa com confiança e eu confio na capacidade feminina de trabalhar por um mundo melhor e um mercado de trabalho mais justo. E quem não teria mais comprometimento com uma empresa que olhasse para esse período tão importante da vida com mais empatia? É do economista James Heckman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 2000, a tese de que a atenção à primeira infância (os três primeiros anos de vida) garante um desenvolvimento econômico maior para o país.

Quando falamos em maternidade, falamos de futuro. Não vale o voto de confiança? ∞



**Nathalia Fernandes** é jornalista e criadora de conteúdo, com passagem por redações como BBC e Reuters. Formou-se pela ECA-USP e fez mestrado com bolsa de estudos do governo britânico em Londres, onde vive há 10 anos.

# Diversidade nas empresas

O QUE OS DADOS NOS CONTAM

A Revista HSM Management e o Opinion Box se uniram para fazer um estudo amplo e inédito sobre a diversidade nas empresas.

**+2MIL** PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS  
EM TODO BRASIL

ACESSE A PESQUISA NA ÍNTEGRA EM  
[BIT.LY/PESQ-DIV](https://bit.ly/pesq-div) OU PELO QR CODE ABAIXO.





# O NOVO PERCURSO DA TOYOTA

MONTADORA INICIA A TRANSIÇÃO PARA NEGÓCIOS VOLTADOS À  
MOBILIDADE COM A PREOCUPAÇÃO DE MANTER A EXCELÊNCIA DOS  
PROCESSOS GERENCIAIS QUE SEMPRE A DESTACARAM | POR COSTÁBILE NICOLETTA

**A** Toyota Motor Corporation (TMC) se notabilizou como exemplo de indústria que, desde sua fundação, em 1937, sempre primou pela qualidade dos automóveis que saem de sua linha de produção, baseada em princípios de melhoria contínua, de reduzidíssimo nível de desperdício e extrema preocupação com sustentabilidade, itens que se tornaram modelo para um sem-número de outras empresas em todo o globo terrestre.

Sua história começou no Japão no final do século XIX, quando Sakichi Toyoda inventou o primeiro tear elétrico, que revolucionaria a indústria têxtil do país. Em janeiro de 1918, Sakichi fundou a Toyoda Spinning and Weaving Co. Ltd. e, com a ajuda de seu filho, Kiichiro Toyoda, realizou o sonho de construir o primeiro tear automático, em 1924. Depois de enfrentar uma séria crise econômica no Japão que o forçou a deixar a empresa, Sakichi se restabeleceu e criou, dois anos mais tarde, a Toyoda Automatic Loom Works, garantindo a continuidade da família na indústria têxtil nipônica.

Kiichiro herdou a veia inovadora do pai. Durante suas visitas à Europa e aos Estados Unidos, na década de 1920, começou a interessar-se pela então iniciante indústria automotiva. Com os fundos obtidos na venda da patente do tear automático inventado por seu pai, Kiichiro produziu o primeiro protótipo de automóvel e, assim, estabeleceu os alicerces da TMC, hoje um colosso que produz 10,5 milhões de veículos por ano em 67 fábricas espalhadas pelo mundo.

As velozes transformações socioeconômicas, entretanto, têm acrescentado alguns desafios à companhia e a todo o setor automobilístico. Os jovens já não manifestam o mesmo interesse de seus antepassados recentes de serem proprietários de automóveis, e sim de ter a disponibilidade de usar o veículo quando julgarem necessário. Ao mesmo tempo, graças aos avanços da medicina e da tecnologia alimentar, seus pais e avós tendem a viver muito mais que as gerações que os antecederam. Ambas as situações apresentam significativas mudanças de hábitos e de necessidades, bem como oportunidades de novos negócios relativos à mobilidade, como o aluguel de carros da marca nas próprias concessionárias da Toyota (serviço que também passou a ser oferecido em meados de setembro no Brasil) e a oferta de veículos destinados a um único passageiro.

## PROFUNDAS MUDANÇAS SOCIOECONÔMICAS, QUE IMPACTAM HÁBITOS DE CONSUMO, ESTÃO PROVOCANDO A MONTADORA A PENSAR EM NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS

Além disso, a companhia já planeja robôs domésticos que ajudem as pessoas a lembrar de tomar um medicamento e as auxiliem em outras tarefas para quem tem mobilidade reduzida. Boa parte dessas novidades tecnológicas será apresentada pela companhia nos Jogos Olímpicos de Tóquio, em 2020, evento do qual a Toyota é um dos patrocinadores.

E, a depender de Rafael Chang, presidente da subsidiária brasileira da Toyota, o País continuará tendo papel significativo nesse processo de transição da companhia, de adaptar-se às novas necessidades mercadológicas sem perder o jeito Toyota de produzir com elevados níveis de qualidade e manter-se entre as primeiras opções na preferência dos consumidores, dada a excelência dos serviços que lhes presta. “Estamos no Brasil desde 1958, o que revela que nossa matriz sempre enxergou um potencial muito alto no Brasil”, afirma Chang. O País foi o primeiro a receber uma fábrica da marca fora do Japão, em 1961, em São Bernardo do Campo (SP). “Desde então, a Toyota do Brasil participou ativamente da evolução industrial e econômica do País, recebendo grandes investimentos com foco no crescimento sustentável e no desenvolvimento da sociedade brasileira, além de tornar-se base de exportação para a América Latina, o que demonstra grande confiança no trabalho realizado por aqui e na qualidade dos produtos fabricados em território nacional.”

Na segunda quinzena de setembro, essa confiança foi reforçada, com o anúncio de investimento de R\$ 1 bilhão para produzir um novo modelo de automóvel na unidade de Sorocaba (SP).

## NÚMEROS DA TOYOTA

**30,23** TRILHÕES DE IENES (US\$ 275 BILHÕES)  
Faturamento global em 2018

**1,88** TRILHÃO DE IENES (US\$ 17,1 BILHÕES)  
Lucro global em 2018



**COROLLA, ETIOS, PRIUS, HILUX, SW4, CAMRY, RAV4**  
Modelos comercializados no Brasil

**13** BILHÕES

Faturamento no Brasil  
em 2016

**5.600**

Número de empregados  
no Brasil

**209** MIL UNIDADES EM 2018

Produção de veículos  
no Brasil

**370.000**

Número de empregados da  
Toyota no mundo

**67**

Número de fábricas no  
mundo

**266**

Número de concessionárias  
no Brasil

### FÁBRICAS NO BRASIL

Quatro no estado de São Paulo, localizadas nas cidades de Indaia-tuba, Sorocaba, Porto Feliz e São Bernardo do Campo, que também abriga um Centro de Pesquisa Aplicada e um Centro de Design.

### PRODUÇÃO ANUAL DE VEÍCULOS NO MUNDO

**10.567.412** unidades em 2018. Neste ano, entre janeiro e julho, a produção foi de **6.386.427** unidades.

Segundo Rafael Chang, o compromisso da Toyota com a indústria brasileira, que já vem de longa data, permanece firme, independentemente dos movimentos de altos e baixos vividos pelo mercado nos últimos anos. “Esse compromisso é baseado em crescimento sustentável, respeito às pessoas e ao meio ambiente. Oferecer ao consumidor brasileiro um novo produto, além de nos dar muito orgulho, nos abre portas para prosseguirmos com nossa estratégia focada no longo prazo e que nos permite trabalhar juntos e próximos com toda a cadeia. E, claro, reforça a nossa confiança na retomada de crescimento do País, que vem estruturando pilares significativos e essenciais para tornar isso possível.”

## SUSTENTABILIDADE

Crescimento sustentável e respeito ao meio ambiente integram o plano global da Toyota de, gradativamente, substituir todos os combustíveis fósseis que movem seus veículos por eletricidade. Os preceitos para tanto foram compilados no Desafio Ambiental Global 2050, lançado em 2015, pela Toyota. “Em nossa região e em nosso País, demos o primeiro passo quando introduzimos por aqui o modelo híbrido Prius, em 2013”, lembra Chang. Segundo o presidente da Toyota no Brasil, o Prius foi o primeiro carro com propulsão híbrida (equipado com motores a combustão e a eletricidade) produzido em escala no mundo e tem hoje o mérito de ser o híbrido mais vendido da história, além de disseminar os benefícios dessa tecnologia em termos de eficiência e baixa emissão de poluentes em todo o planeta.

“Quando a quarta geração do Prius foi lançada no Brasil, em 2016, reforçamos as ações para potencializar o entendimento do público nesse sentido e fortalecer a cultura híbrida neste País”, diz Chang. Políticas favoráveis para esse entendimento também foram e continuam sendo criadas pelo governo, seguindo o exemplo de outros países. Conforme Thiago Sugahara, gerente de relações governamentais da Toyota do Brasil, desde que foi lançado, em 2013, o modelo Prius já ultrapassa a marca de 6.000 unidades vendidas. “No ano passado, anunciamos um portfólio 100% híbrido para nossa marca de luxo, a Lexus, que conta com cinco modelos de diferentes categorias. O Brasil foi o primeiro a apostar nessa estratégia para a marca Lexus em todo o mundo.”

Neste ano, também foi lançado Toyota RAV4 com motorização exclusivamente híbrida nas duas versões oferecidas por aqui, e as vendas seguem surpreendendo pela grande procura. “Agora, com a tecnologia híbrida flex equipando o Novo Corolla, um carro já consolidado no País, não temos dúvidas de que a disseminação dos benefícios de veículos movidos a energias alternativas e com menor impacto ambiental será ainda maior”, prevê Sugahara. “Com esse lançamento, iniciamos a produção do primeiro veículo híbrido no Brasil e partimos agora rumo a objetivos maiores: potencializar a nacionalização de híbridos no País.” O novo Corolla 2020 é resultado de um investimento de R\$ 1 bilhão feito pela Toyota na fábrica de Indaiatuba (SP). Sua tecnologia combina o uso de motores elétricos com o motor a combustão que pode ser abastecido com gasolina ou etanol. “É um carro que gera a sua própria energia”, diz Viviane Mansi, diretora de comunicação e sustentabilidade, que estima que a montadora venderá 9.000 unidades de carros híbridos neste ano no Brasil.

Segundo Mansi, internamente, os funcionários da Toyota a comparam com o bambu, uma planta flexível que, de tempos em tempos, cria um nó no caule que lhe permite crescer e se sustentar com o passar do tempo. “A Toyota cresce de maneira sustentável ao longo de sua existência. Queremos criar mais nós em espaços de tempos mais curtos, para permitir que continue sendo uma companhia flexível e que entregue valor a seus clientes.”

O emprego da tecnologia flex (de motores movidos a álcool ou gasolina) é especialmente importante no Brasil, um dos principais produtores de etanol do mundo. O consumo desse combustível se intensificou a partir do Programa Nacional do Álcool, em 1975. De acordo com Plínio Nastari, presidente da consultoria Datagro, de 1976 a 2018, foram substituídos o uso e a importação de mais de 3 bilhões de barris de gasolina, um marco significativo para o Brasil, que possui reservas provadas de petróleo e compensados de 12,6 bilhões de barris, incluindo o pré-sal. O valor econômico da gasolina substituída, calculado pela Datagro, equivale a mais de US\$ 506 bilhões, incluindo de forma conservadora o impacto da dívida externa evitada.

## PLATAFORMA DE MOBILIDADE

Desde 20 de setembro, clientes da montadora no Brasil podem baixar um aplicativo em seu celular e agendar o aluguel de um dos modelos comerciali-



## AS VANTAGENS DO SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO

No início da década de 1980, Shunji Nishimura, fundador do Grupo Jacto — fabricante de máquinas agrícolas sediado em Pompeia, no interior paulista — foi receber uma homenagem no Japão por sua contribuição, como japonês, ao desenvolvimento industrial brasileiro. Aproveitou para visitar algumas fábricas da Toyota. Na volta, disse a seu filho Jiro, que presidia a Jacto: “Se essa japonesa resolver vir para o Brasil, teremos de fechar nossa empresa”.

Incumbido pelo pai, Jiro foi ao Japão aprender os métodos nipônicos de gerenciamento industrial, sobretudo os observados por seu pai nas fábricas da Toyota, como just-in-time, kanban e 5s. “Em 1984, fomos a primeira empresa brasileira a utilizar esses modelos japoneses por inteiro”, recorda-se Jiro. “Com a reorganização de tempo de suprimento e ocupação mais racional de espaço, esvaziamos 3 mil metros quadrados de estoque.” Com a economia, a empresa saldou seus débitos e adotou métodos de controle de caixa para evitar dívida com bancos. Até hoje, as instalações das fábricas do Grupo Jacto são imaculadamente limpas.

O caso da indústria de máquinas agrícolas paulista é um dos múltiplos exemplos dos benefícios que o Sistema Toyota de Produção (TPS, na sigla em inglês) já proporcionou a numerosas empresas e entidades no Brasil e no mundo. O TPS nasceu em 1918, quando Sakichi Toyoda desenvolveu um tear automático a vapor que pela primeira vez na história conseguia detectar um fio quebrado e parar a produção automaticamente. Essa inovação desembocou no princípio de Jidoka, um dos principais pilares do TPS, que consiste na capacidade de detectar uma anormalidade rapidamente e interromper imediatamente o trabalho, evitando desperdícios, otimizando o processo e garantindo a qualidade do produto final.

Em 1937, o filho de Sakichi, Kiichiro Toyoda, fundou a Toyota Motor Corporation e usou o princípio de jidoka criado por seu pai para desenvolver seu próprio conceito: just-in-ti-

me (produzir o que é necessário, no momento necessário e na quantidade necessária), que se tornou o outro pilar do TPS. Após a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de tornar a produção mais eficiente cresceu. Um dos engenheiros mais jovens da Toyota, Taiichi Ohno, recebeu a tarefa de aumentar a produtividade da empresa. O objetivo de Ohno era usar o conceito de just-in-time aliado ao princípio de Jidoka. Em 1953, durante uma viagem aos Estados Unidos, o engenheiro notou como os clientes pegavam os produtos das prateleiras nos supermercados: somente o que era necessário, no momento necessário e na quantidade necessária. Em seu retorno ao Japão, Ohno desenvolveu o kanban, uma técnica que utiliza cartões de informação para controlar a produção de acordo com a necessidade. Hoje, Ohno é conhecido como o pai do TPS, por ter desenvolvido e aplicado o processo nas fábricas.

O TPS foi sendo refinado ao longo das décadas e pode ser aplicado aos mais variados tipos de negócios das esferas pública e privada. Sergio Niyama, coordenador regional de TPS, explica que o Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gerenciamento e otimização que pode ser aplicado com sucesso em qualquer atividade dentro de uma organização, pois auxilia na busca do método mais eficiente com foco total na eliminação dos 3Ms: muri (relacionado a segurança, ergonomia), mura (dificuldade, falta de nivelamento na produção) e muda (que é o desperdício propriamente dito).

Segundo Niyama, dentro do muda, existem sete tipos de desperdício a ser considerados: defeito, espera, estoque, transporte, produção em excesso, movimentação e processamento. “Por meio do TPS, conseguimos reforçar — além da eficiência e da produtividade — os aspectos de segurança, qualidade, custos e desenvolvimento de pessoas a partir dos desafios diários em kaizen, nossa filosofia de melhoria contínua que rege todas as atividades da Toyota no mundo”, diz o executivo.



zados pela Toyota em suas concessionárias de São Paulo (interior e capital), Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Recife e Salvador e, até o fim do ano, nas demais capitais do País. O Brasil é o segundo mercado na América Latina a receber o serviço, que já funciona na Argentina desde o fim do ano passado. O preço da diária varia de acordo com o modelo e a marca, de R\$ 149,00 até R\$ 699,00. Os clientes também poderão alugar os carros por hora, com valores a partir de R\$ 19,00.

De acordo com Roger Armellini, gerente geral de mobilidade e transformação de negócio da Toyota para América Latina e Caribe, essa é uma demonstração de que a companhia está se

posicionando, cada vez mais, como uma empresa de mobilidade que vai muito além da produção de veículos. “Enxergar os novos movimentos e necessidades dos consumidores no que diz respeito à mobilidade é parte fundamental da estratégia da Toyota no mundo, seja no que diz respeito a locomover-se de um ponto da cidade a outro, seja de um cômodo a outro”, diz o executivo. “A plataforma Toyota Mobility Services tem o objetivo de oferecer uma forma adicional de experiência e acessibilidade aos nossos veículos para diferentes públicos, levando em consideração as novas demandas dos clientes, que, cada vez mais, optam por serviços de mo-

## DO JÁ LANÇADO SERVIÇO DE LOCAÇÃO DE CARRO POR APLICATIVO A PLANOS FUTUROS, COMO OFERECER ROBÔS DOMÉSTICOS, A TOYOTA PASSA A COMPETIR EM NOVOS MERCADOS

Além de uma tendência global de aumento das vendas diretas (no Brasil passando de algo em torno de 20% em 2010 para perto de 45% com dados de 2019), continua Milad Kalume Neto, a Toyota entra em um negócio hoje somente destinado a locadoras, em que se destacam, entre outras, Localiza e Unidas. “A Volkswagen também possui um braço de leasing no Brasil (Fleet Solutions). Quando bem gerida, a rentabilidade do negócio é atraente. A locadora ganha na compra do automóvel, no uso e na venda. Entretanto, do ponto de vista das montadoras, a compra é realizada com grandes descontos corporativos, o que traz uma redução na rentabilidade. A tentativa da Toyota é justamente entrar nesse segmento com o diferencial de ser ela a fabricante do veículo. Assim, precisará trabalhar muito bem apenas as frentes de uso e de venda. E, como possui uma cobertura bem abrangente do território brasileiro, tem à disposição um grande facilitador do processo de locação também.”

Paulo Cardamone, chefe de estratégias da Bright Consulting, considera que os negócios da Toyota no Brasil estão indo bem, com crescimento gerenciado do market share. “A Toyota é, provavelmente, a empresa que mais detalhadamente avalia as condições de mercado antes da tomada de decisão.” Em relação à entrada da companhia em serviços de aluguel dos carros da marca em suas concessionárias, define a decisão como ousada. “Precisamos aguardar para entender como será a estratégia de gestão da frota dos concessionários e dimensionar o real alcance do programa. Mas é um grande primeiro movimento no Brasil que já aconteceu em países como Estados Unidos, em frotas de concessionárias de carros usados.” ∞

bilidade em substituição ou como complemento ao seu veículo próprio.”

Milad Kalume Neto, gerente de desenvolvimento de negócios da JATO Brasil Informações Automotivas, avalia que a Toyota se preocupa em trazer produtos adequados ao público brasileiro— de preferência com a utilização de elementos funcionais já testados — e dá grande ênfase ao pós-venda e à fidelização de seus clientes. Ele considera que a iniciativa da montadora de oferecer serviços de aluguel dos seus carros nas concessionárias é uma grande inovação. “Assim como a Honda, a Toyota destaca-se por realizar grandes estudos antes de entrar em um negócio”, diz o consultor.



## Uma formação definitiva para alcançar resultados extraordinários

A Formação em Gestão Contemporânea desenvolve a capacidade dos gestores serem essencialmente competentes



11 tutorias individuais

Seja expert em transformar teoria em capacidade e ser competente de fato

Mais de 500 gestores transformados em todo o Brasil

O participante pode viver a experiência do NeuroTrainingLab - o seu cérebro deixando evidente o modo como você lidera

Tecnologia comportamental exclusiva

Estrutura de ensino-aprendizagem via plataforma gamificada

Mais agilidade para lidar com a complexidade do mundo contemporâneo

A Nortus é parceira do criador da Dinâmica da Espiral - considerado um dos mais completos modelos biopsicossociais de desenvolvimento humano

Os assessments mais conceituados no mercado

9 módulos presenciais, totalizando 162 horas com instrutor e tutor em sala

Certificação internacional em parceria com a EADA - uma das melhores escolas de negócio no mundo

Instrutores renomados

Gestão fluida com resultados comprovados



“O retorno com a FGC foi acima da expectativa. Nós saímos daqui com um nível muito superior do que entramos. Foi uma transformação de fato.”

**Roberto Maciel**  
Proprietário Rede de lojas Vivo

 **NORTUS**



# FINTECHS DE IMPACTO SOCIAL

EM UM PAÍS COM 45 MILHÕES DE DESBANCARIZADOS, AS FINTECHS DE IMPACTO SOCIAL PROMOVEM A INCLUSÃO E TÊM O DESAFIO DE OFERECER PRODUTOS E SERVIÇOS SIMPLES, DE BAIXO CUSTO E, AO MESMO TEMPO, GARANTIR A PERENIDADE DO NEGÓCIO | POR KATIA SIMÕES





Foi em uma tentativa de implantar um curso de programação no Complexo da Maré, um dos maiores agrupamentos de favelas do Rio de Janeiro, com mais de 200 mil pessoas, que o analista de sistemas Alexandre Albuquerque deparou com uma realidade que passa à margem do olhar de boa parte dos brasileiros. Embora residentes na capital, os habitantes da Maré não têm acesso a nenhuma agência bancária, casa lotérica ou caixa eletrônico para realizar suas transações financeiras. Para quitar os débitos é preciso se deslocar para outros bairros. “Ver o quanto a vida daquelas pessoas era mais difícil por conta da falta de inclusão financeira me incomodou muito”, afirma Albuquerque. “Eu estava estudando sobre o movimento das moedas virtuais e enxerguei ali uma oportunidade para desenvolver uma solução para o problema da comunidade.”

Com a ajuda de Maer Salal, engenheiro de segurança do Twitter, que passava férias no Brasil, Albuquerque desenvolveu um aplicativo por meio do qual os usuários pagam contas, transferem valores e fazem compras. A ferramenta começou a ser testada em agosto de 2016. Testes concluídos, era hora de colocar na rua. Em março de 2017, com um notebook nas mãos e uma placa onde se lia “Banco Maré, pague suas contas aqui”, ele literalmente esperou sentado durante 15 dias até que alguém se interessasse pela novidade. “Eu coloquei uma cadeira em um prédio de uma creche abandonada, onde o Correio deixava as correspondências dos moradores, e fiquei à espera de algum interessado”, lembra. “Duas semanas depois, uma senhora chamada Edna aceitou pagar uma conta. A novidade correu de boca em boca e o número de usuários foi aumentando.”

A solução proposta para a Maré usou tecnologia de blockchain e de moeda digital, batizada de Palafita. O sistema funciona por meio de app mobile com recarga feita de forma semelhante à usada nos celulares. Na média, o Banco Maré transaciona mais de R\$ 2 milhões por mês com pagamento de boletos. Desde a sua criação o número de pessoas que paga contas atrasadas caiu 65%. A receita do banco vem da mensalidade cobrada pelo uso do cartão pré-pago Maré, com bandeira Mastercard, que custa R\$ 10, dos percentuais sobre os boletos pagos e das transações feitas pelas maquininhas. Além da Maré, o banco já atua nas comunidades paulistas de Heliópolis e Vila Prudente, e em Arapiraca, interior de Alagoas.

## ENQUANTO O NEGÓCIO TRADICIONAL NASCE PARA MAXIMIZAR O LUCRO DOS ACIONISTAS, O DE IMPACTO USA O LUCRO COMO MECANISMO PARA POTENCIALIZAR SEU IMPACTO

O Banco Maré faz parte de um grupo de fintechs consideradas de impacto social, isto é, que aplicam alta tecnologia em soluções do setor financeiro para oferecer produtos e serviços a uma parcela da população que não é atendida pelo sistema tradicional. “Nascem com a intenção genuína de gerar resultados positivos à sociedade por meio de produtos e serviços, são concebidas para resolver um problema da sociedade”, diz Gabriela Reis, consultora de negócios de impacto social e professora convidada da Fundação Dom Cabral. “Enquanto o negócio tradicional nasce para maximizar o lucro dos acionistas, o de impacto usa o lucro como mecanismo para potencializar o seu impacto.”

### EXPANSÃO

Há pouco mais de três anos as fintechs de impacto social eram quase inexistentes. Hoje, já representam 10% das 504 em atividade no País, de acordo com o “Mapa de fintechs do Finnovation”. Ou das 498, no levantamento da Associação Brasileira de Startups (Abstartups). “Ainda são poucas, porém, em expansão e com grandes oportunidades de crescimento”, declara Bruno Diniz, diretor-presidente da Comissão de Fintechs da Abstartups. “Não só o Brasil, mas a América Latina como um todo tem problemas de bancarização. A concentração dos produtos e dos serviços na mão de grandes operadores deixa à margem uma parcela muito significativa da população.”

A realidade assusta. Pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva, especializado em classe C, revela a existência no Brasil de 45 milhões de desbancarizados, o equivalente a 29% da população adulta do País. Um grupo mais concentrado nas classes C, D e E que, segundo o estudo, movimenta anualmente mais de R\$ 800 bilhões. Levantamento feito pelo instituto de pesquisa Plano CDE ressalta que 57% das pessoas de baixa renda têm conta bancária, mas apenas 7% delas utilizam esse recurso mais de uma vez ao mês. Na prática, elas têm conta-corrente ou poupança apenas para sacar salário ou benefício. Soma-se a isso o fato de 34% da população receber salário em espécie.

O estudo aponta, ainda, que 80% das classes C, D e E nunca tiveram acesso a crédito, acabaram fazendo empréstimos informais ou recorrendo a financiamento de cartões de loja (16%) ou cartão de crédito (11%). O resultado desse comportamento é o endividamento. O número de brasileiros com dívidas atrasadas e CPF ne-

gativado chegou a 63,2 milhões em abril deste ano, o que representa 40,4% da população ativa do País, com alta de 3,3% em relação a 2018, segundo a Serasa Experian.

Na visão dos especialistas, as fintechs podem resolver esses gargalos porque dominam a evolução tecnológica para soluções de processos simples ou complexos, a exemplo do blockchain, e porque surgem na vigência da Agenda BC+, lançada pelo Banco Central em 2017, a qual reúne uma série de programas para desburocratizar o sistema financeiro, aumentar a competitividade com incentivo a essas startups e baratear o crédito. Por fim, especificamente as fintechs de impacto social têm capacidade para customizar produtos para públicos específicos.

É o caso da Noverde, especializada em crédito online para as classes C e D, aberta há dois anos pelo empresário Eduardo Teixeira. Analisando como o mercado de crédito tradicional trabalha, ele percebeu que existia uma oportunidade de inclusão, desde que a avaliação do tomador de crédito fosse feita a partir de outros dados, não apenas do nome negativado. A startup desenvolveu um produto que avalia continuamente o comportamento dos usuários e, à medida que as pessoas vão usando o aplicativo, novas linhas de crédito são ofertadas, em condições cada vez mais vantajosas ao cliente.

“Nós vamos além dos dados fornecidos por bureaus tradicionais”, diz Teixeira. “Muitas vezes, uma liberação de valores seria possível analisando dados não convencionais como informações disponíveis nos smartphones e formas de pagamento praticadas. Com isso, conseguimos liberar crédito até para negativados.” Segundo ele, a negativação é apenas um dos itens da avaliação. De 2017 para cá, mais de 1 milhão de empréstimos foram pedidos na plataforma, com valores entre R\$ 500 e R\$ 4 mil, num total de R\$ 100 milhões. “Até 2022 a meta é chegar a uma carteira de R\$ 1 bilhão em empréstimos”, revela.

Dar ao cliente devedor negativado um tratamento diferenciado, quebrando um comportamento de cobranças ostensivas praticado pelo mercado, foi a proposta de Marc Lahound ao criar, em 2015, a Queroquitar. Trata-se de uma plataforma de renegociação de crédito que aborda o devedor de forma positiva ao fazer com que a proposta de negociação venha dele, num processo simples e totalmente digital. “A recuperação de crédito é uma grande dor não só das empresas,

## UM POUCO DE TUDO

De meios de pagamento a câmbio: o que fazem as fintechs brasileiras

PRODUTO/SERVIÇO	PARTICIPAÇÃO (em %)
Meios de pagamento	25
Créditos, financiamento e negociação de dívidas	21
Gestão financeira	8
Gestão de investimentos	6
Seguros	6
Bancos digitais	6
Moedas digitais	5
Multisserviço	4
P2P lending	3
Eficiência financeira	3
Crowdfunding	3
Contabilidade	1
Câmbio	1
Outros	8

Fonte: Fintech Deep Dive, 2018.

## POR QUE OS BRASILEIROS NÃO TÊM CONTA EM BANCO?\*

MOTIVO	PARTICIPAÇÃO (em %)
Falta de recursos suficientes	58
Uso da conta de uma pessoa da família	51
Distância	32
Falta de confiança nas instituições financeiras	25
Falta de documentação necessária	19

\* Respostas não exclusivas. Fonte: Fintech Deep Dive, 2018.

mas também da sociedade”, diz o CEO. “Mais de 40% da população ativa do País está endividada, 53% das pessoas que fecham acordo quebram a negociação no primeiro mês.” Em quatro anos, a plataforma – que foi validada dentro do programa InovaBra do Bradesco e recebeu aportes da aceleradora Wyra e do fundo BR Startups –, somou 14 empresas credoras ativas, entre elas, Santander, Porto Seguro, BV Financeira e Algar. Totalizou 12 milhões de CPFs com dívidas a serem negociadas. “Nosso próximo passo será dar corpo ao projeto de educação financeira, com o objetivo de ajudar as pessoas a organizarem melhor suas finanças e, conseqüentemente, diminuir o grau de endividamento”, afirma.

### SINAL VERDE

O Brasil é o país da América Latina com o maior número de fintechs, à frente do México e da Colômbia, segundo dados do Finnovista. Embora ocupe a liderança, revela um cenário ao mesmo tempo preocupante e de oportunidades. Os brasileiros mais vulneráveis não têm acesso à crédito, olham os serviços financeiros com desconfiança, associam crédito a renda e poder aquisitivo, não têm o hábito de poupar e apresentam baixo nível de educação financeira. Temos no País 112,4 milhões de pessoas que vivem com até R\$ 22 por dia, o equivalente a 60% da população. Um grupo batizado de “underserved”, termo em inglês que designa “malservidos” pelo sistema financeiro tradicional, que foi o centro da Tese de Impacto Social em Serviços Financeiros, realizada pela acelera-

dora Artemísia, com apoio da Aspen Network for Development Entrepreneurs Catalyst Fund. Nesse contexto, dizem os pesquisadores, a bancarização não significa inclusão financeira, pelo contrário, bancarizar sem oferecer qualidade no serviço gera um público com acesso a produtos e serviços caros e pouco adequados à real necessidade.

Foi o que Fabio Hideki Takara visualizou ao fazer um curso de formação de líderes na Fundação Estudar. Saiu de lá com o objetivo claro de criar um negócio com propósito, que impactasse a vida das pessoas. Lançou a fintech social Firgun, plataforma de microcrédito coletivo, na qual os empreendedores podem levantar até R\$ 15 mil para investir em seus negócios e do outro lado os investidores podem começar com valores a partir de R\$ 25. “A missão é dar acesso a microcrédito justo para empreendedores de baixa renda, uma forma de conseguir crédito sem discriminação, barato e sem burocracia”, diz Takara. “Empréstimos de até R\$ 1.000 não têm juros e nem taxa.” Os juros vão aumentando, até no máximo 1,8% ao mês, à medida que os valores vão subindo. Na média, são três vezes mais baixos que os do mercado tradicional.





## RAIO X

As fintechs saltaram de 339 para 498 em quatro anos

ANO	Nº DE FINTECHS
2015	339
2016	386
2017	436
2018	469
2019	498

Fonte: Associação Brasileira de Startups.

Takara não demorou a perceber que a fintech social, assim como as demais modalidades, tem de ser sustentável. A ideia inicial de emprestar dinheiro sem cobrar juros não funcionou. Foi preciso criar patamares para a monetização da empresa. Nesse sentido, estabeleceram-se taxas sobre o valor captado pelo empreendedor, que variam de 2% para empréstimos entre R\$ 1.000 e R\$ 2.000 a 10% para montantes acima de R\$ 12 mil. Até R\$ 1.000, a taxa é zero.

“Esse é um dos grandes desafios das startups com esse perfil”, alerta Guilherme Horn, presidente da Associação Brasileira de Fintechs. “Precisam viabilizar a operação com custo bem baixo e muita eficiência, além de apresentar uma estratégia de aquisição de cliente alinhada. É preciso questionar com frequência: enquanto usar o serviço, quanto esse cliente gerará de renda? Vale a pena investir?” Na prática isso significa que não existe impacto social sem dinheiro. É preciso gerar recursos para contratar pessoas e manter o sistema trabalhando para solucionar os problemas demandados pela sociedade.

Outro desafio apontado por Horn está ligado à geografia. Do total de desbancarizados, 62% moram no interior e quatro em cada dez moram no Nordeste (39%). “A maioria das fintechs está na região Sudeste, distante dessa realidade, o que exige um esforço ainda maior na oferta de ferramentas capazes de dar acesso aos produtos ou serviços para clientes de todo o País, respeitando a realidade de cada um”, afirma.

Ciente do desafio, Adriano Meirinho criou em 2016 um aplicativo que transforma o celular em uma máquina de recarga e pagamentos. Em três anos de operação, a Celcoin formou uma rede de 20 mil agentes, distribuídos em 2.000 cidades,

que por meio do app oferecem serviços como recarga de celular, recebimento de contas, jogos, passagens de transporte, planos de TV pré-pagos e até venda de créditos para Uber, Google Play e Netflix. Em 2018, movimentou cerca de R\$ 1 bilhão. “Com esse serviço, conseguimos aumentar em até 20% a renda familiar dos agentes e levar mais pessoas para dentro dos seus estabelecimentos por conta dos serviços oferecidos”, diz Meirinho. “Cerca de 75% deles garantem que o endereço se tornou o banco da cidade.”

A fintech lançou recentemente o Celcoin Financeiro Hub, que representa a desburocratização dos APIs do aplicativo para 47 bancos e fintechs usarem a sua tecnologia para oferecer aos clientes os mesmos serviços financeiros da startup. Com essa receita, a Celcoin foi a única fintech da América Latina a receber o prêmio global The Inclusive Fintech 50, figurando entre as 50 fintechs mais inclusivas do mundo.

“Com forte atuação nas regiões Norte e Nordeste, a Celcoin não só veio resolver um problema da população como transformar pessoas em correspondentes bancários, gerando renda”, diz Daniel Izzo, CEO da Vox Capital. Principal gestora de investimentos de impacto no Brasil, tem no portfólio nove empresas investidas, quatro delas fintechs com foco social, entre elas, a Celcoin. Segundo o executivo, a startup criada por Meirinho atende a três pontos fundamentais analisados pela gestora antes de investir: oferece solução para a população de baixa renda lidar com seu fluxo de caixa, ajuda as pessoas a serem mais resilientes à crise e auxilia na melhor forma de acumular mais ativos.

“O movimento está apenas começando”, afirma Izzo. “Há oportunidade em todas as áreas, meios de pagamento, educação financeira, concessão de crédito e várias outras, porque há ineficiência em todos os setores. Um oceano azul para as fintechs.”

Para Alberto Luz, coordenador do Centro de Tecnologia da Informação Aplicada da FGV-Eaesp, as fintechs de impacto social vivem um momento de consolidação. “Ao chegarem ao mercado o desafio era dominar a tecnologia, torná-la usável de forma simples e driblar a desconfiança da população que não estava acostumada com serviço financeiro”, observa. “Agora, chegou a hora de viabilizar a operação de maneira enxuta e eficiente, de modo a tornar o negócio sustentável e escalável.” ∞

# REVISTA HSM

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

# eXtra

CONTEÚDO DIGITAL

## NOVO COLUNISTA

ROMERO RODRIGUES, SÓCIO DA REDPOINT  
EVENTURES, FALARÁ SOBRE O ECOSISTEMA  
EMPREENDEDOR BRASILEIRO E DARÁ DICAS  
PARA PROFISSIONAIS QUE DESEJAM  
TRABALHAR EM STARTUPS

**Q**uando cofundou o Buscapé em 1998 com dois amigos, o termo empreendedorismo ainda nem existia no dicionário brasileiro. Portanto, depois de mais de 20 anos desbravando mares nunca antes navegados por aqui, podemos afirmar que Romero Rodrigues é um dos primeiros nativos do chamado ecossistema empreendedor brasileiro. Como empreendedor, cumpriu função executiva no Buscapé até 2013, mesmo após um exit milionário com a gigante africana Naspers em 2009. Depois ocupou cadeiras em diferentes conselhos, função que desempenha até hoje, agora como sócio da Redpoint eventures, fundo de Venture Capital que investe em startups no early stage.

Exit? Venture Capital? Early stage? Se você se interessa pelo universo do empreendedorismo, mas desconhece ou tem pouco conhecimento sobre esse vocabulário, vai adorar a novidade de **HSM Management**. Romero Rodrigues passa a integrar nosso supertime de colunistas, estreando um novo espaço 100% digital.

“Notamos que, de uns tempos pra cá, cada vez mais executivos com carreiras consolidadas no mundo corporativo tradicional estão assumindo papéis em startups, seja como investidores-anjos, seja como conselheiros, ou em cargos estratégicos. De olho nesse movimento, convidamos Romero

para nos ajudar na missão de dialogar com esse público, abastecendo-o com tudo de que ele precisa saber sobre nosso ecossistema empreendedor”, explica Gabrielle Teco, editora-executiva da revista.

Teco ainda lembra que a coluna de Rodrigues é a primeira que nasce para ser 100% digital. “Queremos ampliar o time de pessoas que colaboram com nosso conteúdo, e no digital, além de espaço ilimitado, podemos ser multimídia. A ideia é oferecer ao nosso leitor conteúdos complementares aos temas tratados pelos colunistas, de um jeito simples e rápido”, complementa a editora.

Romero Rodrigues estreia em breve em nossa coluna digital e todos os leitores da newsletter **The Making Of**, que é exclusiva para assinantes, terão acesso aos bastidores dessa novidade. Fique de olho. ∞



Gostou da novidade?  
HSM Management quer  
a sua opinião.



#EXTRACAST

# LIDERANÇA JOVEM

O QUE A JUVENTUDE PODE FAZER PELAS EMPRESAS E PELO BRASIL? COM ESSE TEMA, O TERCEIRO EPISÓDIO DO EXTRACAST CHEGA CHEIO DE IDEIAS E INSPIRAÇÕES PARA O FUTURO

Eles estão à frente de organizações que depositam na juventude toda a sua esperança de um Brasil melhor, e dedicam suas carreiras à causa jovem. Conheça os três convidados que tornaram o terceiro episódio do eXtraCast um bate-papo otimista sobre o potencial de transformação da juventude brasileira:



“Eu vi muita gente ficar pelo caminho por falta de oportunidade ou conhecimento. Paralelamente a isso, diante de tantos desafios do nosso País, eu percebo que muitos preferem reclamar a fazer alguma coisa. No Instituto Four temos uma premissa que diz que ‘reclamar não muda’ e, por isso, nosso foco é selecionar e formar jovens que desejam solucionar os maiores problemas do Brasil.”

**Ailton Cunha, diretor de operações no Instituto Four**

“Tem duas coisas que me incomodam profundamente. A primeira é ver potencial desperdiçado. A segunda é perceber o quanto somos carentes de exemplos de lideranças éticas e inspiradoras. Por isso, acredito que desenvolvendo o potencial da juventude e formando essa nova geração de líderes, teremos cada vez mais bons exemplos e retroalimentaremos um círculo virtuoso.”

**Anamaíra Spaggiari, diretora Geral da Fundação Estudar**



“Temos 50 milhões de jovens no Brasil e eu acredito que é essa galera que vai, de fato, empreender e intraempreender, para transformar as organizações no médio e no longo prazos. O caminho para atingirmos esse objetivo é formar lideranças conscientes, que enxerguem além do lucro e busquem gerar impacto positivo no mundo e nas pessoas.”

**Augusto Júnior, diretor executivo do Instituto Anga**

## Confira outras questões que foram abordadas no terceiro episódio do eXtraCast:

- Trajetória profissional dos convidados e propósito das instituições que eles lideram.
- Qual o potencial da juventude brasileira?
- O que as organizações devem fazer para atrair esses jovens potenciais?
- O que as empresas não devem fazer se quiserem trabalhar com esse público?
- E essa história de “geração mimimi”?
- Qual a maior virtude dessa nova geração? E a maior fraqueza?
- Que transformações observaremos no País se tivermos mais exemplos de lideranças éticas e conscientes?
- Qual o legado que vocês desejam deixar para o Brasil? ∞



Ouça o eXtraCast  
Episódio 3:  
Liderança jovem



# FAXINEIRA HIPSTER

DE ATENDENTE DE CALL CENTER A DIGITAL INFLUENCER. CONHEÇA VERONICA OLIVEIRA, A FAXINEIRA COM MAIS DE 100 MIL SEGUIDORES NAS REDES SOCIAIS

Depois de perder o emprego em um call center, Veronica Oliveira enfrentou dificuldades para encontrar um novo trabalho. O ano era 2016 e, com a conta negativa e dois filhos para criar, ela decidiu se oferecer para fazer faxina na casa de amigas. Logo em sua primeira experiência, recebeu um feedback excelente. Oliveira percebeu que levava jeito e decidiu investir.

“Não dava pra depender só das amigas, então pensei em anunciar meus serviços no Facebook. Pesquisando, percebi que os anúncios eram todos bem parecidos, e a maioria contava histórias tristes de desemprego e falta de oportunidades. Então, resolvi fazer diferente”, conta. E foi assim que sua primeira postagem teve mais de 3.000 compartilhamentos e, em poucos dias, sua agenda de faxinas já estava lotada para os três meses seguintes.

Amante da cultura pop, Souza usou referências de filmes, seriados e músicas para produzir anúncios criativos, cheios de trocadilhos. “Star Wars: venha para o lado negro da força” virou “Faxina Boa: o lado limpo da força”, com uma foto de Oliveira vestida de Princesa Leia.

Ela continua fazendo faxina, mas o tempo dedicado a essa atividade é cada vez menor. Hoje, além de sua empresa, Faxina Boa, que já conta com outras profissionais no quadro de trabalho, ela também é palestrante, produtora de conteúdo e digital influencer. “As marcas perceberam que eu dialogo tanto com o público que contrata as faxinas como também com os prestadores de serviço, atingindo diferentes perfis e classes sociais”, explica Oliveira. Além disso, a faxineira hipster, como ela mesma gosta de se definir, dá palestras sobre diferentes assuntos, como empreendedorismo, marketing e construção de relevância digital.

No segundo episódio de #OlhoMágico, além de muito bom humor, você encontra o ponto de vista



de alguém que encontrou na invisibilidade de um trabalho pouco reconhecido uma oportunidade para falar de propósito e transformação cultural.

## #OlhoMágico

### Episódio 2: Veronica Oliveira, Faxineira Hipster

- Como foi a transição de atendente de call center para faxineira?
- De onde vieram as ideias para os anúncios do Faxina Boa?
- Por que continua fazendo faxina?
- Palestrante, produtora de conteúdo, digital influencer: você se preparou para assumir tantos papéis diferentes?
- Você diz produzir conteúdo com propósito. O que isso quer dizer na prática?
- Quais são seus sonhos para os próximos anos do Faxina Boa? ∞



Assista ao 2º episódio da websérie #OlhoMágico





#CONVERSASCORAJOSAS

# ASSÉDIO MORAL

COMO LIDAR AO SOFRER OU PRESENCIAR SITUAÇÕES DE CONSTRANGIMENTO E HUMILHAÇÃO DENTRO DO AMBIENTE DE TRABALHO? ESSE É O TEMA DO TERCEIRO EPISÓDIO DA WEBSÉRIE #CONVERSASCORAJOSAS

Qual o limite entre a piada e a ofensa? O que diferencia uma cobrança incisiva de uma situação de humilhação? Há quem diga que o mundo está ficando muito chato, politicamente correto demais. Será? No terceiro episódio de #ConversasCorajosas convidamos a psicóloga Eliana Audi, presidente da Auster Assistência em Situações de Crise, para nos ajudar com mais um tema bastante espinhoso dentro das organizações: assédio moral.

Definido como a exposição de alguém a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, o assédio moral causa danos emocionais e pode levar o indivíduo a desenvolver doenças psicológicas severas. “Oferecer apoio emocional ao colaborador é o desejo das empresas que nos procuram e, sem dúvida, esse já é um primeiro passo para encarar com seriedade problemas graves como o assédio moral”, comenta Audi sobre os programas de apoio pessoal, um dos serviços prestados pela Auster.

“Há 34 anos, quando começamos a falar sobre apoio emocional nas empresas, a aceitação por parte da alta liderança era baixíssima. Hoje, a percepção de que a empresa não só pode como deve cuidar da saúde mental de seus colaboradores mudou radicalmente”, diz Audi. E completa: “Agora, as empresas também nos procu-

ram quando estão implementando políticas de diversidade e inclusão, no intuito de garantir o acolhimento desses grupos minorizados e também monitorar situações de risco emocional para todos da organização”.

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

- Como identificar situações reais de assédio moral?
- Quais os riscos emocionais que as pessoas correm ao serem expostas a situações humilhantes e constrangedoras?
- O que o colaborador deve fazer ao sofrer ou presenciar situações como essa?
- O que as empresas devem fazer para garantir que o assédio moral seja reportado de uma maneira adequada?
- O que é e como implementar um programa de apoio pessoal?
- Por que as empresas devem investir nesse tipo de programa? ∞



Assista ao terceiro episódio de #ConversasCorajosas





#ROLEMODEL

# LIDERANÇA NEGRA PELA EQUIDADE

NINA SILVA É HOJE UM DOS PRINCIPAIS NOMES DA TECNOLOGIA NO BRÁSIL. E TAMBÉM ENCABEÇA O MOVIMENTO BLACK MONEY, QUE PROPÕE A CIRCULAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL, SOCIAL E FINANCEIRO ENTRE AS PESSOAS NEGRAS | POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Quando começou a estudar Administração na Universidade Federal Fluminense (UFF), Nina Silva não tinha ideia de que sua carreira enveredaria para a área de tecnologia. Mas sua irmã mais velha, primeira da família a cursar uma universidade e grande exemplo e incentivadora, já apostava em sua capacidade de liderança.

Desde pequena, morando em uma das maiores comunidades da Baixada Fluminense, no município de São Gonçalo, Nina Silva se incomodava com as diferenças e queria fazer valer sua opinião na escola. Em seu primeiro estágio, no segundo ano de faculdade, teve a chance de ser usuária-chave de logística na implantação de um ERP da SAP na empresa em que trabalhava. E viu na tecnologia a chance de ascender profissionalmente e de levar consigo o que ela chama de “pessoas como eu”: mulheres negras e periféricas (mas não só) que não têm acesso ao mundo digital.

Para ela, a área de tecnologia é a melhor para um profissional demonstrar sua capacidade multitarefas, como ela sempre foi: escrevia, gostava de esportes e se dava bem em matemática. “A tecnologia permite otimizar processos e está no centro as necessidades do consumidor”, afirmou em entrevista à jornalista Lizandra Magon de Almeida, de **HSM Management**. Por isso, começou a se incomodar quando percebeu que as empresas não estavam dialogando com a inovação e que, quando isso ocorria, não era da forma que defende, ou seja, com as pessoas no centro das decisões.

Em paralelo, enquanto se desenvolvia, as maiores dificuldades que enfrentava eram de pertencimento. “Nunca tive pares, eram sempre raríssimas as pessoas negras em cargos de liderança nas grandes empresas em que trabalhei, e muito poucas mulheres também. Com isso, nossa capa-

cidade de trabalho é sempre questionada. Quando comecei a trabalhar nessa área, e já se vão 17 anos, não existia LinkedIn. Então, as pessoas sabiam que eu era mulher pelo nome, e sabiam da minha idade, porque vai no currículo. Mas o desconforto que demonstravam ao deparar com uma pessoa negra e a desconfiança de que eu fosse capaz de liderar um time de 40 pessoas ficavam explícitos”, comenta. “Então percebi que nada tinha a ver com minhas entregas, e sim com meu corpo político negro.”

Hoje atuando como gerente de projetos da empresa de tecnologia ThoughtWorks, Nina Silva criou no fim de 2017 o Movimento Black Money (MBM), com seu sócio Alan Soares, para fomentar o desenvolvimento do ecossistema do empreendedorismo negro. O objetivo principal do MBM é estimular o desenvolvimento do mindset inovador de empreendedores e jovens negros para a criação de diferenciais competitivos no mercado. Também produz conteúdos de inovação, tecnologia e finanças, além de ofertar cursos de curta duração nas áreas de marketing, gestão e tecnologia em seu braço educativo, o Afreetech.

Nina Silva acredita no fortalecimento da comunidade negra com a redistribuição do capital intelectual, social e financeiro, para trazer a equidade em relação à desigualdade histórica da população negra no Brasil e no mundo. Tudo movido pela transformação digital. ∞



Leia a entrevista com Nina Silva na íntegra.



# PROFISSIONAIS MOVIDOS POR DADOS

O ANALYTICS ESTÁ SENDO INDUSTRIALIZADO E TODAS AS DECISÕES VÃO SE BASEAR EM EVIDÊNCIAS, O QUE EXIGE ADAPTAÇÕES DE PESSOAS E EMPRESAS | POR ADRIANA SALLES GOMES

**N**a Grande Atlanta, nos Estados Unidos, uma menina de 9 anos queria participar, com a família, de uma competição de raids de Pokémon GO, em que vence quem consegue coletar mais prêmios nas batalhas virtuais. Só que Alice é filha de Bryan Yockey, pesquisador-assistente do departamento de estatística e ciências analíticas da Kennesaw State University, da Geórgia, e este resolveu tratar a brincadeira como se fosse um PCV (problema de caixeiro-viajante), aquele no qual se tenta otimizar, em tempo e custo, a rota para um vendedor visitar diferentes clientes e retornar ao ponto de origem. O desafio dessas raids é considerável, seja pela limitação de tempo – os eventos, por exemplo, duram três horas –, seja porque é preciso vencer o chefe Pokémon local, a fim de capturá-lo, com ataques também em tempo limitado (de 300 segundos).

A família Yockey capturou dados previamente, utilizou aplicações SAS para analisá-los – Proc Optgraph para implementar o PCV e Viya para mapear tudo – e o time de Alice conseguiu aumentar o número de raids que conseguiria completar no período em 55%, de 22 para 34 ataques. Não só fez uma rota lógica como evitou os lugares que seriam escolhas óbvias para a maioria dos jogadores (por ter vários ginásios Pokémon onde buscar “armas”), porque estes a fariam perder tempo – de igrejas com cultos a parques com eventos.

Essa poderia ser só mais uma história de Pokémon GO, mas virou um paper, que Yockey escreveu com o professor Joe DeMaio e apresentou no SAS Global Forum de 2019. **HSM Management** assistiu à palestra e a escolheu para iniciar

este texto porque ilustra com perfeição a virada de chave cultural no uso de dados prestes a acontecer nas empresas. Em vez de o analytics continuar a cargo apenas dos profissionais especializados, cientistas de dados e programadores, e de ser acionado exclusivamente nas decisões relevantes, ele está sendo “industrializado” – para que possa ser utilizado por todos que decidem alguma coisa e para quaisquer tipos de decisão.

Prevê-se que a industrialização do analytics de dados ocorra no universo empresarial, no Brasil inclusive, nos próximos dois a cinco anos. O movimento vem sendo puxado por diversas companhias provedoras de tecnologia, entre as quais o SAS, empresa global de US\$ 3,2 bilhões de receita e 14 mil funcionários que adotou o lema “analytics em todo lugar e para todo mundo”. Hoje companhias que desenvolvem modelos analíticos ainda não são a maioria, e mesmo as que fazem isso levam cerca de seis meses para colocá-lo em ação (65% delas ainda agem nesse ritmo, conforme pesquisas). Já no futuro próximo, o analytics pode se tornar uma ferramenta quase tão comum para tomar decisões quanto é o Waze para definir caminhos. Como disse a **HSM Management** o fundador e CEO do SAS, Jim Goodnight, “será como se levássemos ‘cientistas de dados’ para trabalhar lado a lado com os gestores”. Seguindo seu raciocínio, tudo que esses profissionais precisarão fazer é recorrer aos “cientistas em forma de software” para descobrir a melhor direção a seguir.

O termo “analytics” diz respeito ao uso de análises estatísticas e modelos preditivos utilizados para superar a concorrência. Pode contribuir para quase todas as áreas de negócios –



estratégia, marketing, P&D, gestão de pessoas, supply chain etc. Em geral, quando vem à baila nas empresas, ainda está associado à área de tecnologia da informação (TI) – que, de fato, precisa construir a arquitetura e a governança de analytics e dados. Mas, nesse analytics industrializado, é a liderança sênior que precisará atuar para patrocinar mudanças também nas habilidades de seu pessoal e, sobretudo, na cultura, “assim o analytics passará a ajudar os gestores a administrar”, como diz Randy Guard, VP global de marketing do SAS. O trabalho da área de marketing do SAS, de educar o mercado, tem sido feito majoritariamente por meio de casos de uso que comprovem o que deveria ser óbvio: os dados não são aproveitáveis até aplicarmos analytics a eles.

Quais as chances do Brasil nessa transformação analítica? Como Guard nos conta, o Brasil é considerado um mercado muito importante pelo SAS, e o centro de inovação da empresa inaugurado este ano em São Paulo é a prova disso.

### A VIRADA DAS EMPRESAS

Este texto se concentra na mudança das pessoas, como a do time de Alice no Pokémon GO, mas sem as empresas vencerem a lei da inércia e vencerem sua parte, isso fica difícil. Os argu-

mentos que podem acelerar a transição das empresas vão do amor ao medo: o amor está em “os dados são o novo petróleo e o analytics, a refinaria”, ao menos enquanto a prática não estiver amplamente disseminada. (Depois, a nova normalidade será todas as empresas fazerem a melhoria contínua de seus produtos e serviços com base no analytics, e quem não o fizer será excluído da competição.) E o medo? Está em “os dados são o novo urânio, algo de imenso valor para gerar energia, mas que pode ser perigoso se você chegar perto e se guardar após o uso”, como costuma dizer o especialista em inovação e transformação digital Silvio Meira. A Lei Geral de Proteção de Dados, prevista para entrar em vigor em agosto de 2020 e ainda rodeada de incertezas, reforça a segunda analogia no Brasil.

O capitalismo perfeito vislumbrado pelo físico Michio Kaku também pode ser um estímulo. “Pense em todos os gadgets que temos; eles nos dão uma noção do verdadeiro valor das coisas. Você não precisa adivinhar qual é a margem de lucro de um produto ou se sua propaganda diz a verdade; há dados sobre isso, acessíveis a concorrentes, clientes, fornecedores... Isso forçará os produtores a se tornarem melhores em fazer produtos e o capitalismo a ser cada vez melhor. Ainda teremos a estupidez humana, claro, mas no que tange

oferta e procura, o processo vai se aperfeiçoar”, disse Kaku a **HSM Management** durante o SAS Global Forum.

Independentemente de uma organização ter ou não profissionais analíticos internos – e o cargo de CDO, executivo-chefe de dados –, ela precisará, segundo o especialista Thomas Davenport, articular uma visão dos benefícios esperados com o analytics, criar uma arquitetura para apoiar esse trabalho na empresa e manter a qualidade dos dados durante todo o ciclo de vida deles – ou seja, manter sua disponibilidade, usabilidade, consistência, integridade (em relação aos requisitos legais e a padrões éticos em geral) e segurança. (É o que tem sido chamado de “governança de dados”.) Ciclo de vida, vale frisar, pressupõe saber eliminar dados.

### A VIRADA DAS PESSOAS

O leitor talvez já tenha ouvido a história do varejista que, conferindo os dados dos cupons,

## JIM GOODNIGHT E AS GERAÇÕES

O fundador do SAS, James Goodnight, é um modelo de profissional analítico. E, nascido em 1943, é um baby boomer. Continua na ativa, mas definiu como seu sucessor o VP executivo Oliver Schabenberger, que nasceu em 1965 e pertence à geração X. E conta, no SAS, com 30% de funcionários millennials, e a geração Z começando a chegar.

Os mercados de especialistas em analytics de dados e de usuários dessas ferramentas comportam muito bem as diversas gerações, na visão de Goodnight, que lidera “by walking around” e verifica pessoalmente isso. As diferentes contribuições se complementam. “Os desenvolvedores de hoje têm a vantagem de escrever os códigos muito rápido; levam ao mercado e já recebem o feedback. No meu tempo, precisávamos passar mais tempo nos certificando de que o programa estava correto antes de apresentá-lo. Mas também acho que alguns dos hábitos de desenvolvimento e cuidados que tínhamos eram maravilhosos e os jovens de hoje, acostumados com o imediatismo, não os têm”, disse a **HSM Management**.

percebeu que clientes homens que compravam cerveja no fim de semana tendiam a comprar fraldas. Colocou fraldas ao lado das cervejas e as vendas explodiram. Não era lenda urbana, mas era só metade da história. Ocorreu na rede de farmácias Osco Drug, nos EUA, mas os analistas é que levantaram a hipótese e programaram o software para procurar a correlação; não veio do software. Isso significa que a inteligência humana continua importante e que será necessário que as pessoas continuem a fazer hipóteses.

Tudo começa pela compreensão do novo papel humano no mundo da quarta revolução industrial: parte das decisões de negócios que eram humanas será automatizada, mas sob constante supervisão humana; as decisões que continuarão humanas vão se apoiar em dados e tecnologia, como no caso das fraldas; e as equipes de trabalho serão cada vez mais compostas por seres humanos e por máquinas – no que o especialista da MIT Sloan School of Management Thomas W. Malone chamou de “superminds” (ou supermentes). Pode-se dizer, por exemplo, que o time de marketing da construtora Tecnisa caminha para ser uma dessas superminds. Sob o comando de Romeo Busarello, ela pratica o que seu líder chama de “mate-marketing”, mistura de matemática com marketing. Ao entender que as pessoas consultam o site com as ofertas de imóveis principalmente no período da noite, a Tecnisa esticou o horário dos atendentes dos chats no período noturno, até meia-noite, surpreendendo os clientes, que agora obtêm respostas imediatas para suas dúvidas, em vez de esperarem até o dia seguinte.

As superminds vingarão se as pessoas que não são profissionais analíticos se tornarem “movidas por dados” e, para isso, elas devem – individual e coletivamente – incorporar o analytics de dados em suas decisões, com a mesma desenvoltura do time de Alice nos ataques Pokémon.

Conforme Davenport, esses profissionais se dividem em dois grupos: gestores e “entusiastas analíticos”. Segundo ele, os gestores têm de ser defensores ostensivos de uma cultura de decisão baseada em fatos, a ponto de nem ouvirem sobre um projeto que não venha acompanhado de análises de dados. Além disso, precisam estar prontos a agir sobre os resultados obtidos nas análises e serem rápidos em reconhecer e em recompensar quem se sair bem segundo os dados – os indicadores-chave de desempenho (KPIs). Já os entusiastas analíticos devem estar presentes em todas as unidades

## RESHMA SAUJANI E AS MULHERES

A família dela, de ascendência indiana, foi expulsa de Uganda pelo ditador Idi Amin nos anos 1970 e só conseguiu migrar para os Estados Unidos porque pai e mãe eram engenheiros de software e o país precisava desses profissionais. Assim começou a história de Reshma Saujani, advogada formada em Harvard e fundadora da organização não governamental Girls Who Code, que já treinou mais de 185 mil meninas em tecnologia e impactou 100 milhões de pessoas com suas campanhas.

“Acredito muito na mobilidade social pela educação, por isso me candidatei ao Congresso dos EUA. Perdi, mas, quando dei aula de programação para meninas pela primeira vez, vi que elas realmente podem resolver problemas e melhorar nosso mundo. Hoje acho que inspirar uma geração de jovens mulheres fará mais pela mobilidade

do que atuar como congressista”, contou Saujani no SAS Global Forum de 2019.

Saujani aposta que os empregos do futuro serão todos tecnológicos, assim como todas as empresas serão de tecnologia. “Todo mundo, não importa o que faça, precisará entender a computação e não ser intimidada por ela. E o problema de nós, mulheres, é que geralmente ainda temos medo disso”, contou, acrescentando que também ela já sentiu medo um dia. “Não é bom para os países usar só metade da população para criar negócios e inovar; todos os cidadãos têm de entrar nessa.” O que ela quer dizer com isso é que todas as mulheres precisam abraçar as disciplinas STEM. E as humanidades?, pergunta **HSM Management**. Saujani responde com uma citação de Steve Jobs: “O coração da inovação está no encontro da área de humanas com a de tecnologia”.

organizacionais. Profissionais clássicos de TI precisam ter estudado um pouco de analytics de dados para se assegurar de que as aplicações e o banco de dados criem e gerenciem dados no formato correto para a análise. O pessoal de RH deve ter conhecimentos básicos da área para conseguir contratar pessoas com habilidades analíticas. A área jurídica tem de entender as implicações de um processo decisório analítico automatizado, para o caso de algo dar errado no processo etc.

Dois modelos de profissionais movidos por dados são Reshma Saujani [veja quadro acima] e Jim Goodnight [quadro na página anterior]. Um modelo de cultura? O próprio SAS serve como benchmark. As diferenças começam quando sabemos de Jeffrey Pfeffer, de Stanford, que o SAS tem apenas três níveis hierárquicos, com o CEO, Jim Goodnight, possuindo perto de 30 reports.

A reportagem conversou com Goodnight e a VP e CHRO Jenn Mann sobre a formação dessa cultura e descobriu mais características. “Nunca pensamos em ter financiamentos externos ou abrir o capital, porque não queremos ninguém nos dizendo como gerir nossa empresa. Isso dificulta a inovação e o pensamento de longo prazo”, comenta Goodnight. “Quase todos os nossos gestores programam; eles

fazem parte da equipe e põem as mãos na massa, não ficam só liderando”, diz Mann. “Nossos funcionários querem ser liderados por quem compreende o que eles fazem.” Mann também diz que estar na Carolina do Norte, e não na Califórnia, não lhe dificulta em nada a captação de profissionais com habilidades analíticas: “Hoje não importa muito onde você está, e sim se você oferece a melhor experiência de emprego; as pessoas podem trabalhar a distância”. Mann acrescenta que cerca de 40% das vagas que surgem são ocupadas por promoções internas e que a avaliação de desempenho é um acordo entre cada funcionário e seu gestor.

E existe diversidade? “Muita”, responde Mann. “Há tempos temos 50% de mulheres, quando a maioria no setor possui até 30%. A flexibilidade dada pela empresa nos viabiliza. Criei meus filhos trabalhando aqui, algo que não conseguiria fazer em meu emprego anterior. Se preciso sair durante o dia para resolver algo, tudo bem, compenso depois”, observa Mann. Uma curiosidade é que há um departamento de arte; a empresa incentiva seu pessoal a se expressar artisticamente. Não à toa, o country manager do SAS no Brasil, Cássio Pantaleoni, é escritor de ficção, canta e toca flauta transversal. ∞

# A HORA DO HEALING LEADER CHEGOU

COM TANTAS CRISES MUNDIAIS EM CURSO, A CONSCIÊNCIA COLETIVA DAS LIDERANÇAS PARECE ESTAR EMERGINDO. É TEMPO DE MUDANÇAS



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.

Num intervalo de poucas semanas, testemunhamos a grave falha sistêmica que vemos estampar jornais e revistas. Dos incêndios na Amazônia, passando pela carta de Larry Fink, até o manifesto de 180 CEOs desafiando o propósito das empresas em gerar valor para o acionista parece que, finalmente, a crise climática e a desigualdade estão tomando a consciência coletiva de lideranças políticas, empresariais, sociais e – quem diria – do mercado de capitais.

A hora do healing leader chegou. Diante de tamanho desafio que vivemos no Brasil e no mundo, o papel da liderança em não se deixar paralisar, mas sim se mover pela mudança do status quo, é fundamental. Isso criará uma espiral positiva que, potencialmente, nos jogará em um outro patamar como sociedade.

Há fatos que mostram que a mudança existe e já está acontecendo. Durante a Assembleia Geral da ONU deste ano, um consórcio de 130 bancos, que tem sob gestão o equivalente a US\$ 47 trilhões, condicionou investimentos a iniciativas de desenvolvimento na Amazônia. Segundo o JP Morgan, projeta-se o montante de US\$ 24 trilhões para investimentos com impacto ambiental, social e governança (ASG).

Há uma mudança no mainstream do mercado de capitais em direção a uma nova economia mais inclusiva e sustentável. Diante dessa demanda, apontamos qual o papel de um healing leader:

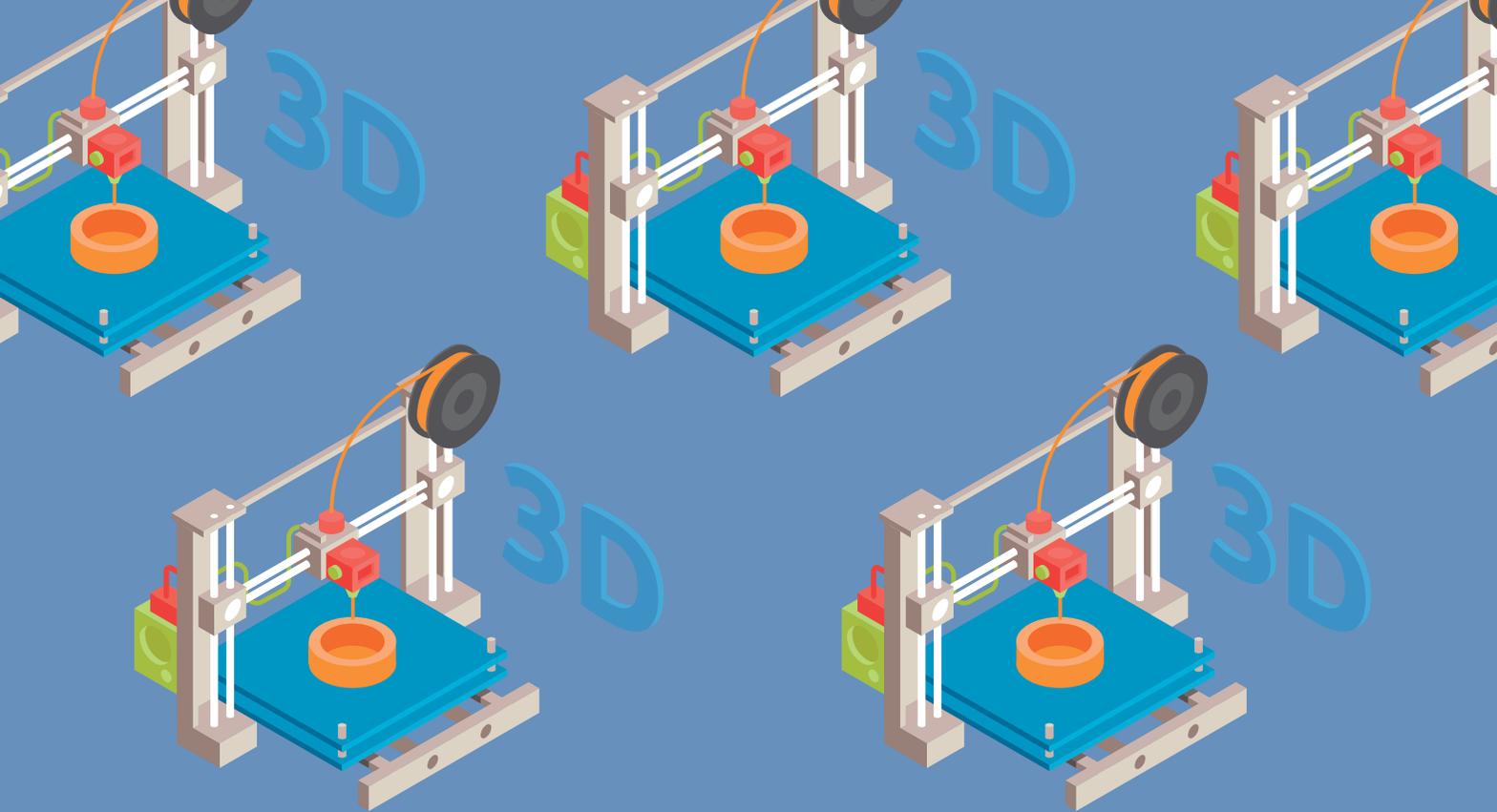
- **VOCÊ É O QUE VOCÊ MEDE.** O compromisso com a transparência em medir e reportar o seu impacto é um primeiro passo. Por meio de métricas comparáveis, verificáveis e críveis, como a Avaliação de Impacto B do Sistema B, é possível criar um plano de desenvolvimento contínuo para o negócio.
- **BUSQUE CAPITAL ALINHADO.** Investidores, de fato, não são apenas provedores de capital. São sócios e parceiros de uma jornada e é importante que a equação de risco, retorno e impacto seja convergente com o seu empreendimento.
- **PLANO E FOCO NO LONGO PRAZO.** As evidências constatadas nos estudos de Raj Sisodia com *Firms of Endearment* nos EUA e com Pedro Paro em “Empresas humanizadas” mostram que tomadas de decisão orientadas pelo curto prazo colocam em risco a longevidade do negócio e seus stakeholders. O longo prazo é um dos elementos do melhor interesse da organização e garante não apenas mais retorno financeiro como também a possibilidade de cuidado com todos os stakeholders.



- **ALINHE-SE COM A AGENDA GLOBAL.** A partir da crença de que é possível usar soluções de mercado para resolução de problemas sociais e ambientais, coloque-se a serviço do cumprimento da agenda mais importante para o mundo nesta década: Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas.
- **TRANSFORME O SEU MODELO DE NEGÓCIO:** A era dos negócios que mitigam impacto negativo e compensam com responsabilidade social corporativa acabou. Conservar ou preservar o meio-ambiente tampouco são suficientes diante do enorme desafio que temos para este século. A partir de uma nova economia colaborativa, circular e regenerativa, é possível redesenhar processos, produtos, serviços e modelos de negócios para gerar impacto positivo no curso de sua atividade.

Portanto, *healing leader*, sua hora chegou. Uma mudança de cultura global e histórica está em desenvolvimento, e seu papel é único para potencializar as oportunidades em meio aos desafios e atrair todo o capital alinhado que for necessário para a prosperidade do seu negócio, da sociedade e do nosso planeta.∞

**POTENCIALIZAR AS OPORTUNIDADES E ATRAIR CAPITAL ALINHADO AO PROPÓSITO SÃO PAPÉIS ESPERADOS DESSA LIDERANÇA QUE COMEÇA A EMERGIR**



# MANUFATURA DIGITAL: DISRUPÇÃO OU ADAPTAÇÃO?

O LANÇAMENTO DAS PRIMEIRAS IMPRESSORAS 3D FOI CERCADO DE PREVISÕES APOCALÍPTICAS SOBRE MÉTODOS TRADICIONAIS DE PRODUÇÃO. E HOJE? O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS? | POR HEINAR MARACY

**I**ndústria 4.0 já virou um bordão corporativo. É senso comum dizer que o futuro da indústria está em equipamentos conectados, digitais, alimentados e gerenciados por inteligência artificial e com uma rede de suprimentos e logística integrada que vai eliminar a necessidade de grandes estoques e acelerar o desenvolvimento de produtos.

Mas como essa evolução se dará? Novas indústrias disruptivas surgirão, tornando irrelevantes empresas com modelos de negócio baseados em métodos de produção tradicionais? Ou será uma transição gradual, adaptativa, com linhas de produção digitais trabalhando lado a lado com processos analógicos?

Nos últimos dois anos, um grande passo foi dado nesse sentido. Máquinas de impressão 3D, também conhecida como manufatura aditiva, ficaram mais rápidas, trabalham com mais variedade de materiais e chegam a fabricar produtos finais. Há uma mudança de paradigma acontecendo nessa área que deve afetar a produção industrial nos próximos anos e talvez até acabar com o modelo fordista que dominou a indústria nos últimos cem anos.

A impressão 3D não é novidade, vem sendo aperfeiçoada há mais de 30 anos. No início desta década, houve um boom de impressoras desktop que, impulsionado pelo movimento Maker, gerou um belo barulho sobre o futuro da tecnologia. Makers são uma nova categoria

de consumidores/inventores que não se contentam com o modelo de cima para baixo da indústria de bens de consumo. Preferem criar, modificar e “hackear” produtos para solucionar problemas ou personalizar o uso de produtos industriais.

Graças a seu baixo custo, as impressoras 3D desktop abriram um mundo de possibilidades de prototipagem e desenvolvimento de produtos. No auge de sua expansão, entusiastas previam que, no futuro, cada casa teria a sua 3D printer, com a qual os usuários poderiam imprimir sapatos, brinquedos e bens de consumo, que seriam vendidos como software. Em poucos anos, a realidade veio e derrubou os entusiasmados do cume das expectativas inflacionadas. Alguns fabricantes quebraram, outros foram comprados por empresas maiores e o mercado de impressoras 3D se consolidou em volta de um core business: impressão em baixa escala (até poucas dezenas de unidades), prototipagem, reposição e produção de peças únicas personalizadas.

## UM NOVO PATAMAR

Em 2017, isso começou a mudar. Novos equipamentos de fabricantes como Hewlett-Packard, Stratasys e 3D Systems começaram a chegar ao mercado com a promessa de serem competitivos em escala com processos tradicionais, como a injeção de plástico. De poucas centenas de peças, a impressão 3D começou a ser utilizada por grandes indústrias para produzir milhares de unidades, em alguns casos específicos até milhões. **HSM Management** conversou com alguns representantes dessas empresas para mapear como isso está mudando os processos industriais no Brasil e no mundo.

“O movimento da impressão 3D é sair da prototipagem rápida para a utilização em produtos finais”, diz Andreia Cavalli, gerente de canais da 3D Systems. “É isso que está orientando o desenvolvimento de novas tecnologias e matérias-primas. Obviamente existem alguns desafios. Hoje já temos bons produtos para produção de peças para uso final, novas ligas plásticas, impressão em metal, mas tudo ainda em pequena escala. Porém, existem nichos em que ela já está presente, como a indústria aeroespacial, a área médica e mercados que precisam de produtos com qualidade e precisão, mas em pequenas quantidades.”

# A PREVISÃO ERA QUE CADA CASA TERIA SUA PRÓPRIA IMPRESSORA 3D, COM A QUAL USUÁRIOS IMPRIMIRIAM SEUS SAPATOS, BRINQUEDOS E BENS DE CONSUMO. E ISSO NÃO SE CONCRETIZOU

No início de 2019, a HP lançou no Brasil sua linha Jet Fusion, que traz um novo patamar de produtividade para a impressão 3D. Segundo a empresa, seu equipamento seria capaz de competir em preço com a tecnologia de injeção de plástico em volumes de até 110 mil unidades. “A HP vem durante 15 anos investindo recursos para se reinventar, e a impressão 3D está dentro dessa reinvenção”, diz Thiago Raimundo, gerente de desenvolvimento de negócios de 3D da HP. “Há uns dez anos, testamos o mercado de 3D com uma impressora FDM e sentimos as dores que os clientes mais tinham: velocidade de impressão, custo de material, resistência de peças e qualidade de acabamento de peças. Com a HP 3D Multi Jet Fusion conseguimos alcançar todos esses níveis. Hoje já entregamos peças 10 vezes mais rápido do que outras tecnologias de impressão”.

Siegfried Koelln, diretor da SKA, o canal de vendas da HP para suas Jet Fusion, diz que é preciso uma mudança cultural nas indústrias. “É uma tecnologia nova, ainda desconhecida aqui. Ela muda totalmente a maneira como são desenvolvidos peças e produtos. Como trabalhamos com soluções tanto de software como de hardware, estamos investindo muito em seminários, treinamentos e estudos de caso para que os clientes possam ter uma percepção adequada sobre o quanto eles podem avançar com essa tecnologia.”

Koelln usa como exemplo peças que normalmente são compostas de diversas outras peças

# PARA MERCADOS QUE DEMANDAM ALTA CUSTOMIZAÇÃO E PRECISÃO, COMO A INDÚSTRIA AEROSPACIAL E A ÁREA MÉDICA, A MANUFATURA ADITIVA AGREGA MUITO VALOR AO PROCESSO

que são parafusadas ou montadas. “Com a impressão 3D é preciso transformar tudo em uma peça só. Imagine um painel de um carro: se você reduz a quantidade de peças, automaticamente está reduzindo a quantidade de possíveis fontes de ruído, a necessidade de mão de obra, a montagem, o estoque etc.”

## DISRUPÇÃO OU ADAPTAÇÃO?

Para Andre Wegner, CEO da Authentise, plataforma de automação de processos de manufatura aditiva, o uso de impressoras 3D para volumes em torno de 100 mil peças já é uma realidade. “Alguns de nossos clientes produzem até 2 milhões de peças ao ano. Eles produziam zero peças há dois anos. Esse crescimento em geral está ligado à necessidade de alguma forma de customização do produto final, com peças que demandam algum tipo de personalização (como palmilhas de sapato adequadas ao pé do cliente, por exemplo).”

Segundo Wegner, existem alguns exemplos de impressão de produtos não personalizados também. A Adidas deve imprimir em 3D mais de 1 milhão de solas de sapato este ano e a GE já produz mais de 10 mil bicos de injeção de combustível usando manufatura aditiva. “A chave para o crescimento futuro é identificar aplicações que possam se beneficiar da liberdade de design (seja pela personalização ou pelo aumento do desempenho), e promover melhorias contínuas do custo total de posse/produção, repetitividade e qualidade.”

A manufatura aditiva vai tornar obsoletos os atuais processos de fabricação? Tudo indica que não, pelo menos no médio prazo. “Trabalhamos com manufatura há mais de 30 anos”, diz Erica Massini, da Stratasy. “Desde o princípio nós te-

mos como principais aplicações a prototipagem e a produção de ferramental – gabaritos, berços, fixadores e moldes para apoio de linhas de fabricação e montagem. No Brasil, o principal foco da Stratasy é este: ferramental e peças para o uso final. Prototipagem aqui não é tão forte, porque o mercado de desenvolvimento de produtos não é tão grande quanto o de lá de fora.”

Massini diz que há um mercado para impressão de produtos finais, mas ele é restrito a nichos nos quais a tecnologia viabiliza a produção em baixos volumes, como o mercado aeroespacial. “São itens bem específicos, como peças de reposição ou peças finais para alguma aeronave, com a produção de poucas unidades de um mesmo modelo de avião.”

Koelln, da SKA, acredita que as duas tecnologias vão trabalhar juntas, mas apenas por algum tempo. “Haverá todo um reposicionamento. Utilizar moldes para baixas quantidades não vai fazer mais sentido. Mas isso é só o começo, quando se utiliza a manufatura digital replicando o que já foi feito. Essa não é sua vantagem competitiva. A grande vantagem é fazer o que até então era impossível. Ela permite um design muito mais refinado, muito mais avançado do que eu estava acostumado. Claro que o cara que faz balde de plástico não vai sair imprimindo baldes de plástico, não faz sentido. Mas, na medida em que você usa a tecnologia de engenharia regenerativa, na qual o próprio software mostra a melhor geometria de uma peça para que você tenha a melhor resistência com o menor uso de material, a coisa muda de figura. Aí a questão deixa de ser apenas quanto custa a peça A ou a peça B.”

## NÃO É SÓ O CUSTO

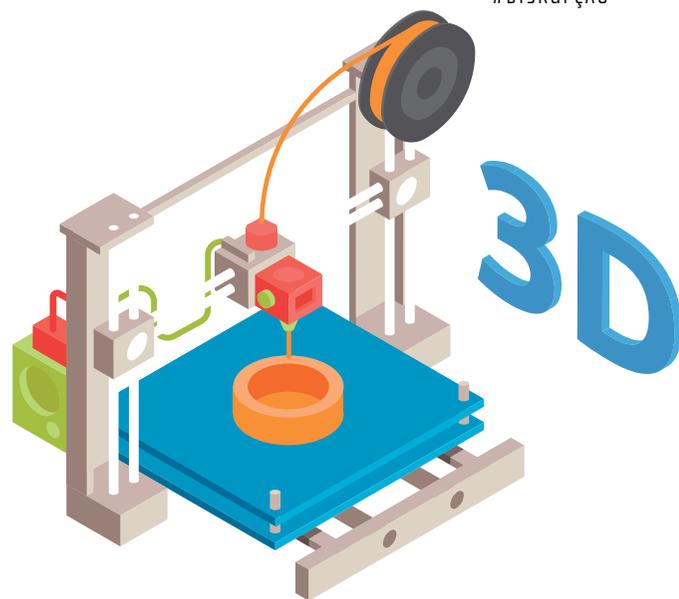
Ricardo Cavallini, fundador da Makers, empresa que realiza projetos de inovação, lembra que a fabricação em larga escala era um gargalo para a impressão 3D, mas que há muitos outros benefícios que devem ser levados em conta na hora de escolher a tecnologia. “Além da óbvia produção personalizada, a tecnologia permite produzir formas que não são possíveis usando moldes, e com isso é possível criar peças com a mesma resistência mecânica, mas muito menos material. Em um avião, uma peça mais leve pode significar milhões de dólares em economia de combustível por ano. Nesse caso, o custo de fabricação da peça em si pode acabar ficando em segundo plano. Fora isso, é possível produzir peças que demandam menos

interferência humana (sem soldas, parafusos e porcas), diminuindo não apenas custos e prazos de montagem e manutenção, mas também possíveis erros humanos.”

Cavallini complementa com algo importantíssimo quando se trata de indústria 4.0: “parte do princípio da transformação da indústria está em poder se manter em constante evolução. Com toda a inteligência e sensores que teremos nas fábricas e nos equipamentos, os produtos poderão ser constantemente aprimorados, assim como acontece com software. Se no meio do caminho temos um alto custo da produção de molde para injeção de plástico de uma nova versão, boa parte dessa inteligência não vai trazer frutos práticos”.

Massini não acredita que a impressão 3D venha a substituir os métodos tradicionais de produção como CNC e injeção de plástico. “São complementares. A manufatura aditiva possibilita a customização, mas não faz sentido para a produção em massa. As tecnologias que nós desenvolvemos hoje estão mais voltadas para resolver questões de produtividade da empresa não necessariamente substituindo os métodos tradicionais de produção. Entramos na parte de diminuição de custo, na otimização das linhas de produção, redução de tempo. Não estamos pensando em colocar uma solução dentro da fábrica que vai fazer todos os seus produtos com manufatura aditiva. Ainda não estamos nesse ponto.”

Danilo Ribeiro, gerente de desenvolvimento da Mimaki, fabricante de impressoras 2D e 3D, concorda que o uso da impressão 3D na manufatura em larga escala ainda está distante. “A manufatura digital viabiliza produtos e mercados que não são atendidos pela manufatura analógica”, diz ele. Ribeiro traça um paralelo com o mercado de impressão 2D. No mercado gráfico existiam os processos gráficos tradicionais, como offset ou flexografia, cujas matrizes de impressão eram tão caras que geravam um gap de 1 mil a 10 mil cópias inviáveis economicamente. Acredito que da mesma forma que as impressoras 2D evoluíram em velocidade e custo e acabaram viabilizando o mercado de baixas tiragens, o mesmo deve acontecer com o 3D. Quando a gente fala de produzir qualquer quantidade em volume industrial, o processo ainda é o convencional, analógico. A tecnologia atual pode demorar de 10 a 20 horas para produzir uma peça, mas acredito que com a evolução das tecnologias essa é uma tendência que pode virar realidade no futuro.”



## O MOMENTO NO BRASIL

Segundo Leandro Santos, gerente geral da Flex, primeira empresa a ter uma HP Multi Jet Fusion instalada em seu parque, o interesse das empresas nacionais pela manufatura aditiva está alto. “Muitas empresas nos procuram para conhecer a tecnologia e ver como estamos aplicando, principalmente na área médica e automotiva”, disse ele sem citar nomes. “Em termos de custo e resistência, a peça impressa já tem características tão boas quanto as injetadas. A tecnologia ainda é bem nova e existe a necessidade de adaptação do modelo de desenvolvimento de produto. À medida que as empresas forem conhecendo a tecnologia, novos produtos serão lançados.”

Para João Alfredo Delgado, diretor de Tecnologia da Abimaq, a utilização de impressoras 3D é uma questão de custo, em que cada oportunidade deve ser avaliada na ponta do lápis. “Tudo depende do que você vai fazer. A tecnologia e as máquinas já existem, mas é preciso avaliar o custo. Originalmente a impressora 3D era para projetos personalizados, mas hoje não é mais, a tecnologia barateou muito. Entretanto, não vemos a impressão 3D como substituta, mas como complemento que preenche uma lacuna existente que acabava não sendo atendida no mercado porque não era viável. Deve resolver problemas de estoque também. Antigamente você tinha que fazer uma produção a mais de uma peça injetada, manter em estoque para alimentar o mercado secundário, o mercado de reposição. Hoje



“você já consegue imprimir de acordo com a demanda. Infelizmente, porém, todas essas tecnologias evoluíram muito exatamente no momento em que a indústria no Brasil está numa crise enorme. Por esse motivo, seu uso por aqui ainda está incipiente. Estão todos de olho, mas o Brasil parou. Os equipamentos são até baratos, mas o mercado não está permitindo investimento, nem em novas tecnologias, nem nas tradicionais.”

Para Delgado, a impressão 3D pode se equiparar em custo a um processo tradicional, mas não em produtividade. “Uma impressora, por mais veloz que seja, não vai conseguir a mesma produtividade que uma injetora. É uma questão física. Para fabricar uma impressora com a velocidade e a precisão de uma injetora, seria necessário colocar tanta coisa que ela ficaria muito cara, inviável. Existem muitos problemas de engenharia a serem resolvidos ainda. Por exemplo, o problema da resistência que eu preciso ter. Por mais que seja possível imprimir em fibra de carbono, fibra de vidro, diversos materiais, ainda existe um problema micromolecular de resistência. Para algumas peças, ela não funciona.”

Para Koelln, depende do que você considera produtividade. O conceito, segundo ele, é diferente. “Uma injetora não injeta nada sozinha, ela precisa de um molde que precisa de manutenção e uma série de outros cuidados. Com uma impressora, você só tem o equipamento e um arquivo para imprimir. Isso tem um impacto muito grande na velocidade e na flexibilidade da operação. Não dá para comparar diretamente, é um novo mundo.”

“Essa crise atual da indústria fez com que o País desacelerasse demais e os investimentos

em inovação quase que desapareceram”, diz Rodrigo Krug, CEO da Cliever, fabricante nacional de impressoras 3D. “O Brasil é um país de serviços. Se comparado a qualquer outro país do mesmo nível, nossa atividade ‘criativa’ industrial é baixíssima, pouco se cria aqui. Basta comparar nossa carga tributária sobre serviço versus produto. Nosso ecossistema não ajuda, e a indústria como um todo recebe pouco incentivo a investimentos em inovação. Isso tudo faz com que o País fique com um atraso de mais ou menos cinco anos para a adoção de novas tecnologias e processos.”

Com uma visão mais otimista, Cavallini acredita que olhar a nova tecnologia apenas como substituta da tecnologia atual é um erro comum. “Quando a TV surgiu, muitos imaginavam que seu grande uso seria para assistir concertos musicais. Uma tecnologia de ruptura como a impressão 3D permite criar mercados novos e trabalhar com novos players. Muitas empresas e consumidores não utilizam injeção de plástico porque o processo só faz sentido para se produzir milhões de peças. Agora, se a impressão 3D tiver um custo interessante para entregar centenas de milhares de peças, todo um mercado novo pode se abrir. Pequenas empresas e artistas poderão criar novos produtos e produzir com escala suficiente para testar mercados e atender nichos maiores.”

E com as transformações acontecendo de forma tão acelerada no mundo, no médio prazo será possível saber se as previsões sobre a manufatura aditiva estavam sub ou superestimadas no mercado. ∞

# ASSUNTO PESSOAL

SUA CARREIRA, SEU EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

## LER FAZ BEM PARA A SAÚDE

**O HÁBITO DA LEITURA PODE  
AUMENTAR EM ATÉ DOIS ANOS A  
EXPECTATIVA DE VIDA, SEGUNDO  
ESTUDO DA YALE UNIVERSITY**

**O** hábito da leitura sempre esteve associado ao conhecimento, ao prazer, ao desenvolvimento pessoal. Enfim, os livros sempre foram vistos como um alimento da alma.

Um estudo da Yale School of Public Health, da Yale University, nos Estados Unidos, comprova, porém, que ler faz parte, também, da receita para uma vida mais saudável e, portanto, mais longa. Os pesquisadores analisaram dados coletados ao longo de 12 anos, sobre 3.635 homens e mulheres com 50 anos ou mais idade.

A conclusão do estudo aponta para um ganho de dois anos, em média, na expectativa de vida das pessoas que leem ao menos 30 minutos por dia. Os benefícios são maiores para quem apresenta o hábito de ler livros (de ficção e não



ficção), com um risco 23% menor de morrer. A leitura de jornais e revistas também é saudável, mas com impacto menos significativo sobre a expectativa de vida.

Diante dos resultados, os pesquisadores de Yale se viram diante da mesma pergunta que qualquer um faria: o que torna a leitura de livros tão especial? Uma das teorias se baseia na constatação de que os livros estimulam a chamada “leitura profunda”, mais do que jornais e revistas, e, é claro, muito mais do que posts em redes sociais e pequenas notas na internet. Assim, os livros demandam que o leitor estabeleça conexões que criam novas ligações neurais entre regiões nos dois hemisférios do cérebro. Além de manter a mente saudável, isso contribui para outras funções do organismo, como o fluxo sanguíneo. ∞

# O QUE PODE FAZER DE VOCÊ UM LÍDER MELHOR

DESCOBRIR SEUS BLOQUEADORES E IMPULSIONADORES É DECISIVO NO PROCESSO DE EVOLUÇÃO, EXPLICA IAN WOODWARD, PROFESSOR DO INSEAD

Cada líder é único em suas características e, por isso mesmo, também são específicas as formas pelas quais ele ou ela deve buscar se aprimorar no exercício da liderança. Com base nesse princípio, o professor do Insead Ian Woodward, especialista em liderança e comunicação, afirma que é preciso se aprofundar no esforço de autocohecimento para enfrentar o desafio de se tornar um líder melhor. Somente assim será possível explorar as forças internas que, consciente ou inconscientemente, são capazes de impulsionar ou bloquear as mudanças necessárias.

“Uma maior consciência sobre os impulsionadores e bloqueadores contribuiu para a construção de um plano de ação de desenvolvimento da liderança”, escreve Woodward em artigo publicado no portal *Knowledge*. No texto, ele

comenta alguns dos elementos centrais do livro *Exploring Leadership Drivers and Blockers*, que escreveu com Samah Shaffakat (professor da Liverpool Business School) e Vincent H. Dominé, também do Insead.

## QUESTÕES ESSENCIAIS

Com base em pesquisa acadêmica, prática de desenvolvimento executivo e estudos de campo, o livro inclui uma ferramenta que ajuda as pessoas a trazerem à tona tanto aspectos motivadores quanto obstáculos ao melhor desempenho da liderança. Segundo os autores, incluem visões de mundo, emoções, traços de personalidade, assim como valores e outros componentes que podem promover ou inviabilizar os esforços na direção da mudança.

Woodward explica no artigo que o livro propõe um processo “sistemático e dinâmico” composto por 14 passos, que incluem algumas questões:

- **Que tipo de líder você almeja ser?**
- **Qual objetivo específico de desenvolvimento você gostaria de alcançar para suportar essa visão de futuro?**
- **Que comportamentos específicos estão impedindo que você seja o líder que deseja ser e alcance seu objetivo de desenvolvimento?**

- **Pense no oposto radical a esses comportamentos. Que preocupações e medos você experimenta quando se imagina adotando comportamentos opostos?**
- **Quais emoções, sentimentos e pensamentos positivos você acredita que experimentará se alcançar seu objetivo?**
- **Que características ou vivências pessoais podem explicar por que você teria sentimentos positivos ou negativos?**

“Esse tipo de processo é especialmente relevante para coaches e profissionais que atuam com o desenvolvimento de lideranças e que buscam ajudar os líderes a se aprofundar no autoconhecimento”, destaca o professor do Insead. As respostas a perguntas como as exemplificadas por Woodward são decisivas para identificar os impulsionadores e os bloqueadores.

Os impulsionadores são “pressupostos” e “forças” que dão às pessoas o ímpeto para agir. Os bloqueadores, por sua vez, são “pressupostos” e “forças” que se colocam no caminho da mudança, mesmo quando as pessoas, racionalmente, desejam adotar novos comportamentos. “Quando tentamos mudar, travamos uma guerra desconhecida, ou seja, essencialmente uma competição entre nosso consciente e nosso inconsciente”, destaca Woodward.

O especialista chama a atenção para o fato de que se deve começar explorando os bloqueadores, pois eles traduzem descobertas profundas e são essenciais para que se defina o que deve ser confrontado pelo líder. Embora venham em segundo lugar na metodologia proposta no livro, os impulsionadores desempenham um papel decisivo quando se trata de implementar as ações que fazem parte do plano de desenvolvimento da liderança.

## PARTINDO PARA AÇÃO

Ressaltando que a mudança é sempre difícil, o professor do Insead afirma que a visão que emerge da análise dos impulsionadores e dos bloqueadores abre caminho para um conjunto de ações amplo e prático. “Alavancar o nível de consciência para jogar luz sobre as forças psicológicas positivas e negativas aumenta significativamente as chances de sucesso”, escreve Woodward, para acrescentar, logo em seguida que esta deve ser uma das etapas de um “processo bem desenhado e integrado” de desenvolvimento de lideranças.

“O desejo de se tornar um líder melhor, por mais forte que seja, raramente é suficiente para criar uma mudança duradoura, que se sustente ao longo do tempo”, diz o especialista. De acordo com ele, a pesquisa que conduziu com os dois colegas, envolvendo os impulsionadores e os bloqueadores, assim como a ferramenta proposta no livro, apontam para ações concretas que precisam ser implementadas e que são obrigatórias para a mudança sustentável.

“O autoconhecimento é uma força transformadora. Promover os fatores impulsionadores e superar os bloqueadores pode fazer com que suas intenções de mudança se tornem realidade”, conclui Woodward. ∞





# PRECONCEITO DE IDADE COMEÇA ANTES DO QUE VOCÊ IMAGINA

E É ALTO O PERCENTUAL DE PESSOAS QUE JÁ VIVENCIARAM OU PRESENCIARAM SITUAÇÕES EMBARAÇOSAS NO AMBIENTE DE TRABALHO, SEGUNDO ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA *FAST COMPANY*

Não é de hoje que profissionais mais velhos sofrem preconceito no mercado de trabalho. No entanto, é cada vez mais importante discutir o assunto, a julgar pelos resultados da mais recente pesquisa da Fairygodboss, uma plataforma de empregos voltada ao público feminino.

O levantamento mostra que 28% dos entrevistados já vivenciaram o preconceito de idade no local de trabalho, mas quase o dobro disso, 44%, observaram casos assim em sua trajetória profissional. As formas mais comuns de preconceito incluem observações negativas dos colegas e ser preterido em relação a uma oportunidade de emprego.

Um dos aspectos da pesquisa que mais chamou a atenção se refere à época da vida em que o preconceito de idade começa a ser percebido. Uma em cada três pessoas que vivenciaram algum tipo de preconceito passaram por essa experiência antes dos 45 anos, explica a presidente e cofundadora da Fairygodboss, Georgene Huang, em artigo publicado na revista *Fast Company*.

Não surpreende, portanto, que 45% das pessoas que participaram da pesquisa queiram se aposentar quando chegarem aos 65 anos e que 25% tenham medo de perder o emprego antes disso por causa da idade. Também é compatível com os resultados gerais o fato de as pessoas que já vivenciaram esse tipo de preconceito apre-

sentarem quase quatro vezes mais chances de temer a demissão por conta da idade do que as demais. “A diversidade de ideias, de experiências e de habilidades que uma força de trabalho intergeracional oferece é de valor inestimável”, escreve Huang. “Está na hora de os empregadores fazerem sua parte e reconhecerem esse fato, assegurando que atitudes e práticas preconceituosas não tenham mais lugar no ambiente de trabalho”, acrescenta.

## HOMENS E MULHERES

Um dos objetivos primordiais da pesquisa era investigar se homens e mulheres vivenciam o preconceito de idade da mesma forma. A conclusão, destaca Huang, é que são distintas as formas como eles e elas lidam com o problema.

Para combater o problema ou, pelo menos, evitar suas consequências negativas, mais mulheres apresentam tendência de tingir os cabelos, esconder a idade no currículo, usar óculos para disfarçar rugas e ouvir músicas e ler livros identificados com o público mais jovem, mesmo que não se encaixem exatamente no gosto delas. Além disso, 31% das mulheres que participaram da pesquisa, e que já vivenciaram situações de preconceito de idade, contaram que buscaram fazer cursos envolvendo novas tecnologias para escapar da discriminação.∞

# O QUE O SERIADO *FRIENDS* TEM A ENSINAR PARA SUA CARREIRA

ENTREGAR UM BOM TRABALHO, MESMO QUANDO A TAREFA É SECUNDÁRIA, FOI A DESCOBERTA FEITA POR JOSH LEVS COM AS PERSONAGENS MONICA E PHOEBE

O que uma sitcom, aparentemente despreziosa, tem a ensinar a você na gestão de sua carreira? Para o consultor Josh Levs, que já foi jornalista da rede CNN de televisão, o seriado *Friends* e, mais especificamente um episódio em particular, foi muito importante.

Em artigo na revista *strategy+business*, ele conta que uma história envolvendo duas das personagens de *Friends*, sucesso em todo o mundo, ajudou-o a entender plenamente que qualquer colaborador, independentemente da posição que ocupa na organização, se vê constantemente diante de oportunidades de provar sua capacidade. E que mesmo as tarefas e os projetos mais secundários podem levar a algo bem maior.

No episódio, Monica e Phoebe estão preparando uma festa de aniversário para Rachel. Monica, a personagem controladora do grupo de amigos, quer organizar tudo sozinha, mas Phoebe também quer participar. Como Monica não confia em Phoebe, sempre meio aérea, para nenhuma tarefa, acaba encarregando-a de providenciar os copos e o gelo.

Para a maioria das pessoas, cuidar dos copos e do gelo seria a pior forma de ser colocada de lado, uma tarefa totalmente secundária. Afinal, destaca Levs, trata-se de um trabalho que não requer nenhuma criatividade, e muito pouca competência.

Mas Phoebe, com seu jeito excêntrico, adota uma abordagem peculiar. Ela aproveita essa tarefa rotineira e usa a imaginação, uma de suas características principais. Prepara o gelo de todas as formas, incluindo baldes de gelo picado, cones de neve e gelo seco, e também usa os copos na decoração. “Para desgosto de Monica, os copos e o gelo viram a foco da festa”, lembra Levs.

O consultor comenta, então, que, em qualquer organização, há sempre um conjunto de tarefas que são tratadas como menos importantes ou



secundárias, das quais as pessoas geralmente fogem. São vistas como trabalhos a serem feitos o mais rapidamente possível, e ninguém lembra muito bem de quem as realizou. “No entanto, para funcionários ambiciosos, essas podem ser oportunidades significativas, que possibilitam criatividade e comprometimento. Algo aparentemente pequeno pode ser uma grande chance de mostrar do que você é capaz”, escreve Levs.

Ele reconhece que amplificar o valor de tarefas secundárias requer um tanto de autopromoção. E sugere: garanta que seus colegas, assim como seu chefe, percebam o trabalho que você fez, peça feedback e, no próximo trabalho desse tipo que você pegar, demonstre que conseguiu melhorar ainda mais. ∞

# 10 PASSOS PARA A FELICIDADE

NA PLATAFORMA *MEDIUM*, ALUNA DO CURSO MAIS POPULAR DA YALE UNIVERSITY DESTACA APRENDIZADOS PARA UMA VIDA FELIZ

O curso “A ciência do bem-estar”, ministrado na Yale University pela professora Laurie Santos, ficou conhecido em todo o mundo como o mais popular da prestigiada universidade norte-americana.

Em agosto, a consultora e escritora Kristi Andrus concluiu o curso e publicou, na plataforma de blogs *Medium*, um artigo com dez passos decisivos para conquistar a felicidade.

**01 Saiba quem você é e o que quer:** Para isso, é preciso tentar diferentes caminhos, alargar suas fronteiras, sair da zona de conforto e buscar alternativas que vão além do que já está disponível para você.

**02 Tenha prioridades:** Você deve dar prioridade a quem você é e ao que você quer. Estabeleça o desafio de fazer ao menos uma coisa por dia que o coloque no caminho de alinhar sua vida aos seus valores e ao seu propósito.

**03 Deixe pra lá todo o resto:** Sentimentos de raiva e arrependimento, por exemplo, além de obrigações que não estão relacionadas ao seu propósito, são apenas distrações, destaca Kristi.

**04 Explore o “enquanto isso”:** É preciso investir no futuro e se reconciliar com o passado. Mas você deve também viver o momento. Isso inclui pequenas atividades cotidianas e, como diz a autora, aqueles minutos que passam sem você perceber, porque os vê apenas como meio para alcançar um fim.



**05 Vá procurar sua turma:** São essas pessoas que vão ajudar você a brilhar. Para isso, cultive bons relacionamentos, identifique mentores e busque suas inspirações.

**06 Eleve o nível:** Marcos e metas funcionam e servem de motivação. Para elevar seu padrão de exigência, Kristi recomenda partir de seus pontos fortes. “Quando você se sente no seu melhor, você está no seu melhor. Permaneça nessa faixa de atuação o máximo que puder, em tudo o que faz”, escreve.

**07 Explore o maravilhoso mundo ao seu redor:** É um privilégio viver nos dias atuais e isso deve ser celebrado a todo momento, sem esperar ter mais dinheiro, ou o parceiro certo, ou perder peso, e assim por diante.

**08 Deixe para lá ainda mais coisas:** Sentimentos e problemas vão continuar aparecendo e atrapalhando sua jornada. Deixe para lá tudo isso: mágoa, raiva, decepção, tristeza, medo, monotonia, e assim por diante. “Veja essas coisas voarem pela janela para o céu, levadas pelo vento e dispersas no nada”, escreve a autora.

**09 Aprenda de forma ativa:** O aprendizado é fundamental para encontrar a felicidade. Aprenda o que deve aprender, o que quer e mesmo aquilo que você acha que não vai precisar.

**10 Faça escolhas melhores:** Por fim, afirma, quando você encontra a felicidade, deve fazer escolhas que possibilitem mantê-la, promovê-la e compartilhá-la com os outros. ∞



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.

## TIRE SEUS SAPATOS

ESTRESSE, MEDO E A SENSACÃO DE QUE O TEMPO ESTÁ PASSANDO RÁPIDO DE MAIS SÃO SÓ ALGUMAS CONSEQUÊNCIAS DA NOSSA DESCONEXÃO COM A TERRA. PRECISAMOS NOS RECONECTAR

Tenho visto, cada vez mais, as pessoas perderem raízes e se desconectarem da terra e delas mesmas. A nossa vida, por sua vez, está cada vez mais conectada, com excessos de estímulos, distrações e mensagens de medo que geram demandas intermináveis para a mente.

A mente, constantemente ocupada, drena a energia para os centros racionais, reduzindo o contato energético com o solo. Assim, passamos a viver em nossas mentes, desenraizados da terra e do momento presente.

As consequências são previsíveis: os pensamentos, que na verdade inexistem, alternam do passado para o futuro; os esquecimentos são frequentes; a percepção de excesso de tarefas e de falta de tempo prevalecem; a dificuldade para se concentrar é grande, além da desconexão das próprias emoções, da irritação, do estresse e do medo.

O que poucos sabem é que o “enraizamento” é uma prática simples, de contato intencional com o solo, que ajuda a pessoa a se reconectar com suas fundações, ampliando a capacidade de concentração, e trazendo sensação de equilíbrio, segurança e bem-estar.

O termo enraizamento significa estar ligado à terra e se estende por inúmeras culturas, tradições e práticas espirituais. Está associado a sensações de conexão, atenção, alinhamento e profundidade.

Veja aqui algumas dicas simples para aumentar o seu enraizamento:

- **Faça exercícios físicos ao ar livre.**
- **Caminhe descalço.**
- **Cuide de suas plantas no vaso ou no jardim.**
- **Pratique ioga ou técnicas que ampliem a conexão com seu corpo.**
- **Aumente o consumo de raízes como cenoura, beterraba e inhame.**
- **Amplie o contato com a natureza e dance!**

E, na impossibilidade de fazer essas coisas, ao menos tire seus sapatos! ∞

# FORÇAS EM AÇÃO

TER UMA BOA IDEIA E ESTAR PREPARADO PARA EMPREENDER JÁ NÃO É DIFERENCIAL POR AQUI. CONHEÇA A FORÇA QUE PODE FAZER VOCÊ SE DESTACAR

Devido às frequentes viagens que faço ao Brasil e a outras cidades dos Estados Unidos, acabo passando muito tempo em aeroportos. Portanto, longas filas de imigração, voos atrasados, malas extraviadas, comida cara (e ruim), passageiros mal-educados, falta de espaço para guardar a mala, entre outros problemas, fazem parte dessa rotina que, em geral, deixa de mau humor até o mais contente dos seres humanos.

Acredito que o leitor sabe do que estou falando porque certamente já passou por experiências ruins como essas. O curioso é que, enquanto você lia o meu primeiro parágrafo, é possível que, só de lembrar dessas dificuldades, sua frequência energética tenha caído e que, daqui em diante, você passe a atrair outros pensamentos na mesma frequência.

Mas, calma lá, que eu não quero que você termine este texto frustrado ou desanimado. Pelo contrário! Quero dividir com você o que tenho aprendido sobre energia, um tema bastante discutido por empreendedores aqui no Vale.

A palavra energia tem sua origem no grego e no latim sendo que, no grego, “energueia” significa forças em ação. Ela não pode ser criada nem destruída, sempre transformada. Está presente em tudo, desde o seu alimento até o elétron gerado pelo seu carro. Então, não é esoterismo. Ela existe, sempre existirá, e cabe a você saber usá-la da melhor maneira.

Diariamente eu faço algumas atividades que, de certa forma, aprimoram meu controle sobre meu campo energético, tais como reiki, meditação, e exercícios físicos e de agradecimento. Mas foi só há pouco tempo que entendi a importância que a energia tem no fechamento de negócios.

Só me dei conta quando, pela terceira vez, recebi o seguinte feedback em uma reunião: “Adorei sua energia, o negócio é incrível”.

Primeiro falaram da minha energia, e depois do meu negócio. Notei que eu poderia ter falado de qualquer produto ou serviço diferente que, ainda assim, receberia o mesmo feedback. O que faz a diferença é a forma como explico, e a energia que libero nesse processo, que o outro consegue captar e o faz se entusiasmar.

Não acredita? Então faça testes. Comece um dia assistindo um jornal só sobre desgraças, não faça exercícios, não dê bom-dia ao vizinho, exponha-se a essas frequências energéticas negativas e vá para uma reunião importante de negócios. Em outro dia, faça tudo ao contrário e garanto a você que a diferença será bastante evidente. ∞



Luciano Bueno é um empreendedor brasileiro radicado nos EUA, com experiências em consultoria, venture capital e empreendedorismo. 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*.

# UM MUNDO, DOIS SISTEMAS

## HÁ MAIS ESPAÇO PARA ESTADOS UNIDOS E CHINA COLABORAREM DO QUE BRIGAREM DIANTE DOS DESAFIOS GLOBAIS QUE VÊM POR AÍ

Em um relatório da Câmara Americana de Comércio de Xangai, publicado recentemente, 77% das empresas entrevistadas afirmaram que suas operações na China são lucrativas. Cerca de 60% estavam otimistas quanto às perspectivas de negócio nos próximos cinco anos, e por volta de metade está aumentando o investimento na China em 2019. Esses dados são consistentes com outro relatório, do US-China Business Council, de agosto, que sugere que 87% das empresas norte-americanas que operam na China não querem sair. Ambos são tapas na cara do presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, que recentemente convocou as empresas do país a deixarem a China e voltarem para casa. Poucas – se é que alguma – atenderam.

Em julho passado, uma centena de acadêmicos e consultores políticos ligados aos EUA escreveram uma carta aberta ao Sr. Trump afirmando que Pequim não é uma ameaça – nem econômica, nem de segurança nacional. A animosidade em relação à China, afinal, deve prejudicar a reputação dos EUA e os interesses econômicos de todos os países. Não haverá vencedores nesse jogo de soma zero.

Com base em minha experiência pessoal como consultor de empresas norte-americanas na China, os resultados dessas pesquisas e as reações ao apelo de Trump são compatíveis. A maioria das empresas escolheu ficar devido ao tamanho do mercado chinês, ao nível de integração de suas cadeias de suprimento com fornecedores ou fabricantes chineses, ou ambos. Paradoxalmente, depois do apelo de Trump, a varejista norte-americana Costco abriu sua primeira loja em Xangai.

Entre os que escolheram ficar, há uma necessidade cada vez maior de criar uma estratégia diferente para a China. Conforme o ambiente operacional do país evolui, suas condições de mercado se tornam mais sofisticadas e únicas. Terry Guo, fundador da Foxconn Technology, previu que o futuro da tecnologia 5G evoluirá para uma dicotomia: a 5G da China e a 5G dos EUA – devido a diferenças no posicionamento estratégico, modelo de desenvolvimento e necessidades do mercado. Conforme a 5G e suas aplicações comerciais evoluírem, tal divergência só se ampliará.

Em escala mais ampla, mas no mesmo sentido, o G2 – EUA e China – vai substituir o G20 em uma nova estrutura de liderança: um mundo, dois sistemas.

Algumas empresas já estão desenhando suas estratégias nesse sentido. A Toyota se deu conta de que um equilíbrio sutil entre China e EUA será crítico para sua operação global. Enquanto isso, enfrenta a tarefa delicada de criar uma estratégia centrada na China para atender especificações de fabricação e tecnologia daqui.

Empresas norte-americanas que decidiram ficar na China precisam ser muito mais sofisticadas. Modelos de negócio copiadas dos EUA para a China não funcionam mais. Inovações locais serão fundamentais, e precisarão estar associadas a empresas locais e governos a fim de render bons frutos.

Por mais que haja diferenças, o mundo se beneficiará da cooperação entre as duas maiores economias. O fundador e CEO da Huawei, Ren Zhengfei, sugeriu que a empresa pode vender a tecnologia 5G para empresas norte-americanas, para criar melhor concorrência e um ambiente tecnológico global mais unificado. Empresas até agora só visam bater a concorrência. Há mais espaço para EUA e China colaborarem do que brigarem diante dos desafios globais que vêm por aí, muitos dos quais transcenderão fronteiras nacionais. ∞

# DIVERSIDADE OU RACISMO

## A GLOBALIZAÇÃO PRODUZ NOVOS RACISMOS DISFARÇADOS EM GRUPOS DE BOA VONTADE

Até os nossos pais, o mundo era bem mais simples. Tudo acontecia no modelo dualista do branco ou preto. Ou trabalho, ou descanso; ou homem, ou mulher; ou certo, ou errado; ou rico, ou pobre; ou tradicional, ou rebelde; ou bonito, ou feio.

E o mundo era assim porque o laço entre as pessoas e com elas mesmas se organizava em torno a poucos e fortes padrões verticais de comportamento, que fabricavam essas dualidades maniqueístas. Aí, fomos acometidos pelo tsunami da revolução tecnológica, em especial a criação da web nos anos 1990, que transformou essa padronização hierarquizada em incontáveis possibilidades, gerando uma sociedade de múltipla escolha, flexível, variada. Do “dever ser” assim ou assado, conforme modelos preestabelecidos, passamos ao “poder ser” conforme o próprio desejo, o que, se por um lado é entusiasmante, por outro pode ser apavorante. Conhecemos a dificuldade de responder à pergunta que pus em título de um livro: *Você quer o que deseja?*

No primeiro momento foi tudo festa, foi um “liberou geral” cheio de alegrias. Mas durou pouco. O motivo é simples: ocorreu uma quebra das identidades. A identidade da pessoa humana não é como a dos animais que já vem prêm-à-porter, pronta para vestir. Nossa identidade se constrói na relação com o outro, desde o nascimento, ao recebermos um nome de família. A sociedade atual de múltiplas escolhas gera ansiedade nas pessoas, pela falta de quem lhes diga o certo e o errado. Daí ao horror à diversidade é um pequeno passo. Isso porque se alguém é diferente de José, ele fica em dúvida se não haveria uma melhor escolha a fazer. Constatamos uma forte sensação no ar de se estar perdendo alguma coisa importante. Os americanos, que adoram siglas, sintetizaram esse sentimento na expressão FOMO: “fear of missing out”, medo de estar perdendo alguma coisa. Esse medo leva as pessoas a se enclausurarem em grupos sociais que, sob a aparência de bom-mocismo, nada mais são do que clubes de elogios recíprocos. Pouco dar exemplos por saber o quanto irritaria cotistas de boa vontade. Paradoxalmente, como previu Jacques Lacan, a globalização levou ao surgimento e à proliferação de novos racismos. É onde estamos.

Há solução? Sim. Temos que abandonar as tentativas de responder à insaciável expectativa do outro – missão fadada ao fracasso – e passar a constituir nossa identidade, em um duplo movimento: Invenção e Responsabilidade. Invenção de uma resposta singular ao seu desejo, e responsabilidade de expressá-lo no mundo. Se assim fizermos, entenderemos a imensa importância da diversidade em todos os aspectos da nossa vida pessoal e profissional. É porque o outro é diferente de mim que eu posso, com ele, construir caminhos até então impensados. Contrariamente, a recusa da diversidade alimenta os novos racismos. ∞



//////

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 Arte (APCA).



**CICERO ANDRADE**  
O Sabático  
página 8



**ELLEN KISS**  
página 8



**HERBERT STEINBERG**  
Mesa Corporate  
Governance  
página 8



**LADY MORAES**  
página 8



**MARCELO NOBREGA**  
página 8



**WILLIAM BERNAL**  
página 8



**CARLOS LUIZ GONÇALVES NETTO**  
página 22



**ERIK MOMO**  
página 22



**JOSÉ LUIZ WEISS**  
página 22



**KATIA ABUTARA**  
página 22



**RENATO BERTATE**  
página 22



**RODRIGO VENTRE**  
página 22



**ADRIANA CARVALHO**  
ONU - Mulheres  
página 32



**ANDREA SCHWARZ**  
Igual Inclusão  
e Diversidade  
página 32



**JOÃO SOUZA**  
Fa.vela  
página 32



**LUANA GENOT**  
ID\_BR  
página 32



**MAITE SCHNEIDER**  
Transempregos  
página 32



**MARCELO VITORIANO**  
Specialisterne  
página 32



**MORRIS LITVAK**  
Maturijobs  
página 32



**RICARDO SALES**  
Mais Diversidade  
página 32

//////  
PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



**ALEXANDRE  
ULLMANN**  
LinkedIn  
página 44



**CRISTIANA BRITO**  
BASF  
página 44



**EVERTON LOPES**  
Siemens  
página 44



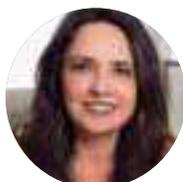
**FERNANDO  
TOURINHO**  
Bosch  
página 44



**JOSÉLIO RAYMUNDO**  
Aegee  
página 44



**NIARCHOS POMBO**  
SAP  
página 44



**SYLMARA REQUENA**  
Siemens  
página 44



**RAFAEL CHANG**  
Toyota  
página 56



**ROGER ARMELLINI**  
Toyota  
página 56



**SERGIO NIYAMA**  
Toyota  
página 56



**THIAGO SUGAHARA**  
Toyota  
página 56



**VIVIANE MANSI**  
Toyota  
página 56



**ADRIANO MEIRINHO**  
Celcoin  
página 64



**FABIO TAKARA**  
Firgun  
página 64



**MARC LAHOUD**  
QueroQuitar  
página 64



**CÁSSIO PANTALEONI**  
SAS  
página 74



**JIM GOODNIGHT**  
SAS  
página 74



**ANDREIA CAVALLI**  
3D Systems  
página 80



**LEANDRO SANTOS**  
Flex  
página 80



**SIEGFRIED KOELLN**  
Ska  
página 80

## Organizações citadas nesta edição

1900 Pizzeria.....22	CPFL Renováveis.....6	IESE.....20	Oscor Drug.....74
3D Systems.....80	Datagro.....56	iigual Inclusão e Diversidade.....32	Pacto Global.....32
Abimaq.....80	DBM.....58	impacto Din4mo.....78	Porto Seguro.....22, 64
Adidas.....80	Dell.....16	Inc. Magazine.....15	PwC.....52
Aegea.....44	Dobrevê Energia-Desa.....6	Innovare.....22	Queroquitar.....64
Algar.....64	Endeavor.....6	Insead.....8, 86	Redpoint eventos.....69
Aliança Jurídica.....44	Eppo Cidades Inteligentes.....22	Instituto Anga.....70	Reuters.....52
pela Equidade Racial.....44	Escola Técnica da Votorantim.....44	Instituto Capitalismo.....78	Salesforce.....15, 44
Amazon.....28	Exame.....8	Consciente Brasil.....78	Santander.....64
Arcos Dorados (McDonald's).....8	FA.VELA.....32	Instituto de Estudos.....8	SAP.....44, 73
Artemisia.....64	Facebook.....28, 71	Avançados da USP.....32, 44	SAP Labs Latin America.....44
Articulação Nacional de.....22	Faculdade Sul Fluminense.....22	Instituto Ethos.....32, 44	SAS.....74
Travestis e Transexuais.....32	Fairygodboss.....88	Instituto Four.....70	Sebrae.....6
Aspen Network for Development.....64	Fast Company.....88	Instituto Identidades.....32, 44	Serasa Experian.....64
Entrepreneurs Catalyst Fund.....64	Faxina Boa.....71	do Brasil (ID_BR).....22	Siemens.....16, 44
Associação Bras. de Fintechs.....64	FEMSA.....22	Instituto Koziner.....22	Sistema B Brasil.....78
Associação Bras. de Startups (Abstartups).....64	Ferrero do Brasil.....22	Instituto Locomotiva.....64	Sling Media.....20
Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA).....63	FIA.....8	Instituto Terra Viva.....22	Sociedade Brasileira de Física.....22
Ateliê da Luz.....91	Firgun.....64	Intel.....16	Specialsterne.....32
Auster Assistência em Situações de Crise.....72	Fleet Solutions.....56	Ipea.....32	Stanford University.....8, 16
Authentise.....80	Flex.....80	Itaú Unibanco.....8	Stilingue.....22
Bain & Company.....16	Folha de S.Paulo.....8	JATO Brasil Informações.....8	Stratasy.....80
Banco Maré.....64	Folha Management.....8	Automotivas.....56	Strategy + Business.....89
Banco Votorantim.....8	Foxconn Technology.....93	Johnson&Johnson.....22	Syngenta.....22
BASF.....44	Fruitful.....20	Jornal da Tarde.....8	Syngenta Foundation.....20
BBC.....52	Fundação Dom Cabral.....8, 64	JP Morgan.....78	Technisa.....74
Bosch.....44	Fundação Estudar.....64, 70	Kennesaw State University.....74	The Economist.....16
BR Startups.....64	Fundação Getúlio Vargas.....8	LinkedIn.....44	ThoughtWorks.....73
Bradesco.....64	Gao Feng Advisory Company.....93	Liverpool Business School.....86	Toyota Motor Corporation (TMC).....3, 56, 93
Brennan School of Healing.....91	Gazeta Mercantil.....8	Localiza.....56	Trade Vale Corretora de Seguros.....22
Bright Consulting.....56	GE.....22, 80	London University.....52	TransEmpregos.....32
Buscapé.....69	Girls Who Code.....74	Lyft.....21	Triodos Bank.....22
BV Financeira.....64	Google.....28	Mais Diversidade.....32	Mattos Filho.....44
Câmara Americana de Comércio de Xangai.....93	Grupo Anga.....78	Makers.....80	MaturiJobs.....32
CCS Insight.....16	Grupo Folha.....8	McKinsey & Company.....32	Uber.....21
Celcoin.....64	Grupo Jacto.....56	Microsoft.....8, 16	Unidas.....56
Centro de Tecnologia da Informação Aplicada da FGV-Eaes.....64	Grupo Malwee.....6	Mimaki.....80	Universidade de Navarra.....20
City Lit.....80	Grupo Malwee.....6	MIT Sloan School of Management.....74	Universidade de São Paulo.....32
Cleiver.....8	Harvard University.....8, 74	Movimento Black Money.....73	University of California.....22
CNN.....89	Harvard Law School.....21	Naspers.....69	US-China Business Council.....93
Columbia University.....8	HeartMath Institute.....91	Neoenergia.....8	USP.....8
Copel.....6	HellingerSchule.....22	Noverde.....64	Volkswagen.....56
Corall Consultoria.....22	Hewlett-Packard.....80	O Estado de S. Paulo.....8	Votorantim Cimentos.....44
Costco.....93	Hinode.....8	O Sabático.....8	Vox Capital.....64
	Horvath Clothing Co.....92	ONU.....44	Whirlpool.....16
	HP.....80	ONU Mulheres.....32	World Bank.....20
	Huawei.....16, 93	Oracle.....20	Wyra.....64
	IBGE.....32, 44		Yale School of Public Health.....85
	IBM.....28		Yale University.....85

## novembro

### HSM Expo 2020

*Diversidade  
Neo-humanismo  
Ambidestria*

Dias 9 a 11 - São Paulo

Jeffrey Pfeffer • Henry

Timms • Jeremy Heimans

• Efosa Ojomo • Jonathan

Zittrain • Amy Webb

• Charles Duhigg

• Porter Erisman

Informações:

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

(11) 4689-6666

## 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) • Mark Tawil (Tawil Comunicação) • Pedro Nascimento (Qura Editora) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial) • Thomaz Gomes (HSM) • Viviane Mansi (Toyota do Brasil)

EDITORA-EXECUTIVA: Gabrielle Teco

## EXPEDIENTE

### HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: Reynaldo Gama

Head de conteúdo: Poliana Reis Abreu

Curador de conteúdo: Thomaz Gomes

### QURA EDITORA

CEO: Pedro Nascimento [pedro@qura.com.br](mailto:pedro@qura.com.br)

Diretora editorial: Adriana Salles Gomes [adriana@qura.com.br](mailto:adriana@qura.com.br)

Publicidade: Marcelo Levenstein [marcelo@qura.com.br](mailto:marcelo@qura.com.br)

Central de atendimento: [revistahsm.com.br/faleconosco](http://revistahsm.com.br/faleconosco)

Serviço de assinaturas: [revistahsm.com.br/assine](http://revistahsm.com.br/assine)

### revistahsm.com.br

Editora executiva: Gabrielle Teco [gabrielle@revistahsm.com.br](mailto:gabrielle@revistahsm.com.br)

Diretora de arte: Débora Bianchi [debora@qura.com.br](mailto:debora@qura.com.br)

Colaboradores desta edição: Adriana Salles Gomes, Alice Salvo Sosnowski, Costáble

Nicoletta, Fernando Leal, Gabrielle Teco, Heinar Maracy, 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 1415-8868, editada pela Qura Editora.

O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM é uma empresa do grupo

**ãnima**  
EDUCAÇÃO

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

GRAZIELA MORENO //

# A ESSÊNCIA DO APRENDIZADO

REFLETIR SOBRE QUESTÕES HUMANAS QUE NORTEIAM O APRENDIZADO É FUNDAMENTAL PARA CRIARMOS O FUTURO NO QUAL QUEREMOS VIVER

Quando falamos em lifelong learning, costumamos manter o foco em metodologias de inovação e processos tecnológicos. Sem dúvidas, são ferramentas extremamente importantes para lidar com os desafios de um mundo cada vez mais veloz e conectado.

Mas, desse ponto em diante, gostaria de fazer algumas provocações, ampliando nosso olhar para as questões humanas que norteiam uma educação de essência, alicerçada por competências duráveis (aquelas que não ficam obsoletas com o passar do tempo).

Nesse sentido, acredito que existam três pontos de reflexão que podem elevar as lideranças de organizações a outros patamares. Esses patamares são:

**1. SOFTWARE INTERNO:** O processo de aprendizado começa por uma análise criteriosa dos nossos mecanismos de tomada de decisão. É preciso fazer perguntas como: quais são as crenças que estão na base das nossas ações diárias? Nossas decisões são pautadas por crenças limitantes, como medo ou escassez? Ou trabalhamos com base em confiança, abundância e colaboração? O quanto confiamos que o ser humano é capaz de criar e viabilizar o impossível?

**2. EMOÇÕES:** Nesse caso, as perguntas-chave devem ser: qual é o nosso nível de consciência sobre nossas emoções? Estamos investindo em um modelo educacional (de crianças e adultos) que promove o autoconhecimento e nos capacita a lidar com questões complexas no dia a dia? Ou simplesmente ignoramos esses aspectos mais sutis, tentando não sentir e varrendo nossas emoções para debaixo do tapete”?

**3. ESTADO DE PRESENÇA:** O quanto estamos verdadeiramente presentes e conectados com os desafios e as oportunidades reais do dia a dia? Buscamos trabalhar o estado de presença que nos permite ter uma “visão de helicóptero”? Honramos o aqui e o agora, sendo protagonistas de nossas trajetórias? Quanta energia investimos em planos que não levam a lugar nenhum?

Reflexões como essas são essenciais para desenvolver as qualidades que nos tornam mais conscientes e conectados à nossa essência. Trabalhadas diariamente, podem ser o primeiro passo para surfar as próximas ondas de mudança – e criar um futuro no qual queremos viver. ∞



////////

Graziela Moreno  
é diretora de  
marketing e  
comercial da HSM.

## Uma jornada inovadora de transformação em rede

A O8 Inovação Consciente existe para libertar o potencial humano de se inovar com consciência. Por meio de jornadas de inovação ajuda empresas a se reinventarem na era da transformação digital.

Com o propósito de contribuir para que as pessoas, as organizações e a sociedade sejam melhores, a BTA – Betania Tanure Associados apoia as empresas e organizações no processo de Change Management, na Gestão da Cultura e no Desenvolvimento da Lideranças.

Agora, **O8** e **BTA** unem forças para apoiar a transformação, de forma prática e com resultados efetivos, nas empresas que desejam desenvolver uma Cultura de Inovação. **Assim nasce o BT8!**

O BT8 é uma jornada que avança a Cultura e a Estratégia de Inovação das empresas. **É um programa estruturado em 8 meses**, que vai ajudar a sua empresa na implementação dos seus projetos de inovação. Alia temáticas e ações “hard” (racionais) e “soft” (comportamentais) e mescla atividades em plataforma virtual, encontros presenciais, ações consultivas e atividades na própria empresa.

**EM UM MUNDO DE CONSTANTES E RÁPIDAS MUDANÇAS, NOVAS FORMAS DE PENSAR E AGIR TORNAM-SE VITAIS. E VOCÊ? ESTÁ PRONTO PARA EMBARCAR NESSA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO?**

# Inovação ao alcance de Pequenas e Médias empresas

[WWW.BT8.COM.BR](http://WWW.BT8.COM.BR)



TRANSFORMAÇÃO DE CULTURA  
E ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO





***D**iversidade.  
**N**eo-humanismo.  
**A**mbidestria.  
**2020***

**JEFFREY PFEFFER • HENRY TIMMS**  
**JEREMY HEIMANS • EFOSA OJOMO**  
**JONATHAN ZITTRAIN • AMY WEBB**  
**CHARLES DUHIGG • PORTER ERISMAN**

Descubra o novo DNA da liderança com speakers internacionais em um encontro de empreendedores, executivos e líderes das mais relevantes empresas do Brasil.

**Antecipe sua inscrição e obtenha descontos diferenciados**

**Em breve, mais informações.**