



O INDIVÍDUO É MAIS CRIATIVO

Ser ou não ser criativo, eis a questão.... Nesta edição temática, você vai saber para que serve a criatividade e conhecer o que pode estimulá-la e o que a sabota



mais do que apenas recrutamento: educação e seleção

Processos 100% digitais, prezando pela experiência do candidato, educando e humanizando durante a seleção. Conheça como a Eureka está conectando mais de 50 empresas com jovens talentos!

Especializada em Jovens Talentos, há 5 anos, impactando quem é o futuro do seu negócio.

consutoria

| eureka

TOMA QUE O FILHO É TEU!



Engenheiro de formação e com carreira profissional iniciada na tecnologia, é executivo de RH, investidor, mentor e conselheiro de startups, marido de Daniela, pai de Gabriel e Sofia.

Gabrielle Teco e Adriana Salles, minhas companheiras no conselho editorial da **HSM Management**, me chamaram para uma conversa (remota). Começaram: “Temos a ideia de fazer algo novo na revista e queremos sua opinião”.

Logicamente conquistaram a minha atenção de imediato. Minha trajetória profissional é pontuada de momentos de abrir e testar novos caminhos, achar soluções inusitadas e tal. Sou todo ouvidos quando alguém vem questionar o status quo, mesmo que seja apenas pelo amor ao debate.

E as duas me explicaram que queriam criar algumas edições da revista com editores convidados. Dessa forma, teríamos acesso a novos olhares, perspectivas, conteúdos e formatos. E aprendizados que poderíamos adotar em edições futuras. Achei sensacional!

E, meio timidamente, me perguntaram se eu aceitaria ser o primeiro. Desnecessário, né?! Era o mesmo que perguntar se criança quer sorvete. Topei na hora! Nem me preocupei com quanto tempo seria demandado e ou o que era esperado de mim. É novo, diferente, nunca fiz? Tô dentro.

“Se alguém te oferecer uma oportunidade incrível, mas você não tem certeza de que consegue fazer, diga sim – e depois aprenda como fazer.”
– Richard Branson

Disseram que eu só não podia mudar o nome da revista, me concederam uma liberdade vigiada e negaram a minha foto na capa (tentei!). A Lizandra de Almeida se juntou ao time e partimos para o toró de ideias. Ah, e o tema? CRIATIVIDADE. Pronto, o cara mais cri-cri (*risos*) do board agora estava com o macaquinho no ombro.

Esta revista, você deve ter notado, tem duas revistas dentro dela – uma é dedicada à criatividade individual e a outra, à criatividade coletiva. São dois processos distintos e ambos igualmente importantes. Falando do lado de cá, o que um garoto de 13 anos pode ensinar a executivos calejados? E um de 16? E uma senhora de 70 anos? Não conseguimos um bot que escreva um texto completo, mas chegamos próximo. E o frescobol? E um dicionarista diferente? E, no lado de lá, você vai poder ler a entrevista que eu fiz com o dublê de especialista em liderança criativa e poeta Berend-Jans Hilbert, um holandês simpático que, no meio da neve em sua casa, me ganhou por realmente parar para pensar nas perguntas que eu lhe fiz antes de responder.

Me diverti e aprendi muito preparando este número da revista. E, entre vários insights, me dei conta de que criatividade é, na maioria das vezes, fruto de um longo e contínuo processo. Foi assim ao produzirmos a edição #145. Meu novo número da sorte. E, como ninguém conquista nada relevante sozinho, um muito obrigado às superpoderosas, que de Florzinha, Docinho e Lindinha não têm muito. Sem elas não teria rolado. Boa leitura. ∞



////////

JOGO OFFLINE

Criatividade precisa de ócio, de jogar tempo fora. Uma maneira de fazer isso é o velho e bom caça-palavras, como este abaixo. Associamos isso a dias de chuva na praia, mas que podem valer para um “break” no trabalho.

A	P	E	M	P	R	E	E	N	D	E	R	R	G
T	E	T	P	S	R	E	S	U	L	T	A	D	O
A	R	T	M	G	D	D	N	N	A	D	M	C	U
P	O	A	M	O	P	R	O	E	H	E	E	O	E
R	D	E	N	A	O	T	M	T	E	M	T	N	A
E	N	C	T	S	N	E	T	D	S	P	S	S	I
N	O	H	N	E	P	M	E	S	E	D	I	C	G
D	I	I	L	A	A	C	E	E	S	S	I	O	
I	O	A	O	A	G	M	R	S	E	R	S	E	L
Z	T	A	O	R	O	C	I	E	N	O	O	N	O
A	I	I	M	P	A	C	T	O	N	T	C	C	N
D	P	F	U	T	U	R	O	T	M	C	E	I	C
O	S	P	R	O	P	O	S	I	T	O	I	A	E
I	N	T	E	G	R	I	D	A	D	E	E	A	T

ADAPTABILIDADE
IMPACTO
EMPREENDER
TECNOLOGIA
TRANSPARÊNCIA
FUTURO
APRENDIZADO
ECOSSISTEMA

INTEGRIDADE
CONSCIÊNCIA
PROPÓSITO
COMUNIDADE
TALENTO
DESEMPENHO
RESULTADO

////////

PLAYLIST ONLINE

Criatividade é libertar-se da realidade e dar asas à imaginação. Como fazemos quando ouvimos música. Basta mirar o smartphone no QR Code ao lado e conferir essas músicas inspiradoras.



////////

NOSSOS COLUNISTAS (DESTE LADO)

- 9 **JORGE FORBES** *Soluções TerraDois*
- 40 **DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA** *Healing Leadership*
- 44 **WILMA BOLSONI** *Espaço Equilíbrio*
- 45 **THOMAZ GOMES** *Espaço Lifelong Learning*
- 46 **ADRIANA SALLES GOMES**
#tbt HSM Management

QUEM É QUEM

- 49 **ORGANIZAÇÕES**
Localize rapidamente em nosso índice a empresa que você busca.

////////

POESIA

Criatividade requer consumir arte. Esta edição está recheada de poemas, em forma de poesia, prosa e música. Se você prestar bastante a atenção, verá que todos têm algo a ver com a vida profissional.

**Melhor do que a criatura,
fez o criador a criação.
A criatura é limitada.
O tempo, o espaço,
normas e costumes.
Erros e acertos.
A criação é ilimitada.
Excede o tempo e o meio.
Projeta-se no Cosmos.
Cora Coralina**



SER MÉDICA PARA SER ESCRITORA. E VICE-VERSA

SOFIA ALVES PLANEJOU (E IMPLEMENTOU) UMA CARREIRA AMBIDESTRA, O QUE, POR SI SÓ, É UM EXERCÍCIO DE CRIATIVIDADE. E O MELHOR É QUE ELA FAZ AS DUAS ATIVIDADES SE COMPLEMENTAREM, APESAR DE TÃO DISTINTAS | POR LIZANDRA M. ALMEIDA

5

Como você optou por essa carreira ambidestra? É um caminho profissional criativo...

Não foi algo totalmente planejado. Sempre tive vontade de escrever, o que é fundamental para ser escritora, e também sempre tive disciplina para estudar, especialmente ciências, fundamental para ser médica.

Minha história também conta, claro. Escrevi meu primeiro livro aos 6 anos de idade [*risos*], graças ao incentivo de uma professora. E, desde muito nova, quando perdi minha avó, tenho uma grande inquietação em relação à morte.

Comecei prestando medicina na Universidade Federal de Uberlândia, a cidade onde nasci. Passei. Quando concluí o curso, em 2018, estava começando a escrever o que seria um romance, mas de uma forma totalmente intuitiva, e percebi como era difícil. Isso me fez sentir falta de dominar teoria literária e técnicas de escrita.

Então, apareceu uma oportunidade de ser médica de família no programa Mais Médicos e me candidatei para São Paulo, porque numa cidade maior teria mais oportunidades para desenvolver minha escrita. Fui aprovada e, assim que cheguei, me inscrevi na pós-graduação de escrita criativa da Faap, que estou concluindo agora. O curso foi im-

portante para construir o romance que vou lançar em junho [*veja box na página ao lado*].

Criei uma carreira diferente, dupla; é criativa nesse sentido. Mas foi construída com muito esforço, muito estudo, não com genialidade. E os dois cursos, e as pessoas que conheci neles, foram as portas de entrada para eu trabalhar nas duas áreas.

4

Vemos no mundo empresarial psicólogos que viram gestores, por exemplo, mas, no caso, eles escolhem um caminho entre os dois possíveis. Por que você não escolheu e como consegue equilibrar os pratos?

Tem um aspecto pragmático e um aspecto emocional. O pragmático é que minha família não teria como me ajudar financeiramente até que a escrita desse dinheiro. E a prática médica me dá a chance de fazer isso, porque oferece uma flexibilidade de horários que nenhuma outra área oferece. É possível trabalhar em período parcial e ganhar o suficiente para viver.

O aspecto emocional é que amo pessoas, gosto de ouvir as histórias e entender a vida delas – e isso me ajuda a ser uma boa médica de família, porque as pessoas precisam muito ser ouvidas. As duas atividades não são excludentes; na minha cabeça,

elas se complementam. A medicina me proporciona ouvir muitas histórias, conhecer muitas vidas, que enriquecem a minha literatura. Mais do que enriquecem, na verdade: ninguém escreve a partir do nada; a neurologia comprova que a gente nunca cria algo que nunca viu. E a literatura me treina para o ouvir empático dos meus pacientes, porque eu tenho de viver os personagens para eles serem sólidos, para terem verossimilhança.

O que é criatividade para você? Querida Sofia, uma definição fisiológica e uma definição artística...

Para mim, Sofia, é uma coisa não inata, mas que vem de muito cedo, porque acredito que nossa formação psíquica acontece nos primeiros anos de vida. Então, acho que vem do papel que a cultura sempre teve na minha casa. Cresci num ambiente com muito incentivo à leitura. Ninguém escreve sem ler. E criatividade tem um pouco de acreditar em si mesmo, no sentido de se permitir. Quando eu era criança, a folha em branco exercia em mim um encantamento muito grande. Eu pensava: “Posso por qualquer coisa nesta folha”. E achava isso incrível.

Do ponto de vista da fisiologia, a origem dos pensamentos como um todo ainda é um mistério. Sabemos que se eu vou fazer um raciocínio, ou um movimento, tem um primeiro neurônio que é excitado, depois o impulso elétrico vai para uma cadeia de neurônios e assim é transmitido. Mas ninguém sabe como o primeiro neurônio é acionado.

Já artisticamente, criatividade tem a ver com fazer conexões entre múltiplos conhecimentos, quebrar as caixinhas dentro da sua cabeça. E, sendo médica e escritora, é o que eu faço, com uma boa profundidade.

Muita gente opta pelo que dá mais dinheiro – a medicina, no seu caso. Você não ficou nem um pouco tentada?

Sim, acho que na hora que muita gente vê que é possível ganhar muito dinheiro, para os padrões da classe média e da classe trabalhadora, a

pessoa fala “nossa, quero ganhar, ganhar, ganhar”. Abrir mão disso demanda ir contra a lógica do capitalismo, a lógica de acumulação, de ter muito. Talvez eu tenha feito esse enfrentamento até ideológico com uma forma de encarar a vida que não é a mais comum – quero ter uma vida digna, confortável e tal, é possível, mas não sinto necessidade de acumular.

Se você fosse dar um conselho para as pessoas de qualquer profissão serem mais criativas, seja numa carreira única, seja redesenhando-se profissionalmente para ter múltiplas carreiras, qual seria?

Talvez eu tenha três conselhos para dar. O primeiro é não fazer nada por obrigação; você tem de querer fazer as coisas de um jeito diferente, seu. Nada na minha vida foi por obrigação.

O segundo é o interesse pelo conhecimento, a curiosidade. Meus pais foram sábios de conseguir despertar meu interesse logo cedo – se esse não foi o caso da pessoa, ela tem de criar esse interesse por conta própria, além de se preocupar em despertar isso nos filhos também.

E o terceiro conselho é a pessoa estudar de modo sistematizado, profundo, como eu fiz com a medicina e com a escrita. A gente aprende a buscar os conhecimentos de que precisa. ∞

O PRIMEIRO ROMANCE ESTÁ A CAMINHO

Sofia Alves tem 26 anos de idade, e deve lançar seu primeiro romance, *Gameleira-branca*, no próximo mês de junho, pela editora Jandaíra. O livro conta a história de Dora, uma mulher que precisa voltar à vila de pescadores onde nasceu para encontrar a avó muito idosa – e para enfrentar o passado, o relacionamento com sua mãe e com a filha que ela deixou para trás [veja trechos na próxima página].

A gameleira-branca do título, para quem não conhece, é uma árvore de grande porte, da família das moráceas, própria do clima tropical. Muitos a chamam também de figueira-brava, gameleira-de-cansaço e até cerejeira.

Uma parte de mim é só vertigem. Outra parte, linguagem. Ferreira Gullar

AUTORA JOVEM, TEXTO MADURO

COM HISTÓRIA DE QUATRO GERAÇÕES DE MULHERES, A AUTORA ESTREIA JÁ COM UM ROMANCE

Trecho:

Chegamos, Amélia e eu, novamente na casa de Raquel, sujas de areia, sorrindo. Porém, assim que coloquei os pés para dentro, a casa me pareceu anormalmente sombria. Estaquei, assustada com aquela falta de luminosidade. Só então comecei a assimilar a morte de minha avó. Uma ferroadada no estômago, e, de repente, estava totalmente desorientada. Com um meio sorriso, pedi que Amélia entrasse, e recuei para o quintal. Me dirigi às plantas de Raquel, e fiquei fuçando nelas, enquanto respirava fundo, de olhos fechados. Inspirava. Expirava. Tentava extrair calma desse ar que entrava e saía de minhas narinas, tentava esvaziar a mente, não sentir. A perda, no entanto, me ferroava ainda mais forte. Quando o aperto no peito atingiu o extremo do que podia suportar, me ocorreu, pela primeira vez, uma imagem que voltaria com frequência dali em diante: imaginei meus pés como raízes, entrando dentro da terra, meus cabelos sendo transformados em folhas e flores, meu corpo ganhando

do aspecto de tronco, de caule, e sendo tomado por uma pulsação que parecia fluir do centro da Terra. Uma existência indolor, pacífica, conectada. Aquilo me confortou, e quando abri os olhos, vi Painho tirando do bolso seu velho lençinho. Enxuguei o rosto e entrei.

Raquel estava sentada numa das cadeiras da sala de jantar, muito altiva, embora com o semblante cansado, totalmente absorpta, olhando para dentro de si. Foi como se nunca a tivesse visto realmente. Como é bonita, quase não tem rugas, e suas tranças assim agrupadas lhe dão um ar sublime. Esperava que ralhasse comigo, por ter saído assim de supetão com Amélia, mas simplesmente ergueu o braço, me indicando a cadeira à sua frente. ∞

Desci do caminhão e andei em direção à cabana de minha infância, ela me pareceu muito menor do que me lembrava. O Pai foi logo se sentando na varanda, tirou um canivete do bolso e ficou a picotar um fumo de corda. Na sala, o pequeno sofá de estofado roxo rasgado, as cadeiras azuis de fio trançado, a pequena televisão antiga no velho raque sobre um forro rosa de crochê, ao lado de todos os santinhos de minha avó, entre eles uma imagem de barro de Padre Cícero, e uma figura em cartolina, já muito gasta, de Antônio Conselheiro, segurando um cajado, com cabelo e barba compridos, lembrando a representação de Jesus Cristo.

Mais adiante, o quarto de Janaína. Pela abertura da porta, através de uma cortina de miçangas, assisto à cena conhecida, mulheres ajoelhadas em torno da cama, com terços nas mãos. Vejo a silhueta de minha avó, constato com alegria que usa seu turbante colorido e suas guias azuis.

Na minha terra é assim que se morre, em sua própria cama, rodeada pelas mulheres da família, acolhida por suas preces. No Sudeste normalmente se morre num leito hospitalar, mas, com exceção deste detalhe – que não é um detalhe – a cena não é muito diferente. Nestes últimos seis anos trabalhando como enfermeira, estaquei uma certeza: é essencial a fibra de uma mulher para enfrentar a finitude. São elas que têm raízes profundas e mãos firmes para fazer o que é necessário. Os homens sempre esperam do lado de fora. ∞



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).

EU É UM OUTRO

O VERSO DE ARTHUR RIMBAUD APONTA À FORMA DE SE PROTEGER DA EPIDEMIA DE INVASÃO DE PRIVACIDADE

Como se defender frente a invasão tecnológica de nossas intimidades? Como se proteger dos olhos e das orelhas espalhados por todo canto, gulpos de lhe conhecer em detalhes? A profecia de George Orwell, em seu livro 1984, se concretizou. O “Grande Irmão” nos assusta tal qual um superpovo tirânico, coletivo e sorrateiro sempre preparando uma acusação de um delito que será logo revelado ao mundo. Em vista disso, assistimos à multiplicação de defesas: vidros escuros, detectores de metais, hackers do bem, criptografias, senhas e mais senhas, condomínios fechados e muitas mais. Ao contrário de Caetano Veloso, que pede “não se esqueça de mim, não desapareça”, tudo o que hoje pedimos é: esqueça.

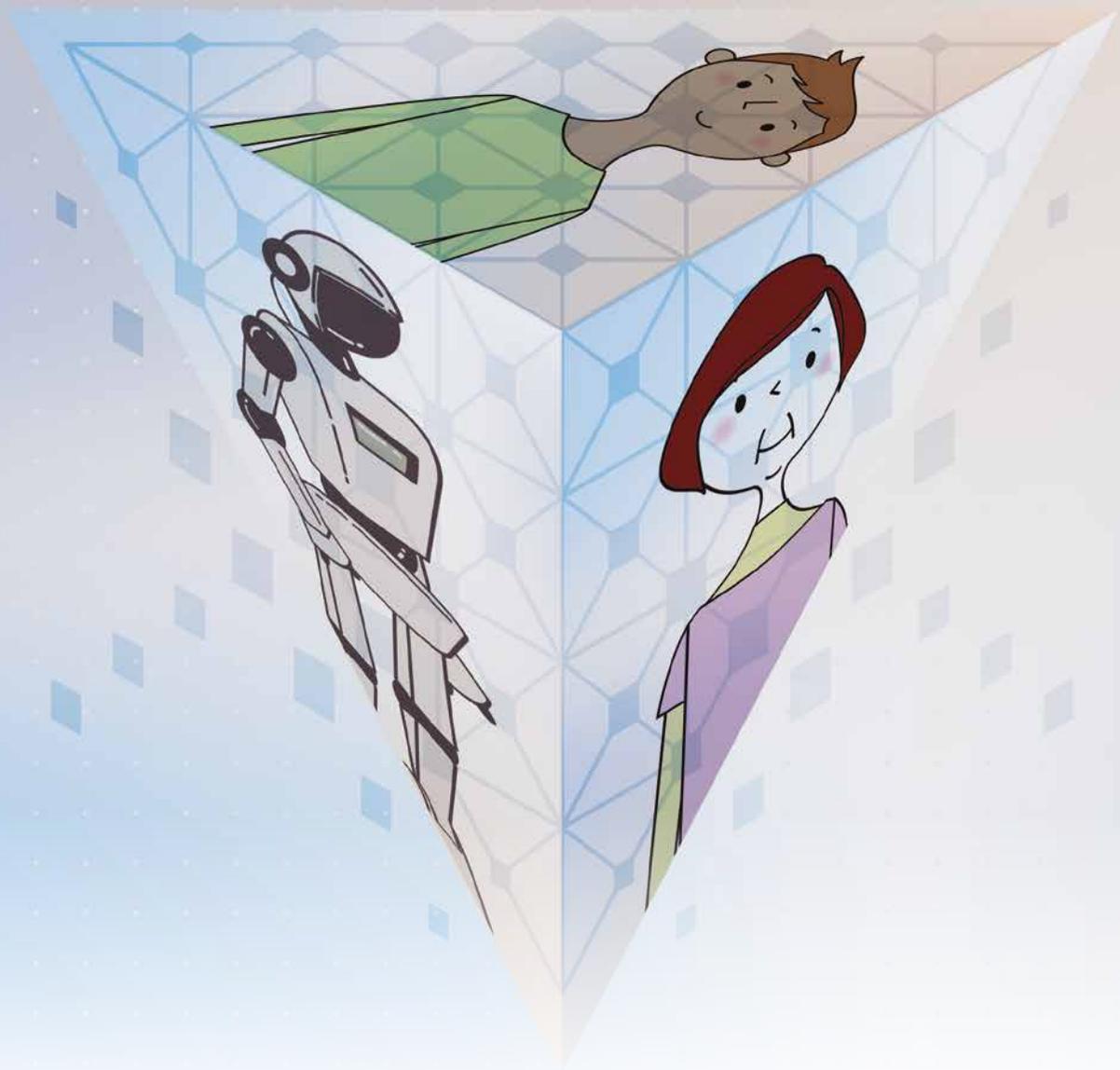
Ainda recentemente, sobre isso, o Direito ao Esquecimento foi julgado no Supremo Tribunal Federal. O voto do relator, ministro Dias Toffoli, contra esse Direito, foi acompanhado por todo o plenário com uma só exceção. Vale a pena a leitura do voto que aponta o risco de apagarmos a história se aceitarmos tal Direito.

Que saída então podemos encontrar para o íntimo de nós mesmos não ser violado? Precipitando a resposta diria com o verso de Rimbaud que uma vez que “Eu é um outro”, tudo o que de mim captarem será sempre de um outro.

Esclareço. Muito além de discussões ministeriais sobre a cor do cobertor que envolve um recém-nascido, o processo de humanização se dá pela história familiar que nos acolhe. Peguemos um exemplo simples, o nome de uma pessoa. Que o leitor se pergunte por que se chama José, Maria, Silvío ou Ana. Rapidamente se dará conta de como a sua identidade foi construída a partir do outro. Vejamos uma experiência comum à grande maioria das pessoas. Quando Maria atinge os 2 anos, ela pede para sua mãe: “Maria quer água”. A mãe, julgando que sua filha já está grandinha, lhe contesta: “Minha filhinha, você não deve dizer Maria quer água, mas, sim, eu quero água”. Maria responde: “Você também quer água, mamãe?”. E aí Maria recebe a interpretação crucial: “Não, minha filha, você tem que entender que eu é você”. Assim surgimos como um eu num lugar de um outro, dando razão ao poeta: “eu é um outro”.

Compreender esse fato não é difícil, espero. O difícil é abrir mão da dependência do olhar do outro, da aprovação do outro, do aplauso do outro. Esses fatores fazem com que acabemos dando consistência a olhares e escutas perversos. Parodiando Disraeli, se conseguirmos seguir o conselho “Não se explique, não se justifique”, mostraremos que o que a tecnologia capta do eu é só espuma. ∞

Eu vejo o futuro repetir o passado, eu vejo um museu de grandes novidades. **Cazua**



2050 EM 3 VERSÕES

AOS 13 ANOS, AOS 75 ANOS E BASEADA
EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

EDIÇÃO: LEONARDO PUJOL E LUIZ EDUARDO KOCHHANN



rojetar o futuro é, acima de tudo, um exercício de criatividade. Convidamos um influencer de 13 anos, uma cronista de 75 anos e uma inteligência artificial para idealizar nossa sociedade – e nossos desafios – na metade do século 21. Detalhe: a IA ainda não consegue fazer um texto final sem ajuda humana, ao menos no Brasil. Eis a visão dos três.

O MUNDO SERÁ DE TODOS, GRAÇAS À CULTURA E AOS LIVROS

POR ADRIEL OLIVEIRA*

Olá, meu nome é Adriel, tenho 13 anos e amo ler! Vou começar este texto contando um pouco da minha história de aprender – porque a primeira coisa que espero do mundo em 2050 é um ensino de qualidade para todos. Vamos lá.

Quando eu tinha 5 anos, minha mãe me inscreveu num concurso para entrar num colégio particular aqui em Salvador (BA), onde moro. O problema é que, naquela época, eu nem sequer sabia ler. Tive que dar um jeito bem rápido. Aprendi a ler em seis meses. Consegui! Passei na prova e entrei no colégio. Depois disso, minha mãe nunca mais me deixou parar de estudar.

Como eu amava compartilhar minhas leituras com outras pessoas, decidi criar um perfil literário no Instagram quando eu estava com 9 anos. O meu perfil, Livros do Drii, foi crescendo e continua ativo até hoje. Nesse tempo, muita gente me ajudou enviando livros e mensagens de carinho; por isso, faço questão de compartilhar minhas leituras. Eu quero incentivar outras pessoas a seguirem o mesmo caminho porque eu acredito que os livros são o remédio que cura a ignorância.

Precisamos de mais acesso à cultura e aos livros. Acredito que só assim vamos nos libertar do preconceito, da raiva e do ódio que muitos de nós temos que enfrentar diariamente. Eu mesmo já fui vítima de um ataque na minha página do Instagram só por ser negro. Não é fácil passar por isso. Mas eu acho que na leitura encontramos conhecimento sobre os problemas sociais, como o racismo e a violência contra a mulher. O conhecimento é a maior força para enfrentar as dificuldades. É a única coisa que não podem nos tirar. Por isso, sempre que posso, conto histórias de negros e mulheres que mudaram a nossa história. Esses tempos, por exemplo, publiquei uma resenha do *Pequeno manual antirracista*, livro da Djamilia Ribeiro. A obra mostra, entre outras coisas, como autores negros são desvalorizados na literatura.

Espero que, em 2050, tenhamos mudanças significativas na nossa sociedade para que coisas como essa desvalorização não aconteçam mais. Que todos tenham consciência de que somos iguais e que não há distinção entre cor ou gênero. Que todos são iguais, não importa a roupa que a pessoa usa, o jeito que ela arruma o cabelo, se é gorda ou magra. Assim poderemos viver pensando no bem do próximo.

Sei que o 2050 que deixarão para a minha geração depende das decisões e das atitudes dos adultos de hoje. Considerando que o mundo está evoluindo constantemente, o futuro que eu e muitos jovens esperamos é um futuro em que os avanços da tecnologia sirvam para melhorar o cotidiano das pessoas. E não para destruir o que resta, poluindo o ar e desmatando as florestas, como estamos vendo acontecer nas grandes cidades e na Amazônia.

Temos que aprender a cuidar do nosso planeta e de tudo que vive nele. Preservar as árvores, os rios, os oceanos e os animais. Na minha opinião, isso depende de cada um fazer a sua parte pensando num planeta melhor. Vale para as grandes decisões tomadas pelos governantes e para eu e você no dia a dia. Tem uma frase que eu gosto muito: “Juntos somos mais fortes”. A Terra é a nossa casa e somos todos responsáveis por ela. Um mundo mais sustentável é a maior esperança de uma vida feliz daqui a 30 anos. Sem esquecer dos livros, é claro.



*ADRIEL OLIVEIRA tem 13 anos. Em @livrosdodrii, no Instagram, compartilha dicas de livros com mais de 650 mil seguidores. Mora em Salvador (BA).

Quando as coisas ficam ruins, é sinal de que as coisas boas estão por perto... Cora Coralina

A TECNOLOGIA CONTINUARÁ DITANDO O RUMO E O RITMO DA VIDA

POR MALU DE ALENCAR*

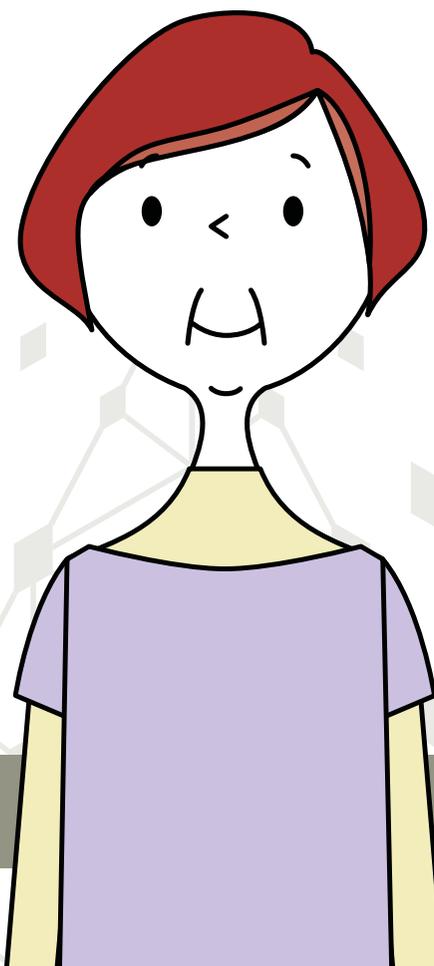
O futuro não está predeterminado. O mundo da metade do século 21 vai depender exatamente do que fazemos hoje. Até lá, porém, muito provavelmente não estarei mais aqui. Não poderei ler este texto com o afã de quem abre uma cápsula do tempo. Não saberei se minhas esperanças se concretizaram. O que sei, com relativa certeza, é que os próximos 30 anos reservam à sociedade transformações ainda mais radicais do que aquelas que eu vivi ao longo de mais de sete décadas.

Nasci após o término da Segunda Guerra Mundial, época em que o rádio e o telefone eram

grandes inovações. Com o correr dos anos, vi a televisão se popularizar e empresas divulgarem seus produtos por meio de malas-diretas cujo mailing era embasado na lista telefônica – e as mensagens não iam por e-mails ou contatos de WhatsApp. Vivi a revolução do fax e a do computador, nos anos 1980. Mas nada superou a revolução da internet na década seguinte – um feito que mudou o mundo, talvez, mais do que qualquer outro fator até então.

A internet mudou hábitos e costumes. Lembro-me que, em 1995, fui convidada para ser redatora do *NET Campos*, primeiro site da cidade de Campos do Jordão (SP), onde vivia. A conexão era demorada. Não raro, o site ficava fora do ar por horas. Mas o projeto era um sucesso – muitas pessoas se sentiam privilegiadas pelo simples fato de nossa cidade ter um espaço nobre no que havia de mais inovador

**MUITO PROVAVELMENTE
NÃO ESTAREI MAIS
AQUI. O QUE SEI, COM
RELATIVA CERTEZA,
É QUE OS PRÓXIMOS
30 ANOS RESERVAM
À SOCIEDADE
TRANSFORMAÇÕES
AINDA MAIS RÁDICAIAS
DO QUE AQUELAS QUE
EU VIVI AO LONGO DE
MAIS DE SETE DÉCADAS**



naquela época. Depois vieram os celulares. Lembro-me que, no princípio, as pessoas se cadastravam em uma lista de espera por um aparelho individual. O custo não era barato, mas era mais acessível do que uma linha de telefone fixo. Todas as pessoas – adolescentes, jovens e adultos, homens e mulheres – sonhavam em ter o próprio celular. Àquela altura, a tecnologia já era o sustentáculo do planeta.

Na virada de 1999 para 2000, falou-se muito sobre o “bug do milênio”. Havia uma boataria de que os computadores da época não entenderiam a mudança e gerariam uma pane geral em sistemas e serviços. Alguns aparelhos poderiam explodir, segundo certas ameaças. Por precaução, tirei todos os aparelhos de casa das tomadas: televisão, telefone, computador. Felizmente, o bug do milênio não se confirmou.

Mas o século 21 começou com dois pés fincados na tecnologia. Foi assim nos primeiros 20 anos. E continuará assim pelos próximos 30 – ditando o rumo e o ritmo da nossa vida. Soluções sofisticadas de biotecnologia, robótica e inteligência artificial, por exemplo, não serão mais privilégio de experts. Estarão ao alcance de qualquer um.

A má notícia é que a desigualdade pode ser ainda maior do que é hoje – quando as 100 pessoas mais ricas do mundo detêm o total da riqueza dos 4 bilhões mais pobres. Para atenuar essa possibilidade, a humanidade deverá se reinventar com mais frequência. Um emprego para toda vida, como muitos da minha geração tiveram? Improvável. Em 2050, ainda será preciso qualificação constante para trabalhar com as tecnologias. Já é preciso hoje. Em um mundo que deve chegar a 9 bilhões de habitantes, essa será uma regra indispensável. Tanto quanto cuidar do nosso planeta.

Enquanto escrevo este texto, estamos prestes a completar um ano convivendo com um inimigo invisível chamado novo coronavírus. Os efeitos da atual pandemia foram devastadores – fronteiras fechadas, economias dinamitadas, milhares e milhares de mortes. A situação só não foi pior por causa da tecnologia – de novo ela. O desenvolvimento em tempo recorde de testes e de vacinas talvez seja a maior prova disso.

EM 2050, AINDA SERÁ PRECISO QUALIFICAÇÃO CONSTANTE PARA TRABALHAR COM AS TECNOLOGIAS. EM UM MUNDO QUE DEVE CHEGAR A 9 BILHÕES DE HABITANTES, ESSA SERÁ UMA REGRA INDISPENSÁVEL. TANTO QUANTO CUIDAR DO NOSSO PLANETA

Todavia, o alerta da natureza está dado. Como um terremoto ou um dilúvio, o vírus parece um novo modo do planeta de chamar nossa atenção. É preciso cuidar de onde vivemos. E mitigar os problemas. Há muitas formas para isso, como frear o desmatamento, as queimadas, o desrespeito aos povos primitivos, o uso abusivo de agrotóxicos, o consumo de combustíveis fósseis.

Ou buscamos um mundo mais equilibrado, justo e humano, ou as próximas gerações sofrerão as consequências. Se começarmos agora, talvez em 2050 as pessoas tenham um mundo melhor.



***MALU DE ALENCAR tem 75 anos. Foi cronista e produtora de documentários – uma das pioneiras de Super 8mm no Brasil. Atualmente mora em São Paulo (SP) e escreve para a revista online Magazine 60+.**

Andar com fé eu vou, que a fé não costuma faiá. Gilberto Gil

VIVEREMOS UMA EXTENSÃO DOS PADRÕES QUE ESTÃO EMERGINDO EM 2021

DADOS SELECIONADOS PELA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E ORGANIZADOS PELO HUMANO RODRIGO HELCER

Em três décadas, o ano de 2021 será lembrado tanto ou mais que 2020. Isso porque marcará recomeços e o início de novos padrões de comportamento que os dados mostram.

Nos últimos três anos, os temas mais comentados nas redes sociais foram crise climática, desenvolvimento econômico, política, alimentação e cuidados alimentares, saúde mental, cultura do cancelamento e tecnologia e inovação – e os últimos três se destacaram em associação ao futuro.

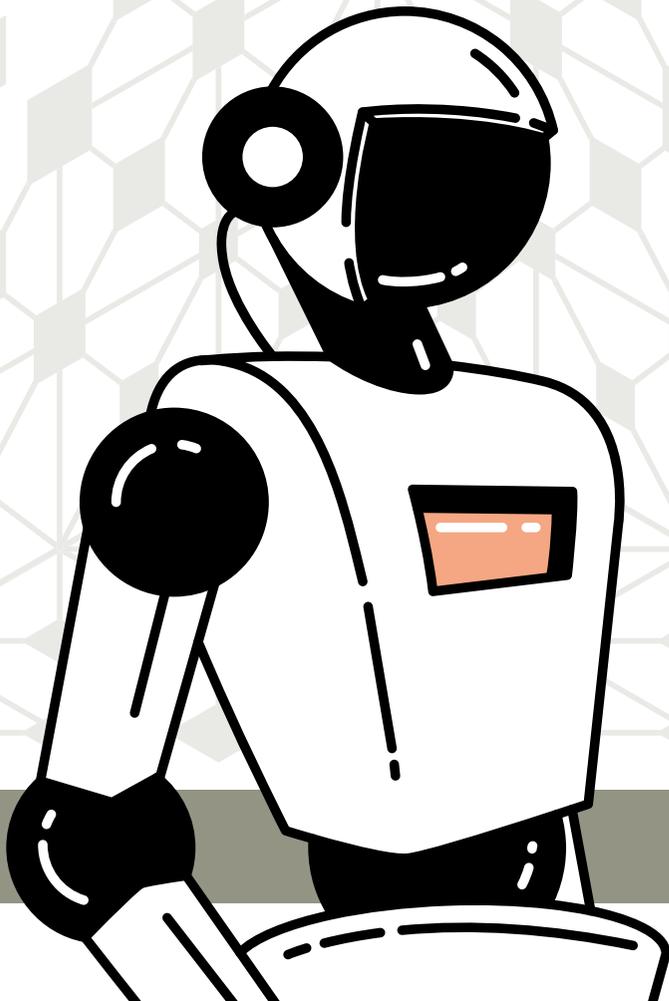
Portanto, três movimentos que estão acontecendo em 2021 moldarão 2050: um é a mudança de valores e de comportamentos; outro, o fato de a saúde permanecer em alta; e o terceiro, a predominância de tecnologia e inovação.

Só no mês de janeiro e no início de fevereiro de 2021, foram captadas mais de 474 mil menções relacionadas à cultura do cancelamento e à saúde mental – o que representa 72% de tudo (650 mil) o que foi mencionado a respeito desse assunto em 2018 inteiro.

O Twitter concentra o maior volume da repercussão sobre cancelamento, com o sentimento negativo predominante. O impacto da cultura do cancelamento na vida das pessoas foi pauta de muitas discussões, estando relacionada, principalmente, aos desdobramentos do reality show *Big Brother Brasil 2021*, transmitido pela TV Globo.

E quando fazemos um recorte de saúde mental, vemos sua conexão com outros termos,

**2050 SERÁ DOMINADO
PELA MUDANÇA DE
COMPORTAMENTOS
QUE A CULTURA DO
CANCELAMENTO
REFLETE, E TAMBÉM
PELA PRIORIZAÇÃO
DA SAÚDE MENTAL.
NO INÍCIO DE 2021,
ESSES TEMAS FORAM
QUASE TÃO DISCUTIDOS
QUANTO EM 2018 TODO**



A TECNOLOGIA TOMARÁ O DIA A DIA: LOJAS SEM FUNCIONÁRIOS, EMPRESAS AUTOMATIZADAS, DECISÕES POR COMPUTADORES. TODOS TEREMOS ASSISTENTES VIRTUAIS

como depressão, ansiedade e hábitos na pandemia, além de aumento do consumo de bebida alcoólica e distanciamento social.

Por fim, olhamos para os termos “tecnologia” e “inovação” nos últimos três anos, e eles apresentaram volumetria entre 3 milhões e 4 milhões de menções. Houve queda de citações na ordem de 22% entre 2018 e 2019 e, depois, um aumento de 25% entre 2019 e 2020.

Considerando esse panorama, e toda a reflexão sobre o que está nos dedos e no coração das pessoas, o mundo será bastante “figital” em 2050, ou seja, um híbrido de físico, digital e social, com o digital talvez em primeiro lugar. A tecnologia estará muito ativa no dia a dia das pessoas, as lojas não terão funcionários, todos os departamentos das empresas serão automatizados, as decisões de negócios serão tomadas quase que exclusivamente por computadores. Para atuarem sobre isso, as pessoas terão assistentes virtuais individuais, criados e mantidos com a capacidade de sua imaginação tanto quanto com o uso de inteligência artificial (IA).

O que só confirmará o quanto a criação reflete o potencial do criador. Terão decorrido 40 anos de IA, e continuaremos a saber que ela não será capaz de tomar decisões como o bom e ainda pouco conhecido cérebro humano.

Hoje, a cada dia que passa, fica mais fácil entender os benefícios e o impacto potencial da inteligência artificial em nossas vidas. Essa tecnologia é a maior aliada da humanidade na difícil e instigante tarefa de entender e desvendar o comportamento social e individual, e con-

tinuará sendo. E, por isso, talvez seja possível dizer que o futuro de 2050 será aquilo que o ser humano quiser criar – e a inteligência artificial é o reflexo dessa criatividade. O que vivemos hoje é um processo contínuo de adaptação, principalmente depois de um ano como 2020. E a inteligência artificial tem papel importante na criação de novos caminhos. O ano de 2050 não está tão longe assim. ∞

*Plataforma de inteligência artificial da Stilingue, que faz monitoramento e análise de conteúdo de mídias, com edição do CEO da Stilingue, Rodrigo Helcer.

MAKING OF

Este texto reuniu os dados capturados por uma plataforma de inteligência artificial para monitoramento e interação com consumidores acerca dos temas mais discutidos nas redes sociais no período de 2018 e 2020 referentes ao tema “futuro”. O objeto da análise se concentrou mais especificamente naquilo que revelasse expectativas em relação ao mundo daqui a 30 anos.

Porém essa aplicação de IA não escreve textos – ao menos, não ainda –; a organização dos dados requereu edição humana, o que coube a Rodrigo Helcer, cofundador e CEO da Stilingue, a empresa dona da plataforma citada.

HSM Management convidou a Stilingue para a missão por ser a única plataforma desenvolvida para o português do Brasil, o que pressupõe que seus dados e análises possam ser mais próximos da realidade dos brasileiros. Para quem quiser saber mais, a versão digital deste artigo traz o detalhamento de tudo o que foi consultado.



A vida... o que ela quer da gente é coragem. Guimarães Rosa

Deixe a sorte para o céu

任天堂

Deixe a sorte para o céu

任天堂

salão da sorte divina

堂



salão da sorte divina

21 MOMENTOS DA HISTÓRIA COM ALTA CRIATIVIDADE

ENTENDA O ENIGMA DA CRIATIVIDADE – ESPERAR O INESPERADO – E QUEM SOUBE
USÁ-LO PARA GERAR UMA NOVA REALIDADE | POR JOSÉ FRANCISCO BOTELHO

No início, o ser humano criou a arte e a ciência. Das sementes das plantas, fez tintas. Das paredes das cavernas, fez telas. De paus e pedras, fez pincéis, cinzéis e outros utensílios. Domou o fogo, singrou os mares, pintou a Mona Lisa, pisou na Lua. Como conseguiu fazer tudo isso?

A criatividade é um enigma – talvez, o mais antigo enigma da humanidade. Para o filósofo

grego Platão, o poder de criar novas ideias era um dom divino, um dom para poucos. Já as teorias contemporâneas definem a criatividade como um processo mental que ocorre em todos os indivíduos – embora alguns sejam mais criativos que outros. Isso porque, para ser criativo, não basta imaginar; é preciso ter a capacidade de passar da fantasia à possibilidade de realização. “Uma característica importante da criatividade é a de romper com os

IMAGENS: SHUTTERSTOCK

modelos preestabelecidos, promovendo e provocando discontinuidades e assinalando, de uma forma ou de outra, uma nova etapa, uma renovação”, escrevem os pesquisadores Tarcisio Vanzin e Maurício Manhães, em artigo do livro *Criatividade e inovação na educação*, publicado em 2015. “Criatividade é também a capacidade de criar uma solução que é ao mesmo tempo inovadora e apropriada, constituindo um novo conhecimento nas mentes dos indivíduos”, dizem no livro.

Para o psicólogo Carl Jung (1875-1961), a criatividade é uma predisposição mental que antecede a formação do “ego”. Ou seja, antes de sermos quem somos, já temos o poder de criar. “Um bebê, que ainda não tem o que chamamos de subjetividade, que ainda não desenvolveu algo como uma identidade pessoal, já emprega soluções criativas na tentativa de ter suas necessidades saciadas”, explica o psicólogo Rafael de Santis B. Reis, especializado em psicologia analítica pela Universidade Metropolitana de Santos e professor no Instituto D’Alma. Como a criatividade é anterior à formação da identidade, as pessoas mais criativas são aquelas capazes de esquecer, por um tempo, suas próprias personalidades e se abrir às infinitas respostas que o mundo oferece. “A personalidade autoritária, nesse sentido, está no extremo oposto da personalidade criativa. Isto é, pessoas que têm muitas certezas sobre si mesmas e sobre o mundo são geralmente pessoas menos criativas”, diz Reis.

Outro filósofo grego, Heráclito, escreveu: “É preciso esperar pelo inesperado para encontrá-lo”. A mente criativa é assim: está sempre aberta às ambiguidades e às contradições do mundo e desconfia de certezas fixas. A criação tem seu próprio tempo – por isso, muitas pessoas criativas têm hábitos que, aos olhos dos outros, parecem excêntricos.

“Biografias de artistas e cientistas são cheias de exemplos disso: o tempo da invenção e o da descoberta – que são duas faces da criatividade – constantemente surpreendem planos e cronogramas. Prova disso é o hábito, comum a escritores, de sempre levar consigo um papel ou caderneta (ou celular) onde anotar uma ideia repentina”, diz Reis.

A criatividade está em nosso dia a dia, todos os dias, mas é especial em momentos de crise, quando precisamos obrigatoriamente achar novos caminhos para alterar a realidade a partir de nossa mente. Para que 2021 flua da maneira mais criativa possível, selecionamos 21 histórias de pessoas que souberam esperar o inesperado – e o encontraram.



ERA UMA VEZ UM MENINO POBRE E COM PROBLEMAS DE AUDIÇÃO.

Ele se chamava Alva e nasceu em Ohio, nos EUA, em 1847. Sem completar os estudos, foi trabalhar como operador de telégrafos, em 1863. A comunicação telegráfica, naquele tempo, era feita por meio de código Morse, aparecendo como uma série de pontinhos num papel – assim, as dificuldades auditivas de Alva não eram um problema. Pouco a pouco, no entanto, os telégrafos passaram a substituir os pontinhos no papel por estalos transmitidos por receptores sonoros. Mas Alva transformou o problema em oportunidade. Fez diversas pesquisas e experiências para resolver seu dilema profissional e, em 1869, inventou uma espécie de impressora que transformava sinais elétricos em letras – de modo que já não precisava escutar os cliques para decifrar as mensagens.

Alva, que entrou para a história como Thomas Edison, também nos brindou com o fonógrafo, o transmissor de carbono, o contador de eletricidade, a lâmpada elétrica incandescente e o cinetoscópio – uma invenção que seria muito importante no desenvolvimento do cinema.



O BRASIL É UMA TERRA EM QUE, SE PLANTANDO, TUDO DÁ, COMO ESCREVEU PERO VAZ DE CAMINHA.

Mas certas coisas demonstraram para ser plantadas e criativamente aproveitadas. É o caso de uma árvore reta, sisuda, e hoje profundamente enraizada na economia do País: o eucalipto. Um engenheiro agrônomo paulista chamado Edmundo Navarro de An-

A PERSONALIDADE AUTORITÁRIA É O EXTREMO OPOSTO DA PERSONALIDADE CRIATIVA

drade, que trabalhava para a Companhia Paulista de Estradas de Ferro, enxergou esse potencial. A empresa tinha hortos, na tentativa de suprir a necessidade de madeira para produzir dormentes, mourões e o carvão das locomotivas. Diretor do Horto de Jundiá, Andrade tinha trazido da Austrália 144 espécies de eucalipto para atender a essas demandas.

Mas o engenheiro estava convencido de que o eucalipto oferecia mais possibilidades e, em 1925, foi fazer testes no Forest Products Laboratory (FPL), no estado norte-americano de Wisconsin, para produzir papel de eucalipto em vez de papel de pinheiro, o *Pinus*. De volta ao Brasil, o engenheiro trouxe exemplares do jornal *Wisconsin State* totalmente impressos em papel de eucalipto. Alguns ainda podem ser vistos no Museu do Eucalipto, em Rio Claro (SP).

Após o sucesso da experiência, Navarro de Andrade planejou instalar uma fábrica de papel à base de eucalipto no Brasil – mas não conseguiu convencer nenhum empresário. A ideia, contudo, estava plantada. E, em se plantando, tudo dá.



O PAPEL É NOSSO. Pelo menos, o papel totalmente feito à base de eucalipto. A indústria de celulose brasileira é hoje a segunda maior do mundo – e sua história está ligada à saga de uma família de imigrantes que aqui aportou há cerca de um século, vinda do Leste europeu. Nascido em Kolki, na Ucrânia, em 1902, Leon Feffer chegou ao Brasil com a mãe, um irmão e duas irmãs, em 1920. Eles se estabeleceram em São Paulo, e Leon abriu uma loja no Brás, para comprar papel de grandes empresas internacionais e revendê-lo a outras lojas. E o negócio foi crescendo: ele abriu uma tipografia, depois

uma fábrica de envelopes. Na década de 1930, porque lia jornais importados de Nova York, Leon anteviu que a Europa entraria em guerra e isso comprometeria o fornecimento de papel. E, em 1939, decidiu fabricar seu próprio papel com madeira *Pinus* do Brasil. Vendeu tudo o que tinha – até a casa da família – para montar uma fábrica no bairro do Ipiranga – a origem da Suzano Papel e Celulose.

O capítulo seguinte da saga foi protagonizado por Max Feffer, filho e herdeiro de Leon. Violinista e amante das artes, Max tinha uma mente eminentemente criativa. A partir de 1950, liderou uma equipe de cientistas, que passaram a testar a produção de papel com eucalipto. Até porque, enquanto o *Pinus* só se dava bem nos estados frios do Sul, o eucalipto podia ser cultivado facilmente em qualquer parte do Brasil. Uma empresa de Jundiá, chamada Gordinho Braune & Cia., já fabricava papéis com 75% de fibra de eucalipto, porém Max queria mais.

Em 1961, a Suzano se tornou a primeira empresa no mundo a produzir, em escala industrial, papel branco com 100% de fibra de eucalipto. E o Brasil, que antes só importava papel, virou um exportador global de celulose.



E O COMPUTADOR EM QUE ESTOU ESCREVENDO?

Provavelmente ele não existiria se não fosse o matemático Alan Turing. Trabalhando como pesquisador no King's College de Londres, Turing criou a teoria da “máquina universal”: um artefato capaz de computar todas as informações compreensíveis à mente humana.

Nessa tese, estavam os fundamentos lógicos do computador digital.

Turing também trabalhou para o Exército inglês na Segunda Guerra e desenvolveu um método para quebrar o código secreto das comunicações alemãs. Contudo, nem todos os heróis são celebrados em vida. Homossexual, Turing foi processado pelo governo inglês em 1952, tempo em que a homossexualidade ainda era crime na Inglaterra. Morreu, provavelmente por suicídio, antes de completar 41 anos.



5 UM DIA, UM MÁGICO FOI AO CINEMA.

Mas não era qualquer sessão de cinema. Era uma das primeiras projeções da história – isso, em Paris, 1895. Os filmes eram cenas documentais gravadas pelos irmãos Lumière. O mágico na plateia se chamava Georges Méliès. Ao ver as imagens se mexendo, teve a ideia de usar a nova tecnologia para contar histórias fictícias. Comprou uma câmera, montou um estúdio e se tornou o primeiro diretor de filmes narrativos. Suas obras, como *Viagem à Lua* (1902), conseguem encantar ainda hoje.



6 A INSPIRAÇÃO VEIO DA PIZZA.

Reza a lenda que, há 42 anos, o então jovem Toru Iwatani pegou um pedaço de pizza da caixa e, olhando os pedaços restantes, dispostos em forma de disco, teve a impressão de ver uma criatura redonda de boca aberta. E teve uma ideia que mudaria a indústria de entretenimento.

Iwatani, então com 22 anos, era designer de jogos na companhia Namco, em Tóquio. Na época, os videogames se pareciam muito uns com os outros: simulações de guerras, tiroteios, combates de naves espaciais. Não havia narrativas elaboradas, e a maior parte do público era masculina. “Hoje, dizemos que um bom videogame deve fazer um casamento entre o tema e a mecânica”, diz Ernane Guimarães Neto, presidente da Rede Brasileira de Estudos Lúdicos e autor do livro *Narrativas e personagens para jogos*, de 2014. “Desde o nascimento dos videogames, na década de 1950, até o estabelecimento do mercado, nos anos 1970, o foco era a mecânica: por exemplo, como fazer um projétil se movimentar pela tela e atingir o alvo. A explicação? Os primeiros videogames foram criados por engenheiros militares.”

Iwatani queria levar o jogo para outro lado: desviar os fliperamas de suas origens bélicas e atrair um público mais vasto – inclusive, mulheres. Por isso, começou a pensar em um jogo que não tivesse tiros. Primeiro, teve a ideia de

E, UM DIA, ELE COMEÇOU A PENSAR EM UM JOGO QUE NÃO TIVESSE TIROS PARA ATRAIR O PÚBLICO FEMININO

substituir batalhas por refeições: que tal criar um videogame em que os jogadores, em vez de atirar em coisas, tivesse de comê-las? Então veio a epifania da pizza. E Iwatani imaginou um jogo em que um personagem redondo e comilão corresse por um labirinto engolindo pequenos lanches energéticos. Para tornar a ação mais desafiadora, decidiu que o come-comer seria perseguido por fantasmas coloridos. O jogo inicialmente se chamou Pakuman – a partir de “paku paku taberu”, onomatopeia japonesa para o ato de comer. Mas acabou sendo rebatizado como Pac-Man.

“O jogo é um grande marco, porque Pac-Man foi o primeiro grande personagem de videogame,” diz Guimarães. “Antes, havia o atirador, sempre em primeira pessoa. Pac-Man foi o primeiro personagem em terceira pessoa a ganhar fama mundial em um jogo eletrônico. Depois disso, os videogames já não ficaram focados apenas na mecânica, e passaram a incorporar a narrativa e a imaginação.”



7 START! Hoje, o nome Nintendo

é automaticamente associado a jogos de alta tecnologia. Mas quando a companhia nasceu – há mais de 100 anos –, seu negócio era um jogo bem antigo: as cartas. Fundada em 1889, em Quioto, a Nintendo inicialmente fabricava cartas de um jogo japonês chamado Hanafuda. Ninguém sabe ao certo o que significa o nome da empresa – que em japonês se escreve 任天堂 –, mas alguns o interpretam como um provérbio ligado ao jogo de cartas: “Deixe a sorte para o céu”. Outra tradução possível é “salão da sorte divina”. Também é possível que o nome seja uma referência a Tengu, um ser mitológico ligado aos jogos de azar.

POR CONTA DA GRANDE DEPRESSÃO, QUEM FABRICAVA MÓVEIS PAROU DE VENDER; NINGUÉM PENSAVA EM MOBILIAR A CASA. DAÍ...

E, durante 67 anos, fazer cartas foi o único negócio da companhia. A Nintendo se tornou a maior empresa do ramo no Japão e, em 1959, chegou a fazer um acordo com o já famosíssimo Walt Disney, para fabricar cartas com estampas de seus personagens. Mas, no fim da década de 1960, com o boom econômico do Japão, os hábitos começaram a mudar, e o hábito de jogar cartas foi perdendo espaço. A Nintendo começou a afundar. Era preciso achar outro nicho de negócios. Um dia, o fundador da empresa, Fusajiro Yamauchi, estava andando por uma das fábricas quando viu um braço mecânico, com uma mão na ponta. A invenção era de um de seus engenheiros, Gunpei Yokoi, que construiu a engenhoca só por diversão. Yamauchi resolveu transformar a brincadeira do empregado num brinquedo vendável, e assim nasceu a Ultra Hand, conhecida no Brasil como Mão Biônica.

A partir daí, a Nintendo passou a investir em brinquedos tecnológicos – e logo notou que a província mais fértil daquele universo era o crescente mercado de videogames. A ex-fabricante de cartas passou a fazer consoles, depois resolveu desenvolver seus próprios videogames – e foi assim que surgiu um dos jogos mais famosos, queridos e eternamente jogáveis de todos os tempos. (Para saber o resto, passe à próxima fase.)



MUITAS VEZES, O BOM NASCE DO RUIM.

Em 1977, a Nintendo criou seu primeiro console de videogames, chamado Color-TV Game. Foi um grande sucesso no Japão – mas Hirochi Yamauchi, herdeiro da empresa, queria entrar no mercado norte-americano. Com isso em mente, desenvolveu o Radar Scope, um jogo de combate estelar, gênero muito popular nos EUA. Três mil fliperamas de Radar

Scope foram produzidos no Japão e enviados para o outro lado do mundo. Mas o esforço de agradar os americanos acabou saindo pela culatra. O Radar Scope era muito parecido ao Space Invaders, jogo que fazia sucesso por lá. Resultado: 2 mil máquinas ficaram atiradas num depósito em Seattle, sem compradores. E as esperanças da Nintendo nos EUA pareciam aniquiladas.

Foi então que Yamauchi chamou um de seus empregados e deu a ele a missão de criar um jogo que agradasse o público norte-americano. O nome daquele empregado (hoje, uma lenda entre fãs de videogames) era Shigeru Miyamoto. Ao contrário de muitos de seus colegas, Miyamoto não era um programador de computadores, mas um artista gráfico que havia trabalhado com mangás. Sua ideia foi criar um jogo mais narrativo e menos técnico. Primeiro, se inspirou nos duelos do personagem Popeye contra Brutus, em defesa de Olivia Palito – sucesso nos EUA. Então criou um homenzinho vestido de carpinteiro, com um chapéu engraçado e um bigodão. Apelidado de Jumpman – algo como “Pulador” –, o personagem tinha de salvar sua namorada, Pauline, das mãos de um gorila biruta. O jogo, chamado Donkey Kong, foi inserido nas 2 mil máquinas paradas em Seattle.

O depósito, onde estavam as máquinas, pertencia a um ítalo-americano chamado Mario Segale. Pelo dinheiro gasto no desenvolvimento do jogo, a Nintendo atrasou vários meses de aluguel. Irritado, Segale foi falar com Minoru Arakawa, CEO nos EUA. Arakawa notou uma certa semelhança entre o locatário e o carpinteiro pula-pula e Jumpman foi rebatizado como Mario, que ganhou seu próprio jogo, um irmão chamado Luigi e uma nova profissão – encanador. Os jogos Mario Bros. (de 1983) e Super Mario Bros. (de 1986) foram blockbusters e o resto é história.



HÁ HORAS EM QUE ENCOLHER PODE SER IGUAL A CRESCER.

Parece absurdo? Veja a história de Ole Kirk. No início do século 20, ele fabricava e vendia móveis na cidade de Billund, Dinamarca. Seus principais clientes eram fazendeiros – principalmente, produtores de bacon e manteiga.

DURANTE A SEGUNDA GUERRA, OS DONOS DE UMA COMPANHIA ARGENTINA SE DESENTENDERAM COM O ENTÃO PRESIDENTE...

Grande parte de sua produção era exportada aos EUA. Por isso, o negócio de Kirk quase foi destruído pela Grande Depressão, desencadeada pelo crash da bolsa de Nova York, em 1929. Com menos exportações, os fazendeiros não tinham mais dinheiro para mobiliar suas casas. Já que os móveis de verdade não tinham saída, Kirk resolveu produzir cadeiras, mesas e camas em miniaturas. Depois, passou a fabricar brinquedos de madeira. E, após a Segunda Guerra, os brinquedos passaram a ser de plástico. A empresa que ele fundou abrevia “leg godt”, ou “brinque bem” em dinamarquês. É a Lego.



ERA UMA VEZ UMA CASA FECHADA.

Os donos da casa tinham medo de abrir as portas – como se lá fora andassem monstros cuja única intenção era invadir e dominar tudo o que houvesse dentro. Os donos da casa estavam acostumados a viver trancados e não percebiam que aquilo lhes fazia mal. O ar estava viciado, a comida estava ficando velha. Logicamente, era melhor abrir tudo de uma vez e assumir os riscos. A casa, na verdade, era o Brasil da década de 1980. E o consultor Fernando Dourado Filho, hoje com 57 anos, foi um dos atrevidos personagens que conseguiram destrancar a porta e abri-la – nem que fosse uma fresta. “Naquela época, boa parte das empresas nacionais via a abertura da economia como uma imensa ameaça, porque eram ineficientes e monopolísticas”, diz Dourado.

Em 1985, Dourado foi trabalhar na Nitro Química, uma das indústrias do conglomerado Votorantim. A empresa acabava de construir a maior fábrica de nitrocelulose do mundo, com três vezes a demanda máxima brasileira – e, ainda assim, exportava muito pouco, apenas para alguns países vizinhos. Dourado chegou cheio de novas ideias e ganhou carta branca dos acionistas para voar. “Comecei a vender internamente um conceito de mundo e de globalização como alavanca de oportunidade e não como um tsunami ameaçador”, conta. “Fiz

apostas pessoais no Extremo Oriente, no Sudeste da Ásia e, é claro, nos Estados Unidos e na América Latina.” Antes trancada, a empresa multiplicou por três seu volume de negócios internacionais: além de vender a outros países, passaram a importar materiais para tornar seus produtos mais competitivos. “Foi uma revolução”, lembra Dourado. “Daquela empresa meio ultrapassada, nasceu o embrião da internacionalização do grupo Votorantim, com a criação de dezenas de oportunidades e a captação de boas cabeças no mercado de trabalho. Era tudo só uma questão de pensar fora da caixa.”



ERA UMA VEZ UM MENINO QUE MORAVA NUMA FAZENDA E GOSTAVA DE DESENHAR.

Seu nome era Walter, nasceu em 1901, e a fazenda era no Missouri, EUA. Após se mudar para Hollywood, criou um pequeno estúdio de desenhos animados. Seu primeiro personagem de sucesso foi Oswald, Lucky Rabbit – Oswald, o Coelho Sortudo. Era um bichinho magrelo e irrequieto, de rosto branco, corpo preto, orelhas grandes, usando calções curtos com suspensórios. Mas, como ainda era meio verde nos negócios, Walter acabou perdendo os direitos autorais do coelho para a Universal, distribuidora dos filmes. Então, ele e o sócio, Ub Iwerks, arregaçaram as mangas e desenharam outro personagem, também em preto e branco, também irrequieto, também fã de calções curtos... Era um rato, com orelhas redondas e não espetadas. Walter pensou em batizá-lo de Mortimer Mouse. Mas sua esposa, Lillian Bounds, achou o nome muito enrolado e sugeriu Mickey. Nasceu o camundongo mais famoso do mundo.

Eu jogo palavra no vento e fico vendo ela voar. Ricardo Aleixo

ERA UM ARQUITETO, FREQUENTAVA A PRAIA E CRIOU UM ESPORTE



ÀS VEZES O MELHOR BRASILEIRO É ARGENTINO. OU JAPONÊS.

Essa história talvez machuque os brios nacionais, mas o fato é que um dos maiores símbolos do Brasil tem origens no país de Maradona. As sandálias havaianas, que hoje representam o País no mundo todo, foram criadas pela empresa Alpargatas, fundada em 1883, em Buenos Aires. Seu produto inicial eram, precisamente, alpargatas – um tipo de sapatilha de lona com sola de borracha, usada pelos camponeses do país. Em 1907, a Alpargatas cruzou a fronteira e passou a trabalhar no Brasil. Durante a Segunda Guerra, os donos da companhia se desentenderam com o presidente argentino, Juan Domingo Perón, e a Alpargatas migrou definitivamente para cá.

Na década de 1950, à medida que o Brasil se industrializava e se urbanizava, a população foi perdendo interesse pelas sapatilhas de lona, adequadas à vida rural. A empresa então criou um produto 100% novo – ou quase. As sandálias havaianas foram feitas de borracha brasileira, mas com o desenho de uma típica sandália japonesa, chamada zori (lá, feita com sola com palha de arroz). Por isso, aliás, que o solado da havaianas tem uma textura que lembra grãos de arroz. E o nome? Remetia ao Havaí, porque era onde os milionários (norte-americanos) passavam férias.



QUAL É O MAIS BRASILEIRO DOS ESPORTES? “Futebol” é

a resposta mais comum, mas o “football” é inglês. Quem nasceu em nossas terras – ou melhor, em nossas areias – foi o frescobol. E nasceu em Copacabana; além de brasileiro nato, é carioca da gema. Nos anos 1950, o arquiteto Caio Rubens Romero Lyra era um dos que jogavam tênis na praia. Notando que as raquetes, então de metal, eram corroídas pela

maresia, Lyra desenhou raquetes de madeira e pediu a um amigo carpinteiro para produzi-las. Surgiram a raquete sólida, resistente à água do mar, e o frescobol, cujo nome vem do “frescor” da tarde, a melhor hora para praticá-lo. Surgiu, como dizia Millôr Fernandes, “o único esporte com espírito esportivo, pois não tem vencedores nem perdedores”. Surgiu também uma ilustração perfeita do “jogo infinito”. Esse conceito, que atualmente vem sendo advogado com veemência por Simon Sinek e outros, refere-se ao jogo cujo objetivo é jogar e não ganhar – jogar-se para manter o jogo. É o próprio símbolo da era colaborativa, não é?



ÀS VEZES, O MENOR INIMIGO É O MAIS DIFÍCIL DE DERROTAR.

Bem o sabem os citricultores mundo afora, pois um dos mais ferrenhos algozes de seus pomares é o minúsculo *Diaphorina citri*, inseto da família dos psílídeos, de cor branco-acinzentada e com um comprimento que vai de 2 a 3 milímetros. Ao sugar a seiva das árvores, o psílídeo transmite a bactéria *Candidatus Liberibacter asiaticus* – causadora de uma doença chamada greening, que é o pior flagelo da citricultura mundial – a Flórida, EUA, que o diga. Uma vez infectadas, as laranjeiras não têm cura; perdem os frutos prematuramente e vão definhando até morrer.

No Brasil, contudo, a *Diaphorina citri* encontrou um rival à altura. Cientistas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), da USP, tiveram a ideia de exterminar o psílídeo com a ajuda de uma criatura ainda mais diminuta: o parasitoide *Tamarixia radiata*, originário da Índia e do Afeganistão, e inimigo natural da terrível *Diaphorina*. Com base nessas pesquisas, a paulista Citrosuco – uma das maiores fabricantes de suco de laranja do mundo – desenvolveu uma estratégia de guerra biológica contra os psílídeos. Desde 2014, a *Tamarixia radiata* é produzida em biofábricas controladas pela empresa. Assim que identifica um foco de psílídeos em algum pomar, próprio ou terceirizado, a Citrosuco solta uma colônia de *Tamarixia* nas folhas da árvore infectada.

Na luta entre o inseto e o parasita, quem ganha é a produção: a incidência de psilídeos caiu em até 94% no ecossistema Citrosuco. Esse plano de combate único no planeta (e que dá uma pista do futuro) traz mais um benefício: com a ajuda de seu pequeno guerreiro, as fazendas da Citrosuco diminuíram também o uso de defensivos agrícolas.



TODO MUNDO ADORA UM BRINDE.

Mas, às vezes, o brinde agrada tanto que vira a atração principal. Foi o que aconteceu com o negócio de David H. McConnell, um sujeito que vendia livros de porta em porta, nos EUA do século 19. Sempre que vendia um livro a uma mulher, dava-lhe um vidrinho de perfume como agrado. Com o tempo, notou que o perfume fazia mais sucesso que os livros. Em 1886, fundou The California Perfume Company – que mais tarde se transformaria na Avon.



TODO INÍCIO É UM MISTÉRIO.

Até hoje ninguém explicou perfeitamente o big bang. Ninguém sabe como Homero começou a escrever a *Iliada* (se é que Homero existiu). Tampouco dá para ter certeza do que se passava na cabeça do farmacêutico John Pemberton quando misturou água gaseificada e aromatizante cor de caramelo a um novo tônico que havia desenvolvido. Mas o resultado foi o refrigerante mais famoso do mundo. Infelizmente, nem todo criador sabe aproveitar o que cria: Pemberton vendeu sua fórmula por US\$ 2.300 a Asa Candler, que fundou a Coca-Cola em 1892.



QUEM CORRE SEMPRE ALCANÇA ALGUMA COISA.

Mas é preciso pisar macio para não torcer o pé. Na década de 1960, o atleta Phil Knight e seu treinador, Bill Bowerman, notaram que, nos EUA, havia poucos produtos voltados espe-

ELE ERA APENAS UM SUJEITO QUE VENDIA LIVROS DE PORTA EM PORTA NO SÉCULO 19. ATÉ QUE, UM DIA, TEVE UMA IDEIA DIFERENTE

cialmente para corridas. Com uma vaquinha de US\$ 500 cada um, trouxeram 300 pares de calçados do Japão. Em 1970, a empresa fundada por eles passou a produzir seus próprios tênis e foi batizada de Nike.



CRIAR, ÀS VEZES, É RECRIAR.

Em 1913, Gabrielle Chanel abriu sua primeira loja no balneário francês de Deauville. Lá, apresentou seus primeiros conjuntos femininos em jérsei. O tecido não foi inventado por ela – mas, até então, era usado apenas em roupas esportivas e roupas íntimas masculinas. “Chanel percebeu o potencial do jérsei, usando-o para produzir trajés elegantes, confortáveis e mais de acordo com o calor do verão”, diz Laura Ferrazza de Lima, historiadora da moda e professora do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. “O sucesso foi imediato e, assim, Chanel alçou o prosaico tecido ao cume da moda.”



PROCURE AÍ NO GOOGLE DUAS OBRAS DE ARTE.

Uma é o teto da Capela Sistina, de Michelangelo, e outra, *O casal Arnolfini*, de Jan van Eyck. Ainda que belíssimas, as pinturas da Sistina, mais antigas, parecem mais opacas. Já a pintura de Van Eyck tem uma espécie de brilho envernizado, que destaca as minúcias. Isso acontece porque, antes da época de Van Eyck, os pintores usavam têmpera, uma mistura à base de ovo.

Não há alegria pública que valha uma boa alegria particular. Machado de Assis

MARTELOS DE PEDRA DA TANZÂNIA PERMITIRAM À ARTE E À CIÊNCIA AVANÇAR. ESTÃO ENTRE AS MAIORES CRIAÇÕES DA HUMANIDADE

Depois surgiu a tinta a óleo, com pigmentos diluídos no óleo de linhaça – isso permitiu que Van Eyck criasse pinturas com cores lustrosas e detalhes cintilantes.



ÀS VEZES, OS MAIORES HERÓIS SÃO ESQUECIDOS.

Toda a tecnologia que usamos hoje nasceu na pré-história, quando gênios anônimos inventaram as primeiras ferramentas. Os mais antigos produtos humanos que se conhece são as chamadas ferramentas de Oldowan, feitas há 2,6 milhões de anos, na Tanzânia, e descobertas na década de 1930 pelo arqueólogo Louis Leakey. Eram martelos de pedra, usados para quebrar nozes, afiar outras pedras ou esmagar sementes para fazer pigmentos. Hoje, tudo isso parece simples. Mas a arte e a ciência, como as conhecemos, não existiriam sem o trabalho desses misteriosos criadores na aurora da humanidade.



CRIAR ALMAS É A FORMA SUPREMA DE CRIAÇÃO.

Você leu histórias de cientistas, inventores, negociantes, pintores, engenheiros, todos geniais. Mas o troféu da criatividade mundial deveria ir, na visão de **HSM Management**, para William Shakespeare (1564-1616). Suas peças são tão extraordinárias que anteciparam descobertas e teorias do futuro. Freud está em *Hamlet*. O pós-colonialismo está em *A Tempestade*. *Macbeth* e *Júlio César* são leituras essenciais para quem quiser entender a política –

hoje, ontem, amanhã e em qualquer época. Segundo o crítico literário Harold Bloom, o maior poder de Shakespeare era sua “misteriosa capacidade de criar seres humanos”. Seus personagens são tão profundos que parecem tão reais quanto eu e você.

O gênio de Shakespeare é ainda mais enigmático pela falta de informações a seu respeito. Sabemos muito pouco sobre ele. William nasceu em Stratford-upon-Avon, em 1564, e morreu na mesma cidade, em 1616. No meio-tempo, viveu em Londres, onde se tornou o maior dramaturgo de sua época e o maior escritor de qualquer tempo. Shakespeare não deixou diários nem cartas pessoais. O que conhecemos dele são suas peças, seus poemas e o testamento lacônico, em benefício da esposa Anne Hathaway. Sabemos também que foi um astuto homem de negócios. Filho de um plebeu, conseguiu enriquecer no teatro e se tornou coproprietário de uma companhia, a King’s Men – grupo responsável pela criação do teatro Globe, cuja réplica pode ser visitada em Londres hoje.

Ao longo de sua carreira, Shakespeare escreveu ao menos 38 peças, que incluem ao menos 1,7 mil palavras que nunca haviam sido registradas antes. Em muitos casos, o poeta transcrevia coisas ouvidas nas ruas de Londres – porém, mais de 400 desses vocábulos foram invenções do autor. Muitas criações shakespearianas são corriqueiras no inglês moderno, como “educate”, “bedroom”, “gossip”, “fashionable” – e por aí vai. Sempre que você ler ou escutar algo em inglês, lembre-se do quanto devemos a esse homem misterioso.

Em *Como gostais*, o poeta ainda nos deu este sábio presente: “O mundo inteiro é um palco, e os homens e mulheres são todos eles simplesmente atores. Eles entram no palco, eles saem do palco, e um único homem interpreta mil papéis, entre a hora em que nasceu e o dia de sua morte”. ∞



JOSÉ FRANCISCO BOTELHO é jornalista, escritor e tradutor de Geoffrey Chaucer e William Shakespeare.

CHALLENGE
ACCEPTED

#TRENDING

FAMOUS



NÃO ESTOU CRIATIVO. E AGORA?

SE VOCÊ ACHAR QUE NÃO CONSEGUE CRIAR NADA, SAIBA QUE OS CREATORS
TAMBÉM TÊM, VEZ OU OUTRA, A MESMA SENSAÇÃO | POR KAIQUE BRITO

Não é novidade que a internet exige que sejamos produtivos frequentemente: algoritmos que beneficiam quem publica com constância, um público que cobra conteúdo diário/semanal... e isso tudo requer criatividade. Essa capacidade de inventar algo a partir da nossa imaginação e tornar realidade pode ser muito difícil de alcançar em alguns momentos. Num

estudo realizado pela YouPix e pela Brunch, 24% dos influenciadores vivem exclusivamente da produção de conteúdo e 66% trabalham sozinhos. A quantidade de pessoas que hoje dependem da criatividade para pagar as contas é muito grande e em algum momento, todo mundo já teve o seguinte pensamento: “Eu não sou criativo. E agora?”.

O medo de não conseguir produzir, a angústia ao ver uma data de entrega... É sempre muito di-

Se o bem e o mal existem, você pode escolher. É preciso saber viver. **Roberto Carlos**

ficil quando a nossa criatividade não está a nosso favor, mas a verdade é que, muitas vezes, falta algo primordial, que é a inspiração. Não só a de estar num ambiente inspirador, mas também de ter referências! Bagagem de outros conteúdos de que gosta, uma variedade de temas consumidos, noção da própria identidade para colocar personalidade naquilo que faz. A junção destes elementos pode ser extremamente útil quando o assunto é criar algo novo.

Desde o início da nossa história, pessoas se expressam artisticamente e usam da sua capacidade de desenvolver algo para solucionar um problema individual ou coletivo. Isso é algo que vem de milênios e precisamos entender que já se passaram muitas pessoas geniais pelo mundo, deixando o seu legado para que possamos reconhecer e acrescentar com as nossas ideias, vivências e olhares! Um exemplo disso é a técnica de “sample” no mundo da música. Pela definição da Kondzilla (a principal produtora de vídeos de funk no Brasil), “sample nada mais é do que a amostra de sons, sendo eles trechos (ou partes inteiras) de músicas já existentes”. Sabe quando você ouve uma música lançada há duas semanas e sente que conhece ela de 20 anos atrás? É isso! Artistas que usam produções já existentes como inspiração para dar vida a ideias que ainda não estavam muito bem estruturadas.

Um ótimo exemplo disso é a música “7 Rings - Ariana Grande”, que foi feita usando o sample de “My Favorite Things - Mary Martin e Patricia Neway”. Depois de tanto tempo passado, pode-se dizer que é muito difícil criar algo 100% novo, então a inspiração hoje é de extrema importância nesse processo. Os vídeos tão engraçados, e tão compartilhados, do TikTok, são, na maioria das vezes, inspirados em outros vídeos da própria plataforma! A prova disso é que, no início do aplicativo (quando ainda se chamava ‘musical.ly’), o seu slogan dizia “Inspire e seja inspirado”. O TikTok se move baseado em inspiração desde essa época e é a plataforma mais criativa da atualidade! Ou seja, consuma conteúdos dos outros antes de produzir o seu.

SÓ QUE...

Do mesmo modo que é valioso assistir a vídeos, ler textos e ouvir músicas de outros produtores na

VULNERABILIDADE, UM SEGREDO

Fica muito difícil ser criativo sem se expor

Como Sigmund Freud dizia, “das suas vulnerabilidades virá sua força”. Ocorre que isso não vale só para força; aplica-se também à criatividade. É o que vemos no caso do influencer Kaíque Brito, quando ele diz que ficou bloqueado, e sem atualizar seu perfil no Instagram, de junho a agosto de 2020. Naquele momento, ele se permitiu estar vulnerável, uma vez que não escondeu o fato – seria fácil ele contratar alguém para fazer postagens, não?

Expor-se ao escrutínio do mundo é igual a se vulnerabilizar. Um conceito da gestão que permite entender bem isso é o do “desvio criativo”. Acontece quando um funcionário desobedece o líder que rejeitou uma ideia nova, e segue com a ideia. Nesse desvio, ele está se vulnerabilizando. (Algumas vezes sai vitorioso, em outras, é punido.)

Brené Brown, professora da University of Houston, tem duas afirmações célebres a esse respeito: (1) “não existem pessoas não criativas; só aquelas que param de tentar criar, em geral por vergonha” e (2) “não existe criatividade sem vulnerabilidade”.

internet, isso pode construir uma barreira na nossa criatividade quando se trata de pessoas do mesmo segmento. O espaço digital cobra muito em alguns momentos e faz com que a gente se compare a tudo que tenha a mínima ligação com o que a gente produz. Ficar olhando constantemente quantas curtidas tem o vídeo de tal pessoa, quantos comentários tem no artigo do colega de trabalho... Isso acontece e não podemos negar! Quando criamos esse hábito de abrir os mesmos perfis todo o tempo para ficar comparando, terminamos consumindo o mesmo tipo de conteúdo e ficando tristes por, muitas vezes, ter um alcance menor do que esperávamos, resultando num bloqueio criativo.

Nesse cenário, é preciso uma pausa para alinhar o que está acontecendo consigo mesmo e lembrar que o que realmente importa é a relevância e a qualidade do conteúdo que cria. Quantidades exorbitantes de seguidores e likes podem sim ser um bom sinal, mas nunca devem ser uma preocupação que ultrapasse o significado e propósito do que se produz.

Eu, Kaique Brito, já passei por esse tipo de situação algumas vezes e, por isso, me identifiquei tanto com o tema deste artigo. De junho a

O AMBIENTE NÃO ME FAZ CRIATIVO. E AGORA?

A Try trabalha com desenho de experiência do usuário. E precisou redesenhar o trabalho essencialmente em equipe para o modelo remoto. Está funcionando

O dia 11 de março de 2020 foi o último em que eu e os então 52 funcionários da Try, estúdio de user experience – o famoso UX – da qual sou CEO, trabalhamos juntos no escritório da avenida Cidade Jardim, em São Paulo. Trocamos o ambiente gostoso da nossa sede pelo trabalho solitário, cada um em sua casa. Eu sempre achei que o trabalho que fazemos, essencialmente criativo, funcionava por causa do encontro, da presença, da criação em grupo. Mas fiz o que gosto de fazer diante do inevitável: abraçar a circunstância sem chorar o perdido e me abrir para o novo.

A primeira coisa que entendemos é que, quando você vai todo dia ao escritório, a cultura te atinge de várias maneiras. O espaço, o comportamento das pessoas, tudo isso vai criando uma energia. Com todos a distância, ou passávamos nossa cultura adiante na base do Zoom e da conversa, ou ela derretia.

Em agosto o Thomás Camargo, um dos novos diretores, sugeriu um town hall com toda a equipe, algo que não fazíamos antes da pandemia. Deu tão certo que passamos a fazer todo mês. Nessas horas, conseguimos sentir a energia do nosso grupo, dividir projetos, trazer pessoas interessantes para conversar com a gente e comemorar o que precisa ser comemorado nesses tempos tão intensos e batalhados. Também chamamos clientes para contar os resultados de algum projeto desenvolvido conosco. Saio energizada desses encontros. Alguma mágica acontece quando as carinhas vão aparecendo na tela, cada uma no seu canto, distantes, mas ao mesmo tempo unidas por algo intangível.

Também recorremos a ferramentas – como Miro, Slack e Notion – para facilitar a cocriação e a colaboração. Os designers gostam do Figma para rabiscar juntos no iPad. Desenhamos fluxos e acompanhamos os projetos online. Outras práticas simples, mas poderosas, têm ajudado a manter a criatividade viva. Pro-

curro usar uma parte das reuniões para bater papo e saber como as pessoas estão. Precisamos lembrar de jogar conversa fora, senão o dia vira só despacho, providência, entrega. E aí é burnout. Todo mundo já sentiu como emendar uma reunião em vídeo atrás da outra esgotada. Procuro deixar um intervalo de 15 minutos entre uma e outra, sempre que dá. E peço que as câmeras fiquem abertas nas reuniões, para que possamos ver as pessoas.

Aos poucos, alguns hacks vão ajudando as pessoas a se conectarem e a se lembrarem da energia do grupo. Algumas equipes ficam juntas no Zoom enquanto trabalham, mesmo quando não estão em reunião. Outros times optaram pelas happy hours virtuais – que, segundo eles, só são estranhas até a segunda cerveja.

Após um ano de trabalho remoto, vejo muita coisa positiva. Quando pudermos, vamos voltar ao escritório, mas não com a mesma frequência. A transformação que veio para ficar. Somos do setor de serviços, claro, mas conseguimos reinventar nosso jeito de funcionar e o negócio cresceu. Sem o limite do espaço físico do escritório, pude contratar pessoas e aceitar mais trabalhos – a equipe saltou de 52 para 89 pessoas. Quanto à cultura, em 18 anos de empresa, 2020 foi para mim o mais interessante de todos. E, por que não dizer, também em criatividade.



ERCILIA GALVÃO BUENO é fundadora e CEO da Try, empresa de design de experiência do usuário pertencente ao grupo Wunderman Thompson.

Foi um gol de anjo, um verdadeiro gol de placa. **Jorge Benjor**

O BLOQUEIO CRIATIVO CHEGA PARA TODOS E NÃO VAI EMBORA FACILMENTE. O MELHOR É EVITÁ-LO: BUSQUE INSPIRAÇÃO EM TODOS OS LUGARES!

agosto de 2020, o meu perfil do Instagram não foi alimentado com praticamente nada. Durante esse tempo de ócio espontâneo, a nossa mente se enche de preocupações sobre como será quando voltarmos a publicar, mas, com uma construção de comunidade no decorrer do tempo de internet, o público será receptivo! Esse bloqueio chega para todos e não sai tão facilmente. Então para evitá-lo, busque inspiração em todos os lugares! Assista novamente a filmes que te inspiraram no passado, leia os livros que você lia na infância... Já se cair na situação de não conseguir ter ideia alguma, respirar, lembrar-se do valor que tem e rever os próprios hábitos de uso da internet pode ser a melhor opção a se aderir.

Ainda assim, com todos esses pensamentos em mente, a criação de conteúdo pode ir de encontro a um outro desafio: originalidade e personalidade. Arrisco a dizer que este é o tópico mais importante de todos, pois a internet está cansada de tanto “conteúdo” igual. É de suma importância saber separar o que é inspiração do que é cópia/plágio. Precisamos consumir conteúdos diferentes para construir as nossas próprias ideias, usando-os como base. Para isso, é necessário algum nível de autoconhecimento. O simples ato de olhar um álbum de fotos antigo pode ser extremamente útil para lembrar de onde surgiu a pessoa que você é hoje e como ela se desenvolveu; realizar uma análise de quais as pautas mais te movem e fazer disso um propósito da sua produção de conteúdo deve torná-la mais relevante. As redes muitas vezes têm formatos já existentes e popularizados, mas que, com personalidade, podem virar algo incrível, como os reacts de Leon Martins e Nilce Moretto. Um dos cinco canais dos criadores, o “República Coisa de Nerd”, possui a junção de formatos de vídeo já explorados por outros produtores de con-

teúdo (como reacts e gameplays) à originalidade de Leon e Nilce. O canal hoje acumula aproximadamente 380 milhões de visualizações em pouco menos de três anos! Eles constroem sua história com autenticidade e se reinventam de acordo com a mudança de seus interesses inúmeras vezes!

Em síntese, é preciso pensar a criatividade de forma organizada quando ela é um elemento do seu trabalho, pois um bloqueio criativo é muito fácil de acontecer. Estar sob um sistema que nos coloca numa bolha de conteúdos iguais e que estimula a produção em massa para as pessoas competirem entre si é um empecilho colossal para o nosso processo criativo. Além disso, é muito importante criar com personalidade e de acordo com os próprios interesses, pois isso traz autenticidade e é o que nos torna únicos e especiais nesse mundo gigante que é a internet.

Para melhorar essa situação, todo mundo que faz produção de conteúdo na internet (criadores, marcas, plataformas etc.) precisa, cada vez mais, compor o meio pensando em relevância, originalidade e autenticidade. Escrevendo textos sobre assuntos pelos quais se interessam, fazendo vídeos que saiam do óbvio e, sobretudo, gostando e se divertindo com o que está produzindo!

Uma coisa que ajuda é visar um espaço menos acelerado, melhor para a saúde mental geral, e um público que recebe conteúdo que faça bem a eles. Sem isso, creio que o meio digital será visto cada vez mais como algo ruim e nós teremos que encontrar outras formas de expressar a nossa capacidade de criação. ∞



KAIQUE BRITO, soteropolitano de 16 anos de idade, tem 234 mil seguidores no Twitter, 118 mil no Instagram, mais de 100 mil no TikTok – nesta, é famoso pelos vídeos em dubla falas problemáticas e usa a ironia para tratar de problemas sociais como racismo e machismo.



30 Rosa Magalhães:
o silêncio precede o êxtase

Por Emanuel Neves

31 Coletivo Risqué:
a diversidade em cores

Por Aline Luísa Bisol

32 Coletivo Boticário: sobre perfumes e personalidades

Por Ricardo Lacerda

33 Zanna: descobrindo personas sonoras

Por Emanuel Neves

34 Wagner Azevedo: no subsolo das palavras

por Leonardo Pujol

35 Coletivo Xalingo: nasce um brinquedo

Por Ricardo Lacerda

36 Davi Nascimento: clicando histórias de amor

Por Danielly Oliveira

37 Raphael e Fábio: muito além da comida

Por Ricardo Lacerda

38 Ana Ribeiro: entre pixels e personagens

Por Maria Eduarda Rabello

39 Bea Góes: roteiro tem muita técnica

Por Leonardo Pujol

PESSOAS CRIATIVAS: QUEM SÃO, ONDE COMEM, COMO DORMEM...

EXISTE ALGO COMUM A TODOS QUE TRABALHAM CRIANDO COISAS: ELES CRIAM INTENCIONALMENTE. ISSO QUER DIZER, NA PRÁTICA, QUE PRESTAM ATENÇÃO A SI MESMOS E PROVIDENCIAM AS CONDIÇÕES QUE OS FAZEM CRIAR COM MAIS FACILIDADE E MELHOR

“Há lugares que são gaiolas e há lugares que são asas. As gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo; pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo.

Lugares que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.”

Esse texto é do educador Rubem Alves. Nós apenas usamos “lugares” em vez de “escolas”, como ele escreveu originalmente. E os lugares podem ser as empresas, é claro, mas pode ser a sua casa, o seu quarto e até você mesmo. O que a gente percebeu, montando esta edição, é que muitas vezes a própria pessoa se coloca numa gaiola. A seguir, traçamos os perfis de dez pássaros que voam, alguns em bando e outros solo, de dicionarista a carnavalesca, de equipes de esmalte às de perfumes, de musicista a roteirista, de desenvolvedora de games a fotógrafo de casamentos, de chef de cozinha a criadores de brinquedos. É proibido não ler. 😊



ROSA MAGALHÃES: O SILÊNCIO PRECEDE O ÊXTASE

A MAIOR VENCEDORA DA ERA MODERNA DOS DESFILES DE ESCOLAS DE SAMBA, DONA DE UM EMMY, MISTURA O ERUDITO E O POP | POR EMANUEL NEVES

O cavaquinho estridente faz eriçar os pelos na arquibancada. A marcação do surdo rege a emoção do público. Os pandeiros e as cinturas ondulam. Os olhos quase não conseguem absorver a imensidão de cores e a escola explode na avenida como fogos de artifício vivos que se arranjam para narrar epopeias de som e glória. Talvez os estrangeiros não entendam, mas sentimos muita falta dessa criatividade em 2021. Uma criatividade gestada no silêncio – por pessoas como a carnavalesca Rosa Magalhães.

É assim, na quietude, que a artista plástica gosta de elaborar seus enredos. O costume vem da infância. Filha de uma teatróloga e de um escritor, Magalhães desenhava enquanto os pais liam. “Fiquei condicionada ao silêncio para produzir”, admite. Além dele, ela conta com outro aliado: o cigarro. “Às vezes, deixo queimando de lado, só para sentir a fumaça”, diz Magalhães, que soma sete títulos do carnaval do Rio de Janeiro – seis deles após a inauguração do sambódromo, em 1984. É a maior vencedora da era moderna dos desfiles.

Uma das características do seu trabalho é a mescla de referências eruditas e populares – legado de sua formação. Graduada em pintura e cenografia, Magalhães atuou durante décadas como professora na Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Chegou ao Carnaval em 1970, egressa do meio acadêmico, pela mão de um de seus professores – o cenógrafo Fernando

Pamplona, responsável por revolucionar o Salgueiro nos anos seguintes. “Aqueles desfiles influenciaram uma série de outras criações. Filmes como *Xica da Silva* só surgiram em razão dos temas abordados à época”, lembra.

ESTOPIM DE REAÇÃO EM CADEIA

A missão de um carnavalesco, aliás, é servir como estopim para uma reação criativa em cadeia. A partir do enredo delimitado por ele, as demais áreas da escola de samba vão desenvolver seus próprios imaginários para brilhar na avenida. “Da comissão de frente ao mestre-sala, todos precisam receber esse subsídio”, explica Magalhães. A organização, assim, torna-se fundamental. E começa na própria estrutura narrativa.

A rigor, o desfile é um storytelling que se vale de diferentes expressões artísticas. “A base é sempre a história, que demanda muita pesquisa. Ela permite metáforas, mas deve ter início, meio e fim”, diz ela, que, em outro campo, diferente mas semelhante, ganhou um Prêmio Emmy de melhor figurino – pela assinatura da cerimônia dos Jogos Pan-Americanos de 2007.

O próximo desafio de Magalhães na Sapucaí já começou. À frente da Imperatriz Leopoldinense, ela contará a vida do cenógrafo Arlindo Rodrigues, precursor da erudição na avenida. A escola será a primeira a desfilar. Só não se sabe quando. ∞



COLETIVO RISQUÉ: A DIVERSIDADE EM CORES

DAR NOMES MIRABOLANTES AOS ESMALTES É UM ESFORÇO DA EQUIPE LIDERADA POR REGIANE BUENO, QUE INCLUI TRÊS REUNIÕES ANUAIS MULTIFUNCAIONAIS E A ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS LIGADOS A REDES SOCIAIS | POR ALINE LUÍSA BISOL

A mão da modelo segura um frasco de esmalte roxo, de modo que todas as unhas (devidamente pintadas) fiquem aparentes. A coloração do esmalte lembra a do açaí. Já o nome do produto é tão marcante quanto o sabor do fruto: “Cancela julgamentos”. Em outra imagem da coleção “Revolução das cores”, disponível nas redes sociais da Risqué, um azul de tom pastel é batizado como “De pacífico, só o oceano”. Há ainda o alaranjado que expressa uma “Preguiça de padrão” e o “Rosa para todes”, que propõe inclusão. À primeira vista, os nomes parecem derivar de uma experiência sinestésica. No entanto, nada é subjetivo entre a equipe de criação da Risqué – maior player de esmaltes de unhas no Brasil.

A equipe de criação trabalha tanto com os conteúdos para as redes sociais quanto com a definição do nome dos esmaltes. Tudo começa pela pesquisa de tendência de cores – ditada pela moda. Depois, com apoio de uma agência terceirizada, vem a análise de comportamento das consumidoras. É nessa etapa que o conceito da campanha é decidido. Foi assim que nasceu a coleção “Revolução das cores”, em que o consumidor enxerga a cor como propósito de empoderamento.

Assim também foi criada a campanha “K-Pop Love”, que faz alusão ao gênero musical coreano que se caracteriza pela variedade de elementos audiovisuais. Nesta, um esmalte de tom azul pastel foi batizado de “K-Pop-Se”. O de coloração nude claro rosado ganhou o nome de “Chick Pop”. “Na pesquisa de mercado aprendemos que os jovens coreanos não se definem pelas cores rosa de menina e azul de menino, mas primam pela total liberdade de expressão. Identificamos que essa cultura também tinha espaço no mercado brasileiro”, conta Regiane Bueno, VP de marketing do grupo Coty Inc., dona das marcas Risqué, Monange, Bozzano e Cenoura & Bronze.

BRAINSTORMINGS MULTIÁREAS

Trabalhar em uma empresa multimarcas, segundo Bueno, não traz implicações para a criatividade. “Cada marca tem seu propósito e conhece seu público.” Na Risqué, a inovação acontece em grandes reuniões de brainstorming. São três encontros por ano, um para cada nova coleção. Nessas reuniões, funcionários de diferentes áreas da empresa (15 a 20, no total) são convocados.

A equipe reconhece a importância de ter referências de fora do universo da criação, pois “trazem diversidade”. Como é de se imaginar, todos se divertem durante a criação dos nomes dos esmaltes – pensados não apenas para diferenciar as mais de 100 cores do portfólio, como também para possibilitar a identificação das consumidoras com a marca. Depois de definido, cada nome é submetido ao departamento jurídico, que faz uma consulta de marcas para se certificar de que não há outro esmalte com o mesmo título. Se aprovado, o esmalte compõe a coleção – levando ainda mais diversidade às consumidoras Risqué. ∞





COLETIVO BOTICÁRIO: SOBRE PERFUMES E PERSONALIDADES

COMPREENDA O TRABALHO DE INTELIGÊNCIA OLFATIVA DO GRUPO BOTICÁRIO, QUE DEPENDE DE CONECTAR FRAGRÂNCIAS COM CONTEXTO E EMOÇÕES | POR RICARDO LACERDA

Perfumar-se é uma sabedoria instintiva. E como toda arte, exige algum conhecimento de si própria. Para Clarice Lispector, o perfume era um catalisador da personalidade. Para as marcas de perfumaria, o excerto literário faz todo sentido. A criação de uma fragrância começa por um briefing que tem como objetivo refletir traços de quem vai usá-la.

Quando foi contratado pelo Grupo Boticário, na década de 1990, o farmacêutico Cesar Veiga esperava trabalhar na área de desenvolvimento. Mas acabou caindo na perfumaria, área responsável por novas fragrâncias. Em 24 anos de empresa, já frequentou os principais cursos e formações do ramo, inclusive na França e nos Estados Unidos. Hoje, é expert em perfumaria do Núcleo de Inteligência Olfativa do Grupo Boticário. Na prática, seu cargo é de avaliador. “Nossa rotina é cheirar. Somos a ponte entre o marketing e o perfumista, que é, ele sim, o grande artista.”

Para entender melhor essa dinâmica, é importante dizer que a criação de um perfume envolve três frentes. Na base, está o produtor de matéria-prima. É ele quem planta e colhe rosas, lavandas, jasmims, extrai óleos essenciais. Na etapa intermediária ficam os centros criativos (as casas de fragrâncias), onde os perfumistas trabalham combinações. Na ponta, os chamados transformadores. É o caso do Boticário, que leva suas demandas às casas de perfumaria para desenvolver, de fato, o produto e colocá-lo no mercado.

SENSIBILIDADE: TÃO IMPORTANTE QUANTO

A busca por uma nova fragrância exige de Veiga e equipe não apenas criatividade, mas muita sensibilidade. Tudo começa pelo diálogo entre o departamento de marketing e o Núcleo de Inteligência Olfativa. Juntos, eles tentam interpretar os anseios do público-alvo. “Pode envolver um gap, com um produto que ainda não temos no portfólio, ou uma tendência”, explica.

Definida a linha a seguir, o aspecto olfativo torna-se um entre vários pontos a considerar: é hora de observar vitrines, arquitetura, comportamento, artes. “Nosso briefing pode incluir imagem, som, qualquer coisa capaz de inspirar. Podemos incluir a foto de uma mulher num ambiente sofisticado, tomando champanhe, envolvida em cores quentes”, exemplifica Veiga.

Tão logo os primeiros testes são entregues pelos centros de criação, os avaliadores começam a filtragem. “É como a lapidação de um diamante bruto”, diz ele. A encomenda pode vir, por exemplo, com um tom indesejado de madeira, sem frescor ou sem brilho. Como a perfumaria envolve um sentido intangível, que é o olfato, os caminhos que definirão a nova fragrância são ligados ao emocional: “Temos que treinar o cérebro para fazer associar um determinado cheiro ao frescor da brisa da praia ou ao quentinho de um casaco de lã”. ∞





ZANNA:

DESCOBRINDO PERSONAS SONORAS

COMO CRIAR SONS QUE COMBINEM COM AS IDENTIDADES DAS MARCAS | POR EMANUEL NEVES

Plim-Plim. Talvez seja só uma onomatopeia em outros lugares do mundo. Mas não no Brasil. Aqui, trata-se de uma chave mental capaz de nos conectar a um desfile de cenas e imagens presentes na memória do País. Uma infinidade de sensações e laços afetivos ativados por um simples sinal sonoro. Colocar essa misteriosa ignição a serviço das marcas é o trabalho da Zanna, a primeira agência de sound branding da América Latina.

Indicada ao Grammy Latino em 2017, a cantora e compositora Zanna está à frente do negócio. Ela gosta de se apresentar assim, sem sobrenome. Sua ligação com a música começa ainda na infância, com o aprendizado de flauta, violão e canto lírico. Aos 19 anos, já estava em turnê pelo exterior. Na Itália, por exemplo, Zanna começou a organizar ações que aproximavam a música das marcas. “Sempre achei que a música pode transitar em outros territórios”, diz.

O insight para o conceito de sound branding surgiu quando ela estava em Nova York. “As pessoas acham que o mercado lá fora é sempre inovador. Mas a música da publicidade me incomodava. Era muito sem sal”, lembra. A provocação levou Zanna a estudar branding nos Estados Unidos. Em 2007, de volta ao Brasil, uniu esse conhecimento à formação em canto lírico para montar a agência.

SANFONEIRO DA RÚSSIA

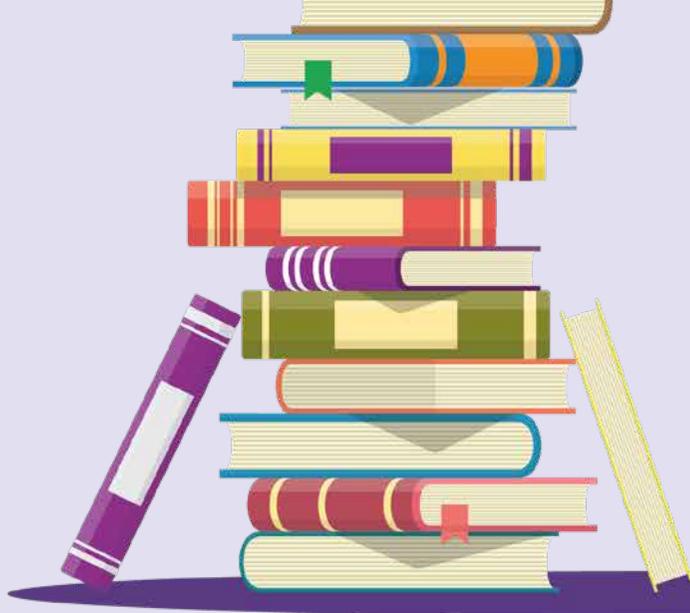
O processo criativo do sound branding tem etapas semelhantes à do branding tradicional. Tudo parte do briefing e do entendimento do

DNA da empresa. Em seguida, as informações são sintetizadas em uma persona – com nome, idade e preferências. Zanna traduz essas características num pacote sonoro que pode incluir vinhetas, locuções, temas, trilhas etc.

Para produzi-las, a agência contrata músicos, produtores e arranjadores do mundo todo. “Já fomos buscar um sanfoneiro da Rússia”, conta Zanna. Esse garimpo sonoro é fundamental para que o projeto não apenas esteja customizado, mas consiga estabelecer laços emocionais genuínos com o público. Zanna chama isso de Marketing do Afeto, conceito que encontra na música um de seus melhores vetores.

A busca por achar o registro sonoro mais fiel à proposta da marca já trouxe boas surpresas para Zanna. Um exemplo é o trabalho criado para o Metrô do Rio de Janeiro, em 2011. A persona definida era uma mulher urbana, carioca, com voz simpática e descolada – exatamente o perfil da cantora. Escolhida pelo próprio cliente, ela é a locutora oficial do metrô carioca há uma década. A agência soma cases de sucesso para clientes como Banco do Brasil, Vivo, Ponto Frio e Aeroporto de Guarulhos, entre outros.

Esse processo criativo não serve apenas ao sound branding – a Zanna atua em outras duas frentes de branding que o utilizam. Uma é o music branding, voltado para a criação da playlist da marca e do ambiente sonoro em PDVs. Outra é o artistic branding, uma plataforma de curadoria que identifica artistas alinhados às ações e objetivos das marcas. ∞



WAGNER AZEVEDO: NO SUBSOLO DAS PALAVRAS

O DESAFIO DE CRIAR DICIONÁRIOS “DIFERENTES” PARA A LÍNGUA PORTUGUESA | POR LEONARDO PUJOL

O carioca Wagner Azevedo estava em uma aula de língua japonesa na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), em 2008, quando a professora contou a história de um brasileiro no Japão. Certa vez, ao ser empurrado por um passageiro numa plataforma de metrô, o brasileiro revidou e chamou o agressor de “uma” (ウマ). Traduzindo: xingou o rapaz de “cavalo”. O japonês, no entanto, ficou sem entender. É que, cultural e linguisticamente, insultar ou comparar alguém a um animal não faz sentido no Japão.

No Brasil é diferente. Indelicadezas à parte, há quem defina outras pessoas como anta, bicho-grilo, víbora, garanhão. Ou ainda quem pague o pato, solte os cachorros ou faça uma vaquinha. Com o insight na aula de japonês, Azevedo decidiu reunir o máximo de expressões e locuções animais da língua portuguesa. A lista chegou a 2,2 mil verbetes que foram publicados no *Dicionário de animais com outros significados*, lançado em 2018.

O dicionarista nasceu há 45 anos em Nova Iguaçu (RJ). Ainda jovem, dava aulas de piano e violão. Foi quando começou a colecionar palavras e onomatopeias – tomando nota – que ouvia nas músicas de Chico, Caetano, Vinicius, Rita Lee. Aos 30, decidiu cursar faculdade de letras na UERJ. Depois da formatura, fez pós-graduação em língua portuguesa. De lá para cá, além das aulas de música, leciona redação,

revisa textos acadêmicos e escreve dicionários “diferentes”. Sete obras foram publicadas até agora. A estreia foi com *Dicionário de onomatopeias e vocábulos expressivos*, em 2016. Nele, Azevedo dá significado às expressões que surgem do som natural ou artificial que evocam. É o caso do tique-taque do relógio, do plaft do tapa e do mugir do boi.

TUDO COMEÇA NUMA LISTA

Como ele faz isso? O padrão é quase sempre o mesmo: Azevedo monta uma lista a partir de glossários e das anotações que faz ao ler e ouvir por aí. Cada palavra desconhecida (ou ideia) é registrada. Posteriormente, ele procura dar significado às anotações. Alguns verbetes podem ser encontrados nos dicionários convencionais. Caso não o encontre na literatura, Azevedo é quem se encarrega disso – sempre com exemplos de vocábulos e locuções que advêm de livros, gibis e letras da MPB.

“Gosto de fazer aquilo que ninguém nunca viu”, afirma Azevedo. Com o ineditismo que lhe é peculiar, prevê a publicação de pelo menos mais 13 dicionários nos próximos anos. Assim, acredita, estará apto para outro livro – que, dessa vez, não será escrito por ele. “A meta é que meu trabalho seja reconhecido pelo Guinness Book, o Livro dos Recordes”, revela. ∞



COLETIVO XALINGO: NASCE UM BRINQUEDO

É PRECISO COMBINAR O TRABALHO DOS DESENVOLVEDORES, OS TESTES COM CRIANÇAS E A ADEQUAÇÃO A NORMAS DE SEGURANÇA | POR RICARDO LACERDA

Alguns brinquedos são tão simples e úteis que estão aí desde as grandes civilizações. As marionetes e as pernas de pau, por exemplo, surgiram na Grécia e na Roma antigas. Já o dominó e a pipa eram comuns na China há mais de 2 mil anos, enquanto bonecas e bolinhas de gude remontam ao Egito dos faraós. Por mais que fossem desenvolvidos artesanalmente ao longo de séculos, criar um brinquedo e colocá-lo no mercado em pleno século 21 não é tarefa simples. Quem diz é Tamara Campos, gerente de marca e inovação na Xalingo, uma das principais fabricantes do Brasil, com sede em Santa Cruz do Sul (RS) e dona de uma linha com aproximadamente 700 itens, de massinhas de modelar e a peças de playground.

Publicitária, Campos está à frente de uma equipe de 14 pessoas que responde pelo desenvolvimento de produtos – no total, a empresa tem 600 colaboradores. “Não temos nenhum Professor Pardal, mas um time que pensa em conjunto. Alguém tem um insight, traz para o grupo e vamos lapidando para ver no que dá”, explica. O mais comum, diz ela, é que as ideias surjam do pessoal de design, marketing e comunicação, para depois terem sua viabilidade analisada pela engenharia.

Ainda que a concepção de um brinquedo possa vir da mente de um funcionário específico, o processo criativo da Xalingo é multifacetado. Uma das facetas é a visitação às maiores feiras do setor, na China, na Alemanha e nos Estados Unidos.

Outra, a parceria com cursos de design e psicologia de universidades da região. “Estamos sempre em busca de inspirações, e percebemos que nos dois últimos anos o processo de criação está mudando de patamar”, afirma Campos. Ela se refere a um perfil mais heterogêneo e complexo de consumidor, formado por pais de diferentes gerações, além de crianças que crescem imersas no mundo digital. Daí a importância de antecipar tendências.

Caso curioso nesse sentido foi o lançamento de um jogo educativo com realidade aumentada há cerca de três anos. Apesar de a tecnologia fazer sucesso na Europa e nos EUA, no Brasil a aceitação inicial foi tímida. Demorou para a curva de vendas começar a subir – agora o produto se consolidou.

LABORATÓRIO DE NOITE DO PIJAMA

O êxito de um brinquedo no mercado é um desafio: na Xalingo, são cerca de 200 produtos lançados todo ano, e a taxa de sucesso média é 25%.

Isso porque antes de encerrar o ciclo de desenvolvimento – de quatro a oito meses – os brinquedos são testados em protótipo em escolas e com famílias parceiras. Senão, o êxito seria ainda menor. Mãe de dois filhos adolescentes, Tamara Campos conta que, quando eles eram crianças, costumava levar protótipos para casa. “Eles e os amiguinhos eram o meu laboratório. Eu fazia a noite do pijama e ficava só observando.” ∞



DAVI NASCIMENTO: CLICANDO HISTÓRIAS DE AMOR

MODA E NOVELAS COREANAS SÃO INSPIRADORAS PARA O FOTÓGRAFO DE CASAMENTOS | POR DANIELLY OLIVEIRA

Junho de 2018. São cinco horas da manhã no deserto do Atacama, Chile. O inverno reduziu a temperatura a 5 graus negativos, e o fotógrafo Davi Nascimento pede aos noivos que se aproximem um do outro. Não há luz, só uma ideia: capturar os pombinhos entre um vulcão coberto de neve e um céu repleto de constelações. Nascimento usou uma técnica de longa exposição, bastante difícil, de fotografia noturna. Só saberia o resultado depois do clique. “Aquela foi a foto mais difícil que fiz”, rememora o fotógrafo. Também é a sua foto mais premiada – ganhou três prêmios internacionais com ela.

Nascimento é um renomado fotógrafo de casamento, um dos mais caros do setor e reconhecido por fazer registros de figurões como o influenciador e humorista Carlinhos Maia e o cantor Marrone (da dupla sertaneja). O currículo notável pressupõe uma vida inteira dedicada à profissão. Mas não é bem assim. O catarinense de 40 anos tem apenas nove de carreira.

Natural de Tubarão, na região sul de Santa Catarina, Davi Nascimento tinha 15 anos quando virou compositor do grupo de pagode chamado Jeito Louco. Integrou a banda por sete anos como letrista. Quando as filhas Lívia e Natalia nasceram, saiu da banda, comprou uma câmera para registrá-las e mergulhou na fotografia. Algumas empresas da cidade o ajudaram a se profissionalizar ao contratá-lo como auxiliar de fotografia

freelancer, para os eventos corporativos. Isso durou alguns meses. “As empresas gostavam do meu trabalho, mas perceberam que poderiam estar fomentando um concorrente que também contratasse meus serviços.” Só que Nascimento já tinha pegado gosto pela coisa e não parou mais.

Ele classifica a fotografia como uma atividade ideal para o experimento da criatividade. Só que, ao contrário da maioria dos fotógrafos – que, a seu ver, focam a questão técnica –, Nascimento prefere focar o que é humano.

NOVELAS COREANAS

Nascimento está sempre consumindo fotografias de moda e doramas, as novelas coreanas. Moda sempre trabalha com o que há de mais atualizado em termos de cor e poses. E doramas, porque nelas tudo é feito a partir de clichês e de forma romantizada, o que gera um bom “banco de dados e uma inspiração para quem gosta de criatividade”. “Busco nessas duas inspirações motivos para gerar um conteúdo diferente dos outros fotógrafos de casamento. Eles acabam repetindo, fazendo um looping de ideias. Eu, não”, afirma.

A receita tem se mostrado eficaz. Hoje, Davi Nascimento acumula mais de 365 mil seguidores em sua conta no Instagram (@dnfotos) e uma agenda repleta de ensaios, casamentos, gestantes e retratos pelos próximos três anos. ∞



RAPHAEL E FÁBIO: MUITO ALÉM DA COMIDA

É PRECISO TRANSCENDER A FIGURA DO CHEF AO CRIAR EXPERIÊNCIAS FORA DE LUGAR | POR RICARDO LACERDA

Ele tinha tudo para ser um chef de cozinha tradicional. A família era dona do renomado restaurante francês Marcel, em São Paulo. Ao terminar a escola, estudou gastronomia na França e estagiou no hotel Ritz com apenas 17 anos. De volta ao Brasil, ganhou prêmios de chef revelação. “Entrei naquela super egotrip de cozinheiro”, relembra Raphael Despirite. “Aí pensei: por que estou fazendo isso? Isso é para mim, mesmo?”

A dúvida coincidiu com a procura de um lugar para morar. O ano era 2012, e Despirite se encantou com a cobertura de um prédio *art déco* recém-revitalizado no velho centro paulistano, o Marian. Em vez de comprar ou alugar o imóvel, imaginou um grande jantar no apartamento. Mas não seria só um jantar: mesa coletiva, pessoas desconhecidas, comida surpresa, bebida à vontade, banda de jazz. Assim nasceu o Fechado para Jantar, um dos mais criativos projetos gastronômicos do País. “Querida que aquela experiência fosse legal para os outros e para mim”, diz.

A primeira edição reuniu 50 convidados – um sucesso. Nos dias seguintes, o boca a boca gerou expectativa para o próximo evento. A decisão foi: nada de repetir a fórmula. Era preciso encontrar outro lugar, outra decoração, outro cardápio. “Eu nem sabia direito o que estava fazendo. Pegava cadeiras e itens do restaurante da família.” O exercício criativo mudou de patamar com a chegada de um sócio, Fábio Gastaldi, produtor de vídeo e amigo de infância de Despirite. Os dois trocam muitas ideias, mas cada um tem suas responsabilidades. Enquanto o chef é quem pensa no enredo e nas harmonizações, Gastaldi é que “faz funcionar”.

SEMPRE UMA SURPRESA

Cada edição é uma história a contar, em que a comida e a bebida exercem a função de fio condutor. “Tudo que a gente insere tem algo por trás. O prédio é

histórico, o vinho é do produtor tal, o café é de uma linha especial”, explica. Já houve jantares em estação de trem, colégios e casas abandonados, no topo de uma favela, no Jockey Club, no bondinho do Pão de Açúcar, num galpão de café na Mooca e até mesmo no antigo cofre do Farol Santander. “Passamos quatro dias limpando o cofre, que agora é o Bar Astor. Nossa intenção é sempre pegar um lugar meio abandonado e reavivá-lo.”

Até 2020, o projeto tinha quatro edições “próprias” – ou seja, independentes – por ano. E mais outras tantas com patrocinadores como Johnnie Walker, Nespresso, Converse e Uber.

E o que aconteceu na pandemia? A saída foi migrar para o digital criativamente – e isso tem sido outro sucesso, segundo os sócios. As lives no YouTube são acompanhadas de casa pelos participantes, que recebem boxes com comidas, bebidas e mimos. “Chegamos a vender 300 kits em 5 minutos. A mistura de digital com offline chegou para ficar e vamos seguir fazendo em paralelo.” ∞



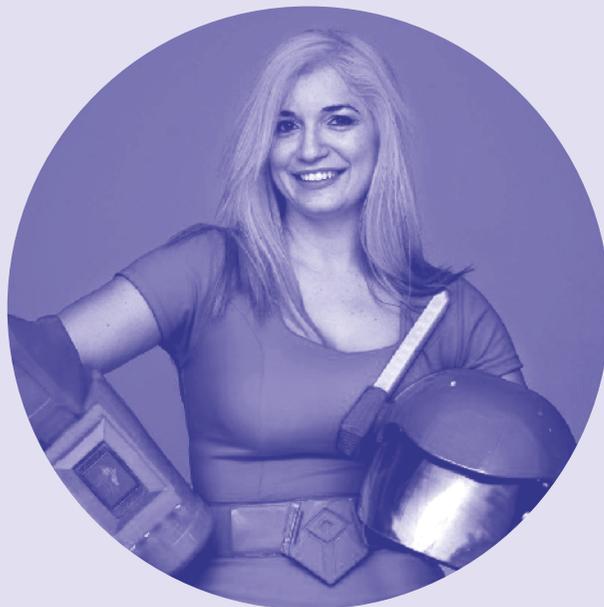
ANA RIBEIRO: ENTRE PIXELS E PERSONAGENS

ESSA É A HISTÓRIA DE UMA
EX-FUNÇÃOÁRIA PÚBLICA QUE VIROU
REFERÊNCIA EM GAMES DE REALIDADE
VIRTUAL | POR MARIA EDUARDA RABELLO

Ana Ribeiro acorda, prepara um café e medita sobre os pensamentos da noite anterior. “São 15 minutos para organizar a cabeça, para aproveitar o momento em que estou mais leve.” Ela então dirige até o Estúdio Árvore, em São Paulo, e deixa a mágica acontecer. Para a primeira desenvolvedora de jogos de realidade virtual do Brasil, é hora de criar novos universos, personagens e narrativas.

Reconhecida internacionalmente por seu trabalho com os games Pixel Ripped 1989 e 1995, Ribeiro, 36 anos, é natural de São Luís (MA). Até 2010, era funcionária pública no Tribunal de Justiça do estado. A mudança na carreira veio após participar de um curso para empreendedores. Na ocasião, um professor instigou: “Se a vida começasse agora, o que você gostaria de fazer?”. Ela sabia aquela resposta. Queria trabalhar com videogames.

Apostando na genuína paixão que tinha por jogos eletrônicos na infância, comprou uma passagem só de ida para a Inglaterra. Lá, cursou design e desenvolvimento de jogos na National Film and Television School. No ambiente certo, Ana Ribeiro viu as ideias florescerem. O Pixel Ripped 1989, seu título de estreia, nasceu como projeto de conclusão do curso. Mas sua concepção foi um pouco menos convencional. “Sonhei que estava jogando um gameboy e a tela explodia em um



milhão de cores vibrantes, pixels e formas abstratas. Era uma representação da minha jornada no universo dos videogames”, lembra Ribeiro.

Pixel Ripped 1989 é um jogo dentro de um jogo: a protagonista, Nichola, é uma gamer que precisa enfrentar os obstáculos da rotina adolescente para fazer com que sua personagem (Dot) suba de fase e continue avançando na narrativa. “Para preservar a sensação de se estar em frente ao console, escolhi desenvolvê-lo em realidade virtual”, conta. O projeto rendeu prêmios e parcerias com a fabricante de óculos de realidade virtual Oculus VR, com a Samsung e com a Sony.

DESCANSO E OUTRAS ÁREAS

O sucesso se deve principalmente às escolhas criativas do jogo, segundo Ribeiro. Mas ela não acredita que haja uma fórmula para fazer isso. “Criatividade não depende de um processo fixo. Nem tudo funciona para todos. Eu, por exemplo, busco inspiração em áreas muito diferentes da minha, como livros, filmes e música”, diz a desenvolvedora. A criatividade, diz, traz benefícios para todas as profissões – até mesmo para funcionalismo público. Mas é preciso ousar pensar diferente.

E descansar. Como a sagrada pausa matinal dá a entender, uma mente relaxada é capaz de fazer entregas superiores. “A inspiração só surge quando o cérebro está livre para fazer novas conexões”, diz ela, que em 2020 lançou a sequência Pixel Ripped 1995, febre entre os entusiastas da realidade virtual. ∞





BEA GÓES: ROTEIRO TEM MUITA TÉCNICA

O PROCESSO CRIATIVO DE UM ROTEIRISTA AUDIOVISUAL INCLUI, PARA SURPRESA DE MUITOS, O DOMÍNIO DE UM MÉTODO COM ETAPAS BEM DEFINIDAS | POR LEONARDO PUJOL

Na maioria das vezes, roteiristas, seja da série de streaming ou do filme, são profissionais com formação em publicidade e propaganda, jornalismo, cinema ou até mesmo letras. É o caso da manauara Beatriz Góes, de 22 anos, cinco deles vividos em São Paulo.

Apesar da pouca idade, Bea, como é conhecida, tem currículo notável. São mais de dez roteiros filmados. Além da graduação, na Universidade de São Paulo, estudou cinema em Los Angeles (EUA), onde escreveu e dirigiu três curtas. Na capital paulista, tornou-se empreendedora, com cursos de roteiro. Hoje integra o time de roteiristas de um serviço de streaming de vídeo, com contrato sob sigilo.

Cursos, como os que ela dá, e livros ensinam a escrever roteiros. Mas a verdade é que cada profissional desenvolve a própria técnica. Em comum, dez entre dez possuem como skill a criatividade e a capacidade de inovar.

PONTOS ESTRUTURANTES

Inovação e criatividade são o esperado. A surpresa, segundo Bea, é o fato de roteiristas terem

muita técnica. Todo roteiro, antes de mais nada, começa com uma reflexão organizada. Por que contar essa história? Como engajar o espectador? Qual é o debate ou a moral da história? Depois, os personagens é que são construídos: quem são? Como cresceram? Do que gostam? Quais seus dilemas? “Às vezes, essa informação nem aparece no filme, mas é importante”, explica Bea.

Definidos tema e personagens, vem o design narrativo, que consiste em definir os principais pontos da trama. Na série *Game of Thrones*, por exemplo, o nono episódio de cada temporada tem um desses pontos – um fato chocante ou uma batalha – e o episódio 10 tem outro, um acontecimento que encerra a season e nos prende à próxima.

As etapas seguintes são o argumento – quando o enredo do filme ou série é escrito em prosa – e a escaleta – o conjunto de sequências e cenas que dá coesão ao roteiro. Enquanto o argumento conta o que, a escaleta conta como.

Para a roteirista, o momento é bom para quem deseja apostar na profissão. “Nosso mercado está produzindo cada vez mais”, diz. Segundo a TIC Domicílios 2019, 74% dos usuários de internet veem programas de serviços de streaming. ∞

ODS ZERO E A CRIAÇÃO

É HORA DE FOCAR NA VIDA PARA MANTER E GERAR VIDA

Estamos há um ano confinados. O que fazer quando tudo adoce, incluindo nós? Como dar vida a um sistema político, cultural, econômico, social e ambiental a caminho do colapso? Como ser humano com o volume diário de mortes com que temos há mais de ano? Como planejar negócios em um país com 50% de sua população economicamente ativa desocupada, desalentada ou subutilizada, segundo o IBGE? Onde buscar forças em um Brasil que, segundo pesquisa recente da USP, lidera mundialmente casos de ansiedade e depressão?

Adentramos a pandemia em meio a uma crise profunda e sistêmica de liderança, que está custando muito caro para nossas famílias, organizações, comunidades e ecossistemas. Sobretudo, está custando vidas e o futuro da próxima geração.

Para nós, à frente de dois importantes movimentos que atuam na formação de novas lideranças para a nova economia, tem sido também muito difícil. Mais do que nunca precisamos de líderes que incorporem os princípios da vida – regeneração e colaboração – em sua liderança, que sejam luz em tempos tão sombrios.

Querido(a) líder que cura, o Brasil e o mundo precisam de você e de todos nós mais do que nunca. Abaixo enumeramos reflexões para que você potencialize a sua capacidade de ser healing leader em tempos de sistemas gravemente doentes:

- **BUSQUE A SUA HOMEOSTASE.** Você também é um sistema vivo dentro de sistemas vivos. A falta de equilíbrio (dinâmico, é verdade) vai limitar a sua capacidade de liderança regenerativa. Está se cuidando? Pausando?
- **DESPERTE AS VIRTUDES DO BRASIL.** Somos esperançosos, criativos, sonhadores, alegres, solidários, autênticos e fraternos por natureza. Você está nutrindo o melhor do brasileiro em você e em suas relações?
- **SONHE COM OUTRO FUTURO POSSÍVEL.** Como nos lembra Muhammad Yunus, Nobel da Paz em 2006 pelo seu revolucionário projeto de microcrédito Grameen Bank, sonhar e imaginar é o primeiro passo para transformar uma realidade. Qual a sua ficção social?
- **CRIE À LUZ DO PAÍS QUE SONHAMOS.** A enorme escassez e o caos bloqueiam a nossa capacidade de criar. Para criar e empreender, você deve sintonizar a sua frequência enquanto líder no Brasil em que todos queremos e iremos viver. Você está deixando o sonho de um Brasil interdependente, justo, igual e em equilíbrio sistêmico nutrir sua mente e seu coração?
- **DE AÇÃO À SUA CRIATIVIDADE.** Dizem que o empreendedorismo surgiu há 5 mil anos na antiga Babilônia – o “iniciadorismo”, ou o ato de iniciar algo. Você está saindo das boas intenções para dar ação concreta a seus sonhos e sua criatividade?

É comum que, depois de ler isso, você se pergunte sobre as limitações. Elas existem. Mas vivemos o ápice do avanço tecnológico, e o mundo nunca foi tão rico (apesar da concentração de renda) – com pouco mais de 1% do total de ativos financeiros do mundo toda a Agenda 2030 seria financiada.. Então, mobilize todo o seu capital – político, financeiro e/ou operacional, relacional – para dar forma e conteúdo à sua Criação. Talvez a nossa cura e a do país passe pelo que chamamos de “ODS Zero” – a evolução da consciência humana. Uma organização humana é um organismo vivo. Uma liderança humana é uma liderança da qual flui vida. E de onde flui vida, flui criação. ∞



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



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

ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

LÍDERES SÃO CRIATIVOS, GESTORES NÃO

É O QUE PENSA O PIONEIRO DO MARKETING DIGITAL SETH GODIN, EM SUAS REFLEXÕES NA PLATAFORMA *MEDIUM*

O guru do marketing Seth Godin costuma escrever sobre gestão, liderança e, claro, marketing em seu canal na plataforma *Medium*. São textos curtos, divertidos e cheios de insights. Em um deles, ele fala sobre trabalho criativo e a importância dele para a liderança. E traz uma ótima definição: “Trabalho criativo é o ato humano generoso de fazer algo que pode não funcionar para tentar resolver um problema”.

Godin acredita que criatividade é inerente à liderança, mas não aos gestores. “Líderes são exploradores, vão a lugares novos. Gestores tomam decisões, usam a autoridade para melhorar os resultados. Os líderes têm de inventar o que é possível”, afirma.

A liderança, para Godin, tem a vontade como componente intrínseco: um verdadeiro líder lidera voluntariamente e é seguido também voluntariamente pelos liderados. “Quando se tem poder e autoridade, porém, gerir passa a ser tentador, porque os gestores conseguem o que já conseguiram ontem de forma mais rápida e mais barata.”

Em geral, as empresas esperam que os gestores saibam exatamente os passos envolvidos em



seu trabalho, e que ele seja realizado sem falhas. E isso, para Godin, não se aplica aos líderes, já que eles nunca fazem o que já fizeram antes. “Não é necessária uma permissão ou um crachá para ser criativo. Só é necessário realmente se importar em resolver problemas interessantes e conseguir envolver pessoas que estejam dispostas a apoiar você na jornada.”

Em artigo para a revista *MIT Sloan Management Review Brasil* ele vai além, e discute como não sucumbir ao canto da sereia da tecnologia, que favorece muito mais a gestão do que a liderança. “O líder moderno pode usar o carisma digital para delinear sua visão, descrever suas metas e agregar pessoas à sua empreitada”, afirma. Mas o carisma digital exige canais humanos, aqueles que expõem. O lugar dos líderes é nas redes sociais, e não no e-mail ou no Slack. ∞

IMAGEM: SHUTTERSTOCK

O Brasil não merece o Brasil, o Brasil tá matando o Brasil Aldir Blanc



O REMÉDIO ESTÁ EM VOCÊ

OS HORMÔNIOS DA FELICIDADE, PRODUZIDOS DE MANEIRA NATURAL NA “FARMÁCIA DA MENTE”, PODEM SER ACIONADOS TODOS OS DIAS PARA AJUDAR A ENFRENTAR A MONTANHA-RUSSA DA VIDA | POR FERNANDA BORNHAUSEN

Em 2018, passei por um momento de forte estresse. Precisei buscar tratamento para o desequilíbrio causado pelo aumento expressivo do cortisol decorrente do problema que estava enfrentando, e decidi me submeter a um tratamento integral, muito além dos remédios paliativos. Isso me trouxe a vontade de entender melhor o bem-estar que substâncias produzidas pelo nosso próprio corpo podem proporcionar, de maneira natural e gratuita, se as ativarmos diariamente em nossa rotina. Então, fui estudar.

Eu já me interessava pelo assunto desde 2013, quando completei 50 anos e passei a adotar hábitos de vida mais saudáveis para enfrentar as subidas e as descidas da montanha-russa da vida. Foi nessa época que comecei a compreender como funciona o que chamei de SEDO – os hormônios da felicidade. Criei a sigla para memorizar os nomes: serotonina, endorfina, dopamina e oxitocina.

Os chamados hormônios da felicidade são neurotransmissores capazes de gerar sensações como

alegria, recompensa e bem-estar. Todos eles são produzidos pelo próprio corpo e liberados em situações específicas (*veja ao lado*).

HORMÔNIOS DE PRATELEIRA

Nas prateleiras da farmácia da mente, você encontra uma série de produtos – mas esses quatro hormônios são realmente fundamentais para o nosso bem-estar. A serotonina é produzida principalmente no intestino, e ajuda a equilibrar o humor, a regular o apetite e o sono, a termos relações sexuais saudáveis, dentre outros benefícios.

A endorfina, por sua vez, é produzida pela hipófise e se espalha por todo o corpo pelo sangue. Sua liberação ocorre na prática de exercícios físicos e em atividades que despertem os sentidos, como ouvir música, apaixonar-se e ter relações sexuais. A ingestão de certos alimentos como pimenta e chocolate amargo também ajuda na liberação de endorfina, conhecida como o “hormônio do prazer”.

DOSES DIÁRIAS DE SEDO, LOGO CEDO

SEROTONINA

- agradecer
- desfrutar a natureza
- visitar memórias especiais

ENDORFINA

- rir com os amigos
- praticar hobbies
- cantar dançar

DOPAMINA

- praticar exercícios
- dormir bem
- celebrar pequenas conquistas

OXITOCINA

- meditar
- demonstrar afeto
- abraçar
- fazer o bem
- ser generoso

A dopamina é produzida no sistema nervoso central e nas suprarrenais. Está envolvida nas emoções, nos processos cognitivos, no controle dos movimentos, na função cardíaca, no aprendizado, na capacidade de atenção e nos movimentos intestinais. Aumenta a libido, promove o aumento da massa muscular, melhora a saúde intestinal, e ajuda a coordenar e controlar movimentos. Também é conhecida por sua participação no ciclo de recompensa, estimulando nosso cérebro a completar tarefas. E é exatamente por causar sensação de prazer que sua liberação é estimulada por algumas drogas viciantes.

A oxitocina é um hormônio produzido no cérebro, que tem papel importante para facilitar o parto e a amamentação. É conhecida como “hormônio do amor”, devido a sua participação na interação social, na diminuição da ansiedade e no aumento da conexão entre parceiros. Como atua nos relacionamentos, ajuda no combate à depressão e à ansiedade, e aumenta o prazer no contato íntimo.

A FARMÁCIA DA MENTE NA PRÁTICA

De acordo com Candace Pert, doutora em farmacologia pela Johns Hopkins University, “cada um de nós tem, ao preço mais econômico, sua própria farmácia de luxo, que produz todos os medicamentos de que precisamos para o bom funcionamento do corpo e da mente”. Essa foi minha inspiração para criar um programa que ajuda as pessoas a ativarem o SEDO da maneira que mais lhes agrada.

No meu caso, optei por inserir na minha rotina a dança, pois ela é três em um (S + E + D) e já está provado em estudos que dançar ainda combate o envelhecimento. Experimente dançar todos os dias por 30 minutos com as músicas que ativam suas boas memórias (S) e a dose do trio está aplicada. Se você conseguir fazer ao ar livre, a dose se intensifica. Se dançar rindo com amigos, a dose se

potencializa. Se ainda conseguir completar com outros 30 minutos de exercícios (no meu caso, faço musculação diária em casa), sua dose de D aumenta ainda mais. Na minha agenda diária também estão a meditação e a prática da gratidão: uma combinação certa de S + O. Também tomo doses diárias de convivência e risos com os amigos, e não economizo afeto com os que amo, em especial com minha família e meus times de trabalho.

Dedico muitas horas semanais a um trabalho voluntário que tem um propósito transformador massivo no Social Good Brasil, organização que idealizei e da qual sou uma das cofundadoras, o que ativa em alto grau a O, a oxitocina. Amo ler e estudar – hobbies também funcionam como uma dose extra de O.

Para que você possa optar pelas melhores maneiras de inserir a O do SEDO na sua rotina diária, compartilho aqui alguns insights dos estudos do Dr. Paul Zak, do Laboratório de Neurociências na Claremont University, da Califórnia, especialista no estudo dos efeitos da oxitocina:

- ela aumenta a experiência de empatia;
- ativa a dopamina e a serotonina;
- reduz a ansiedade e reforça a importância dos comportamentos sociais.

No fim de dezembro criei o perfil no Instagram @sedo.farmaciadamente para compartilhar, diariamente, dicas, estudos e novidades sobre o SEDO, tanto minhas quanto das pessoas que me acompanham. Meu intuito é o de espalhar conhecimento sobre os benefícios do SEDO e inspirar as pessoas para experimentarem a produção do quarteto de maneira natural todos os dias. ∞



FERNANDA BORNHAUSEN é psicóloga, empresária, conselheira de empresas e cofundadora do Social Good Brasil.

Justo a mim coube ser eu. **Mafalda**

O QUE AINDA NÃO APRENDEMOS COM A PANDEMIA

AINDA É POSSÍVEL BUSCAR NA DOR DAS PERDAS QUE ESTAMOS VIVENDO UM SENTIDO MAIOR PARA A VIDA

Tenho refletido sobre o que essa pandemia está tentando nos ensinar e o que ainda não aprendemos.

Há pouco mais de um ano tivemos nossas vidas transformadas, sem nos darmos conta de que o trabalho, a educação, os hábitos e o próprio convívio social mudariam drasticamente, sem previsão de retorno. Passamos a conviver com máscaras, distanciamento social, homeschooling, trabalho remoto, fim das viagens de lazer, restaurantes vazios, e também com ansiedade e medo.

Por que estamos vivendo isso? Existe um propósito maior?

A humanidade já atravessou pandemias que desestruturaram a vida das pessoas em suas épocas: varíola, cólera, peste negra, gripe espanhola, gripe suína etc. Será que mudamos com elas? A humanidade amadureceu? Tornou-se mais humana?

A impressão que eu tenho é que estamos deixando passar batido o propósito disso tudo. Ainda não nos demos conta do que nos foi tirado, do que perdemos e por que perdemos.

O mundo pré-pandemia já estava doente e desprovido do maior sentido da vida, que é o amor. Quando a pandemia chegou, vimos com perplexidade, e vemos até hoje, autoridades buscando culpados ou usando a situação para seus próprios interesses.

Poderia o sofrimento nos guiar para reencontrarmos esse sentido maior?

Será que o fato de a pandemia atentar contra a vida pode mudar nossa percepção do que significa viver?

Eu creio que sim. Lembro-me de cenas que me chamaram a atenção durante o terremoto de Kobe, no Japão, em 1995, onde as poucas casas que tinham água potável abriam as portas para compartilhar sua água com todos os que precisavam. Eu vi o amor e a solidariedade emergirem da destruição e vi o terremoto deixar seu legado de amor.

O momento nos desafia, a cada dia, a descobrir um novo sentido para a vida e a reordenar nossos valores pessoais e coletivos.

O que ainda precisamos para mudar? Aparentemente a pandemia ainda não foi suficiente para impulsionar a verdadeira mudança dentro de nós.

Seria ótimo aprendermos antes da chegada de um desafio ainda maior. ∞



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.



Thomaz Gomes é gerente de conteúdo da HSM.



SOBRE ECOSSISTEMAS E APRENDIZADO

FECHAR OS OLHOS NÃO FARÁ OS PROBLEMAS DESAPARECEREM. O CONHECIMENTO DEVE SER USADO EM NOSSO FAVOR

Em meados de março, enquanto escrevia esta coluna, o Brasil enfrentava uma das fases mais agudas da pandemia. Em poucas semanas, passamos da expectativa da retomada para a escalada de mortes e o colapso do sistema de saúde. Mas, ao que parece, a ficha ainda não caiu para muita gente. Vamos lá. Dê uma olhada nos posts do LinkedIn, nos grupos de WhatsApp corporativos e nos convites do ClubHouse que você recebeu nas últimas semanas. Business as usual, em sua ampla maioria. Como se o mundo da gestão e dos negócios acontecesse numa bolha paralela a uma realidade que chegou a ceifar mais de 2 mil vidas por dia no País.

A desinformação e o negacionismo nos ajudaram a cavar esse buraco. É difícil admitir. Mas o vírus não vai sair de circulação porque você parou de ler sobre a pandemia. A vacina não vai chegar mais rápido se você acessar apenas sites de “notícias construtivas”. Os últimos meses foram duros e nos deixaram apegados a qualquer luz no fim do túnel que surja pela frente. Otimismo e esperança são mais importantes do que nunca. Mas não podemos continuar a nos guiar única e exclusivamente por realidades desejáveis – nem ficar paralisados por cenários puramente catastróficos. Não controlamos o acaso. Mas tragédias anunciadas, por sua própria natureza, podem ser evitadas. Para isso, precisamos começar a prestar mais atenção ao nosso redor, orientar nossas decisões por fatos e desenvolver novas conexões de aprendizado.

Não se trata apenas de atravessar a pandemia, mas de adotar uma postura para lidar com a complexidade da vida, em toda a sua incerteza e subjetividade. Sair da bolha. Comparar pontos de vista. Aproximar diferenças. Validar hipóteses. Em um mundo cada vez mais orientado por algoritmos, mudanças e incertezas, aprender e agir de maneira colaborativa talvez venha a ser o único caminho para explorar todo o potencial de nossa individualidade. Pensar e atuar em rede, como um verdadeiro ecossistema. Uma novidade que já existe há milênios entre todos os seres vivos do planeta. Quem sabe um dia a gente chega lá. ∞

IMAGENS: 1. CAIO BLUMER 2. SHUTTERSTOCK

Mas para fazer um samba com beleza, é preciso um bocado de tristeza. Vinicius de Moraes



Como ser "ORIGINAL"?

O conceito "inovação" perdeu a força? O psicólogo organizacional norte-americano Adam Grant encontrou um subtítulo e o definiu com precisão: originalidade. Difere de criatividade e tem o medo como um inimigo | por JAVIER REYES

Vale a leitura porque...
...o livro Originals, de Adam Grant, tornou-se um best-seller quase imediato e vem tendo grande repercussão internacional ao falar de como a originalidade (ou seja, nome para "capacidade de inovar") está ao alcance de todos.
...Grant diz o que é fácil e originalidade é um comportamento que ajuda uma pessoa a ser original.

Todo mundo quer ser criativo hoje, na era do boom da inovação. Porém disse o que "criatividade ao alcance de todos" tem sido uma das frases mais vendidas nos Estados Unidos e em todo o planeta – desde Megie de Elizabeth Gilbert, *Flora e Uivo*, de Malcolm Gladwell, até o livro *Empatia*, de Brené Brown. Como se não criativo quanto Mozart? Lennon e McCartney? Einstein? Ou mesmo Michael Phelps e Usain Bolt, com seus diferentes processos para treinar e competir nos respectivos esportes? É preciso ser gênio de nascimento? Adam Grant, psicólogo organizacional e professor da Wharton School, escreve um manual sobre "tal" em seu livro *Originals*, também best-seller mundial nos EUA, defendendo o alto interesse que o tema provoca.

Então, para o professor de Wharton, o que consumamos chamar de gênio não mais pertencem à criatividade, porém todos nós temos potencial a desenvolver. Só que Grant não se limita a abordar a criatividade, que significa gerar um conceito novo e útil, o que ele entende por sua fé a originalidade. Esta inclui tanto a criatividade como a inclinação de materializar o conceito novo e útil em um domínio específico.

De fato, há uma diferença entre criatividade e originalidade. Enquanto a criatividade é a capacidade de gerar ideias, a originalidade é a capacidade de implementar essas ideias. Grant define a inovação de que algo apresentado como novo não é novo – em algum lugar você já viu – que é o que faz familiar que vemos com uma perspectiva nova, o que nos capacita a enxergar novos caminhos de um velho problema.

OS DITOS GÊNIOS NÃO TÊM IDEIAS MELHORES DO QUE OS OUTROS; ELAS TÊM MAIS IDEIAS DO QUE OS OUTROS



Adriana Salles Gomes é diretora editorial e cofundadora de HSM Management, além de coapresentadora do podcast CBN Professional. Todos os conteúdos publicados na revista, desde que foi lançada, passaram por sua curadoria. Ela é mãe do Tomás.

ADAM GRANT: ORIGINALIDADE SEM MITOS

REPORTAGEM DE 2016 REVELAVA QUÃO ORIGINAL É O CONCEITO DE CRIATIVIDADE DO PROFESSOR DA WHARTON SCHOOL

Todos temos histórias de erros homéricos para contar, mas poucas se assemelham à do psicólogo organizacional Adam Grant, da escola de negócios da University of Pennsylvania. Em 2009, ele recusou a proposta de investir na startup de venda online de óculos que um aluno estava desenvolvendo – a startup veio a ser a Warby Parker e, em agosto de 2020, seu valuation chegou a US\$ 3 bilhões. Esse episódio teve tanto impacto sobre Grant que o inscreveu, ao mesmo tempo, na lista dos investidores cegos e na dos best-sellers seriais.

Por que o professor não foi capaz de perceber a originalidade do aluno? Como a edição nº 118 de **HSM Management** relatou, ele foi buscar uma resposta pesquisando sobre como nascem as ideias e o que faz as pessoas investirem nelas. Grant entendeu que uma capacidade específica explica as duas coisas, capacidade essa que batizou com o neologismo “vuja de”, o contrário da expressão francesa “dêjà vu”. Se esta define aquela sensação de que algo apresentado como novo não é novo, “vuja de” seria a capacidade de olhar de um jeito novo para algo familiar. Pessoas realmente criativas e que reconhecem a criatividade de alheia têm essa capacidade. Então, Grant se aprofundou nos traços comuns a essas pessoas originais e descobriu que são bem diferentes do que se pensa. Publicou o livro *Originals – Como os inconformistas mudam o mundo*, e nós publicamos um artigo sobre a publicação.

O QUE GRANT DISSE NA REVISTA Nº 118, EM 2016

“Raramente as pessoas que se destacam pela originalidade tiveram uma infância diferente da média, como mostram estudos recentes”, afirmou Grant para começo de conversa. Na verdade, é o contrário: entre as crianças com capacidades muito fora da curva para a idade, são poucas as que se tornam adultos originais. Segundo achado: raramente as pessoas criativas são desatendidas, como reza a lenda. São pessoas “normais” e, quanto mais avançam

PARA GRANT, DEVEMOS PENSAR MAIS COMO CIENTISTAS E MENOS COMO PADRES OU POLÍTICOS

na originalidade, mais medo sentem. E não passa de mito que a originalidade requer a tomada de riscos extremos. Segundo Grant, as pessoas que movem o mundo – na política, nas artes, na ciência ou nos negócios – o fazem a partir apenas de ideias, e vão tateando, avançando, recuando, até verem essas ideias serem implementadas. Por fim, de acordo com o professor de Wharton, também é raro que as pessoas originais sejam – como a maioria de nós imagina – gente obsessiva e hiperfocada, que acorda muito cedo e dorme muito pouco. Grant garante que grande parte das pessoas criativas costuma ser mais generalista e, pasme, tende a procrastinar. (A lógica é: quando demoramos mais processando uma ideia, descartamos o que vem primeiro à mente para sermos mais originais.)

Se é tão comum ser criativo, por que não há mais criatividade no mundo, em especial no mundo dos negócios? Grant dá essa resposta na reportagem que publicamos, é claro. O que os originais fazem de diferente é administrar um portfólio de atividades, mais ou menos como se recomenda fazer no mercado financeiro. Se decidem correr mais riscos em um projeto profissional “diferentão”, eliminam ao máximo o risco em outro, fazendo com que seja bem convencional.

Um exemplo que Grant oferece é o de Henry Ford, o fundador da montadora Ford Motors. No início do século 20, Ford já tinha desenvolvido o carburador mecânico que seria a base para o desenvolvimento dos seus automóveis, e até já tinha registrado a patente do invento, mas ainda assim ficou mais dois anos no seu emprego na empresa de Thomas Edison.

O QUE GRANT DIZ HOJE

“Se você não olhar para trás e pensar: ‘Uau, como fui burro um ano atrás’, então você não deve ter aprendido muito no ano passado.” Essa frase, do gestor de fundos hedge Ray Dalio, aparece no novo livro de Grant, sobre o poder de repensar, lançado em fevereiro de 2021 – *Think again: the power of knowing what you don't know*.

Grant descreve o novo título como “um convite para abandonar o conhecimento e as opiniões que não estão mais servindo a você; um chama-

do para ancorar seu senso de identidade na flexibilidade e não na consistência”. E, de muitas maneiras, *Think again* é uma continuação perfeita para *Originais*, porque, sem abandonar as velhas ideias, fica muito difícil conseguir abrir espaço para que venham as novas. A citação de Ray Dalio se refere a isso: devemos ser humildes sobre nossas convicções e crenças, curiosos sobre as alternativas e abertos à descoberta e à experimentação. Nas palavras de Grant, devemos pensar mais como cientistas (que são perfis criativos por definição) e menos como padres ou políticos. E devemos estar atentos, porque nossa inteligência pode ser uma maldição: “ser bom em pensar pode nos tornar piores em repensar”.

No livro, influenciado pelo negacionismo geral, Grant sugere criatividade inclusive para as conversas com as pessoas que se recusam a acreditar nos fatos e dados. “Se você quiser convencer um conservador a agir sobre a mudança climática, não desafie sua liberdade pessoal propondo restrições às emissões. Apresente ideias para tecnologias verdes emocionantes e para a criação de empregos”, comenta ele. “Você se concentra na inventividade humana e em nossa capacidade de encontrar soluções para problemas complexos.”

Aparte o novo livro, é um alento reler o artigo sobre *Originais* cinco anos depois. Não só porque os achados de Grant continuam a ser comprovados empiricamente por um número crescente de pessoas, como também por Grant acreditar que “muitas vezes o pessimismo é mais energizante que o otimismo”.

É quase impossível sermos otimistas hoje, sabemos. Mas felizmente isso não significa que não conseguiremos ser criativos. Sobre isso, Grant cita experimentos da psicóloga alemã Gabriele Oettingen que compararam a criatividade de grupos de pessoas com pensamento positivo e negativo; os pessimistas foram os mais motivados a criar. ∞



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

CURSO ONLINE

APRENDA **COMO USAR SUAS
EMOÇÕES DA FORMA CERTA,**
TER FOCO NA RESOLUÇÃO
DE PROBLEMAS, CONFIANÇA
E PROTAGONISMO.



INSCREVA-SE!

» hsm.com.br

**Condições especiais para empresas!
Consulte-nos.**

realização:

hsm THE POWER
OF KNOWLEDGE

 **Kronberg**
Mindful Living & Revenue Solutions

Organizações citadas nesta edição

Alpargatas..... 16	Disney.....XXXIX	Hotel Ritz..... 29	Netflix.....XXXIX	The Plot Company. XVII
Amazon.....XIII, XXXIX	Escola de Belas Artes	HubSpot..... IX	Nike..... 16	Twitter..... 10
Apple..... XVII	da Universidade Federal	IBM.....XX	Nintendo..... 16	Uber..... 29
Associação Paulista	do Rio de Janeiro	iCivics.....XXXIX	Nitro Química..... 16	Universal..... 16
de Críticos de Arte	(UFRJ)..... 29	Instituto Anga..... 43	Oculus VR..... 29	Universidade
(APCA).....9	Escola Superior de	Instituto Brasileiro de	OpenAI.....XIII	Bar-Ilan.....XXIV
Ateliê da Luz..... 43	Agricultura "Luiz de	Geografia e Estatística	Organização	Universidade
Avon..... 16	Queiroz" (ESALQ)..... 16	(IBGE)..... 45	das Nações Unidas	de Brasília (UnB).....XXIV
Banco do Brasil..... 29	Estúdio Árvore..... 29	Instituto D'Alma..... 16	(ONU)..... 45	Universidade
Bar Astor..... 29	Extra.....XXXII	Instituto de Psicologia	Pieracciani	de Haifa.....XXIV
Blockbuster.....XXIV	Faap.....6	da Universidade de	Desenvolvimento de	Universidade de São
Boticário..... 29	Facebook.....XLV	Brasília (UnB).....XXIV	Empresas..... IX	Paulo (USP).....29, 45
Brazilian Research	Foodbook de	Instituto Federal do Rio	Pixar..... XVII	Universidade
Lab (BRL).....XX	Medicina da	Grande do Sul..... 16	Ponto Frio..... 29	Estadual do Rio de
Brennan School of	Universidade de São	Instituto	PwC.....XXXIX	Janeiro (UERJ)..... 29
Healing..... 43	Paulo (USP).....XXIV	Locomotiva.....XXXII	RD Station..... IX	Universidade Federal
Brunch..... 25	Fechado para	ISAT.....XLIII	Rede Brasileira de	de Uberlândia.....6
Cabocla.....XXXII	Jantar..... 29	JBS.....XXXVI	Estudos Lúdicos..... 16	Universidade
Caedu.....XXXII	FNQ.....XXXII	Johnnie Walker..... 29	Risque..... 29	Federal Fluminense
Carrefour.....XXXII	Ford Motors..... 46	Johns Hopkins	Samsung..... 29	(UFF).....XXXVI
Center for Creativity	Forest Products	University..... 40	Sanduba do	Universidade
and Innovation	Laboratory (FPL)..... 16	King's College..... 16	Careca.....XXXII	Metropolitana
da Webster	Galeria Destak	Kodak.....XXIV	Sebrae.....XXXII	de Santos..... 16
University.....XXIV	Magazine.....XXXII	KondZilla..... 25	Seppo.....XLIII	University of
Center for Information	Gao Feng Advisory	Lego..... 16	Singularity University	California.....XX
Technology Research	Company.....XLV	Linx.....XXXII	Brazil.....XIII	University of
in the Interest of	Generation CitizenXXXIX	Lojas Estrela.....XXXII	Soap..... XVII	Chicago.....XXIV
Society.....XX	Google.....XIII	Lojas Lebes.....XXXII	Social Good Brasil..... 40	University of
Citrosuco..... 16	Gordinho	Marcel Restaurant..... 29	Sociedade	Pennsylvania..... 46
Claremont	Braune & Cia..... 16	Microsoft.....XIII, XXIV	Brasileira de Varejo e	Vivo..... 29
University..... 40	Grameen Bank..... 45	Museu de Arte Moderna	Consumo.....XXXII	Votorantim..... 16
Coca-Cola..... 16	Grupo Gerdau.....XXXII	de Nova York..... III	Sony..... 29	WGSN.....XXXII
Companhia Paulista de	Haas Business	Namco..... 16	Stilingue..... 10	Xalingo..... 29
Estradas de Ferro..... 16	School.....XX	National	Suzano Papel e	YouPix..... 25
Converse..... 29	Harvard	Preparedness	Celulose..... 16	Zanna..... 29
Creditas..... 43	University..... XLVIII	Leadership	Tesla..... XIII	
Decolonize	HBO.....XXXIX	Initiative.....XXXIX	The California Perfume	
Design.....XXXIX	HeartMath Institute..... 43	Nespresso..... 29	Company..... 16	

abril a julho

Jornada ESG,
em parceria com
Capitalismo
Consciente
De 19/04 a 14/07

maio

Future.Me da SU
Brazil
Dias 18, 19, 25 e 26

Bootcamp Inovações
Criadoras de
Mercado – HSM e
Catalyze

De 28/05 a 06/08

Informações:



hsm.com.br

(11) 4689-6666

Nosso conselho editorial

- Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Alexandre Pellaes (Exboss) • Ana Fontes (RME)
• Augusto Júnior (Instituto Anga) • Marcelo Nobrega (Investidor) • Marc Tawil (Tawil Comunicação)
• Pedro Nascimento (Qura Editora) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial)
• Thomaz Gomes (HSM) • Viviane Mansi (Toyota do Brasil)

EDITOR ESPECIALMENTE CONVIDADO PARA ESTA EDIÇÃO: Marcelo Nóbrega

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: Reynaldo Gama

Diretora de conteúdo: Poliana Reis Abreu

Gerente de conteúdo: Thomaz Gomes

QURA EDITORA

CEO: Gabrielle Teco gabrielle@qura.com.br

Diretora editorial: Adriana Salles Gomes adriana@qura.com.br

Publicidade: negociosB2B@qura.com.br

Atendimento ao cliente: revistahsm.com.br/faq

Assine HSM Management: revistahsm.com.br/assinatura

revistahsm.com.br

Editora-chefe: Cynthia Rosenberg
cynthia@revistahsm.com.br

Subeditora: Lizandra Magon de Almeida
lizandra@revistahsm.com.br

Editora assistente: Angela Miguel angela@revistahsm.com.br

Diretora de arte: Débora Bianchi debora@qura.com.br

Colaboraram nesta edição: Aline Luísa Bisol, Ana Marques, Danielly Oliveira, Emanuel Neves, Gaby Nunes, Leonardo Pujol, Luiz Eduardo Kochhann, Maria Eduarda Ribeiro, Ricardo Lacerda, Ticiane Werneck

Revisão: Lindsay Viola e Sandra Regina da Silva

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.

Aprendizagem que Transforma

Levamos transformações profundas às empresas: traduzimos para a linguagem de cada colaborador os mais avançados conceitos de gestão!

Soluções Plug & Play

Conteúdos prontos para as empresas que precisam expandir o conhecimento para vários níveis da organização e buscam implementações rápidas, otimização de investimento e desempenho eficaz.

Soluções On Demand

Treinamentos customizados, comportamentais e técnicos, desenhados com base no diagnóstico, demanda específica e realidade do cliente.

hsm
management

O COLETIVO É MAIS CRIATIVO



Um dos grandes diferenciais do trabalho em equipe é a capacidade de provocar tempestades criativas, formais e informais, presencial e virtualmente. Veja como alavancar a criatividade de time



GESTÃO DE PESSOAS DE UM JEITO MUITO MAIS HUMANO? É COM A GENTE MESMO.

Para manter a competitividade do seu negócio e o engajamento dos colaboradores, é preciso ter um parceiro que saiba lidar e se antecipar às tendências do mercado. Assim é a **LG lugar de gente**, empresa que possui expertise de mais de 35 anos dedicados ao desenvolvimento da tecnologia ideal para a gestão de RH.

Inteligência Artificial, games corporativos, People Analytics, chatbots, aplicativos mobile de registro de ponto, feedback, entrevista por vídeo, autoatendimento de RH e mais. Sempre com a estratégia perfeita para levar muito mais inovação ao dia-a-dia das organizações.

Conheça tudo que podemos oferecer: lg.com.br



A PERGUNTA DE 20 MILHÕES DE DÓLARES E O HOMEM-CACTO



@1

Reynaldo Gama é CEO da HSM e coCEO da SingularityU Brazil. Pós-graduado em finanças, possui MBA com extensão na China, na França e na Inglaterra. Tem mais de 12 anos de experiência no mercado financeiro. É casado com a Marcia e coleciona discos de vinil.

A pergunta de US\$ 20 milhões é dupla: “Por que gestores precisam de criatividade e como podem desenvolvê-la?”. E a resposta (integral ou, ao menos, parcial) você encontra nesta revista, depois de lê-la de cabo a rabo e participar das atividades. (Sim, este número tem várias atividades interativas, incluindo um game online para medir seu quociente criativo.)

Explico a precificação. Esse foi o mais alto valor já pago por uma obra de arte brasileira. É justamente a obra que aparece ao virar a página – *A Lua*, pintada em 1928 por Tarsila do Amaral e que será repintada por você. (Isso mesmo.) Hoje é vista no Museu de Arte Moderna de Nova York, o MoMA, que desembolsou os US\$ 20 milhões em fevereiro de 2019.

A Lua é linda, uma paisagem aparentemente muito simples no momento em que o sol se põe e lua surge. Mas sua criatividade, e seu valor, vem do cacto esquisito – com braço, tronco e cabeça, antropomórfico. Esse é o homem-cacto, um modo de Tarsila misturar surrealismo com mitos indígenas. O homem-cacto é a criatividade de impacto.

Bem. Assim como há tese de negócio e teoria de investimento, esta revista tem tese e teoria. A tese é de que criatividade não é algo só de artistas; empresas precisam cada vez mais dela – e as nossas precisarão especialmente, se quiserem que o Brasil se recupere deste horror vivido agora. E a teoria é que criatividade é algo tanto individual quanto coletivo. Veja Tarsila: ela criava sozinha, mas sempre cocriava com os colegas do movimento antropofágico. Nas empresas, pessoas e equipes criam.

Em suma, esta **HSM Management** traz uma série de conteúdos estruturadores do processo criativo nos negócios, um melhor que o outro, dividindo-os em lado A e lado B para representar individual e coletivo. Neste, que é o lado B, destaque: o holandês BJ Hilberts falando de liderança criativa; o texto da cópia como “start” da criação; o texto sobre a teia da P&D; o artigo do nosso Eduardo Ibrahim, professor da SingularityU Brazil; o case do varejo popular; a reportagem sobre educação (de crianças e adultos) para a criatividade etc. Ah, a jornada de leitura contém trechos de poemas; servem para soltar as amarras da sua imaginação. ∞



////////

SEU MAPA PARA A EDIÇÃO 145-B

março-abril 2021

////////

CONTAGEM REGRESSIVA COM

VI BEREND-JAN HILBERTS

O expert em liderança criativa Berend-Jan Hilberts, que por muito tempo comandou a célebre THINK School of Creative Leadership, explica por que os líderes são, em sua maioria, reativos e como mudar isso.

ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS



Para o consultor Valter Pieracciani, a cópia pode ser uma etapa do processo de inovação – a “copinovação”



Especializado em storytelling, Joni Galvão conta como Hollywood pode ensinar o líder a se manter criativo



Fábio Gandour, cientista da IBM, mostra como funciona um departamento de P&D na prática

Esta é uma edição temática. E, excepcionalmente, também é uma edição 2-em-1. O lado A aborda a criatividade individual; o lado B, este, a criatividade coletiva.



As escolas podem matar a criatividade das crianças, mas é a educação que nos prepara para criar

XXXII UM SETOR CRIATIVO? VAREJO

O comércio varejista popular tem muito a ensinar com as mudanças rápidas que implantou para sobreviver

XXXVI INSPIRAÇÃO NOS MEMES

O Brasil é campeão mundial de memes. E hoje eles já deixaram apenas as redes para chegar às empresas. Saiba o que eles podem ensinar

////////

CONTEÚDO EXCLUSIVO SINGULARITY UNIVERSITY

XIII CRIATIVIDADE EXPONENCIAL

Com a tecnologia, a criatividade extrapola a capacidade humana individual e coletiva para se tornar exponencial

////////

DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

XXXIX APRENDENDO HUMANIDADE

A pandemia está deixando um rastro trágico, mas é possível aprender com ela a promover um convívio mais humano

XL A NOVA TRÍADE DA DIVERSIDADE

Pertencimento, dignidade e justiça talvez sejam mais eficazes do que os programas de diversidade em vigor

XLI O QUE A DISNEY PLUS ENSINA

Com um modelo de negócio que une marketing antigo e streaming, a Disney Plus está batendo a concorrência

XLII COLABORAÇÃO NAS ONGS

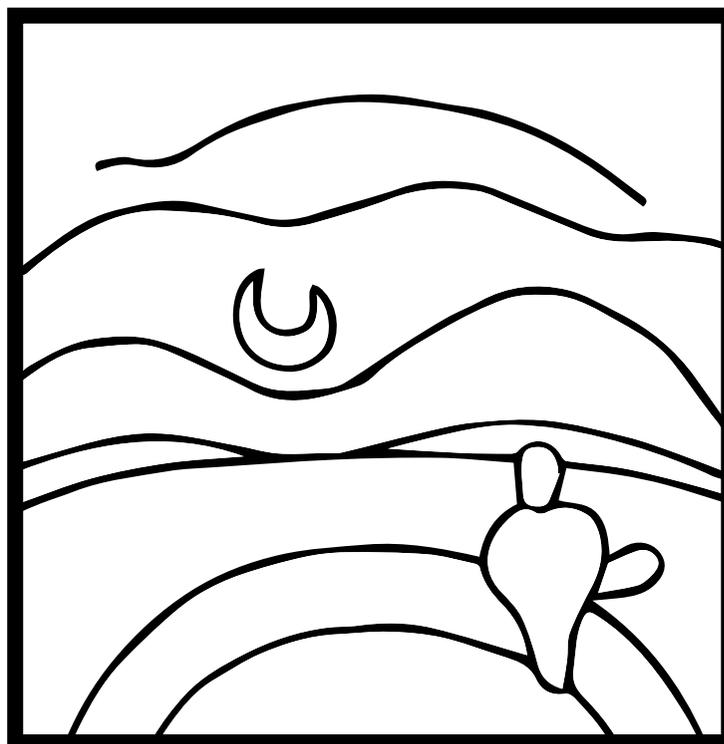
Ameaçadas pela falta de recursos, as ONGs podem se juntar a outras e trabalhar em conjunto para sair da crise



///////

REVISTA DE COLORIR

Criatividade requer fazer arte. Esqueça que a pintura ao lado é a mais cara de um artista brasileiro e que está exposta no MoMA, o famoso museu de arte moderna nova-iorquino. Ponha as suas cores nela – antes de conferir a tela original no QR Code.



///////

TESTE DE CONHECIMENTOS GERAIS



Criatividade pede repertório. Essa imagem ilustra o artigos dos memes. Mas você sabe dizer quem ele?

RESPOSTA: Richard Dawkins.

///////

OS COLUNISTAS (DESTE LADO)

XXXI **ELLEN KISS** Vale Ocidental

XLV **EDWARD TSE** Vale Oriental

XLVIII **ADRIANA SALLES GOMES**
#tbt HSM Management

///////

+ POESIA

... só de ouvir o vento passar, vale a pena ter nascido **Fernando Pessoa**

///////

EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

XLIII **#GAME HSM MANAGEMENT**

Qual é o seu ACC – arquétipo comportamental criativo? Você é Tupã ou Lara na hora de criar?

XLIV **#ROLEMODEL**

Conheça Amanda Graciano, Young Leader que atua em múltiplas tarefas em prol de startups

XLIV **#CONVERSASCORAJOSAS**

O especialista em educação financeira Danilo Reis afirma: o dinheiro dos colaboradores é problema da empresa

XLIV **#OLHOMÁGICO**

O pastor Andrey Masson, da Igreja Adventista do Sétimo Dia, tem muito a ensinar para os líderes corporativos

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



DO LÍDER REATIVO À LIDERANÇA CRIATIVA

O CONSULTOR HOLANDÊS, EXPERT EM DESENVOLVER LÍDERES CRIATIVOS, SUGERE UMA JORNADA INTERIOR AOS GESTORES – PARA QUE CRIEM MAIS | POR MARCELO NÓBREGA

5

O que são criatividade e liderança criativa?

O jeito mais básico de ver a criatividade é pensar que traz algo original para o mundo, algo que não foi feito antes – ao menos, não daquela maneira. Pode ser um produto ou uma ideia. Já liderança criativa é uma voz interior que fala à pessoa que lidera sobre uma visão a ser alcançada, e essa pessoa atua com paixão e amor até alcançá-la. Tem a ver com criar coisas, mas estas não precisam ser originais. Ouvindo essa voz interior, o líder criativo vira um gerador de energia que “acende” as pessoas. Eu, por exemplo, ouço minha voz interior por meio da poesia

4

Dá para ter pensamento criativo, pensamento crítico, pensamento sintético e analítico, tudo isso junto, como se exige dos gestores? Como aprender a criar?

Nunca pensei sobre isso, mas me parece que não são pensamentos excludentes, porque suas origens são distintas. O pensamento analítico se desenvolve na escola e, depois, na faculdade; a maioria das pessoas o têm. O pensamento crítico vem de fora, enquanto o criativo vem de dentro. O pensamento sintético exige reconhecimento de padrões em cenário amplo, o que se adquire

com experiência ao longo da vida. Então, todos podem desenvolver todos, eles se misturam. Só alerta para o cuidado de o pensamento autocrítico não sabotar o pensamento criativo.

Quanto a aprender a criar, há muitas técnicas, eu mesmo criei várias, porém o mais importante é a pessoa fazer sua jornada interior para deixar de ser reativa e se tornar criativa. A pessoa reativa depende do contexto no qual opera para definir quem é e o que faz – cerca de 60% das pessoas são reativas, ou seja, dependem de validação e vivem para resolver o que os outros consideram problema.

Operar de maneira mais independente do contexto, que é a parte criativa, é algo bem mais difícil de executar. A fonte da criatividade está em você ter um senso de “sou bom como sou”. Isso é crucial para você conseguir correr riscos como o de fracassar, porque construir algo, sobretudo algo original, é sempre um risco. Com isso, você se sente bem consigo mesmo quando não tem sucesso. Ante o risco, o reativo diz: “Tenho uma ideia, quero concretizá-la, mas tenho medo da crítica do meu chefe, então vou deixar para lá”.

3

Como um gestor que fracassou uma vez, que tem medo de pegar Covid-19, ou que tem medo ser demitido, se mantém independente do contexto?

O cônjuge dessa pessoa a ama? Os filhos a amam? Então, o que

importam chefes, colegas, os jornais, os headhunters? O psicólogo Robert Kegan estuda o desenvolvimento humano e diz que em várias etapas somos moldados como mentes socializadas, alinhadas com o que os outros acham ser importante. Isso é útil para viver em sociedade, mas não é uma verdade absoluta – e limita nosso potencial. Se quisermos criar coisas melhores, temos de nos libertar dessa mente.

Agora, sobre o medo, não estou dizendo para reprimi-lo ou fingir que não existe. É preciso, antes de tudo, identificar se ele é um medo real ou imaginário – em muitos casos, é imaginário, e você deve ter consciência disso para descartá-lo. Se é real, como são nossos medos nesta pandemia, temos de aprender a superar um dia de cada vez mesmo com esse sentimento desagradável. Superou hoje? Amanhã você temerá de novo. Superou? O medo voltará depois de amanhã. Até não voltar.

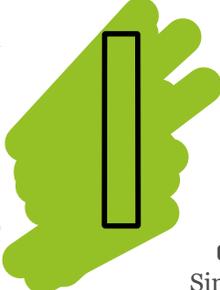


Então, o líder é um rebelde que deixa que o entorno se ajuste a ele? Não há o risco grande de esse líder ter ego em excesso? E mais: queremos mesmo líderes criativos em todos os níveis da organização?

Eu diria o contrário: o líder é que precisa se ajustar, o que ele faz interpretando o entorno para conseguir ficar livre daquilo que o entorno vai querer lhe impor. São independentes. A noção de líderes rebeldes tem duas versões: (1) rebeldes não se importam com as demais pessoas, o que é ruim e nada sustentável, e (2) rebeldes que sabem que querem ser diferentes dos outros, em benefício dos outros. O egocentrismo não é necessariamente negativo se, ao descobrir sua voz interior, o líder consegue conectá-la às pessoas ao seu redor para servi-las, não para tirar proveito delas.

Já sobre a outra pergunta dos líderes criativos em todos os níveis, seu pressuposto é de que líderes criativos não põem a mão na massa. Certo? Pois eu discordo disso. Primeiro, um mesmo indivíduo pode ser visionário e pragmático, hands-on, ao mesmo tempo. Segundo, na estrutura hierárquica antiga, podia até ser bom que os líderes se cercassem de pessoas reativas obedientes – bom, mas perverso. Agora, no mundo atual, há tanta incerteza que ninguém pode ope-

rar sem pensar, nem no chão de fábrica, nem no balcão de loja ou no restaurante fast-food. Imagine se, a cada novo desafio, o sujeito precisar parar, ir até o líder e perguntar: “O que faço agora? Você nunca disse o que fazer nessa situação, só na outra”. Não vai funcionar. Criatividade só é desnecessária em casos de previsibilidade extrema, o que inexistiu no século 21.



Existem culturas mais criativas do que outras? O que você acha da cultura brasileira nesse quesito, por exemplo? E da cultura da China, um país cada vez mais hegemônico? Aliás, quão criativos você acha que serão os próximos 30 anos?

Sim, culturas nacionais diferem em criatividade. Estive na China e trabalhei com chineses em programas de liderança e, como cultura, acho que os chineses têm muito das mentes socializadas, são reativos, muito bons em atender aos desejos dos outros. Isso foi enraizado neles desde a revolução maoísta. Eu não gosto de expressões como benchmarking e melhores práticas, e isso descreve bem os chineses. O Brasil, diferentemente, que eu conheço razoavelmente bem, tem uma alegria de viver que não vejo em outros países, independentemente das circunstâncias, incluindo as mais adversas, como agora. Os brasileiros acessam com facilidade essa camada profunda que mencionamos antes, que precisa ser desbravada na jornada interior pelos líderes criativos. Isso é uma vantagem como ponto de partida.

Quanto ao futuro, bem: eu não tenho nenhuma perspectiva sobre ele. Filosoficamente, acho que hoje é mais importante que o futuro, e a forma como vivemos hoje é que vai moldar o futuro – indiretamente. Se colocarmos coisas positivas em movimento, como amor e abundância, esses movimentos vão, no fim das contas, nos levar a um futuro mais desejável. Agora, se ficamos operando com base no medo e na escassez, como vemos acontecer nos últimos anos nos Estados Unidos, na Hungria, na Polônia e também no Brasil – um medo que agora se agravou com a pandemia de Covid-19 –, a perspectiva de futuro fica bem pior, porque as pessoas ficam ainda mais reativas quando sentem medo. ∞

A cada milágrimas sai um milagre. Alice Ruiz

O POEMA COMO VEÍCULO

BJ HILBERTS DÁ UMA AMOSTRA DE VIAGEM INTERIOR PARA A LIDERANÇA CRIATIVA

No push, no pull
No seek, no hide
Just a seamless stream
of moments, one
slipping into the next.

The present moment,
rooted in the lived and
reaching for the unfolding.
Pregnant with possibilities
not yet realized

Why lament the past
Why dream of a future
If true shelter is
only here, right now
A rock withstanding
the torrent of life

Let it be
Whatever it is
Hold it loosely
Hear it breathe
Sit unmoving
Be moved to tears
Feel in your belly,
Sense in your heart
Observe it swirl and swell
As if holding your hand in an
icy brook, not quite frozen over
while a winter sun peers
shyly through the birches
and marvels at the infinite beauty
of your inner landscape

*Nem empurrar, nem puxar
Nem procurar, nem esconder
Só um fluxo contínuo
de momentos, um
escorregando para o outro.*

*O momento presente,
enraizado no vivido e
buscando desdobrar-se.
Prenhe de possibilidades
não realizadas ainda*

*Por que lamentar o passado
Por que sonhar um futuro
Se o abrigo verdadeiro
só existe aqui, agora
Uma pedra no caminho
da torrente da vida*

*Deixe estar
O que quer que seja
Segure com leveza
Ouça a respiração
Sente-se imóvel
Comova-se às lágrimas
Sinta em seu ventre,
Acolha em seu coração
Observe-o espiralar e crescer
Como se mantivesse sua mão em
um riacho gélido, que ainda
não congelou
enquanto um sol de inverno assoma
timidamente por entre as bétulas
e se maravilha ante a beleza infinita
de sua paisagem interior*

[tradução: Lizandra M. Almeida]



COPIAR TAMBÉM É INOVAR

DEVEMOS NOS PREPARAR PARA ACEITAR A IMITAÇÃO COMO UMA ETAPA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO. TRATA-SE DE UMA “COPINOVAÇÃO” | POR VALTER PIERACCIANI

Q

uem copia aprende.

Entendo que essa frase possa soar como uma heresia no ambiente empresarial atual, de busca incessante de inovação. A surpresa é que, em um mundo inundado de informações e estímulos, devemos nos preparar para aceitar a imitação como uma etapa do processo de inovação. Ao reproduzir, descobrimos e assimilamos conhecimentos. E não

há mal nenhum nisso: inovação não é necessariamente ineditismo. Ao tentar replicar uma solução existente, seja para reduzir custos, seja para adaptá-la a uma nova realidade, sempre será necessário entender-se com a engenharia de novos materiais, fornecedores inusitados, componentes que nunca usamos antes, processos de fabricação diferentes. Pronto: é de desenvolvimento de tecnologia e inovação que este artigo trata.

NOS JOGOS VORAZES DOS NEGÓCIOS, OS PLAYERS PASSARAM A DIZER: “PODE ME COPIAR, SIM, PORQUE ESTAREI À SUA FRENTE QUANDO VOCÊ TERMINAR”

As provas estão por aí; não vê quem não quer. No início do século 20, a indústria cinematográfica americana mudou-se da Costa Leste para o estado da Califórnia com o intuito de escapar das muitas ações judiciais movidas pelo empresário e inventor Thomas Edison (1847-1931). Entre outras engenhocas, Edison desenvolveu o projetor de cinema e lutava para preservar suas patentes – sinal evidente de que na América se copiava, e muito. Ainda assim, dessa “fuga” adveio uma indústria poderosa, que influenciou o cinema no mundo inteiro e impulsionou o desenvolvimento de um estado inteiro. Cópia resultando em inovação, que, por sua vez, acelera o progresso.

A universidade internacional de negócios de Wuhan, no “Vale do Silício” da China, replicou em seu campus algumas das principais construções do mundo, como o Arco do Triunfo e a Casa Branca. A maioria de nós tende a olhar para isso com certo desprezo. “São cópias”, pensamos, o que faz arderem em nós emoções ligadas ao orgulho, à vaidade e à honra. O problema é que, ao repudiá-las, inescapavelmente negamos a inovação. Para os chineses, exímios copiadores, é apenas parte de sua história de inovação e desenvolvimento. E, provavelmente, sentem grande orgulho ao contá-la.

Atire a primeira pedra o inovador que nunca copiou. A inovação não é lampejo. É processo evolutivo e construtivo que parte sempre de bases conhecidas e alimenta-se de referências. A falsa ideia do momento mágico só serve para nos deixar a todos complexados.

Na escola, esqueceram de nos contar sobre as muitas etapas que os grandes inovadores percorreram antes de fazer e anunciar suas desco-

bertas. Personagens como Arquimedes e Newton estavam havia anos trabalhando antes dos momentos de eureka na banheira, ou da maçã caindo na cabeça, respectivamente. Futuramente deve ocorrer o mesmo com Elon Musk: passará à história só o episódio do desembarque em Marte – sem detalhes sobre quantas vezes ele copiou, tentou e explodiu foguetes até chegar lá.

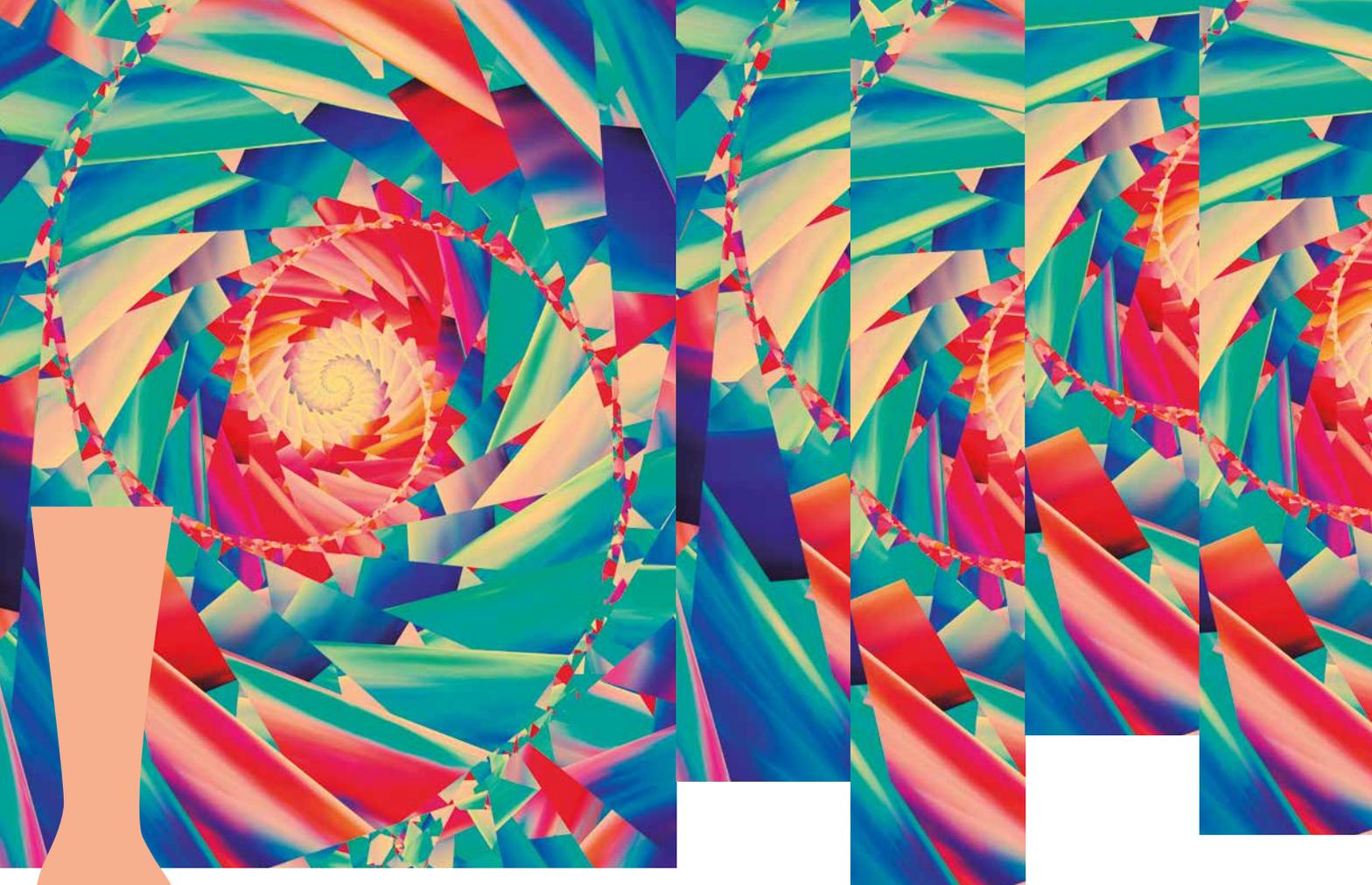
DA CONOTAÇÃO NEGATIVA ÀS STARTUPS CLONES

A conotação emocional negativa do copiar deriva de um paradigma vigente há centenas de anos: o da competição à moda antiga, na qual os mercados eram defendidos palmo a palmo com o controle das variáveis preço e quantidade. Era o modelo mental da escassez.

No mundo atual, o desordenamento da competição, os saltos promovidos pela disponibilidade de todo tipo de conhecimento na web e o surgimento das organizações exponenciais empurraram-nos para um novo paradigma: copiar bem e rápido, e construir ainda mais inovação sobre a cópia, tornou-se competência e constitui diferencial competitivo. É o modelo mental da abundância.

Lembro-me perfeitamente das reações de surpresa das pessoas quando, há cerca de dez anos, estruturamos os primeiros processos de inovação aberta misturando startups e corporações. Era um ambiente novo de desregramento e liberdade no que se referia ao compartilhamento de informações, muitas delas estratégicas. Houve desconfiança inicialmente – sobretudo por parte das grandes empresas. Mas, aos poucos, isso foi dando espaço a uma atmosfera positiva de doação. Jovens criadores de startups com peito e mente abertos lideraram isso, ao apresentarem alegremente suas ideias às corporações e a outras startups concorrentes. Faziam isso com duas certezas: a de que seriam copiados e a de que era a sua forma de contribuir para a evolução do ecossistema. Ficou evidente que era uma grande mudança.

Assim, chegou ao fim o horror a imitações, embora alguns ainda se debatam com isso. Nos jogos vorazes dos negócios, os players passaram a dizer: “Pode me copiar, sim, porque estarei à sua frente quando você terminar”. Copiar e ser copia-



do tornou-se parte da nova realidade de doar com senso de coleguismo e de pertencimento, sem as emoções mesquinhas típicas da era da escassez.

Por isso, hoje já se fala com naturalidade em startups clones, como a brasileira RD Station, empresa de automação de marketing com mais de 6 mil clientes, cerca de 400 funcionários, atuação internacional e que, em março de 2021, foi adquirida pela Totvs por R\$ 1,8 bilhão. A inovação da RD Station “clonou” a pioneira do setor, a americana HubSpot. [Segundo os especialistas, a RD foi estabelecendo suas distinções, como oferecer menos funcionalidades, preços mais baixos e um atendimento mais ágil.]

DE 1995 PARA CÁ

Copiar sempre foi parte do processo de inovar, desde os tempos mais remotos. O Império Romano, a mais próspera e admirada organização de todos os tempos, tinha como uma de suas práticas centrais a absorção sistemática do conhecimento alheio. Um exemplo é o gládio, arma romana que acabou dando nome aos gladiadores, que inicialmente era uma cópia da espada hispânica.

A diferença é que, mais recentemente, houve uma naturalização da “copinovação”, com o surgimento do modelo mental de abundância. O leitor talvez questione: como falar em abundância quando temos imensa desigualdade social, biodiversidade ameaçada e crise climática? O conceito foi formulado por Stephen Covey em 1995. Olhar através da lente da abundância é acreditar que há mercado, espaço para novidades e dinheiro para todos, algo bem distinto do paradigma “nós ou eles”, no qual o bolo é de tamanho fixo e quem tiver a fatia maior suprime as possibilidades do outro. No ambiente da abundância, o bolo não precisa parar de crescer, e esse crescimento advém não de esgotar os recursos naturais ou explorar pessoas, mas do compartilhar entre pessoas e empresas.

Dez anos depois de Covey, Chris Anderson sugeriu a “economia da abundância”, uma nova era caracterizada por infinitude. Ele estava vendo com os próprios olhos o comércio eletrônico, que tirava o limite de espaço das prateleiras do varejo. Via múltiplas formas de distribuir produtos e de transmitir informações que estavam surgindo.

Na década de 1980, Robert Camp, considerado o pai do benchmarking, na verdade fazia muito

O QUE NORMALMENTE ACONTECE NO UNIVERSO DAS CÓPIAS

TIPOS DE CÓPIAS CARACTERÍSTICAS	Nível de inquietude/"copinovação" →					
	Imitações (moto DAX ST70 50cc)	Reproduções (motocicletas Honda dos anos 1970)	Réplicas (Envemo: Super 90 Porsche)	Releituras (Upgrades em geral, como iPhone)	Novo (Tesla S 1000)	Radicalmente novo (Carro voador da Embraer)
Atributos gerais	▼	▼	▼	▬ ou ▲	▲	não comparável
Atributos específicos	▼	▼	▼	▬ ou ▲	▲	não comparável
Custos	▼	▼	▬ ou ▲	▬ ou ▲	▲	▬ ou ▲
Confiabilidade	▼	▬ ou ▼	▼	▲	▲	▬ ou ▲
Desempenho	▼	▼	▼	▲	▲	não comparável
Características acessórias	▼	▼	▼	▲	▲	não comparável
Durabilidade	▼	▼	▼	▬	▲	▬ ou ▲
Novos atributos	—	—	—	▲	▲	▲

← Falsificação e plágios

Possível inovação de processos →

Arte de inovar

Inovação de produtos

Desenvolvimento / degraus da evolução →

mais do que simples comparações entre empresas e seus produtos: busca escancaradamente elementos de desenvolvimento e inovação. Mais tarde a engenharia reversa ocupou esse espaço. Foi por meio dela que o Japão adquiriu boa parte de sua tecnologia ao final da Segunda Guerra, desmontando e replicando peças de produtos americanos e alemães em um claro processo de “copinovação”. Agora, Japão e inovação não mais se dissociam.

Hoje, a inovação aberta ocupou, em certa medida, o lugar do benchmarking. Por que você acha que, entre agosto de 2019 e agosto de 2020, 1.635 empresas firmaram contratos com startups, segundo o *Estadão Conteúdo*? É pouco provável que o verdadeiro motivo para essas corporações se interessarem pelas startups seja uma vontade incontornável de investir nelas; é, sim, querer absorver conhecimento, cultura, soluções. Se isso não for uma forma de copiar, não sei o que é.

CÓPIAS DIFERENTES

Existem cópias fiéis, imitações, réplicas e outras classificações, variando de acordo com o nível de inovação que se imprime à solução. Aumentam também os atributos até a ruptura [veja quadro acima]. Obviamente, não nos referimos à pirataria ou a falsificar/plagiar produtos.

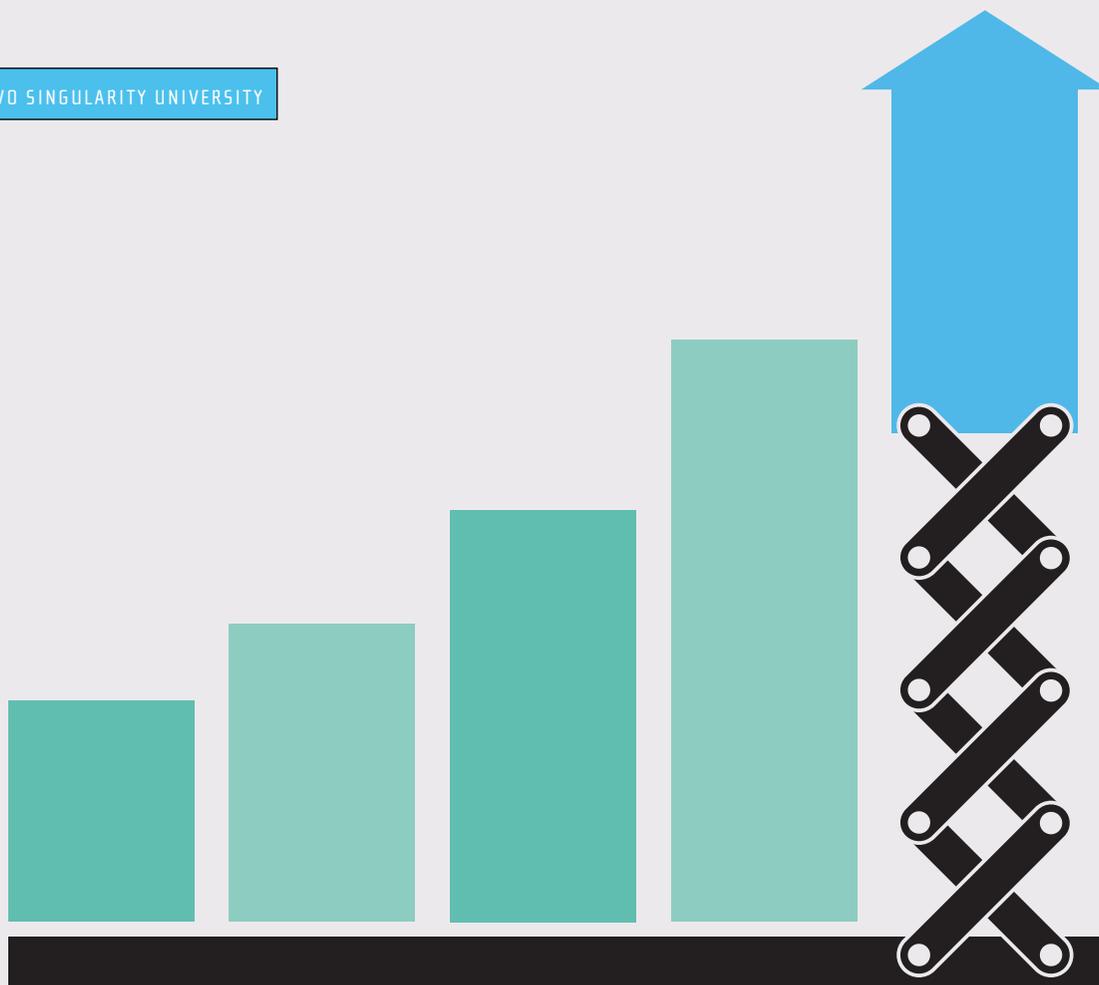
As margens mais significativas não serão atingidas com produtos parecidos com os que já existem; é preciso uma criatividade mais radical. No entanto, no caminho até ela, copiar será quase obrigatório. Sem constrangimentos.

Copiar e reconhecer que se aprende com isso exige humildade. Há que se ser pequeno para conseguir, só depois, tornar-se grande. No Brasil, perdemos tempo e oportunidades demonizando o ato de reproduzir e o resultado é que seguimos até os dias de hoje muito pouco inovadores.

Enquanto isso, países como Japão, China e Coreia se tornaram potências criativas ao “copinovar”. Lembre-se: imitar alguém é o mais sincero dos elogios. ∞



VALTER PIERACCIANI, italiano de origem, é fundador e presidente da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas, que oferece serviços de consultoria, educação e funding para inovação.



A ECONOMIA DA CRIATIVIDADE EXPONENCIAL

COMPUTAÇÃO NA NUVEM, ECOSSISTEMAS COLABORATIVOS, CÓDIGOS ABERTOS, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. GRAÇAS À TECNOLOGIA, VIVEMOS O MELHOR MOMENTO DA HISTÓRIA PARA GERAR IDEIAS | POR EDUARDO IBRAHIM

Faz tempo que a palavra exponencial tomou conta dos artigos e das palestras sobre tecnologia. Mas será que entendemos seu poder em outros contextos, como na economia e na criatividade? Se pensarmos no aumento do processamento computacional e na digitalização que provocou o rápido crescimento dos negócios nos últimos

anos fica fácil ver uma curva de crescimento exponencial surgir, mas nem sempre ela é tão evidente. Essa curva representa, antes de tudo, um acúmulo, seja de riquezas, seja de tecnologias, seja de ideias.

A moeda britânica de duas libras traz a inscrição “Sobre os ombros de gigantes” em sua borda, uma referência à citação de Isaac Newton quanto à importância de outros pesquisadores

para que ele chegasse às suas descobertas científicas disruptivas, que ampliaram a habilidade tecnológica do mundo. É possível que não tenha sido mera homenagem ou coincidência, talvez parte do governo do Reino Unido já soubesse a importância da acumulação de ideias criativas para a economia (e vice-versa). Nunca sabemos, mas fico feliz em poder usar a criatividade para imaginar tal visão de futuro.

ACUMULAÇÃO DE IDEIAS

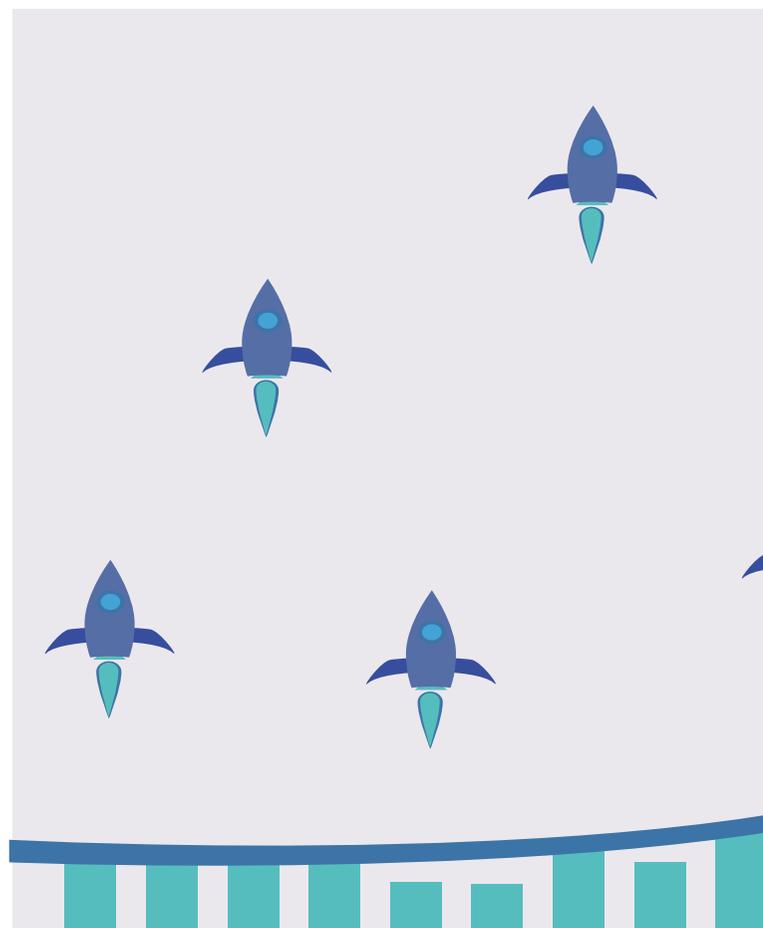
A máquina econômica funciona sob a pressão das urgências do gerenciamento de escassez. Quando uma ideia criativa resolve um problema parece que algo mágico e inesperado aconteceu, mas olhando de perto vemos a mágica se tornar ciência, e ela então passa a criar os avanços que fazem a economia tornar o mundo mais abundante e as nossas vidas mais seguras e confortáveis.

A enxurrada de ideias ao redor do mundo tem ganhado vida por meio da tecnologia e proporcionado um entendimento maior da importância da criatividade para a economia. Em vista disso, ao invés de marginalizar áreas de pesquisa aos distantes laboratórios, muitas empresas estão dando assento estratégico aos executivos de inovação.

A criatividade tecnológica tem impactos reais no futuro e requer investimento de capital, mas o aspecto mais importante da tecnologia é que ela permite criar inovações que impactam a maneira como vivemos. A infraestrutura tecnológica que construímos até aqui nos permite enxergar um potencial de crescimento muito maior do que no passado, e isso proporciona um ambiente atraente para investir em empresas que desejam ser criativas. A computação na nuvem, por exemplo, oferece uma infinidade de ferramentas que vêm democratizando a tecnologia e ajudando empresas criativas a combinarem soluções prontas para gerarem inovações no mercado. É a arte de criar um novo produto e adicionar valor econômico a ele.

As nuvens de gigantes como Microsoft, Amazon e Google mais parecem um parque de diversões para quem tem ideias e criatividade.

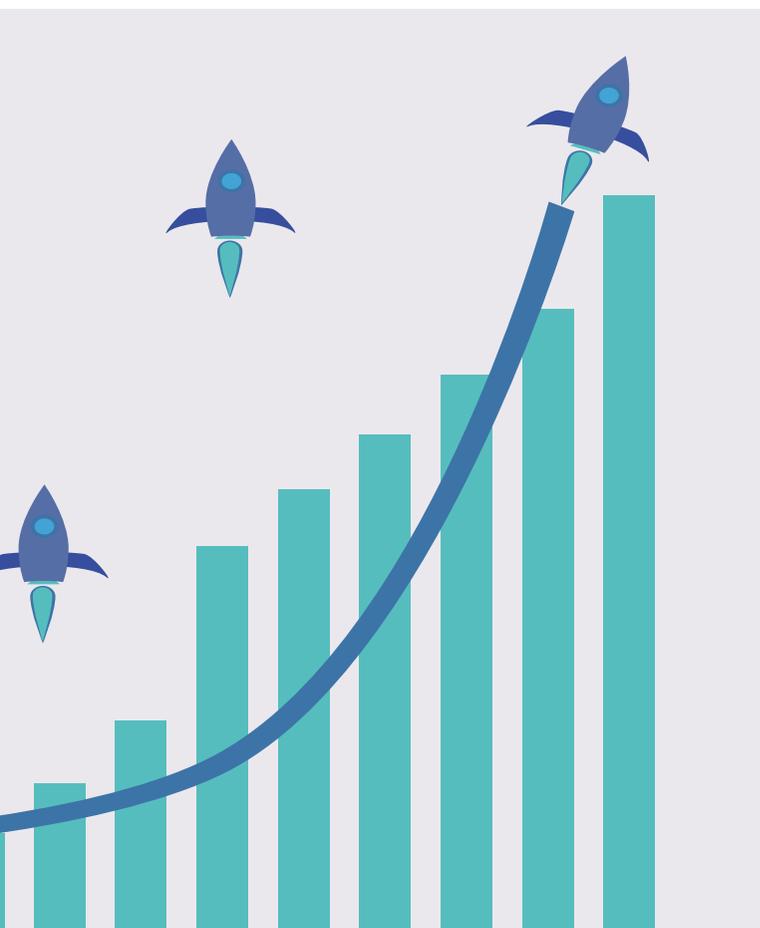
A ENXURRADA DE IDEIAS AO REDOR DO MUNDO TEM GANHADO VIDA POR MEIO DA TECNOLOGIA E PROPORCIONADO UM ENTENDIMENTO MAIOR DA IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE PARA A ECONOMIA



Novas empresas surgem todos os dias ao redor desse ecossistema, e códigos abertos viram produtos de prateleira, proporcionando uma espécie de comoditização de algoritmos em que a criatividade se traduz na capacidade de combinação de partes construídas e acumuladas por outras pessoas. A troca de dados pelo modelo de APIs (Application Programming Interface) e os movimentos de descentralização como o Open Banking facilitam a criação de novos arranjos e arquiteturas econômicas que parecem não ter limites. É o melhor momento da história para ser criativo e usar a criatividade para transformar a economia.

Uma economia pujante incentiva a geração e a implementação de ideias inovadoras por meio de uma orquestração harmônica de insti-

A MÁGICA DA CRIATIVIDADE SE REVELA PELA CRIAÇÃO DE NOVAS ASSOCIAÇÕES E COMBINAÇÕES DE INFORMAÇÕES, TAREFA QUE OS MODELOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL SÃO PRECISOS EM FAZER



tuições que ajudam a criar o balanço perfeito entre competição e colaboração. Se a proteção intelectual incentiva inventores a monetizarem ideias antes mesmo de elas serem implantadas, esse instituto também pode atrasar o tempo para que uma ideia chegue ao mercado e beneficie toda a sociedade. Empresas como a Tesla, montadora de carros autônomos elétricos que se tornou a quinta maior empresa em valor de mercado do mundo, optam por abrir mão de patentes em prol do poder cumulativo de ideais em plataformas abertas e ecossistemas colaborativos, fortalecendo o ambiente capaz de gerar a criatividade exponencial.

A hiperconectividade e a hiperautomatização devem nos levar a um crescimento econômico autoincremental, ou seja, o uso cada vez mais intenso da tecnologia nas indústrias fará nascer uma quantidade ainda maior de soluções criativas, e essas soluções criativas acumuladas (digitalmente) servirão como base para que novas soluções sejam criadas a partir da tecnologia, sem a necessidade de intervenções humanas. Afinal, a magia da criatividade se revela a partir da criação de novas associações e combinações de informações, tarefa que os modelos de inteligência artificial têm se tornado cada vez mais precisos em fazer. O receio dos riscos de algoritmos de inteligência

Ano passado eu morri, mas esse ano eu não morro. Belchior

artificial desconhecidos nos leva à seguinte pergunta: uma máquina pode ser mais criativa do que um humano?

A CRIATIVIDADE DAS MÁQUINAS

A OpenAI, empresa sem fins lucrativos criada por Elon Musk para realizar pesquisas abertas em inteligência artificial, afirma em seu site que “avançará na prosperidade sustentável em face do risco e das oportunidades globais”. A equipe está investindo pesadamente em IA, e o vice-presidente de engenharia da empresa, Ben Lillie, disse que a decisão veio em um momento em que a empresa deseja assumir um papel de liderança na orientação do campo. “Na próxima década, acreditamos que surgirão sistemas de IA muito mais inteligentes e capazes do que os humanos”, disse ele em um e-mail aos funcionários. “O desafio para as máquinas é que elas exigirão maior flexibilidade e capacidade de aprender rapidamente em situações desconhecidas. Isso exigirá novas técnicas para permitir que o aprendizado de máquina seja executado em qualquer dispositivo de hardware.”

Não se trata da inteligência artificial, mas dos desafios de gerenciar, empregar ou mesmo fazer parte de uma comunidade de tecnologia inclusiva. Quando você joga um jogo, provavelmente isso não requer qualquer conhecimento de neurociência, não requer o conhecimento de que a mente humana é inerentemente defeituosa, propensa a preencher lacunas de conhecimento ou fatos que nem mesmo percebemos, as únicas regras para pensar são aquelas pelas quais vivemos. Esta é uma história sobre cada um de nós como indivíduos, com nossas próprias identidades, talentos e perspectivas, e como podemos trabalhar juntos para trazer mudanças positivas em nossas comunidades. Esta é uma história sobre o potencial dos humanos de moldar seu próprio futuro e transformar o que é possível. Esta é uma história sobre como podemos construir comunidades humanas em uma época em que a tecnologia não é mais um espetáculo secundário, mas o principal motor de nossa sociedade.

UMA ECONOMIA TECNOLÓGICA É AQUELA EM QUE A MAIORIA DAS ATIVIDADES SÃO REALIZADAS POR AGENTES CAPACITADOS PARA INOVAR CONTINUAMENTE

Uma economia tecnológica é aquela na qual a maioria das atividades econômicas, de finanças à educação, são realizadas por agentes econômicos que estão continuamente capacitados para inovar. A revolução tecnológica que estamos vivendo é também a revolução da inteligência e, portanto, da forma como enxergamos a economia e a criatividade. Se você tem alguma dúvida de que as máquinas podem nos ajudar no caminho exponencial, releia o parágrafo anterior: ele não foi escrito por mim, mas pelo algoritmo de inteligência artificial conhecido por GPT-3 criado e disponibilizado publicamente através de uma API pela OpenAI. Ele usa 175 bilhões de parâmetros para fazer o processamento de linguagem natural, o que é dez vezes mais do que o seu antecessor.

A propósito, deixei mais um parágrafo escrito pelo algoritmo, se você encontrá-lo, me conta depois mandando uma mensagem pelo site Economics.com.br. ∞



EDUARDO IBRAHIM é especialista em Economia Exponencial na Singularity University Brazil e professor convidado da Escola de Economia de São Paulo. É engenheiro de software, mestre em finanças e criador da iniciativa Economics.com.br.



PARA OUVIR "THE LOGICAL SONG":



QUERIDA, SEQUESTRARAM MINHA CRIATIVIDADE!

A INDÚSTRIA CINEMATOGRAFICA DE HOLLYWOOD PODE INSPIRAR OS GESTORES A TER BOAS IDEIAS REGULARMENTE | POR JONI GALVÃO

Antes de começar a ler este texto, vá ouvir a música "The Logical Song", do Supertramp, dos anos 1970. A letra é um roteiro da nossa vida, da infância à idade adulta, e conta como perdemos – todos nós – a magia da vida. Quando crianças, enxergamos um mundo colorido e maravilhoso. Ao crescermos, ficamos cegos a isso, o que impacta várias competências nossas – e uma delas é a criatividade.

Há pessoas e grupos, porém, que conseguem evitar essa adultização e a perda criativa correspondente, e devemos observá-los e nos inspirar neles. Não me refiro a essa geração de "coachs de

vida", cheios de respostas prontas, porque eles mesmos não são nada criativos. Vejo uma criatividade consistente na indústria audiovisual e, mais especificamente, gosto de acompanhar Hollywood. O protagonista lá é a criatividade, você tem alguma dúvida? E em todas as etapas da produção de filmes e séries. O que podemos aprender com Hollywood? Para começar, Hollywood e a criatividade têm dois segredos: as histórias e as emoções.

O SEGREDO DAS HISTÓRIAS

Histórias são a melhor forma de encontrarmos caminhos (criativos) para os desafios que viven-

ILUSTRAÇÃO: THAVIS LUZ

Agora eu era o herói e o meu cavalo só falava inglês. Chico Buarque

ciamos. Elas nos fazem entender o lado negativo da vida, que é o primeiro passo para mudarmos a nossa própria história – e fazer mudanças exige criar. As forças antagônicas que sempre existem nas histórias (e na vida) nos inspiram a sermos persistentemente criativos para conquistar o que desejamos.

Veja o caso do filme *Big – Quero ser grande*, estrelado por Tom Hanks. Ele é um adolescente que tem vontade de fazer coisas de adulto, mas não pode. Então, faz um pedido a uma “máquina de realizar desejos” e, no dia seguinte, acorda no corpo de adulto, mas com a cabeça e as emoções de adolescente. Ele vive o mundo chato sem ter se tornado chato e, por isso, é muito criativo e muda as coisas ao seu redor. Assim, ele nos mostra que é possível.

As animações do estúdio Pixar também são histórias que incentivam a criatividade. *Toy Story* não é sobre brinquedos que falam – você achou que era? É sobre a dificuldade de desapegarmos das coisas e também sobre podermos ser especiais sem sermos os únicos. São dois elementos fundamentais da criatividade: se fica apegado a uma coisa, você não cria nada novo, e o boneco Woody teve de aprender a desapegar a fim de criar uma nova vida para si. O fato de a sua empresa não ser uma versão business da Pixar, que é única talvez, não significa que ela não seja especial – e não significa que ela não possa criar coisas importantes.

O SEGREDO DAS EMOÇÕES

Alfred Hitchcock, mestre em manipular as emoções nas audiências, uma vez declarou o seguinte: “Nós não estamos fazendo um filme; estamos fazendo um órgão, como em uma igreja. Nós pressionamos este acorde, o público ri. Nós pressionamos outro acorde, e eles ofegam. Nós pressionamos essas notas e elas riem. Algum dia, não teremos que fazer um filme. Vamos apenas anexá-los a eletrodos e tocar as várias emoções para os espectadores as experimentarem”. É uma declaração que muitos consideram cínica, mas tem o mérito de sintetizar Hollywood, e a criatividade, ao que realmente é: uma “indústria da emoção”.

Fui sócio e representante no Brasil do maior especialista em roteiros de Hollywood, Robert McKee, que foi quem ensinou a Pixar a escrever his-

tórias, em 1994. Com essa parceria, aprendi algo fundamental: observarmos nossas próprias emoções e fazermos as coisas tentando provocar emoções nos outros são dois motores da criatividade.

E falo de todo tipo de emoção, porque, num certo nível, todos os seres humanos são iguais no portfólio de sentimentos. Nós temos sonhos, nos frustramos quando não conseguimos o que queremos, ficamos com raiva, queremos ser reconhecidos, choramos no banheiro, queremos dar amor e ser amados – e a lista não tem fim. Os filmes de Hollywood nos mostram isso.

COMO RECUPERAR SEU “EU CRIATIVO”?

A resposta à pergunta acima você mesmo precisa se dar, é claro, mas até agora já sugerimos quatro passos para esse processo de recuperação: (1) conscientizar-se de que você já foi criativo um dia e sua vida apenas caiu na armadilha da “The logical song”, (2) decidir libertar-se disso, (3) olhar para polos de criatividade como Hollywood muito mais do que olhar para quem oferece fórmulas, (4) entender os impactos das histórias e das emoções na criatividade.

Porém, podemos aprofundar essa conversa ainda mais. A criatividade de uma produção de Hollywood sempre começa na definição do assunto que será tratado. Essa prática de definir vale para um filme, mas igualmente para um produto, um modelo de negócio, um design organizacional etc. E os outros filmes não são diferentes. Qualquer obra, seja ela uma história de um filme, um negócio, uma música, um quadro, enfim, tudo na nossa vida começa com uma ideia.

E como temos ideias? Do mesmo modo que, quando criança, você falava: “Tive uma ideia!”. É algo que vem e você não reprime – muitas vezes, na hora de deitar, no banho, durante o exercício ou no meio de uma conversa nada a ver. A frase na sequência você também não pode reprimir: “E se..?”. Nas situações cotidianas, force-se a ter essa postura “infantil” em vez de dar a resposta pronta. Em algum momento, não precisará mais forçar.

Vinda e anotada a ideia, você precisa moldá-la com “limitações criativas”. O universo da história tem de ter um tamanho tal que a audiência possa se apropriar dele. Sobre quem o filme fala? Sobre o quê? Qual o conflito principal? Quais os valores

“O FILME É UM SUCESSO OU FRACASSO NO MOMENTO EM QUE SE TEM A IDEIA”

GEORGE LUCAS

universais abordados? Onde a trama acontece? Em que momento do tempo? E o que mais for necessário. Limites fazem bem à nossa criatividade; eles é que tornam ilimitado o nosso poder de imaginação. *Star Wars* tem uma série de limitações, consegue perceber? Para George Lucas, é nessa parte que a boa criatividade mostra a cara.

Quer outro exemplo de criatividade construída sobre limitações? Os esportes: a rede limita o tênis, as linhas do campo limitam o futebol, e assim por diante. Mais uma ilustração disso é a gênese humana na Bíblia. A ideia ali é a de que o ser humano poderia escolher seu próprio destino. E os limites estão claros, a começar pelo próprio Jardim do Éden e os personagens Adão e Eva. Na versão evolucionista do Charles Darwin também há uma ideia inicial: a de que a adaptação ao contexto foi traçando o destino da humanidade. E o naturalista definiu bem as premissas disso.

Mais um aspecto que vale compartilhar com quem busca recuperar a criatividade são os “KPIs”. Tenho dois. O primeiro é, quanto mais criativo você for, mais vão lhe dizer “Você é louco” ou “Isso não vai dar certo”. Em vez de se abalar com essa turma do contra, você deve usar isso como um KPI de criatividade pessoal. Toda vez que isso acontecia comigo, pelo menos, eu sabia que estava no caminho criativo certo. O segundo é você mesmo tentar responder à fatídica pergunta “Sobre o que é o seu filme/produto/serviço?” Se a resposta gerar uma vontade de se envolver com a ideia, você está no caminho certo. (Se não, desapegue.)

Por fim, quero listar algumas práticas que nos ajudam demais a ser criativo:

- Não tenha medo de errar.
- Permita-se falar bobagem.
- Entenda que a primeira ideia que vem à cabeça geralmente é clichê, e jogue fora.
- Acredite que tudo é possível.

- Quando você estiver criando, deixe seu crítico interior de lado, calado.
- Trate toda ideia como uma candidata, mas tenha clareza de que nenhuma delas será finalista até que seja bem avaliada.
- Encontre um novo jeito de abordar aquilo que já existe; adaptação é criatividade.
- Deixe de lado seu ego. Uma boa ideia existe para servir sua audiência – não para mostrar o quanto você é inteligente.
- Se for uma história que você estiver criando, para uma apresentação, por exemplo, pense (como premissas) nos valores universais contidos ali, aqueles que provoam emoções, e em como eles podem se transformar numa trama.

Em Hollywood, a ideia manda. No entanto, nunca esqueça que a criatividade não está só em ter ideias. Ela aparece em todo o processo de execução, exatamente como em Hollywood. Ou só o roteirista seria criativo, e não o diretor, o produtor, o cinegrafista, os atores, o iluminador, o responsável pelos cenários, o figurinista, o montador etc. O mesmo vale para empresas: se seu produto for supercriativo, mas a embalagem não for, a criatividade coletiva deixa a desejar. Lembre-se da Apple.

LEMBRE-SE DE NÃO SER “ADULTO DEMAIS”

Dá para voltar a ser criativo? Sim. Sou prova viva disso, com mais de 20 mil trabalhos de storytelling em mais de 20 anos. Eu entendi que o lado “adulto demais” das empresas acabou estragando a criatividade das pessoas, mas não é irremediável. ∞



JONI GALVÃO fundou a Soap, primeira empresa de soluções de apresentações do Brasil, e a The Plot Company, dedicada ao storytelling. É cofundador do Master Talks, com Marcos Mion.



CAMINHOS PERCORRIDOS NA TEIA DO P&D

ENTENDA COMO VEM EVOLUINDO A ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO,
O CORAÇÃO CRIATIVO DAS EMPRESAS | POR FÁBIO GANDOUR



Foi na primeira metade dos anos 2000 que a onda da inovação varreu as praias do Vale do Silício, na Califórnia. Acompanhei essa onda lá, no ARC – Almaden Research Center, nome dado ao laboratório da IBM em San Jose, no limite sul do Vale.

Na época, trabalhando há 10 anos, sempre dedicado à indústria da saúde, vi na onda da inovação uma boa oportunidade de libertar um cientista que ficou preso aqui dentro por um bom tempo, e me dedicar à pesquisa. Naquela época, surgiram alguns dos futuros unicórnios, como SpaceX, Skype, Wordpress, Second Life, Armyris (de biocombustíveis), Facebook (esta nasceu em Boston, mas logo adotou Palo Alto) etc.

De repente, todo mundo falava de inovar, e percebi que isso poderia ser mais do que criar o novo. Resolvi me orientar com quem já tinha surfado ondas semelhantes, e assim começo esta jornada, que tem como objetivo lhe apresentar a área de pesquisa e desenvolvimento – uma teia de criação, inova-

ção e produção, sobre a qual se assentam muitas cadeias de valor da empresa moderna.

A surfista que encontrei foi a professora Ruth Ann Hattori, uma nipo-americana vinculada à University of Oregon, que dava mais ênfase à sua metodologia de treinar pessoas em inovar do que em divulgar suas publicações. Essa atitude foi uma pista de quão inovadora ela era, e confirmei a suspeita quando Hattori me mostrou sua metáfora do DNA da inovação, uma coletânea de elementos que se relacionam com essa atividade. *[Veja imagem na página ao lado.]* Lá se vão 18 anos desse modelo e tudo que está aí a meu ver continua válido. A começar por relacionar a inovação com novas ideias para criar valor.

A unidade produtora da inovação é o contexto em que acontece, simbolizada por uma célula no modelo de Hattori. O núcleo celular é a cultura organizacional e todos os componentes necessários para manter viva a célula. Dentro do núcleo estão os elementos que formam e propagam a inovação – apropriadamente relacionados com o DNA da

inovadoras. O mercado de educação rapidamente reagiu à demanda.

5. Pessoas e criatividade: ainda que lentamente, executivos, estrategistas e gestores de empresas perceberam que a promoção da inovação passava pela identificação, pela educação e pelo empoderamento de pessoas.

6. Novas empresas e novos negócios: é muito provável que o discurso da inovação tenha sido a principal fonte de energia para o surgimento e a alimentação precoce das startups. Ainda que literalmente a expressão “startup” em inglês signifique “empresa emergente”, em português essa expressão ecoa como empresa inovadora. Daí, a boa quantidade de treinamentos em inovação para startups.

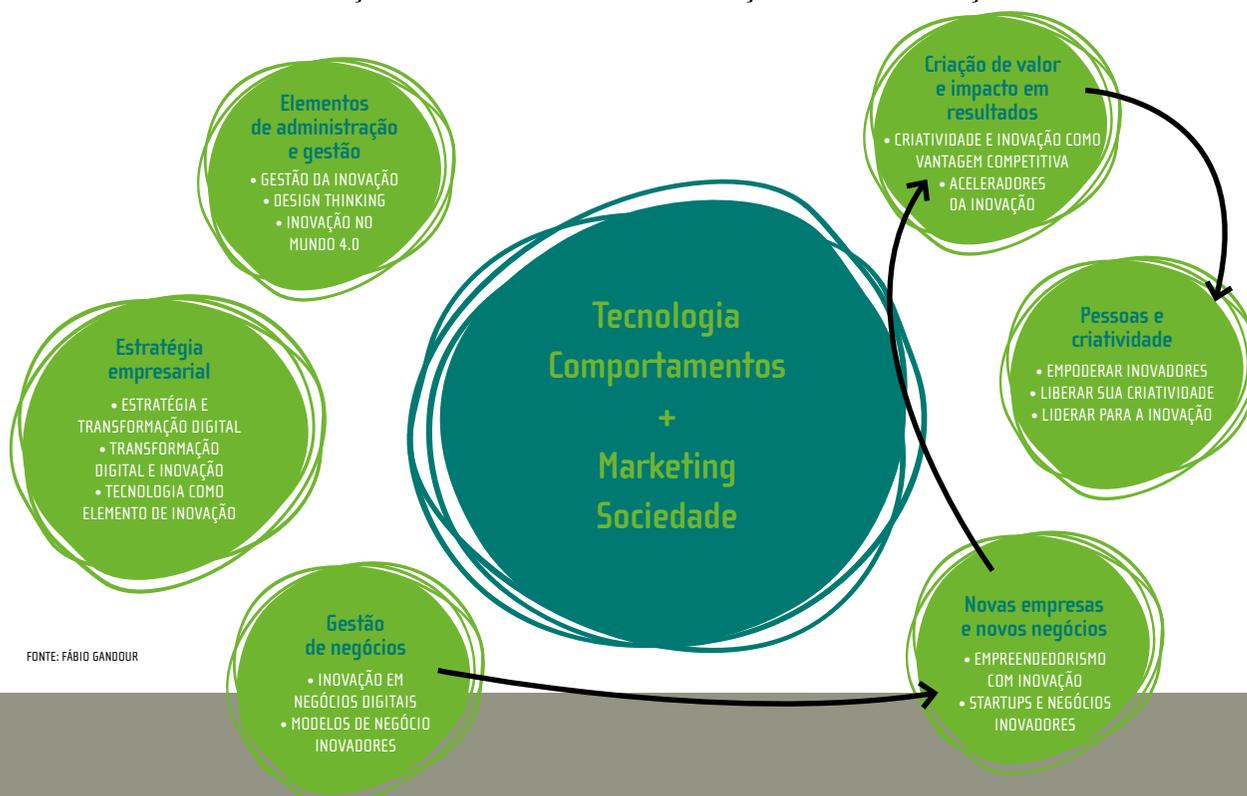
Fiz um mapa de navegação nos conhecimentos de inovação. [Confira abaixo.] É um quase “mindmap” que pode se transformar em um quase “roadmap”. Para usar, basta você ver onde está e que caminhos conduzirão ao seu destino. No centro do mapa estão a tecnologia que influen-

cia comportamentos e o marketing que reage à sociedade, e as setas ilustram o modo de usar para navegar. Por exemplo, se um gestor enfrenta o desafio de criar **novos negócios** nos quais a inovação precise **criar valor** e **impactar resultados**, o mapa mostra que o caminho é empoderar os inovadores da organização (**pessoas e criatividade**).

Por fim, no meio do meu caminho havia livros também. A obra que de fato renovou a inovação foi escrita por Henry Chesbrough em 2003, com o título *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Não foi uma nova segmentação para a inovação; Chesbrough ressignificou a forma com que as empresas, principalmente as norte-americanas, lidavam com as consequências de inovar. Esse título se desdobrou em outros e, em 2005, no embalo da inovação aberta, surgiu na University of California em Berkeley (UCB) uma nova área de estudos chamada Service Sciences, Management and Engineering (SSME). Já se foi mais de uma década, mas SSME ainda não se estabeleceu por aqui.

UM MAPA PARA ESTUDAR A INOVAÇÃO

Mindmap que pode virar roadmap (ou quase). Este esquema visual facilita navegar por conteúdos de inovação – de cursos ou livros – e traçar caminhos de ação



FONTE: FÁBIO GANDOUR

IMAGEM: SHUTTERSTOCK

CIÊNCIA COMO NEGÓCIO

Aonde o caminho descrito me levou? Ao desenvolvimento de um modelo de uso da ciência nos negócios no Brasil, ou seja, montar uma área de pesquisa e desenvolvimento que realmente seja um laboratório. Siga meu raciocínio: de um lado, a complexidade do mundo dos negócios cresce a cada dia, e a gestão não consegue lidar com ela; de outro, a metodologia científica nasceu para resolver a complexidade do universo e, portanto, não se assusta com ela. Então, nada melhor que ciência – e todas as exigências canônicas de formulação de hipóteses – para inovar e resolver os problemas de negócios. Certo?

Então, trabalhei na ideia de ciência como negócio por quatro anos, no ARC, até conseguir inaugurar no Brasil o que seria o oitavo laboratório global de pesquisa e desenvolvimento da IBM. Aplicados aos projetos de pesquisa que tive a oportunidade de conduzir, os conceitos de ciência como negócio produziram resultados de impacto em internet das coisas (IoT), modelagem matemática de eventos complexos e simulações de fenômenos no agronegócio.

Enquanto o cliente olhava incrédulo para as atividades de medição e experimentação, os pesquisadores – principalmente os mais jovens – desfrutavam da oportunidade de ver todo o conhecimento adquirido em graduações e pós-graduações funcionando para resolver um problema na prática.

A metodologia científica, concebida na Grécia Antiga e estruturada há cerca de mil anos na sociedade árabe, me levou a esse feito. Não é que o aforismo do início do caminho estava certo? A lição é: de “envelhecimento” também se faz inovação.

QUO VADIS INOVAÇÃO?

Falamos de onde veio a onda de inovação e como é desenvolvida nas empresas. Falamos também das transformações que sofreu ao longo da vida até ficar adulta. Comentamos como a inovação aberta proporciona uma P&D mais prática. Essa trajetória produziu fatos relevantes a partir dos esforços de inovadores, alguns dos quais resultaram em mudanças e realizações que estão interferindo intensamente no mundo dos negócios. Agora, chegou a hora de falar para onde a inovação vai.

A METODOLOGIA CIENTÍFICA NASCEU PARA RESOLVER A COMPLEXIDADE; NÃO HÁ NADA MELHOR PARA RESOLVER OS PROBLEMAS DE NEGÓCIOS ATUAIS

Não há dúvida de que as práticas relacionadas com inovação que todos conhecemos ainda sobreviverão por um bom tempo. Mas já notamos mais mudanças a caminho – e mudanças inovadoras.

Apesar de os programas de incentivo à inovação requererem todo um processo de promoção, métodos e métricas de avaliação de resultados, na origem de tudo há uma atividade mais simples e mais fácil de ser incentivada: a criatividade. Afinal, programas de inovação têm ciclo de maturação mais longo, enquanto o incentivo à criatividade tem ciclo mais curto. Até a expectativa que se cria em torno dos programas de incentivo à criatividade é menor do que a gerada em torno dos programas de inovação.

Criatividade cria a atividade. Atividades não precisam de MVP como o projeto de inovação requer. Assim, os custos são menores e a pressa pode ser satisfeita. Bem-vindo, portanto, à era da criatividade! ∞



FÁBIO GANDOUR é médico-cirurgião de formação, cientista-chefe pioneiro da IBM no Brasil e coautor de dois livros sobre inovação: *Inovações tecnológicas no Brasil*, organizado por R. Sennes e A. Britto Filho, e *O poder da inovação*, editado por L.O. Serafim.



CRIAR, APRENDER, TREINAR

TODOS, CRIANÇAS E ADULTOS, TEMOS PROPENSÃO À CRIATIVIDADE. MAS SÃO OS PROCESSOS EDUCACIONAIS CERTOS QUE A TRAZEM À TONA | POR LUIZ EDUARDO KOCHHANN

A pós seus livros entrarem na lista dos mais vendidos do mundo, Julia Cameron ficou atordoada, confusa e sobrecarregada – o que resultou em um bloqueio criativo. Escritora com larga experiência, autora de mais de 40 livros, além de canções e musicais, Cameron travou, o que é particularmente irônico quando se sabe que ela é a autora de *O caminho do artista*,

considerada a “bíblia da criatividade”, onde essa história é relatada. Mas... quem nunca?

Cameron tem 72 anos e costuma dizer que, em momentos de bloqueio criativo, o perfeccionismo é o maior inimigo. Geralmente, vem junto de um excesso de autocritica que nos impede de seguir adiante. Ela, inclusive, deu nome e personalidade ao seu “crítico interno”. Ele se chama Nigel e é um designer de interiores britânico para quem nada é

bom o suficiente. Brincar com a autocrítica é uma de suas recomendações para superar as dificuldades de criação. Outra inclui escrever três páginas à mão logo ao acordar para aprender a conviver com as próprias ideias e perder o medo de errar próprio do perfeccionista autocrítico.

Sim, porque “se você não estiver preparado para errar, você nunca terá uma ideia original”, como o professor, e sir, Ken Robinson (1950-2020), já conhecido dos assinantes mais antigos de **HSM Management** e cuja palestra *Como as escolas matam a criatividade?*, de 2006, é, até hoje, a campeã de audiência dos TED Talks. Segundo ele, tanto escolas como empresas continuamente promovem o medo de errar.

Paradoxalmente, faz tempo que empresas e escolas declaram considerar a criatividade uma habilidade fundamental. Em 2010, uma pesquisa do IBM Global Business Services com 1,5 mil líderes do setor público de 60 países colocou a criatividade no topo do ranking das qualidades indispensáveis para o sucesso em cargos de liderança. E a edição 2020 do relatório *The future of jobs*, do Fórum Econômico Mundial, elenca a criatividade como a terceira competência-chave para os profissionais do futuro. Não à toa, a palavra aparece constantemente entre as mais usadas em perfis do LinkedIn. E não à toa, em 2022, o Pisa, maior programa internacional de avaliação de estudantes – e que até então avaliava apenas os domínios de leitura, matemática e ciências –, aplicará um teste inédito de pensamento criativo.

Então, como nos tornamos mais criativos?

COMO SE DESENVOLVE A COGNIÇÃO

Como sir Ken Robinson notou, tudo começa na infância. Mais especificamente, nos primeiros seis anos de vida. É quando 80% da arquitetura cerebral é formada e boa parte das características humanas é maleável. “Esse período é uma oportunidade de ouro para promover o desenvolvimento cerebral”, diz Alexandra Brentani, professora do departamento de pediatria da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP).

As conexões responsáveis por forjar a base das funções cognitivas, linguísticas e sensoriais na infância dependem de algo muito simples: interação. Por isso é tão importante devolver um

EM PAÍSES COM MUITA DESIGUALDADE, UM PROGRAMA DE ESTÍMULO PRESENCIAL A CRIANÇAS PODE EVITAR GAPS CRIATIVOS FUTUROS

sorriso aos bebês, estimular conversas, a imaginação e o pensamento abstrato, ler e promover brincadeiras com os mais novos.

Por sua vez, estímulos negativos são danosos a ponto de minimizar as capacidades emocionais e cognitivas das crianças. O chamado “estresse tóxico” envolve casos de agressão e maus-tratos, violência doméstica, abusos e outros tipos de negligência, aos quais jovens em situação de vulnerabilidade social estão mais expostos. Combater essa desigualdade e formar gerações com mais saúde emocional e cognitiva – e consequentemente, mais criativas – exige políticas públicas para a primeira infância, como acesso à creche e à pré-escola. Foi o que revelou os achados de James Heckman, Nobel de Economia e responsável por provar que o investimento em crianças de 0 a 6 anos é a melhor saída para combater problemas futuros, como a defasagem cognitiva.

O que fazer para que as novas gerações sejam mais criativas num país como o Brasil, com todos os déficits socioeconômicos conhecidos? Uma das alternativas são os programas de visita familiar, como é o Projeto de Estimulação na Primeira Infância. O programa é coordenado pela professora Brentani, da FMUSP, e baseado nos estudos de Heckman. Está em execução como política pública na cidade de Boa Vista (RR), promovendo brincadeiras e atividades de desenvolvimento linguístico, cognitivo, motor e socioemocional com crianças de 0 a 3 anos, além de conscientizar as famílias sobre a importância de pais atuantes. A primeira etapa, feita em São Paulo, na comunidade de Paraisópolis, mostrou resultados significativos: houve 24 visitas em intervalos quinzenais, durante um ano, a 400 crianças com idades entre 9 a 12 meses. “Aqueles que receberam ao menos 75% das visitas mostraram importante diferença de desenvolvimento quando comparadas ao grupo de controle”, afirma Brentani.

PERDER O MEDO DE ERRAR, COLABORAR MAIS

O ponto crucial mesmo é transcender os erros. Robinson defendeu até morrer a liberdade de errar como o que há de mais vital ao desenvolvimento da criatividade e acusou o sistema educacional, e também o empresarial, de causarem grandes danos com sua miopia quanto a isso. “Educamos as pessoas para serem menos criativas.”

Em sala de aula, a asfixia da criatividade já tinha sido identificada décadas antes pelo educador brasileiro Paulo Freire, de quem Robinson era fã. A causa, segundo ele, era a falta de liberdade no modelo escolar tradicional. É para libertar os alunos que a abordagem de Freire os estimula a questionar o mundo e a pensar em soluções para problemas reais, além de cultivar sua curiosidade e autonomia – os alicerces da criatividade.

Nas empresas, sabe-se de cor e salteado que os conhecidíssimos fracassos de Kodak e Blockbuster se devem, sobretudo, ao medo de errar ali reinante, que impediu as pessoas de criarem coisas novas.

Um ponto quase tão importante quanto, e também freireano, é o ambiente colaborativo. Sabe aquela máxima de que duas cabeças pensam melhor que uma? É clichê, mas real. “Num contexto cooperativo, já está provado que as possibilidades de criação genuína e poderosa são infinitamente maiores do que em contextos competitivos”, diz Mônica Souza Neves-Pereira, professora do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB) e pesquisadora do Center for Creativity and Innovation da Webster University, na Suíça.

REPERTÓRIO E CONEXÕES

No livro *Inventology: How we dream up things that change the world*, Pagan Kennedy reuniu alguns estudos para provar que o pensamento criativo tende a aumentar e melhorar ao longo da vida. Um dos estudos citados, realizado pelo Itif (sigla em inglês de Fundação de Tecnologia da Informação e Inovação), descobriu que os inventores chegam ao seu auge no final dos 40 anos e são mais produtivos na última metade das suas carreiras. O Itif é um think tank com sede em Washington, nos Estados Unidos. Outro estudo, de autoria de professores do Georgia Tech, também nos EUA, e da universidade Hitotsubashi, Japão, mostrou que as patentes de maior valor geralmente pertencem

MAPA MENTAL DA CRIATIVIDADE

1. Erre sem medo e colabore:

o perfeccionismo e o excesso de autocrítica são inimigos da criatividade. Não trocar ideias também é um vilão da história.



2. Aumente seu repertório:

a base da criatividade é tudo aquilo que interessa a você: o que lê, assiste, conhece, convive, sente, lembra. Quanto mais bagagem você acumular, mais conexões o seu cérebro será capaz de fazer.



3. Busque conexões:

os grandes insights geralmente nascem da conexão entre campos diferentes e de conhecimentos preexistentes. Tenha coragem para fazer cruzamentos ousados, adaptando, reordenando e modificando ideias.



4. Durma (e sonhe) bem:

a resolução criativa de problemas complexos é favorecida pelo sono REM, aquela fase da noite em que sonhamos mais. Dormindo, nosso cérebro se livra de metabólitos indesejáveis e promove a reestruturação de memórias.



5. Mantenha hábitos saudáveis:

praticar exercícios com regularidade e manter uma alimentação equilibrada comprovadamente garantem um melhor desempenho cognitivo. Se quiser acrescentar algo à lista, experimente meditar.



6. Interaja:

conversar com os amigos, assim como trabalhar em equipe e buscar feedbacks, é mais uma forma de promover conexões férteis para a criatividade. No caso das crianças, estimulá-las na primeira infância é fundamental para seu desenvolvimento cognitivo.



7. Faça coisas diferentes no cotidiano:

criatividade não diz respeito apenas aos insights capazes de mudar a história da humanidade. Cozinhar uma receita deliciosa ou buscar um trajeto mais eficiente até o trabalho são atitudes do dia a dia que estimulam o pensamento criativo.



8.

Conheça os métodos:

diversas estratégias foram desenvolvidas para estimular a criatividade. O mapa mental e o Scamper, por exemplo, se baseiam na visualização para buscar um rearranjo de ideias que pode levar às inovações.



Criatividade

Isso de querer ser exatamente aquilo que a gente é ainda vai nos levar além. Paulo Leminski

O INVENTOR NATHAN MYHRVOLD, O MAIS INTELIGENTE DO MUNDO PARA BILL GATES, É BEM DIVERSO; VAI DE REATOR NUCLEAR A CULINÁRIA

aos inventores com mais de 55 anos. Aliás, desde a década de 1980, as descobertas dos ganhadores do Nobel de Física ocorreram, em média, aos 50 anos – e o pico de criatividade deles aumenta a cada ano.

Para ilustrar o aperfeiçoamento da criatividade ao longo da vida, Kennedy escreveu no jornal *The New York Times* sobre o doutor John Goodenough. Goodenough recebeu o Nobel de Química em 2019 pelo desenvolvimento das baterias de lítio em 1980, aos 57 anos. Sem sua tecnologia, presente em quase todas as baterias modernas, nossos smartphones talvez não existissem.

Tem mais: prestes a completar um século de vida, o ainda professor da University of Chicago segue criando. Entre seus ambiciosos projetos, está o de completar o desenvolvimento de uma nova geração de baterias capaz de aumentar a autonomia dos carros elétricos e restringir, assim, a dependência econômica do petróleo. “É necessário contar com uma boa quantidade de experiências para ser capaz de criar novas ideias”, refletiu Goodenough à Pagan Kennedy. A principal lição da história – e o recado de Goodenough para o mundo – é a importância do repertório para o desenvolvimento da criatividade.

Como acontece isso? No documentário *Como o cérebro cria*, disponível na Netflix e inspirado no livro homônimo, o neurologista David Eagleman entrevista artistas, inventores, cientistas e profissionais de diversas áreas. Tudo para explicar as dinâmicas neurológicas da criatividade e como podemos utilizá-las para favorecer o nosso potencial criativo. Segundo Eagleman, o cérebro humano é especialista em criar novos caminhos e conexões. Isso acontece pela interação de bilhões de neurônios capazes de enviar trilhões de impulsos elétricos, com origem em visões, sons, memórias, pensamentos e emoções a que temos acesso. Quanto mais bagagem, mais trilhas. “Os incontáveis caminhos através dessas redes são o alicerce da nossa criatividade”, afirma.

Um dos entrevistados do documentário é o inventor Nathan Myhrvold. Certa vez, ele foi descrito por Bill Gates como o homem mais inteligente que o fundador da Microsoft conheceu. Myhrvold claramente tem dificuldade em definir sua atuação profissional. Suas pesquisas dão conta de áreas que vão da culinária aos dinossauros e asteroides, passando por reatores nucleares. E é justamente aí que está o seu segredo: ideias novas nascem do caldeirão de conhecimentos, estímulos e memórias arquivadas no cérebro. “O ser humano só cria sobre aquilo que já conhece. À medida que esse repertório vai se ampliando, mais cresce seu potencial de criação”, destaca Neves-Pereira, da UnB. Um dos maiores exemplos da interdisciplinaridade criativa é a obra deixada por Leonardo Da Vinci. Segundo o biógrafo Walter Isaacson, a genialidade de Da Vinci decorre de seu amplo espectro de curiosidades e conhecimentos em áreas como ciência, matemática, engenharia, anatomia, pintura, escultura e música.

Ou seja, tudo aquilo pelo qual você se interessa, com o que convive e que consome influencia seu poder de criação. Essas coisas compõem seu repertório pessoal e determinam o alcance das suas ideias. (De onde deduzimos que não adianta deixar para buscar tudo no Google...)

BOM SONO E BONS HÁBITOS; VARIAÇÃO NO DIA A DIA E INTERAÇÃO

Criatividade tem muito a ver com estilo de vida. Dormir – e sonhar – é bem importante para a criatividade, por exemplo. Grande parte das conexões neurais do cérebro acontece durante o sono. Em *O oráculo da noite*, o neurocientista brasileiro Sidarta Ribeiro descreve uma série de insights relevantes na história humana que tiveram origem onírica. O inventor Elias Howe, por exemplo, teve papel decisivo no futuro do setor têxtil – e, consequentemente, na explosão da revolução industrial (a primeira delas) – ao descobrir em um sonho o ponto ideal para o olho da agulha da máquina de costura. Paul McCartney, por sua vez, revelou que certo dia correu direto da cama para o piano ao acordar com a melodia de *Yesterday* na cabeça. Salvador Dalí foi além – ele tirava um cochilo (*siesta*) com uma colher de metal entre os de-

DIVAGAR E SEMPRE

Quer ter equipes mais criativas em sua empresa? Pense além do treinamento

Treinamentos corporativos em criatividade são momentos energizantes. Reunidas por algumas horas fora de suas rotinas habituais, as pessoas assistem a palestras inspiradoras, experimentam resolver problemas com recursos inusitados, aprendem técnicas de geração de ideias e exercitam a construção coletiva. Ao longo do exercício, têm a chance de examinar os próprios comportamentos e identificar aqueles que as impedem de criar. O problema é que o treinamento acaba, todos voltam para suas mesas e, frequentemente, aquela energia se dissipa e a inovação não acontece. Como evitar que isso ocorra?

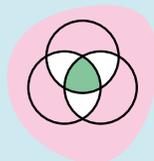
O professor e consultor em criatividade e ideação Tadeu Brettas costuma ser chamado às empresas para ajudá-las a liberar a criatividade dos profissionais e a mantê-la viva. “O grande segredo não é o treinamento em si”, afirma Brettas. “O que faz diferença é a empresa olhar para esse assunto de uma forma abrangente e com visão de longo prazo.” Ou seja, divagar e sempre, como dizia Millôr Fernandes. Com a experiência de quem já trabalhou com companhias de diversos setores e culturas, ele elencou alguns cuidados que podem ser tomados para não deixar a criatividade morrer na praia.



OBSERVE A AUTOESTIMA. Em toda equipe existem aqueles profissionais que não se julgam criativos. “Meu trabalho frequentemente começa tentando convencer essas pessoas do contrário”, diz Brettas. “Quem

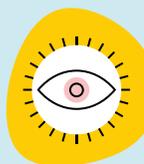
tem uma autoestima bem desenvolvida se sente mais à vontade para apresentar ideias e correr riscos. Isso muitas vezes é resultado da criação – o quanto, ao longo da vida, aquela pessoa foi apoiada em suas ideias diferentes.” Nos treinamentos, Brettas apresenta desafios inusitados – como montar uma fantasia com papel de jornal ou desenhar o resultado da fu-

ção de uma lâmpada com uma banana – que vão se tornando mais complexos na medida em que os profissionais ganham mais confiança. Todas as ideias – sem exceção – são validadas e elogiadas. “A pessoa precisa experimentar aquele sentimento de ‘poxa, eu posso!’ para poder ser desenvolver.”



TENHA CLAREZA QUANTO À CULTURA.

Não há criatividade que sobreviva a uma cultura rígida, burocrática ou avessa ao erro. Assim, antes de contratar uma palestra ou workshop sobre o tema, reconheça o ambiente no qual aquelas equipes precisarão operar. “Falar em criatividade só faz sentido se a empresa está iniciando ou já tem uma cultura de inovação disseminada”, diz Brettas. Em culturas mais avançadas, o tema faz parte de planos mais abrangentes de capacitação e até mesmo das avaliações de performance. “Certa vez ministrei um curso do qual participaram os 120 colaboradores da companhia, da recepcionista ao presidente. O pensamento ali era: se todos precisam solucionar problemas, todos precisam exercer a criatividade.”



CHAME OS MENTORES. Se muitos profissionais têm mentores para ajudá-los em questões técnicas ou de gestão, por que não ter também mentores em criatividade? “O mentor pode ser alguém de

dentro ou de fora da empresa”, diz Brettas. O importante é que o mentor possa acompanhar o profissional ao longo do tempo, ajudando-o a verificar se de fato está conseguindo usar as habilidades que aprendeu ou a reconhecer as barreiras que podem estar impendendo-o de criar. “Mais que tudo, o mentor pode ajudar a manter aquele olhar de estranhamento que é tão importante para a criatividade acontecer.”

VOCÊ NÃO VAI TER IDEIAS GENIAIS O TEMPO TODO. PENSE QUE VOCÊ ESTÁ CRIATIVO E ELIMINE O PESO DE SER CRIATIVO

dos; quando a colher caía no chão e o acordava, o pintor pegava o pincel imediatamente para dar vazão às imagens do sonho. Foi assim que criou alguns de seus quadros mais fantásticos.

A ciência já investigou bastante a relação entre sono e ideias. Sobram evidências de que a resolução criativa de um problema é favorecida pelo REM, estágio do sono em que mais sonhamos. Isso acontece porque sono e cognição estão intimamente ligados. Dormir – ao menos oito horas por noite – promove o fortalecimento e a reestruturação de memórias e, como vimos até aqui, repertório é uma das bases neurais da criatividade.

Ao mesmo tempo, enquanto dormimos nosso cérebro é desintoxicado de metabólitos indesejáveis, que atrapalham a criatividade. “Trata-se do processo intelectual mais livre de todos, em que a mente é transportada para soluções não evidentes, aparentemente distantes e via de regra surpreendentes”, escreve Sidarta Ribeiro. Essa afirmação, não por acaso, pode se referir tanto à criatividade quanto aos sonhos.

Como ser um sonhador melhor e ficar mais criativo? Uma dica é manter um diário dos sonhos. Uma segunda, defendida por Ribeiro e outros cientistas, é ter a hora da soneca em escolas e empresas.

Há hábitos que têm o poder de facilitar as conexões entre os conhecimentos diversos enquanto estamos acordados também. Para começar, a prática regular de exercícios e uma alimentação equilibrada em nutrientes, como estamos cansados de saber.

A meditação também ajuda bastante. No livro *Em águas profundas*, o cineasta David Lynch conta que a meditação contribuiu decisivamente para a sua capacidade criativa. Uma pesquisa das universidades de Bar-Ilan e Haifa, em Israel, também viu um aumento da fluência e da flexibilidade dos caminhos neurais – dois indicadores da criatividade – em praticantes de mindfulness, um tipo de meditação.

E não podemos deixar de citar, é claro, os hábitos de interagir com as pessoas e de fazer pequenas coisas diferentes no cotidiano, porque também assim aumentamos nossos repertórios pessoais. Como diz Neves-Pereira, criatividade também é inventar uma receita nova com os poucos ingredientes que você tem. “É essa

criatividade cotidiana que vai permitir que pessoas em diferentes campos – no trabalho, na família – possam gerar inovações, se expressar, transformar cenários e até fazer o outro feliz”, comenta a professora.

MÉTODOS

Há abordagens estruturadas para ajudar no fluxo de pensamentos que leva até uma ideia criativa. Uma é o mapa mental, que parte do princípio de que, antes de “tirar uma ideia do papel”, você precisa colocá-la no papel. Basicamente, a recomendação é escrever uma ideia central, ainda que incipiente, no centro de uma folha em branco. Em seguida, dispor todos elementos relativos a ela ao seu redor intuitivamente, como num diagrama. Essa é uma maneira de visualizar melhor os detalhes e as conexões entre cada elemento e a ideia central, facilitando o fluxo criativo. *[O mapa mental da página XXVI pode servir de modelo.]*

A reordenação das conexões que levam a insights relevantes também pode ser feita com a técnica Scamper, que propõe aplicar sete verbos operadores sobre uma ideia ou conjunto delas: substituir, combinar, adaptar, eliminar, modificar, reordenar e buscar outros usos.

OLHE DE NOVO PARA AS GRANDES CRIAÇÕES DA HISTÓRIA, como as obras de Dalí ou Da Vinci. Agora está mais claro que a criatividade não é iluminação divina, certo? Ser criativo é uma habilidade ao alcance de todos os seres humanos. Só que... educar-se nela dá bastante trabalho.

Tem mais: educar-se para a criatividade não significa ter ideias geniais o tempo inteiro. Aliás, como diz Neves-Pereira, é mais interessante pensar que podemos estar criativos ao longo das nossas vidas, tirando o peso de ter de ser criativos sempre. ∞



//////////
Ellen Kiss é empreendedora e consultora de inovação especializada em design thinking e transformação digital. Respira o ar do Vale do Silício desde setembro de 2019, quando resolveu trocar São Paulo pela Califórnia após um período sabático.

AMBIENTE PARA CRIAR

O VALE DO SILÍCIO OFERECE UMA VIDA SIMPLES E CONTATO COM A NATUREZA. TALVEZ ESSE SEJA O SEGREDO DA INOVAÇÃO

O Vale do Silício é um dos maiores ecossistemas de inovação do mundo. Nesse pequeno espaço geográfico nasceram empresas que revolucionaram diversas indústrias. Mas qual o segredo dessa cultura de inovação que envolve o Vale? Entre as mais citadas por pesquisadores estão: 1. concentração de um pool de talentos em diversas expertises; 2. diversidade cultural; 3. acesso ao conhecimento; 4. disponibilidade de financiamento; 5. espírito de cooperação; 6. culturas corporativas que valorizam e promovem os colaboradores.

No entanto, além de tudo isso, outros dois fatores me chamaram a atenção na minha primeira visita ao Vale cerca de dez anos atrás, e hoje eu compreendo com mais propriedade: a vida simples e a integração com a natureza. Ao contrário do estereótipo em torno de tudo o que envolve tecnologia e inovação (ambientes urbanos, cidades inteligentes, serviços automatizados), o estilo de vida no Vale é extremamente simples. As cidades são pequenas, o comércio é local, as casas são modestas, tudo é fácil e nada é sofisticado como nas grandes cidades ou em outros polos de inovação. Depois de mais de um ano vivendo aqui, eu consigo entender como esse estilo de vida, que oferece espaço físico e mental para a reflexão e a criação, é também um fator que impulsiona a inovação.

A integração da natureza à vida foi um segundo fator surpreendente. A baía de São Francisco, as montanhas que cercam o vale, as praias do Pacífico, os lagos e as estações de ski em Lago Tahoe, a três horas e meia de distância, não são somente parte da geografia local: são realmente aproveitados pelas pessoas. Nos inícios das manhãs e nos finais de tarde, as montanhas estão repletas de ciclistas; as trilhas, de corredores; e os lagos, de velejadores.

Ao estudar o assunto, encontrei diversos estudos que comprovam a relação entre natureza e criatividade. Não por acaso tantos artistas, pintores, poetas e filósofos buscam inspiração longe da distração das grandes cidades. Segundo pesquisadores, o ambiente urbano causa uma certa desordem em nossas mentes. A abundância de informações básicas que nossos cérebros precisam processar em uma cidade leva à sobrecarga de informações e à fadiga mental. Isso atrapalha a criatividade, pois nosso inconsciente está muito estressado para processar as ideias existentes e ser suscetível a criar novas. Os ambientes naturais são o tipo certo de remédio para esse cansaço mental.

Um estudo dinamarquês de 2015, de Plambech e Bosch, mostra que a natureza desempenha um papel especialmente importante na identificação dos problemas e no fomento das ideias (fases de preparação e incubação do processo de criação). A pesquisa indica que a natureza fornece às pessoas um desejo de explorar, libera a imaginação e não força seus pensamentos em uma direção específica. Outros estudos indicam que uma pessoa que passa apenas cinco minutos em ambientes externos, em um parque urbano, observando árvores e pássaros por exemplo, aumenta os níveis momentâneos de bem-estar mental.

Vida mais simples e contato com a natureza: é bem provável que esse seja mais um dos segredos do sucesso do Vale do Silício. ∞

COMO FAZER A MÁGICA ACONTECER

SEM GRANDES ORÇAMENTOS EM MARKETING E AMEAÇADO PELOS IMPACTOS DA PANDEMIA, O VAREJO POPULAR APOSTA EM PROXIMIDADE E CRIATIVIDADE PARA CATIVAR SEU PÚBLICO | POR TICIANA WERNECK

O município de Marechal Deodoro, em Alagoas, não tem shopping center. Mas tem uma loja que é quase isso – pelo menos para os padrões da cidade de 52 mil habitantes. No corredor do galpão de pouco mais de mil metros quadrados da Galeria Destak Magazine, cada departamento tem nome e porta independentes. São sete lojas vendendo os artigos mais variados – de roupas e brinquedos a itens para casa e produtos de sex shop –, tudo no mesmo CNPJ. No início da pandemia,

quando o comércio local foi impedido de abrir, um carro de som da Destak passou a circular pelas ruas divulgando ofertas e um número de WhatsApp. “O retorno foi fantástico”, diz Wilson Junior, dono da Destak.

Meses depois, numa visita aos hipermercados Extra e Carrefour em Maceió, ele notou que apenas a categoria de alimentos diferenciava essas redes do seu negócio. De volta a Marechal Deodoro, fez uma compra de R\$ 15 mil em diferentes itens de alimentação e pediu ao contador que alterasse a razão social da empresa. Ampliou



ainda mais o leque de mercadorias, enxugou a equipe – precisou dispensar 15 dos 44 funcionários –, e reabriu ainda mais atento ao potencial do marketing digital.

Hoje, a Destak possui grupos de WhatsApp formados por 400 clientes que acessam, toda segunda-feira, ofertas exclusivas, como o conjunto de pratos de R\$ 50 por R\$ 38. No Facebook e no Instagram, a loja posta fotos e vídeos de produtos e direciona os clientes interessados em fechar a compra para o WhatsApp. Junior conta que começou a usar o aplicativo para vendas em 2018, antes ainda de algumas das grandes companhias do setor. “Essas vendas já respondem por 10% do total”, afirma.

A pandemia de Covid-19 levou o comércio brasileiro a fechar mais de 75 mil pontos de venda, de acordo com um levantamento da Confederação Nacional do Comércio, Bens de Consumo e Turismo. Habituaado a operar com margens apertadas e orçamentos de marketing enxutos, o varejo popular precisou turbinar ainda mais a criatividade para atrair seu consumidor e garantir a sobrevivência.

“O fluxo é vital para o varejo popular”, afirma Caio Camargo, diretor comercial da Linx, empresa especializada em tecnologia para o varejo. “Quanto mais barulho a loja faz, mais gente atrai para dentro.” A Destak, por exemplo, é ponto de venda de ingressos de eventos e ecoponto de coleta de pilhas e óleo de cozinha, que funcionam como um incentivo a mais para a visita. A Caedu, que soma 66 lojas de departamento no estado de São Paulo e uma em Porto Alegre, não dispensa atrativos como algodão doce, pipoca e bexiga para as crianças. Em algumas lojas, um locutor anuncia as ofertas por microfone. “Temos um script bem definido pelo departamento de marketing”, afirma Edson Garcia, diretor executivo da Caedu. A marca também usa carros de som, que em nada lembram os tradicionais carros da pamonha. “Nossos veículos são novos, com som nítido e tocam uma trilha aprovada pela matriz.”

CONHECIMENTO E CONEXÃO

Se em qualquer negócio o conhecimento do público é um elemento central para o sucesso, para o varejo popular pode ser o que coloca a

GARANTIR O MOVIMENTO É VITAL PARA O VAREJO POPULAR. QUANTO MAIS BARULHO A LOJA FAZ, MAIS GENTE ATRAI PARA DENTRO

empresa à frente da concorrência. Junior, da Destak, conhece as particularidades do comportamento de compra de seus clientes. Sabe, por exemplo, que próximo de setembro precisa aumentar o sortimento de cobertores, garrafas térmicas e mochilas, pois é quando o povo se prepara para a Romaria de Juazeiro do Norte. Sabe, também, que moradores de povoados e comunidades próximas não têm facilidade de deslocamento. Por isso, de tempos em tempos, vai até esses lugares e monta uma tenda para expor seus produtos. A diversidade de estratégias já rendeu à Destak reconhecimento em prêmios de inovação e excelência de instituições como Sebrae, FNQ e Grupo Gerdau.

Na busca de gerar identificação com suas marcas, as empresas de varejo popular também recorrem ao chamado Celebrity Branded Content. É o caso da Lojas Estrela, com 23 unidades no estado de São Paulo, a maioria delas na periferia. Seu marketing online é baseado nos microinfluenciadores digitais, como a maquiadora Jeny Lucena, do Capão Redondo. Para um público de 37 mil seguidores no Instagram, Lucena publica trechos de sua rotina, como o publipost em que ela, o marido e a filha posam num parque usando peças de roupa da marca. “A periferia tem linguagem e estilo de vida próprios. Nossos influenciadores têm esse perfil”, afirma Augusto Borin, diretor comercial da Lojas Estrela. A marca está atenta às novidades mundiais da moda, acompanha de perto os relatórios sobre tendências de consumo e design de produto da renomada agência WGSN e adapta o que en-

Quem és? Perguntei ao desejo. Respondeu: lava. Depois pó. Depois nada. **Hilda Hilst**

contra ali ao seu perfil consumidor. “Não podem faltar short curto e barriga de fora.”

A era das celebridades digitais não aposentou recursos mais tradicionais. Carros de som e caixas de som nas lojas ainda são usados, uma vez que, segundo Borin, muitos clientes não têm acesso à internet. O espaço físico da loja também é uma ferramenta de comunicação. “Ali, nossos materiais expõem valores e condições de forma clara e simples”, afirma. “Esse consumidor não quer ser enganado e só gasta onde confia.”

A Caedu investiu em pesquisas para conhecer melhor sua clientela. Seus executivos sabem que 80% dos compradores são mulheres das classes C e D, com uma renda média mensal de R\$ 1,5 mil a R\$ 2,5 mil e disponibilidade para gastos com vestuário de R\$ 100 a R\$ 150. Essas consumidoras buscam uma parcela de no máximo R\$ 35 mensais e costumam comprar quatro vezes por ano. “Sabemos do esforço que elas fazem para gastar o pouco que sobra conosco”, diz Garcia, da Caedu. Na hora de contratar, a companhia escolhe vendedoras que tenham o mesmo perfil. “Nossas colaboradoras também são clientes e isso gera muita proximidade.”

O GERENTE FAZ A LIVE

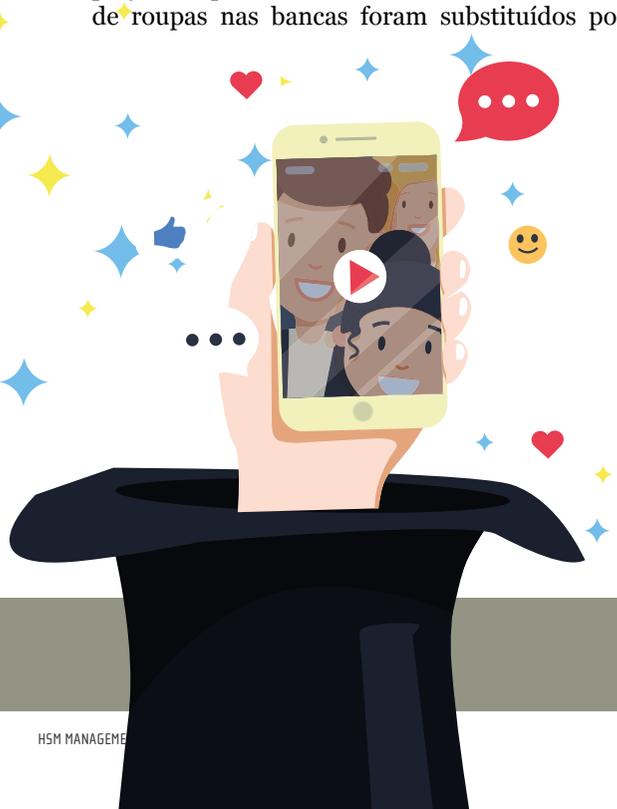
Após as pesquisas, a Caedu investiu na reformulação de seus pontos de venda. Com um projeto arquitetônico mais sofisticado, os sacos de roupas nas bancas foram substituídos por

mesas com os produtos dobrados. Foram criadas seções, como nas grandes lojas de departamentos, e vitrines caprichadas na entrada. “Identificamos que as clientes queriam uma loja mais bonita, moderna e acolhedora”, diz Garcia. “Chegamos a um modelo aspiracional que cria desejo e cabe no bolso.” A apreensão inicial de que a cliente poderia achar que a nova loja “não era para ela” se provou infundada. Segundo o executivo, a taxa de conversão das três primeiras unidades inauguradas nesse formato registraram um retorno 30% acima do esperado.

Nada menos que 46 milhões de brasileiros não tinham acesso à internet em 2018, de acordo com os dados da Pnad Contínua divulgados em abril de 2020 pelo IBGE. Um levantamento realizado pelo Instituto Locomotiva em 2019 apontou que 45 milhões não tinham conta em banco. Na Lojas Lebes, rede de móveis, vestuário, eletrodomésticos e serviços financeiros com 160 unidades no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, 70% dos clientes compram no crediário. “Grande parte de nosso público é desbancarizado ou possui baixo limite no cartão de crédito”, diz Otelmo Drebes Jr, diretor de vendas, marketing e recursos humanos da Lebes. “As compras online ainda representam pouco do nosso faturamento.”

Mesmo assim, a empresa investe em ações no site e em redes sociais para aumentar o engajamento na web e o movimento nas lojas físicas. “Nossos vendedores são muito próximos dos consumidores. Chamam pelo nome, sabe quem casou, quem teve neném”, diz. Cada um dos 160 gerentes tem liberdade para criar as peças de comunicação mais adequadas ao seu público. Promovem lives e criam vídeos que chamam a atenção para atributos dos produtos e diferenciais da empresa, fugindo de clichês da guerra de preços. Quem tem melhor performance recebe a maior fatia da verba. “Passamos os últimos oito meses digitalizando nossos gerentes.”

A transformação digital, entretanto, ainda não chegou ao varejo popular. “A pandemia acelerou a digitalização, mas o índice ainda é baixo”, afirma Eduardo Terra, presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Para Camargo, da Linx, esse varejista começa agora a se aproximar pela conveniência, mas ainda sem conse-



guir integrar todas as etapas da jornada digital, do anúncio à efetivação da venda.

A ERA DO VÍDEO

Num vídeo da Loja Cabocla, rede de moda, enxoval de bebê e brinquedos com seis unidades em Minas Gerais, um garoto sorridente corre e salta pelos corredores de uma loja enquanto mostra carrinhos e bonecas. “Vem pra Cabocla, aqui é puro brinquedo, é pura diversão”, diz. É Pedro, de sete anos, filho de Thiago Oliveira, o dono da rede. Entusiasta do que chama de “a era do vídeo”, ele usa esse recurso sempre que pode. Instruiu seus vendedores a responder mensagens de WhatsApp de clientes com vídeos no qual exponham o próprio rosto, os detalhes do item que despertou o interesse e um pouco da loja. “Som e imagem juntos estabelecem uma conexão”, afirma Oliveira.

Sua área de marketing é formada por três pessoas e opera uma verba mensal de R\$ 12 mil. Analisando o resultado de ações como a do vídeo com o filho, Oliveira decidiu abandonar panfletos e carros de som e reduzir as campanhas em rádio. “Não fez falta e as vendas cresceram, porque usei a verba para aumentar a presença nas mídias sociais.” Isso aconteceu, por exemplo, quando ofereceu um curso online de pré-natal gratuito durante a pandemia. Com profissionais da saúde impedidos de dar aulas nos hospitais, ele fez parcerias com médicos e enfermeiras e levou o conteúdo para a internet. Só gastou R\$ 60 para a hospedagem no site. A ação rendeu mídia espontânea e mais de 600 gestantes cadastradas.

No último Natal, a Cabocla usou o SMS para fazer o primeiro contato com alguns clientes, enviando mensagens como “oi, sou a Claudía, gerente da Cabocla. Precisa de ajuda com presentes?”. Foi um movimento semelhante ao de grandes redes, como C&A e Casas Bahia, que também apostam na contratação de serviços de envio de mensagens e notificações para se aproximar dos clientes. “O SMS pode parecer ultrapassado, mas tivemos bons resultados”, afirma Oliveira. Novos seguidores da Cabocla no Instagram recebem mensagens imediatas da equipe de vendas. No link do perfil da empresa (o famoso link da bio), encontram a opção “Fale com o dono”, que direciona o interessado para o número de WhatsApp de Oliveira.

O LINK DO PERFIL DA LOJA CABOCLA NO INSTAGRAM DIRECIONA OS POTENCIAIS CLIENTES PARA O NÚMERO DE WHATSAPP DO DONO

É ele mesmo quem grava os spots para rádio e muitos dos vídeos para as redes sociais. Vendedores também aparecem bastante. Na ação de Dia das Bruxas, um filme com vendedores vestidos de múmia, bruxas e zumbis viralizou e, mesmo sem impulsionamento, teve visualização 13.000% acima dos outros. “Como não tenho cacife para a repetição em escala, uso a emoção”, diz Oliveira. “Quando você grava um vídeo engraçado ou com uma mensagem bonita, o cliente ri, comenta e compartilha.”

Foram os vídeos engraçados que fizeram a fama da rede de lanchonetes Sanduba do Careca, franquia com 14 lojas na Bahia, na Paraíba, em Pernambuco e em Alagoas. Thiago Casado Lima França Careca – que conseguiu na Justiça o direito de adicionar o apelido ao nome – é reconhecido na rua graças ao sucesso de seu personagem. No início, era tudo improvisado. No estilo *Jackass*, programa americano em que os atores se colocam em situações perigosas, Careca aparecia em cima de um boi bravo ou caindo de um jet-ski no mar para mostrar que seu sanduíche era bom em qualquer situação. Até que teve um acidente de paraquedas enquanto gravava e precisou repensar a estratégia. Contratou uma agência e passou a gravar paródias com efeitos especiais, como “La Casa de Maionese”, em que aparece numa perseguição ao som de Bella Ciao. Um dos vídeos, diz Careca, bateu dois milhões de visualizações em 24 horas. “Não impulsiono meus vídeos, gosto de ver o crescimento natural”, afirma. “Sei que muita gente vai à loja pela curiosidade, mas voltam mesmo é pela qualidade do produto.” ∞

O humor não é coisa da juventude. ... o humor é da experiência. Jorge Amado



dps de saber q a vacina sai dia 25 de janeiro em SP



"Os estudantes estão se adaptando ao EAD"

Os estudantes:



NOTÍCIASPT.NET

Jovem de 15 anos corta o WiFi do professor para ele não enviar trabalhos de casa



Partiu SP tomar vacina



14:56 · 07/12/2020 · Twitter Web App

APRENDENDO COM A PIADA À BRASILEIRA

HÁ OUTRA FORMA EM QUE NOSSO POVO É CAPAZ DE EXPRESSAR MELHOR SUA CRIATIVIDADE DO QUE POR MEIO DOS MEMES? | POR TÁSSIA AGUIAR

Pense na Nazaré confusa, na Luíza do Canadá, no Chico Buarque feliz e triste, no “ata” da Mônica. Como nós, você talvez conclua que o *El País Brasil* estava certo em maio de 2017, quando publicou: “A fábrica de memes é a única instituição funcionando plenamente no Brasil”. O texto fazia referência ao bom humor e à criatividade dos brasileiros diante de mais um escândalo político que movimentava as engrenagens dos memes: a gravação de Aécio Neves pedindo R\$ 2 milhões à JBS. “Quando o Brasil foi dormir... reinava a incerteza com exceção de uma clareza:

poucos povos fazem memes tão bem como o brasileiro”, dizia o texto da jornalista María Martín.

A clareza sobre o jeitinho brasileiro de fazer piada diante de situações de crise não é nova – inúmeros são os programas humorísticos bem-sucedidos desse segmento na história da TV brasileira. Mas o humor tem se mostrado mais distribuído do que nunca na internet, por memes – e, há algum tempo, contamina publicidade e jornalismo também.

Uma busca no Google Notícias pelo termo nos dá cerca de 189 milhões de resultados no mundo. As notícias narradas por memes são as mais divertidas, da cultura pop à política e negócios.

IMAGENS: SHUTTERSTOCK

MEME CRIATIVO DA HORA

EAD NA QUARENTENA

Com as salas de aula fechadas e a consequente adaptação ao ensino a distância (EAD), a nova rotina causou impacto na vida de estudantes, professores e famílias de um modo geral – e, claro, dos internautas, que buscaram nos memes uma forma de lidar com o estresse causado por esse novo modelo de ensino. Como de costume, o brasileiro não decepcionou.

IF Obscuro
@ifobsкуро

O EAD da galera de enfermagem



Jão Ferro
@joao_ferroo

EAD - Estresse A Distância

12:03 · 24/03/2020 · Twitter for iPhone

Darlan Zamblano
@darlanzambiano

ead = eu assisto depois

12:46 PM · 14 de abr de 2020 · Twitter

SE CHAMA ENSINO À DISTÂNCIA



O QUE SÃO MEMES MESMO?

Os memes da internet são comportamentos, diálogos, peças textuais, imagéticas ou audiovisuais (ou todas essas formas combinadas) que circulam nas redes sociais, produzidas por usuários anônimos ou não, com longo alcance e potencial para adaptações personalizadas no compartilhamento. Ou seja, tudo rende meme na era digital: frases fora de contexto, performances exóticas, até foto antiga. Basta cair na graça dos internautas.

Memes não envolvem necessariamente celebridades, mas, muitas vezes, é esse o caso, como o apresentador de TV Luciano Huck. Ele tem fotos suas com personagens da política resgatadas toda vez que há algum cancelamento. Tentando ressignificar a zoeira com outro meme, Huck postou no Instagram uma selfie com balões de 2020 e a legenda “ninguém mais aguenta 2020”.

Porém, o termo “meme” foi cunhado em 1976 pelo biólogo britânico Richard Dawkins, a partir do grego “mimeme” (imitação). Já certo do processo evolutivo das espécies por meio dos genes transmitidos de pais para filhos, Dawkins voltou sua atenção aos processos culturais transmitidos. Ele observou que práticas comuns do dia a dia atravessavam gerações por meio da repetição pura e simples, como a forma de acender o fogo, de preparar alimentos, de confeccionar roupas etc.

Hoje, a ampliação dos efeitos sociais influenciados por tecnologias digitais é acompanhada por estudiosos globais. Em tempos de distanciamento

social e tensões políticas, os memes, além de passar informação e entretenimento, servem para reforçar o sentimento de pertencimento de grupo.

MEMES PODEM, SIM, SER INSTITUCIONAIS

Sabe aquela máxima “é na brincadeira que se dizem as verdades”? Pois há muitas discussões sérias no picadeiro memético. E os memes também são uma ferramenta séria para o marketing institucional das organizações. Ana Lu Oliveira, social media e especialista em marketing digital, explica que não há restrições de perfis corporativos que possam adotar memes como narrativa. Do Vaticano às quitandas, a estratégia serve a todos, uma vez que o humor sempre gera muito engajamento. “Mas a estratégia deve estar alinhada aos valores e ao posicionamento da marca para a empresa não ‘entrar errado’ e iniciar o jogo com gol contra. Precisa fazer sentido e não desrespeitar ninguém!”

Em São Luís (MA), a Prefeitura Municipal foi bem-sucedida na produção de conteúdo em linguagem memética entre os anos de 2017 e 2020. Foi observado um envolvimento muito maior nas publicações que continham memes em comparação às mais informativas nos perfis oficiais da Prefeitura. “O engajamento disparava e era sempre positivo. Alguns deixavam um emoji de risada, outros já entravam na brincadeira e faziam comentários supercriativos envolvendo o meme da publicação”, lembra o publicitário Arthur Araújo,

Será que nunca faremos senão confirmar a incompetência da América católica? Caetano Veloso

MEME CRIATIVO DA HORA

PARTIU, TOMAR VACINA EM SP

Quando o governador de São Paulo, João Dória (PSDB), anunciou um plano de vacinação para o início de 2021, afirmando que todo e qualquer brasileiro que estivesse em São Paulo poderia receber a vacina gratuitamente sem precisar comprovar residência no estado, a fábrica de memes colapsou mais uma vez. Na abertura da matéria e acima, alguns resultados.

SÓ VAI TER VACINA PRA QUEM É DE SP

EU: FIRMEZA TIO DAORA DEMORO
MÔ COTA BOLACHA SÓ MARCA 5
MIN NA MINHA VACINA AE MANO



que atuou como social media na equipe de comunicação da capital maranhense. “Alguns chegavam a declarar que amavam a comunicação da Prefeitura.” Outros órgãos públicos vêm tentando fazer isso, porém ainda é mais exceção do que regra.

Muitas empresas que ainda não recorriam a memes se viram empurradas a fazê-lo com a crise pandêmica. Não só para aliviar a carga negativa das informações, mas também para promoverem o senso de pertencimento e tornar as marcas mais humanas. O coronavírus não acelerou só a transformação digital das empresas, como diz um meme; acelerou a memetização corporativa.

PRODUTORES E DISTRIBUIDORES

Apesar de muitos memes serem anônimos, há perfis de produção e compartilhamento desse tipo de humor nas redes; alguns são profissionais e vendem seus serviços a empresas, como South America Memes e Capinaremos.

Um diferencial é que os profissionais cuidam dos direitos autorais de filmes e músicas memetizados, mantendo o diálogo com estúdios e artistas. É o que faz o South America Memes, que surgiu como um canal de “zoeira entre amigos” e hoje tem mais de 3 milhões de seguidores no Instagram.

Outros diferenciais são segmentação e posicionamento. O South America Memes possui hoje três perfis – ele mesmo, Lixeira Memes e Máquina de memes. Já o grupo Campina Meme Factory conta com mais de 24 mil membros produzindo dezenas de peças por dia em um grupo no Facebook. As melhores são filtradas e lançadas nas páginas oficiais do Campinaremos.

A manutenção das páginas e grupos, realizadas por dois administradores e cinco moderadores, apesar de render esporádico retorno financeiro em publicidade, se mantém mais como entretenimento. “Em relação à monetização, infelizmente, nada decolou de forma significativa, pelo menos para nós. Continuamos fazendo como um hobby. Cada moderador toca sua vida com outras profissões, e controla o grupo no tempo livre”, conta Sandro Sanfelice, administrador do Campinaremos.

“THINK TANKS” MEMÉTICOS

O Brasil possui um Museu de Memes. Coordenado pelo professor Viktor Chagas, da Universidade Federal Fluminense (UFF), o site preserva a memória dos memes e estimular, em eventos, a reflexão sobre o lugar que essa forma de comunicação ocupa. Ali estão memes históricos, como Michel Temer Poeta e a I Guerra dos Memes entre Brasil e Portugal, vencida por nós, claro. Acesse www.museudememes.com.br.

Outro “think tank” é o podcast “Além do Meme”, do jornalista Chico Felitti, que entrevista personalidades brasileiras marcadas por memes. Eis alguns episódios de destaque: Beth do trote; Grávida de Taubaté; Cariúxa, que não venceu o concurso da Garota da Laje; atrasados do Enem.

Resumo da ópera: fica, vai ter meme! ∞



TÁSSIA AGUIAR é jornalista e doutoranda em comunicação social e balbúrdia pela Universidade Metodista de São Paulo.

DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

QUEM SEREMOS APÓS A TORMENTA

OS LÍDERES PRECISAM AJUDAR SUAS EQUIPES A TIRAR O APRENDIZADO MAIS RICO – E MAIS HUMANO – DA PANDEMIA, COMO AFIRMA ARTIGO DA *STRATEGY+BUSINESS*

A pandemia de covid-19 está deixando um rastro devastador em todo mundo. No Brasil – que caminha a passos de tartaruga na vacinação enquanto vive o maior colapso hospitalar e sanitário de sua história, como apontou um estudo da Fiocruz –, fica a cada dia mais difícil compreender e elaborar tanta morte, tanta tristeza. Pois é com esse nó na garganta que as pessoas que estão tendo o privilégio de permanecer seguras e seguir com suas vidas têm que trabalhar e produzir todos os dias. Nas empresas, cabe aos líderes ajudá-las a tirar o melhor aprendizado possível desse momento obscuro.

Em artigo para a *strategy+business*, Eric J. McNulty, diretor associado da National Preparedness Leadership Initiative, ressalta que a questão não é o que faremos no pós-pandemia – e, sim, quem seremos e como iremos conviver uns com os outros. “A Covid-19 deu aos executivos o mais próximo do que eles jamais terão de uma folha em branco para reescrever normas e expectativas sobre o trabalho”, diz McNulty. “Será necessário criar espaço para conversas abertas e honestas de forma a colher a sabedoria das pessoas e aprender com a pandemia.” Ele sugere três práticas de liderança para ir além de simplesmente tentar voltar ao “normal”.

AFIRME O QUE IMPORTA PARA VOCÊ.

A sugestão vem do livro *TouchPoints*, de Douglas Conant, ex-CEO da Campbell Soup Company. Conant sugere que os líderes compartilhem abertamente por que eles escolhem liderar e segundo quais códigos escolhem viver. McNulty re-

comenda ir além e ampliar isso para as equipes. “Crie um fórum no qual as pessoas possam compartilhar seus insights e usá-los para transformar o ambiente de trabalho – a configuração do espa-



ço, as agendas, as normas, as práticas.” O feedback pode ser valioso e ajudar todos a trabalhar melhor juntos.

UTILIZE O TEMPO DE TODOS DA MELHOR FORMA.

Como seria a organização se todos se esforçassem ao máximo não só para gerar resultados para o negócio, mas também para promover crescimento pessoal e profissional? Como seria se esse nível de engajamento fosse real? McNulty propõe um exercício para ilustrar o que é possível fazer para chegar lá. “Peça que todos desenhem dois gráficos de pizza. No primeiro, devem mostrar de que forma ocupam seu tempo hoje no trabalho. No segundo, como idealmente ocupariam esse tempo. O exercício consiste em criar o maior alinhamento possível entre os dois gráficos.”

FACILITE O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL.

A pandemia borrou os limites entre a casa e o trabalho e isso só agravou a epidemia de burnout que já afetava o mundo corporativo. Mais do que nunca, os líderes precisam se comprometer a ajudar as pessoas a conquistar uma vida profissional – e pessoal – significativa.

Vale incluir metas pessoais nos indicadores de desempenho, criar dias livres de reuniões e, por que não, manter a liberdade para trabalhar de casa mesmo depois da vacina. Trata-se de acabar de vez com aquele conceito de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em que o trabalho sempre vem primeiro. ∞



PERTENCIMENTO, DIGNIDADE E JUSTIÇA

EIS OS TERMOS QUE PODEM FAZER COM QUE OS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE REALMENTE FUNCIONEM, SEGUNDO ARTIGO DO WORLD ECONOMIC FORUM

“Apesar de bem-intencionados, os programas de diversidade não entregaram o que prometeram.” A frase de Aida Mariam Davis, fundadora e CEO da consultoria Decolonize Design, publicada em artigo do site do World Economic Forum, pode parecer forte demais à primeira vista. Porém, vale prestar atenção aos argumentos dela.

Apesar de 30 anos de esforços para promover a diversidade em empresas, instituições acadêmicas e sem fins lucrativos, o impacto na redução dos preconceitos e na mudança de comportamento foi muito pequeno – quando não foi nulo. Em muitas organizações, empregadores ainda agem mais para evitar processos movidos por minorias do que para criar ambientes de trabalho mais abertos e acolhedores. E os programas de treinamento em diversidade, criados para apagar incêndios no curto prazo, podem acabar sendo uma desculpa para que os profissionais não se envolvam em iniciativas mais transformadoras no longo prazo.

Para mudar essa realidade, Aida sugere substituir as palavras mais frequentemente usadas para essas iniciativas. “Se examinarmos os conceitos de diversidade, equidade e inclusão, veremos que eles deixam implícita a ideia de que há um padrão no qual os ‘outros’ possam ser incluídos: o padrão da cultura branca heteronormativa dominante.” A abordagem criada por ela vai em outra direção e é baseada nos seguintes termos: pertencimento, dignidade e justiça

(belonging, dignity and justice, ou BDJ, em inglês).

Não se trata, segundo a consultora, de mera mudança de nomenclatura. Nas jornadas que costuma conduzir com empresas de vários setores, ela começa ajudando os líderes a reconhecer que existe um status quo e a identificar de que maneiras suas ações – formais ou informais – resultam em práticas racistas, desumanizadoras ou de assimilação cultural. Partindo desse pressuposto, eles podem então rever a forma como se relacionam com funcionários, parceiros, fornecedores, consumidores e as comunidades nas quais seus negócios geram impactos.

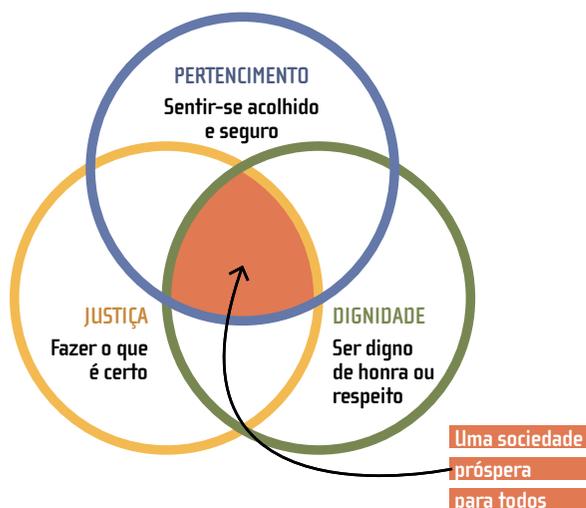
A abordagem BDJ promete benefícios em diversas frentes. De acordo com os dados da Decolonize Design, as companhias que a adotaram conseguiram ampliar significativamente o recrutamento de populações marginalizadas e aumentar a segurança psicológica de seus funcionários, com resultados po-

sitivos tanto em produtividade quanto em inovação. Também atraíram novos parceiros e consumidores e melhoraram seus indicadores financeiros, como o retorno do investimento e o lucro. “Ao valorizar a experiência

vivida, reconhecer os danos do passado, enfrentar os códigos de linguagem e beneficiar aqueles que sempre foram mais oprimidos, as empresas conseguem conquistar a confiança de seus funcionários”, diz Davis. ∞

O QUE HÁ EM UM NOME?

O modelo proposto pela Decolonize Design para a temática da diversidade



A FORÇA ESTÁ COM A DISNEY

NUMA GALÁXIA NÃO MUITO DISTANTE, A EMPRESA CRIADA EM 1923 ESTÁ SUPERANDO NETFLIX, AMAZON E HBO MAX NOS SERVIÇOS DE STREAMING

Pode uma empresa quase centenária passar a perna nas concorrentes que ocuparam antes dela o lucrativo negócio do streaming? A resposta é sim, e a vovó em questão é a Disney. Em artigo da *Fast Company*, a colunista Nicole LaPorte, observadora dos mundos do entretenimento e da tecnologia, conta a receita surpreendente da companhia: subverter a lógica de um mercado que nasceu inovador.

A leitora ou leitor adora maratonar sua série preferida? Quer filmes novos todos os dias, se possível com os nomes do cinema? Bem, isso é o que a

Netflix tem a oferecer. Com o Disney Plus, o serviço de streaming da Disney, a história é outra. Quem é aficionado pelo universo Star Wars precisa esperar uma semana pelo novo capítulo da série *The Mandalorian*. Fãs de filmes blockbuster podem escolher entre a versão live-action de *Cinderela*, lançada em 2015, ou a original, de 1950. Interessados nos últimos lançamentos – como *Raya e o Último Dragão*, de março deste ano – podem assistir no cinema (onde a pandemia permitir) ou pagar R\$ 69,90 a mais na assinatura do Disney Plus. “A Disney tem o luxo de possuir uma enorme biblioteca que faz com

que ela não precise se preocupar muito em gerar novos conteúdos”, diz LaPorte. Em outras palavras, quem tem décadas de uma cultura cinematográfica consagrada não precisa entrar na competição por astros e contratos de que vem se ocupando Netflix, Amazon Prime e HBO Max.

Não que a Disney não tenha prometido novos títulos. Num evento para investidores em dezembro de 2020, a empresa anunciou que produzirá 105 novos filmes e episódios de séries – mas não de uma vez e, sim, ao longo de alguns anos. É uma estratégia que combina marketing antigo com o mundo novo do streaming. “Eles tratam *The Mandalorian* como se fosse *Seinfeld* – as pessoas assistem a um episódio e passam os dias seguintes falando dele”, disse em off um publicitário de Hollywood. O resultado até aqui rende aplausos: em pouco mais de um ano, o Disney Plus conquistou 95 milhões de assinantes. A Netflix tem um pouco mais que o dobro disso, mas já está no mercado há mais de uma década.

Mas o modelo do Mickey Mouse será capaz de garantir o sucesso em longo prazo? Ao incluir os títulos NatGeo no catálogo, o Disney Plus demonstrou querer agradar não só os amantes dos clássicos, das animações da Pixar, das aventuras da Marvel ou da saga Jedi. Resta saber se será o suficiente para manter adultos tão ligados em sua plataforma quanto crianças e jovens. Como costuma acontecer nos contos de fada, o tempo dirá se o Disney Plus terá um final feliz. ∞



A ERA DO EGO ACABOU – PARA AS ONGS TAMBÉM

ARTIGO DA *STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW*
DISCUTE A IMPORTÂNCIA DA COLABORAÇÃO ENTRE
INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Como as organizações sem fins lucrativos podem reagir frente ao deserto de financiamentos e a tantos problemas sistêmicos? A pandemia de Covid-19 oferece uma chance de repensar a colaboração entre essas instituições. Para Scott Warren, ex-CEO e membro do conselho da Generation Citizen (organização que promove a educação de jovens para discutir e participar da política dos Estados Unidos), é importante agora reconhecer e agarrar as oportunidades que emergiram com a pandemia para mudar as bases do trabalho.

1. DEIXE O EGO DE FORA

Organizações sem fins lucrativos precisam juntar forças. A Common Good Collaborative, rede criada em 2020 com os principais fornecedores de programas educacionais voltados à educação cívica, mapeou o que cada organização tinha de melhor com o intuito de cocriar um currículo coeso para educadores. É verdade que o ambicioso projeto de reforma do setor não se concretizou, mas o horizonte de esforços e possibilidades ficou mais claro.

2. COLABORE INTENCIONAL E CRIATIVAMENTE

No começo da pandemia, a Generation Citizen dispunha de um excedente de força de trabalho, enquanto outra organização do setor, a iCivics, precisava de uma expertise em currículo. Pronto: um especialista da primeira temporariamente entrou para o time da segunda em meio período. Warren também sugere otimizar a oferta, com um menu de serviços de vários fornecedores.

3. NÃO TENHA MEDO DE FUSÕES

Os desafios financeiros e culturais de uma fusão podem assustar, mas uma mentalidade aberta a novas possibilidades pode trazer benefícios. ∞

REVISTA HSM

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

eXtra

#GAME HSM MANAGEMENT

BORA JOGAR JUNTOS?

QUER DESCOBRIR SEU PERFIL
COMPORTAMENTAL E SEU FEELING
CRIATIVO? EXPERIMENTE O JOGO
EXCLUSIVO PRODUZIDO POR HSM
MANAGEMENT EM PARCERIA COM ISAT
E SEPP0 | POR ANGELA MIGUEL

Você que está lendo esta edição temática já sabe que a criatividade tem diversas facetas e pode ser desenvolvida por todos – até por quem se considera pouco inspirado. O que você talvez não conheça é o seu perfil criativo. Para ajudá-lo nisso de uma maneira lúdica, tivemos a ideia (eureka!) de criar o Game HSM Management. Vem jogar conosco?

Desenvolvido pela Isat, empresa brasileira de soluções e serviços em educação corporativa, a partir de uma plataforma de gamificação da edtech finlandesa Seppo, o jogo baseia-se na metodologia comportamental DISC, do psicólogo William Marston, e na Teoria da Dominância Cerebral, do pesquisador de pensamento criativo Ned Herrmann, e tem o objetivo de ajudar você a entender seu perfil criativo, quebrando a ideia de que criatividade é um dom ou que não pode ser exercitada.

Acesse pelo QR code e descubra qual é o seu ACC – arquétipo comportamental criativo: Jaci? Guaracy? Tupã? Ou Iara?. (Nós os batizamos em homenagem à cosmovisão tupi-guarani.) “Os jogos permitem aplicar conceitos de andragogia, neuroaprendizagem, edutainment e muitos outros para auxiliar em diversos processos corporativos, de integra-



ção a treinamentos”, diz Flavio Sena, gestor da unidade de gamificação e treinamento e desenvolvimento na Isat e analista de gamificação da Seppo no Brasil. “O Game HSM Management é um exemplo de como o entretenimento e o conhecimento podem andar juntos em uma experiência única.” ∞



Acesse o Game HSM
e descubra seu perfil
criativo!



IMAGES/SHUTTERSTOCK



#ROLE MODEL YOUNG LEADERS

CARREIRA MULTIFACETADA

Transformação digital. Empreendedorismo. Desenvolvimento pessoal. Diversidade. Produtividade. Carreira. A mineira Amanda Graciano transita com propriedade em tantos temas que é um desafio ficar numa entrevista só. Formada em economia, ela encontrou na paixão pelo empreendedorismo a energia para superar uma depressão e construir uma carreira multifacetada. Hoje é “startup hunter”, empreendedora, consultora, palestrante e produtora de conteúdo. Nesta entrevista para a seção #Role Model, Graciano – integrante do Young Leaders do Instituto Anga – fala sobre sua história, seu trabalho e os aprendizados da pandemia. ∞



Assista à entrevista completa, em vídeo, com Amanda Graciano



#CONVERSASCORAJOSAS

SEU DINHEIRO É PROBLEMA NOSSO

Em que medida a educação e a saúde financeira dos colaboradores deve ser uma preocupação das empresas? Como esse assunto está relacionado à produtividade, ao engajamento e ao clima organizacional? Falar de dinheiro no ambiente corporativo pode ser um tabu para muitos e, por isso, convidamos Danilo Reis, planejador financeiro e

especialista em educação financeira da Creditas, para nos ajudar a ter essa conversa corajosa. ∞



Assista ao novo episódio da websérie #Conversas-Corajosas

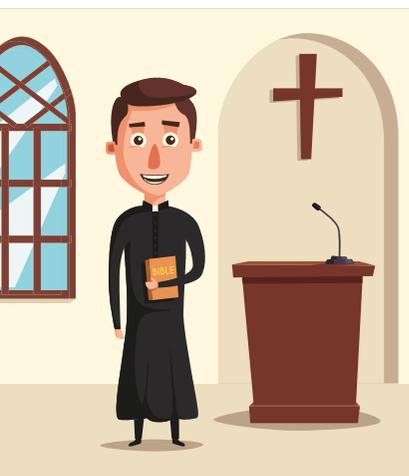


#OLHOMÁGICO

ENSINAMENTOS DE UM LÍDER RELIGIOSO

Conectar as novas gerações aos ensinamentos do evangelho não tem sido tarefa fácil, mas Andrey Masson, pastor sênior da Igreja Adventista do Sétimo Dia, mantém-se firme em sua missão. Os caminhos percorridos por ele, nem sempre lineares, envolvem muito estudo, um senso forte de propósito, formação de pessoas e dedicação para conhecer sua comunidade e os motivadores individuais de seus membros.

Em quais aspectos a rotina e os desafios do líder religioso se assemelham aos do líder corporativo? A resposta para essa pergunta você confere no novo episódio da websérie #olhomágico, disponível em nossas plataformas digitais. ∞



Assista ao novo episódio da websérie #OlhoMágico





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*.

INFRAESTRUTURA DIGITAL ATRAI INVESTIMENTOS

DE FORMA INÉDITA, A CHINA FOI O FOCO PREFERENCIAL DOS INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DOS ESTADOS UNIDOS. O INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA DIGITAL MOSTRA SEU RESULTADO E GERA OPORTUNIDADES

Pela primeira vez na história, a China foi o principal foco dos investimentos estrangeiros dos Estados Unidos. Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, os investimentos estrangeiros diretos (FDI, na sigla em inglês) nos EUA caíram 49%, chegando a US\$ 134 bilhões no ano passado. Enquanto isso, na China houve um aumento de 4%, o que somou US\$ 163 bilhões.

A pandemia impactou fortemente a economia global, e a China foi a única economia a crescer em 2020, expandindo 2,3%. Um dos motivos foi a desregulamentação e a abertura do mercado a empresas estrangeiras, o que sustentou o desenvolvimento positivo da economia global.

Mas a inovação digital também está se desenvolvendo de forma sem precedentes, e por trás disso está a ampla infraestrutura digital que o governo chinês está construindo – uma oportunidade que muitas empresas ainda podem explorar.

Estão emergindo, por exemplo, inovações em modelos de serviço, que melhoram a experiência do cliente, aumentam a utilização de bens, geram mais adesão dos clientes e orientam mudanças nas cadeias de valor.

Nos setores voltados para o consumidor, o e-commerce se manifestou de forma mais proeminente na China. Os principais formadores de opinião conectam-se com seus seguidores por meio do compartilhamento de sua experiência em postagens escritas ou em vídeo, como streaming ao vivo, criando poderosas interações sociais. A partir daí, toda a experiência de compra está sendo revolucionada. Aplicativos como Douyin (versão chinesa do TikTok), Bilibili e Kuaishou se tornaram extremamente populares na China. As empresas, estrangeiras e locais, estão atualizando as inovações envolvidas para gerar mais vendas e construir sua afinidade com a marca.

Até as empresas ocidentais agora estão seguindo o exemplo. A popularidade global do TikTok levou o Facebook a tentar copiá-lo mais de uma vez, com o fracassado Lasso e agora com o novo recurso Instagram Reels.

As multinacionais estrangeiras estão percebendo que a China não é apenas um mercado de onde se tira lucros, mas que é cada vez mais um lugar onde é possível obter novos conhecimentos e vantagens competitivas.

Não importa o que vai acontecer com os investimentos estrangeiros nos Estados Unidos – nunca se sabe quando eventos imprevisíveis do tipo cisne negro vão surgir. Na China, porém, a tendência é que só aumentem. ∞

VOCÊ JÁ ASSINA AS NEWSLETTERS ABERTAS DA REVISTA HSM MANAGEMENT?

... os melhores insights e novidades sobre gestão, negócios e carreira, do que acontece no Brasil e no mundo.

the update

Esta é a sua leitura de domingo perfeita: te atualiza sobre o mundo profissional, é descontraída e vem carregada de insights para sua trajetória profissional. Você toma um cafezinho, ou uma cervejinha, sempre acompanhado de irreverência e alta relevância. É um vetor de lifelong learning como poucos.

 Semanal

THE FLOW

Uma seleção top 5 de artigos publicados no blog da Revista HSM Management, para você não ficar por fora de nada nadinha. Nossos colunistas massa brilham em temas diversos!

 Mensal

The Making Of

A TMO, para os íntimos, é enviada só para assinantes da HSM Management. Ela fala dos bastidores de produção – com direito a reflexões sérias, trapalhadas do dia a dia, e tudo mais. Ela ajuda na sua experiência de ler esta revista e, convenhamos, é mais um motivo para você integrar a nossa comunidade.

 Semanal

Exclusiva para assinantes.

Inscreva-se gratuitamente pelo QR Code:



Conteúdos com a qualidade de sempre, mas com uma experiência de leitura ainda melhor para você. Salve textos para reler ou comentar na sua próxima reunião, priorize os temas que mais te interessam, acesse a revista fácil – e off-line.

Qualquer hora é hora de ler **HSM Management**, na cidade, na praia, na montanha. Agora, com nosso novo app, você pode! Baixe já!



**CHEGOU O APLICATIVO
DA HSM MANAGEMENT**





Adriana Salles Gomes é diretora editorial e cofundadora de HSM Management, além de coapresentadora do podcast CBN Professional. Todos os conteúdos publicados na revista, desde que foi lançada, passaram por sua curadoria. Ela é mãe do Tomás.



Entenda seu grande potencial e defenda-se das trevas

Cinco estratégias podem impedir que ambientes negativos solapem sua inteligência, criatividade e engajamento | POR SHAWN ACHOR

Quando estava fazendo uma aula, o professor de Harvard, genios de trabalhar em diferentes ambientes de campo para mudar de curso. Cada um deles, como o líder da facilidade de pensar, não só tinha uma quantidade diferente de talentos como considerava diferentes.

Então, o que quer, sempre que eu estivesse no laboratório da facilidade de pensar, que eu tivesse, então eu estava trabalhando com um ambiente muito diferente. E que poderia estar pensando e criando coisas e a não ser que eu tivesse de pensar e não eu poderia pensar diferente de Harvard?

Então eu respondo: eu não consigo criar nada diferente de que eu poderia fazer. E eu não tenho um talento que eu não tenha. E eu não tenho um talento que eu não tenha. E eu não tenho um talento que eu não tenha. E eu não tenho um talento que eu não tenha.



Nosso cérebro é programado para o contágio emocional e social – que pode ser tanto positivo como negativo

compartilhado como é importante entender de as relações pessoais, especialmente em ambientes de trabalho, são muito importantes. Não são apenas as relações pessoais, mas também as relações sociais. E é a que acontece na biblioteca da facilidade de pensar de Harvard, que é a que acontece na biblioteca da facilidade de pensar de Harvard.

É a que acontece na biblioteca da facilidade de pensar de Harvard, que é a que acontece na biblioteca da facilidade de pensar de Harvard. É a que acontece na biblioteca da facilidade de pensar de Harvard, que é a que acontece na biblioteca da facilidade de pensar de Harvard.

02

SHAWN ACHOR: O POTENCIAL É COLETIVO

EM 2018, ESSE EXPERT APONTOU A CRIATIVIDADE – SOBRETUDO, A DO GRUPO – COMO ATRIBUTO-CHAVE PARA REALIZAR COISAS

Muitos conhecem Shawn Achor pelo best-seller de 2010 *O jeito Harvard de ser feliz* (*The happiness advantage*, no original). Ali ele escreveu sobre como podemos ser mais felizes adotando hábitos como exercitar a gratidão, ser otimista quanto aos próprios pontos fortes, meditar. “Experimente mandar um e-mail de agradecimento por dia, para alguém, durante 21 dias”, já sugeriu o professor de Harvard especializado em felicidade. “Pense, todos os dias, em três coisas boas que aconteceram naquelas 24 horas.” A principal descoberta de Achor foi que, se focarmos apenas a felicidade individual, ela terá curto alcance. O único modo de ter uma felicidade “sustentável” é ajudar os outros a serem felizes também. Em outras palavras, ao contrário do que gurus de autoajuda dizem, felicidade não é escolha; ela é interconectada.

Em 2018, Achor mostrou ao mundo, no livro *Grande potencial*, uma nova interconexão descoberta: o potencial das pessoas, ou seja, seu poder de realizar coisas. Segundo o pesquisador de Harvard, nosso potencial também é mais coletivo que individual. O potencial humano é composto de cinco atributos principais – desempenho, inteligência, saúde, liderança e criatividade – e todos eles dependem dos atributos correspondentes nas pessoas com as quais esse ser humano convive. Incluindo criatividade. Em 2018, **HSM Management** publicou com exclusividade um trecho de *Grande potencial* e uma entrevista exclusiva com Achor, que, entre outras coisas, contou que sua esposa é “metade brasileira” e se mostrou um admirador do Brasil.

O QUE ELE DISSE EM 2018

“A sociedade ocidental tem se concentrado demais no pequeno potencial, de cada pessoa.” Essa foi a primeira constatação de Achor. Como exemplo, ele lembrou que Hollywood grava os nomes de suas celebridades em calçadas. Que as notícias da mídia são quase sempre sobre realizações individuais. Que as métricas de desempenho nas empresas são, na maioria, individuais. Segundo Achor,

PARA ENTENDER O GRANDE POTENCIAL, REPRE COMO VOCÊ FICA MAIS CRIATIVO QUANDO ESTÁ PERTO DE CERTAS PESSOAS

quando focamos a realização individual e eliminamos os “outros” da equação nosso verdadeiro poder permanece oculto. O grande potencial é criado quando a pessoa conecta ao seu potencial “o ecossistema de potenciais ao seu redor”, como ele explicou. Assim, o potencial não apenas é maior que o pequeno; ele é exponencialmente maior. “Repere como você fica mais criativo quando está perto de algumas pessoas”, ele ilustrou. “Se ignorar o papel dos outros no seu potencial, isso só vai jogar contra você”, ele garantiu.

Antes de detalhar quem são as tais pessoas, perguntei para o Achor se a responsabilidade pelo fracasso também é da equipe, tanto quanto a responsabilidade pelo sucesso. Afinal, desde que o mundo é mundo, as pessoas culpam os outros pelo que dá errado. Não e sim, respondeu o Achor. Não, porque, como parte do coletivo, cada pessoa tem que puxar para si a responsabilidade pelo que acontece – afinal, “seu comportamento impactou o comportamento dos outros, já que todo mundo estava conectado”. E a resposta é sim, quando são os indivíduos errados que trabalham juntos.

Resumindo: na visão de Achor, para atingir o grande potencial (e, por tabela, a grande e exponencial criatividade), é preciso que cada um de nós se aproxime das pessoas certas e se afaste das pessoas erradas. E, para separar joio e trigo, você tem de prestar atenção na variação do seu próprio desempenho com as diferentes pessoas. Leva um pouco de tempo, mas você aprende a priorizar o trabalho com quem o deixa mais criativo e a evitar gente que lhe causa bloqueios de criatividade. E o mecanismo parece um círculo virtuoso: a pessoa faz você desempenhar melhor e, além disso, o deixa mais feliz e lhe dá uma sensação de maior bem-estar, o que também o faz desempenhar melhor.

Em 2018, Achor também ensinou estratégias para uma pessoa despertar o potencial e a criatividade das outras. Uma delas é atentar ao “lead” das mensagens instantâneas e e-mails trocados. Muitas vezes começamos com algo como “estou atolado de trabalho, não posso falar” – eu sei que eu faço isso com frequência. O pesquisador sugere começar com “Que bom falar com você!”. E como conseguir isso na correria? De acordo com Achor, atitudes simples ajudam. Passar dois minutos no dia – só dois minutos – prestando atenção a sua respiração.

Lembrar-se de três coisas boas que aconteceram até aquele momento. Poupar-se do bombardeio de notícias negativas, limitando o tempo para isso. Não deixar de descansar jamais. Assim, você se prepara para contagiar positivamente a equipe – no potencial como um todo e na criatividade.

O QUE DIZEMOS AGORA

Em 2021, Achor lançou dois livros com coautores, ambos aprofundando o tema da felicidade. Sobre o grande potencial não escreveu, mas há uma atualização a fazer sobre o triunfo tecnológico. Na entrevista que fizemos, Achor me disse que, “com o big data e o analytics, fica mais fácil avaliar como cada um de nós afeta a inteligência, a criatividade e o engajamento dos outros”. Pois bem: hoje, o data analytics está cada vez mais embarcado no departamento de recursos humanos das empresas, com as pesquisas do tipo pulse etc. Se o RH apoiar os líderes medindo as afinidades nos squads, logo esses líderes, e as próprias pessoas, vão saber quais são as combinações que geram mais criatividade.

O fato de haver mais equipes ágeis em nossas empresas também é uma atualização; e uma que pode impactar positivamente o grande potencial no Brasil, já que esse tipo de time derruba hierarquia. Embora, como povo, tenhamos a vantagem de valorizar a conexão social segundo Achor, é clara a nossa desvantagem da cultura hierárquica, pois impede “cada um de expandir seu ecossistema de potencial”. Em vez de ter o foco em trocar conhecimento com os outros, pensa-se no chefe. No livro *O algoritmo da vitória*, José Salibi Neto e eu citamos o técnico Bernardinho, do vôlei, quando este diz que “todo esporte é coletivo, até o esporte individual é coletivo”. Pois, para Achor, toda criatividade é coletiva, até a criatividade individual, no outro lado desta revista, é coletiva. ∞



hsm

ACADEMY

Soluções de treinamento e desenvolvimento
para todos os níveis nas organizações.

Fale com a gente!!

(11) 4689-6600

hsmacademy.com.br

