

# hsm

management

# COPING

## ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS PARA TEMPOS ADVERSOS

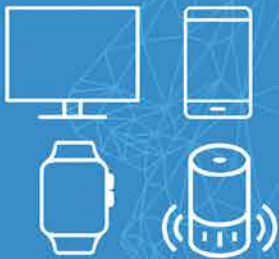
Já pensou em como você estará quando a pandemia passar? Saiba que é possível gerenciar a travessia dessa fase, profissional e pessoalmente, e até crescer ao longo do processo. E você não precisa fazer tudo sozinho. Sua empresa pode ajudar – muito



**INOVAR NA  
GESTÃO DE PESSOAS**



# JUNTOS, A GENTE CONSEGUE.



Como fazemos isso? A LG lugar de gente é uma empresa brasileira de tecnologia para gestão de pessoas, com mais de 35 anos de mercado, que oferece uma suíte completa e integrada de soluções em nuvem. Conta com mais de 500 colaboradores para ajudar no desafio de transformar digitalmente a gestão do capital humano das companhias.

A Suíte Gen.te nuvem possui mais de 20 módulos, como folha de pagamento, eSocial, benefícios, recrutamento, treinamento, feedback, além de incorporar gamificação, people analytics, inteligência artificial, chatbots, mobilidade, dentre outros recursos, como autoatendimento para smartwatches.

Mais do que desenvolver tecnologias modernas e confiáveis para a gestão de pessoas, vivenciamos a realidade dos nossos clientes, acompanhando de perto seus desafios com um relacionamento consultivo.

Desenvolver o capital humano da sua empresa pode ser mais fácil do que você imagina e, para a LG, é uma responsabilidade coletiva. Estamos prontos para fazermos juntos.

Conheça nossas soluções:  
[lg.com.br](http://lg.com.br)



**LG**  lugar de gente  
sistemas humanos

# UMA SOFT SKILL PARA TEMPOS DUROS



**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.

Vivemos tempos de saudades. Saudades de pessoas com quem não podemos mais conviver, de lugares que já não podemos visitar, de rotinas que eram tão internalizadas que, quando foram subitamente suspensas, deixaram alguns de nós desconcertados, sem saber como ocupar as horas. Saudades do dia a dia no escritório, das conversas em pé no corredor, cafezinho na mão, dos apertos de mão quando alguém chegava para uma reunião ou dos abraços quando comemorávamos um bom resultado. Quer saber? Tenho saudades até da fila de embarque no aeroporto.

Completamos 15 meses vivendo em pandemia. E os efeitos dessa realidade sobre todos nós são tão profundos que decidimos voltar ao assunto na capa de **HSM Management**. Na edição 141, de julho-agosto de 2020, apresentamos 135 lições aprendidas pelas empresas depois do coronavírus – aprendizados sobre estratégia, tecnologia, marketing, entre outros. Nove meses depois, escolhemos analisar o contexto a partir de um tema que também nos é muito caro e que, neste mundo abalado pela covid-19, revela-se ainda mais urgente: saúde mental. Uma pergunta não saía das nossas cabeças. Como ajudar pessoas e empresas a atravessar este período tão desafiador?

Encontramos na história da psicologia um conceito que ajuda a iluminar a resposta: “coping”. Apresentado na década de 1960 pelo psicólogo americano Richard Lazarus a partir de seus estudos sobre estresse, coping pode ser definido como um conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais desenvolvidas pelo indivíduo para lidar com uma determinada situação estressante – ou seja, é muito atual. O coping é um esforço intencional, consciente, construído para elaborar uma resposta à adversidade que contribua para aumentar o bem-estar e reduzir o sofrimento. Uma espécie de soft skill para tempos duros, com perdão pelo trocadilho.

Nossa investigação sobre coping resultou em uma seção *Assunto Pessoal* especial, que você lê a partir da página 71. Mas não paramos por aí. Contamos como os escritórios estão sendo reformulados com um olho no futuro do trabalho e outro na necessidade de coping. Fomos apurar como as áreas de recursos humanos estão tentando ajudar líderes e colaboradores a administrar os desafios do contexto atual no dia a dia – uma espécie de coping corporativo. Pedimos ao economista e filósofo Eduardo Giannetti, um dos principais pensadores do nosso País, que analisasse os efeitos da pandemia sobre o Brasil, o mundo e as pessoas – nós todos. Um spoiler de alívio: ele, assim como nós, segue otimista.

Recomendo também a leitura do nosso *Dossiê*, sobre o modo de resolver problemas complexos, como a pandemia ou o déficit educacional. Você conhecerá a colaboração disruptiva (breakthrough collaboration). Por fim, quero festejar a aquisição dos ativos da Laureate no País, mais um investimento em educação que a Ânima está fazendo. A HSM é uma das empresas do grupo e agora integra um conjunto de 27 instituições, em 12 estados brasileiros, com 330 mil alunos. Transformar o Brasil pela educação definitivamente é o que nos move. ∞

CONTAGEM REGRESSIVA COM

## 6 EDUARDO GIANNETTI

Um dos mais importantes intelectuais do Brasil, o economista e filósofo mantém suas apostas na força e na originalidade da cultura brasileira, sem deixar de apontar nossas características menos apreciáveis – que estão mais visíveis do que nunca na pandemia.

DIRETO AO PONTO

### UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## 11 IMPACTO SOCIAL 4.0

Organizações sem fins lucrativos também precisam participar da revolução digital para crescer.

## 12 REVOLUÇÃO NO CHÃO DE FÁBRICA

Pandemia acelerou a transformação digital como nunca na indústria, com apoio do Fórum Econômico Mundial.

## 13 INDIVIDUAL X SOCIAL

Quanto mais cresce o individualismo, mais as instituições que o garantem ficam ameaçadas.

## 15 O FUTURO DOS CARROS

Nem empresas de tecnologia, nem montadoras. Os carros do futuro serão feitos por empresas híbridas.

## 16 INCLUSÃO REAL OFICIAL

Soluções práticas e cotidianas que garantem a inclusão de gênero nas empresas, em pesquisa da McKinsey.

### ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS



17

## RUMO AO ESCRITÓRIO VIVO

Já há modelos, de empresas e consultorias, de como o trabalho híbrido pós-pandemia vai se materializar.



24

## O PAPEL DAS EMPRESAS NO COPING

Saiba como as companhias estão agindo para garantir a saúde mental de seus funcionários.



32

## ENFRENTANDO O RACISMO DE VERDADE

Não basta não ser racista, é preciso ser antirracista. Sua empresa já entendeu essa máxima?



60

## UM HACKATHON HUMANIZADO

Rana El Kaliouby, a diva da computação emocional, conta como fez um hackathon realmente diverso.



66

## BOAS INTENÇÕES NÃO BASTAM

Para saber se uma empresa está comprometida realmente com ESG, é preciso ver onde ela investe.

DOSSIÊ HSM



37

## A HORA DA COLABORAÇÃO DISRUPTVA

Num mundo de mudanças exponenciais, os problemas se tornam cada vez mais complexos. Para resolvê-los, uma gama maior de stakeholders precisa ser considerada e atendida. Só é possível enfrentar esses desafios com a colaboração entre empresas, governo e sociedade civil. E isso já vem acontecendo com frequência no Brasil, como mostra nosso Dossiê, com reportagens de **Roberta Paduan**.

CONTEÚDO EXCLUSIVO SINGULARITY UNIVERSITY

## 82 HÁBITO OU LEMBRANÇA?

A professora da SU Brasil Carla Tieppo explica por que a vida antes da pandemia hoje está mais no campo da recordação do que do hábito.

EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

## 87 NOS BASTIDORES DA AMBEV

Estréia o e-book *Chapter2You*, com os lançamentos; o nº 1 é *O Desafio da Impossível*, sobre Ambev. Em #rolemodel, tem o young leader Wellington Vitorino.

ASSUNTO PESSOAL

## CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES



## 71 COPING: VOCÊ DEPOIS DA CRISE

Dedicamos toda a seção ao coping, que é como a psicologia denomina as estratégias individuais para lidar com situações estressantes. Tema urgente em tempos de fadiga da pandemia.

NOSSOS COLUNISTAS

## 36 DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA [Healing Leadership](#)

## 57 EDWARD TSE [Vale Oriental](#)

## 58 JORGE FORBES [Soluções TerraDois](#)

## 65 ELLEN KISS [Vale Ocidental](#)

## 79 THOMAZ GOMES [Espaço Lifelong Learning](#)

## 80 WILMA BOLSONI [Espaço Equilíbrio](#)

## 84 ADRIANA SALLES GOMES [#tbt HSM Management](#)

QUEM É QUEM

## 88 PROFISSIONAIS

Conheça as pessoas que foram entrevistadas para as reportagens desta edição.

## 90 ORGANIZAÇÕES

Localize rapidamente em nosso índice a empresa que você busca.



QUEREMOS OUVIR VOCÊ!

Qual sua opinião sobre a revista? Aponte para o QR Code e responda a pesquisa.

EDUARDO GIANNETTI //



# OTIMISMO, APESAR DE TUDO

O economista e filósofo Eduardo Giannetti, um dos intelectuais mais importantes do Brasil, segue apostando na força e na originalidade da cultura brasileira – ainda que, neste momento, saltem aos olhos o sofrimento trazido pela pandemia e algumas de nossas características menos apreciáveis. Nesta entrevista a HSM Management, ele reafirma que precisamos enfrentar questões seculares, como a desigualdade, analisa os efeitos da pandemia sobre o País e fala sobre a “crise da ecologia psíquica” que vivemos | POR CYNTHIA ROSENBERG

10

**A pandemia tem sido vista como um divisor de águas: haverá um antes e depois do novo coronavírus. Está correta essa percepção?**

É difícil dizer. Nós passamos por uma epidemia ainda mais trágica pelo número de mortes, que foi a gripe espanhola há um século. As estimativas giram em torno de 50 milhões de mortos. Olhando em retrospecto, não dá para dizer que o mundo se tornou outro. Aliás, nem mesmo as duas guerras mundiais – que foram traumas de uma proporção extraordinária e, nesse caso, provocados diretamente por ação humana – começaram um novo mundo.

Eu tenho três certezas em relação ao mundo pós-pandemia. A primeira: será um mundo mais endividado, tanto no setor público como no privado. O tamanho do experimento de política fiscal e monetária nos Estados Unidos não tem precedente na história econômica. A OECD está prevendo dívidas médias acima de 130% do PIB para os países de alta renda, o que supera o que vimos na Segunda Guerra Mundial.

A segunda certeza: será um mundo menos globalizado. Aquela hiperglobalização que assistimos no período que precede a crise fi-

nanceira de 2008 já vinha sendo atenuada. A interdependência que se criou ganhou uma visibilidade muito grande na pandemia. Esse processo tende a arrefecer. A pandemia revelou o excesso de dependência em relação a poucos fornecedores, ou mesmo um só.

A terceira certeza é o aumento do trabalho remoto e da digitalização da atividade econômica. Aprendemos muito sobre as possibilidades de uso de ferramentas digitais para evitar deslocamentos desnecessários e uso questionável de espaços físicos. A digitalização era um filme em câmera lenta, e a pandemia apertou o fast forward.

9

**E o que dizer das incertezas?**

A primeira diz respeito à própria pandemia. Estamos em uma corrida entre as vacinas, de um lado, e as mutações do vírus, de outro, que agora têm um espaço fabuloso num país como a Índia para testar novas variantes. Os números são muito positivos quando se olha para o que ocorreu com a incidência de casos e mortes nos países mais avançados na vacinação. Mas é cedo para cantar vitória.

## NOSSO CARNAVAL SE CONFIGUROU COMO UMA FESTA DE EXPRESSÃO ERÓTICA, AFETIVA E DE ALEGRIA DEPOIS DA GRIPE ESPANHOLA

A segunda incerteza é o que acontece com as economias quando vai sendo suspenso todo o suporte fiscal e monetário que se impôs. É como um doente na UTI que está começando a convalescença. É preciso desligar os aparelhos, diminuir a medicação, mas como ele reage? Os economistas mais cautelosos preferem admitir que não sabemos.

Outra dúvida é sobre o efeito do trauma na nossa psicologia. Será que vamos ficar terrivelmente avessos ao risco? Ou veremos o contrário? Vários exemplos históricos mostram que, passada a adversidade, vem o desaforo: as pessoas querem aproveitar a vida e redescobrir prazeres. Um exemplo brasileiro foi a saída da gripe espanhola. O carnaval se configurou como uma festa de exuberante expressão erótica, afetiva e de alegria exatamente no Carnaval da Gripe. Talvez ocorra algo semelhante, mas pode ser que venha primeiro uma fase de aversão ao risco. São dois vetores que medem forças e que talvez não se excluam.

### 8 Que outras lições já aprendemos com a pandemia?

Sempre que há uma grande calamidade, torna-se muito presente a importância de poder centralizado e de regras de convivência bem internalizadas nos cidadãos.

As culturas que têm isso mais forte, como as asiáticas, estão respondendo de uma forma muito mais efetiva do que onde impera o individualismo exacerbado. Olhe o caso do Vietnã. São 95 milhões de habitantes e um total acumulado de 35 mortos até abril deste ano. Recentemente foi divulgada a história de um comissário de bordo da Vietnam Airlines que havia voltado do Japão. O rapaz de 29 anos violou o confinamento obrigatório de 20 dias para fazer uma prova da universidade. Por azar, ele estava com covid-19. Rapidamente, conseguiram rastrear seus contatos: ele havia contaminado três pessoas de um total de 46 com quem havia se encontrado. Foi condenado a dois anos de reclusão. Em tempos normais, essa supressão do indivíduo não parece um bom caminho, mas em tempos de emergência coletiva dá resultado.

O padrão ocidental, muito exacerbado nas Américas, é do individualismo. E, no caso bra-

sileiro, um individualismo selvagem em que o povão vai ao pancadão e a elite, aos cassinos. Num momento como o atual, que exige muita disciplina e um poder esclarecido, o Brasil sofre desproporcionalmente. Eu espero que consigamos amadurecer para cuidar de certas características da nossa formação que nos tornam muito frágeis, como a desigualdade. Ela é ética e socialmente condenável em qualquer circunstância. Precisamos enfrentar questões seculares que prejudicam a nossa existência como nação e como um projeto de realização humana.

### 7 A agenda do desenvolvimento sustentável sai fortalecida ou enfraquecida com a pandemia?

A pandemia é parte do contexto de crise na relação entre a humanidade e o mundo natural. É altamente provável

que a origem tenha sido um encolhimento dos habitats naturais de espécies que são portadoras de centenas ou milhares de vírus. A mudança climática, como o presidente americano Joe Biden tem corretamente insistido, não pode ser resolvida por um único país. Se não houver um acordo entre EUA, China e União Europeia, há pouco o que o resto do mundo possa fazer. Estou otimista, pois acho que a derrota de Donald Trump afastou a maior ameaça ao enfrentamento dessas questões.

### 6 Considerando as mudanças pelas quais estamos passando, quais devem ser as prioridades das empresas?

A pandemia traz uma reconfiguração da atividade econômica. Empresas que já vinham

EDUARDO GIANNETTI //

mal das pernas não resistiram à travessia. Há um processo muito forte de consolidação. E também uma reconfiguração em termos de mix de setores. Alguns inevitavelmente vão encolher, como a aviação. No varejo e nas finanças, a digitalização mudou o jogo. No entretenimento, as TVs abertas e fechadas estão perdendo pé porque o streaming é dominante. Na área de notícias, ainda está tudo muito fluido, pois as pessoas ainda não aceitam pagar pela produção de conteúdo. Mas a pandemia não muda fundamentalmente o imperativo imposto pela economia de mercado: fazer com eficiência algo a ser consumido pelos clientes. Inovação será parte da resposta.

No caso do Brasil, vamos ter que repensar a nossa relação comercial com o mundo, aumentando a exportabilidade do PIB. Vamos ter de importar mais também. Porque se não importarmos insumos, tecnologia e bens de capital, não vamos ter a competitividade necessária para aumentar a exportabilidade do PIB. É uma via de mão dupla.

O economista Edmar Bacha mostrou como nos últimos 70 anos só 12 países venceram a chamada “armadilha da renda média”. Todos eles se integraram ao fluxo mundial de comércio. Alguns, como os Tigres Asiáticos e Israel, fizeram isso vendendo manufaturados. Outros, como os países da periferia do sul da Europa, vendendo serviços, turismo e capturando os recursos de trabalhadores que foram para outros países. E, por fim, houve países que exportaram commodities, como Austrália, Nova Zelândia, Noruega e Chile.

5

**E qual seria a opção correta para o Brasil?**

Podemos ter as três coisas: vender manufaturados, serviços e commodities. Mas temos de mudar a lógica econômica. As multinacionais vieram para cá em uma lógica de substituição de importações. O contrato implícito era o investimento em troca de um mercado cativo. O contrato agora terá de ser: as empresas poderão importar insumos, processá-los, agregar valor, atender o mercado interno, mas exportar para o mundo competitivamente também. É uma lógica diferente. O Brasil é 3% do PIB mundial, e a nossa exportação é 1% do to-

tal. Então temos espaço. A busca de mais diversidade de fornecedores pode tornar o Brasil relevante em alguns segmentos específicos para os quais tenhamos vantagem.

4

**Em sua palestra na HSM Expo de 2017, o senhor apresentou uma visão otimista acerca das possibilidades de o Brasil apresentar uma alternativa ao modo americano e europeu de viver. A pandemia abalou sua fé em nossa trajetória?**

Digo com muita convicção que ela permanece viva, embora traços da nossa psicologia social e da nossa formação histórica nos prejudiquem em um momento de emergência coletiva e de calamidade. Ninguém cresce, seja na vida pessoal ou na coletiva, sem passar por momentos de adversidade. O que nos mobiliza recursos e forças é exatamente a necessidade de superá-los. Eu espero que a pandemia tenha o dom de suscitar um processo de amadurecimento e de resposta construtiva.

As características belas da cultura brasileira, a nossa disposição a viver o momento, o doce sentimento da existência, uma afabilidade das relações pessoais, são coisas a serem cultivadas, preservadas e valorizadas. Mas sabemos que enveredamos para o individualismo selvagem do salve-se quem puder, que é parte do mesmo conjunto, e isso causa agora danos irreparáveis. Mas sigo totalmente confiante. Já vi o País cair no precipício e voltar inúmeras vezes. As nações e as sociedades têm forças regenerativas, assim como a natureza em grande medida, que são muito surpreendentes. Não há razão para o Brasil não conseguir superar esse trauma de maneira construtiva, preservando os traços que o definem.

3

**E do ponto de vista do indivíduo? Alguma recomendação para conseguir atravessar bem esse momento?**

É um momento propício para repensar projetos e valores.



# AS NAÇÕES E AS SOCIEDADES TÊM FORÇAS REGENERATIVAS, ASSIM COMO A NATUREZA, QUE SÃO MUITO SURPREENDENTES

Será que a vida reflete o que eu acredito que traga realização para a existência humana? Pessoas que viram a morte de perto frequentemente mudam profundamente o seu modo de ser e agir. O que ficará de mim depois que eu não estiver? A minha família, a minha contribuição para a sociedade, alguma coisa boa que eu deixei e que viva na memória dos homens e das mulheres. Como diz o poeta inglês Philip Larkin: “O que sobrevive de nós é o amor”. O momento atual talvez possa reacender a perspectiva de que a nossa vida transcorre, em grande medida, sob o efeito de falsos valores que não representam aquilo que imaginamos como o nosso ideal.



## Haverá disposição para essa reflexão? Parece haver um esgotamento das pessoas diante da pandemia.

O problema da saúde mental é um tema que eu já havia tratado no meu livro *Trópicos utópicos*. Não era ainda na perspectiva da pandemia, mas eu percebia como uma situação que vinha se agravando no mundo civilizado. É o que notou o economista inglês Angus Deaton em seu livro *Mortes por desespero*. Ele mostrou nos Estados Unidos algo sem precedentes no mundo moderno desde o Iluminismo: a queda da expectativa de vida ao nascer. Não porque aumentou a mortalidade infantil, mas porque aumentou muito a mortalidade de americanos de meia-idade, especialmente brancos. É uma categoria que está sendo chamada de mortes por desespero, que é o abuso de opioides, o suicídio e doenças hepáticas. Há uma crise da ecologia psíquica, que talvez seja a contrapartida interna da crise da ecologia do mundo natural. E isso vai se tornar muito central agora.



Seu livro mais recente, *O anel de Gíges*, discute a relação entre ética e felicidade a partir de uma fábula, descrita por Platão, em que um camponês encontra um anel que lhe dá o poder da invisibilidade. Isso lhe permitia agir impunemente sempre que desejasse. A história me fez pensar nos desafios ambientais que vivemos e questionar se os líderes empresariais teriam agido, ao longo das décadas, como se tivessem o anel de Gíges no dedo. Essa ideia faz sentido?

Não dá para generalizar. Mas é um bom exercício para cada líder imaginar-se na posse do anel de Gíges. Com sinceridade. Isso pode contribuir para o autoconhecimento e para o reconhecimento de fraquezas, que é um primeiro passo para a mudança. Eu fiquei ruminando esse assunto por mais de 30 anos. E fui questionando muita gente sobre como cada um reagiria. Muita gente me dizia que não mudaria um milímetro no comportamento se pudesse agir de forma invisível. Alguns ficavam até ofendidos quando eu propunha que fizessem o experimento mental por si. Mas conheço muitas dessas pessoas, e eu sei que fazem um monte de coisas escondidas. Então me parece que elas se defendem daquilo que se passa na sua interioridade e não admitem para si mesmas.

O próprio ciclo de vida tem um papel muito forte na resposta da possibilidade do anel. Eu cometeria enormidades se me caísse um anel desses quando eu tinha 20 e poucos anos. Hoje um pouco menos. É interessante porque o anel te dá uma grande liberdade nos relacionamentos humanos, econômicos, afetivos e profissionais, mas não elimina a finitude e as fraquezas que a natureza impõe à nossa existência.

Mesmo tendo o anel, a pessoa continua mortal, sujeita às mazelas e às doenças que acometem a todos. Se ela tomar heroína, o efeito danoso será igualzinho tendo ou não o anel. Então o mundo da *physis*, para usar o termo grego, continua impondo restrições. O que desaparece são as restrições da *nomos*, as convenções, as leis, a condenação moral. Mas a *physis* continua operante. É preciso fazer escolhas no tempo de qualquer jeito, e você terá de lidar com a sua finitude. E, se fizer bobagem, o custo e os juros virão do mesmo jeito. E tudo isso foi pensado há 2.400 anos! ∞

SER.  
- SENTIR.  
FAZER SENTIDO.

**hsm**  
expo'21

# Uma experiência imersiva e híbrida.

**HSM EXPO NOW**  
encontros  
online e gratuitos:

De julho até novembro,  
**encontros com muita  
troca** de conhecimento,  
atividades práticas  
e geração de insights.

**HSM EXPO'21**  
e mais:

Em dezembro, nos dias  
**6, 7 e 8, esperamos  
nos encontrar  
presencialmente** na  
HSM Expo em São Paulo.

Juntos vamos **buscar novas experiências  
de aprendizado** e **criar várias conexões para  
a construção de futuros**, de carreiras e de negócios.

FIQUE POR DENTRO DAS  
NOVIDADES E **PARTICIPE!**

[hsmexpo.com.br](http://hsmexpo.com.br) | (11) 4689-6600



# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## IMPACTO SOCIAL 4.0

ARTIGO DA *STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW* DEFENDE QUE AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS PRECISAM PARTICIPAR DA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Organizações do terceiro setor costumam ter menos familiaridade com as novas tecnologias do que as empresas. Seja por limitações técnicas, seja por questões financeiras, muitas não conseguem acessá-las e usá-las para ampliar o alcance de suas ações. Para Geoff Mulgan, professor de inteligência coletiva, políticas públicas e inovação social da University College London, isso precisa mudar. “Uma questão importante para a próxima década”, afirma ele em artigo da *Stanford Social Innovation Review*, “é se a economia social vai se manter à margem da quarta Revolução Industrial ou se vai moldar o desenvolvimento tecnológico de maneiras que beneficiem a sociedade”.

Desde que Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, descreveu a revolução 4.0 em 2016, muito vem sendo dito sobre como a convergência entre as tecnologias digitais, físicas e biológicas transformará o mundo. Para Mulgan, o setor social está ficando para trás. Isso porque as ONGs tendem a se concentrar mais em discutir os impactos éticos da revolução 4.0 do que em encontrar formas de usar inteligência artificial, robótica, realidade aumentada ou big data, entre outras, para gerar impacto social positivo.

### TECNOLOGIA PARA O BEM

Enquanto isso, experimentos interessantes surgem do setor privado. A Open Bionics, por exemplo, usa sistemas de código aberto para criar mãos biónicas e próteses que podem ser reproduzidas por outras instituições a custos acessíveis. Em seu site, crianças sem o antebraço exibem o “hero



arm”, uma prótese feita em impressora 3D com direito a design inspirado no Homem de Ferro, nas personagens da animação *Frozen* ou no robô BB-8, de *Star Wars*. “Transformamos deficiências em superpoderes” é o mote da empresa. Outra que aposta na revolução 4.0 é a Aerobotics, que usa drones e inteligência artificial para criar ferramentas inteligentes para a agricultura.

Algumas iniciativas buscam facilitar o avanço tecnológico do setor social. É o caso da AI for

Good, plataforma criada pelas Nações Unidas que conecta ONGs, empresas, governos e entidades de cooperação internacional. Seu principal objetivo é identificar e dar escala a projetos que usem inteligência artificial para acelerar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em outra frente, o Google.org Impact Challenge seleciona e financia organizações que usam novas tecnologias em iniciativas voltadas para a promoção da igualdade de gênero ou o combate ao aquecimento global, entre outras.

## INOVAÇÃO PARA O CLIMA

Uma área em que o uso de tecnologias da quarta revolução industrial é urgente é a da mudança climática. O setor social poderia contribuir concentrando esforços em algumas frentes prioritárias.

**ACESSO A DADOS.** Existem muitas informações já levantadas no mundo sobre a redução de emissões de gases do efeito estufa. Mas há pouca padronização e muito pouco é de conhecimento público. “Organizações públicas e da sociedade civil poderiam liderar o levantamento, a curadoria e a divulgação desses dados, assim como de informações sobre a pegada de carbono de cadeias de fornecimento, cidades e indivíduos”, afirma Mulgan.

**IA E MACHINE LEARNING.** A inteligência artificial e o aprendizado de máquina já estão sendo usados para antecipar eventos climáticos extremos, reduzir o consumo de energia nas cidades ou tornar o trans-

porte público mais eficiente. As organizações sem fins lucrativos poderiam trabalhar para garantir o uso ético dos algoritmos que permitem esses avanços e para tornar essas soluções mais transparentes.

**DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO.** Assim como acontece com os dados sobre reduções de gases do efeito estufa, o conhecimento sobre as tecnologias que realmente contribuem para mitigar o aquecimento global também é menos comparti-

do que o necessário. Mulgan defende a criação de centros, financiados por recursos públicos ou filantrópicos, que promovam sua disseminação.

**MOBILIZAÇÃO.** “Para alcançar o Acordo de Paris, a economia social precisará mobilizar diferentes atores com muito mais sucesso do que no passado”, diz ele. O pulo do gato será acessar a inteligência coletiva: usar a tecnologia para orquestrar dados e insights de diversas fontes para apoiar a inovação social. ∞



# REVOLUÇÃO NO CHÃO DE FÁBRICA

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL E MCKINSEY APOIAM A ACELERAÇÃO TECNOLÓGICA DA INDÚSTRIA

Dois anos de transformação digital em apenas dois meses. Esse foi o impacto da pandemia na indústria global segundo dois importantes representantes do setor: Alex Gorsky, CEO da Johnson & Johnson, e

Satya Nadella, principal executivo da Microsoft. Eles participaram, em março, de um evento da Global Lighthouse Network, rede de colaboração e troca de experiências criada pelo Fórum Econômico Mun-

dial em parceria com a consultoria McKinsey para facilitar a adoção de tecnologias da quarta Revolução Industrial entre empresas manufatureiras. O nome Lighthouse (farol) é simbólico: o grupo tem o papel de jogar luzes sobre as melhores práticas na aplicação de tecnologias disruptivas em um setor no qual 70% das companhias ainda não conseguiram superar a fase de projetos-piloto.

As 69 participantes da Global Lighthouse Network formam uma espécie de elite tecnológica da indústria global. Mesmo para elas, a pandemia provocou uma aceleração sem precedentes: da entrega por drones ao e-commerce ou à telemedicina, muita coisa mudou. Para a Johnson & Johnson, foram justamente as novas tecnologias, o compartilhamento de informações e a colaboração que permitiram a criação de sua vacina contra a covid-19. “Isso foi possível graças à ciência de dados”, afirmou Gorsky no evento da rede, em março. Na visão de Nadella, da Microsoft, a revolução 4.0 tem sido essencial para que a pandemia possa ser enfrentada. “Tenho medo de pensar no que teria sido do mundo sem tecnologias como o armazenamento na nuvem.”

Os investimentos da Global Lighthouse Network em novas tecnologias têm levado a um melhor desempenho das empresas em ESG (meio ambiente, impacto social e governança). Um relatório recente da rede aponta, por exemplo, que 53% apresentaram melhores indicadores ambientais. ∞



## SUCESSO INDIVIDUAL, FRACASSO INSTITUCIONAL

ARTIGO DA *THE ECONOMIST* ANALISA O IMPACTO SOCIAL NOCIVO DO INDIVIDUALISMO AMERICANO

Diante do fracasso no combate à pandemia, com mais de 500 mil mortos registrados, a ideia de que os Estados Unidos são um país excepcional, sempre na vanguarda da defesa de sua população, ficou abalada. “O que está por trás da recusa em adotar precauções básicas, do distanciamento social às máscaras?”, indaga Scott Galloway, empreendedor e autor do li-

vro *Os quatro*, em que analisa o fenômeno dos unicórnios Apple, Amazon, Facebook e Google, em artigo para a revista *The Economist*.

Para Galloway, a defesa apaixonada das liberdades individuais está causando confusão. “Em anos recentes, muitos americanos confundiram direitos individuais com egoísmo, assumindo a noção de que a liberdade é autosustentável, um direito de nascença que não exige sacrifícios ou ações coletivas. Essa atitude, porém, prejudicou as instituições e as tradições que garantiram a existência em si das liberdades e serviram como o tecido conjuntivo que mantinha o país unido. Essas atitudes são comorbidades sociais e, quando a pandemia chegou, o resultado foi trágico. Apesar de ter apenas 4% da população mundial (e quase 30% da riqueza mundial), a América registrou 25% das infecções e 20% das mortes por covid-19 em todo o mundo”, afirma no artigo.

O individualismo, explica, é parte fundamental da história do país. Dos peregrinos que chegaram em busca de liberdade religiosa aos empreendedores do Vale do Silício, o sucesso sempre foi visto como resultado de conquistas individuais. “O fracasso, por sua vez, é visto como falta de garra e de inteligência”, diz.

Ele mesmo um empreendedor do Vale do Silício, filho único, homem, branco e de classe média, hoje reconhece que a generosidade dos contribuintes da Califórnia foi fundamental para garantir seus estudos em escola pública de alta qualidade da

primeira série à universidade. “Sim, o setor privado habilmente transforma tecnologias financiadas por pesquisas de instituições públicas em sucessos comerciais, e há um quê de genialidade nisso. Mas esse sucesso só existe graças a dezenas de milhares de engenheiros, muitos imigrantes, muitos estudantes de escolas públicas.”

Para Galloway, a adoração da América por inovadores individuais inspira as conquistas reais. A oportunidade de sucesso atrai os ambiciosos e quem quer trabalhar duro, gente de todas as partes do mundo. “Mas o mito se torna um fardo quando a sociedade se apaixona tão perdidamente pela ideia

de sucesso a ponto de colocar as instituições em risco.”

O ápice da escalada do individualismo foi o rompimento dos Estados Unidos com instituições como a Organização Mundial de Saúde (o que já foi revertido pelo presidente Biden). O autor lembra que a Declaração de Independência do país não afirma simplesmente que os direitos são “inquestionáveis”, mas, sim, que “para garantir esses direitos, Governos são instituídos entre Homens”.

Ou seja, os fundadores do país respeitavam o Estado como veículo capaz de garantir a liberdade. E, assim, proteger do vírus toda a coletividade – e não cada um dos indivíduos. ∞





# QUEM MOLDARÁ O FUTURO DOS CARROS?

PROFESSOR DE WHARTON AFIRMA QUE AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA NÃO SUBSTITUIRÃO AS MONTADORAS

Não vai ser fácil para as empresas de tecnologia assumir o volante da indústria automobilística, acredita John Paul MacDuffie, professor e diretor do programa de inovação em veículos e mobilidade da Wharton Business School.

Em geral, as empresas de tecnologia tendem a ser independentes e querem fazer tudo sozinhas. “Mas o automóvel é muito diferente da maioria dos equipamentos eletrônicos. É um objeto pesado, que se move rapidamente, funciona no espaço público e pode matar, invadir propriedades e causar muitos

danos”, afirmou o pesquisador no podcast da escola.

O *modus operandi* das empresas de tecnologia envolve o desenvolvimento dos produtos e a contratação de indústrias estrangeiras na China, por exemplo, para a produção. Esse modelo, porém, não seria replicável no setor automotivo, segundo MacDuffie.

Ele acredita que as empresas de tecnologia que aspiram a produzir automóveis precisam entender a complexidade de restrições e exigências do setor. “Não se trata do que os clientes querem e precisam, e

de fazer produtos práticos e inteligentes, mas de atender a requisitos de segurança, qualidade e padrões de emissão – um nível de exigência acima do que a indústria de eletrônicos está acostumada.”

O que mais se assemelha à responsabilidade que a indústria automotiva carrega são as preocupações com privacidade que hoje são imputadas às empresas de tecnologia. E isso se torna ainda mais grave quando se pensa na possibilidade de veículos autônomos serem hackeados.

## A LIÇÃO DE CASA DA TESLA

Para MacDuffie, a Tesla Motors é a única que realmente está fazendo a lição de casa. “A Tesla percorreu o caminho árduo para se tornar uma fabricante de automóveis em si. E, em parte, comprovou que é preciso dominar as exigências que a indústria automobilística dominou ao longo do tempo para ser capaz de produzir um carro.” Ainda falta muito, porém, para que os protótipos de Elon Musk sejam produzidos em massa – esse é um desafio que o próprio empreendedor não cansa de citar. E MacDuffie ainda elenca outras dificuldades: a competitividade e as margens baixas do setor.

Para que o carro do futuro seja elétrico, autônomo e conectado como se prevê, será preciso que as montadoras e as empresas de tecnologia criem modelos híbridos de trabalho. MacDuffie aposta que mudanças tecnológicas incrementais nos veículos tradicionais serão o caminho mais provável. ∞



# INCLUSÃO REAL OFICIAL

É NO DIA A DIA QUE OS PRECONCEITOS ACONTECEM. PESQUISA DA CONSULTORIA MCKINSEY APONTA AÇÕES EFICAZES PARA COMBATÊ-LO

Muitas empresas já criaram políticas de inclusão para funcionários LGBTQIA+ – e por isso acham que não precisam mais se preocupar. No entanto, as relações no dia a dia nem sempre são tão tranquilas. Quando o assunto é inclusão, as interações com colegas e líderes importam tanto quanto políticas organizacionais ou os processos formais.

Em artigo para o site da McKinsey, os pesquisadores Peter Bailinson, William Decherd, Diana Ellsworth e Maital Guttman elencaram atitudes práticas que garantem um ambiente inclusivo de verdade, a partir de uma pesquisa feita com mais de 2 mil funcionários de grandes empresas em todo o mundo.

**1. NÃO TIRE CONCLUSÕES PRECIPITADAS.** Não infira coisas sobre as vidas pessoais nem corra o risco

de classificar colegas e clientes erroneamente. Em português os gêneros são mais demarcados, o que torna mais difícil estabelecer uma neutralidade. Então observe, evite intimidades desnecessárias e procure conhecer melhor as pessoas. No LinkedIn, muitos já explicitam sua identidade de gênero, o que impede esse tipo de escorregão.

**2. DÊ O EXEMPLO EM PÚBLICO.** Além de evitar mal-entendidos, é preciso inspirar confiança. Refira-se às relações LGBTQIA+ da mesma forma como se refere a outros relacionamentos. Isso normaliza a relação para toda a organização e cria um forte senso de pertencimento. Os autores também aconselham atitudes práticas e simples de apoio, como símbolos em lugares visíveis. Patrocínios oficiais a even-

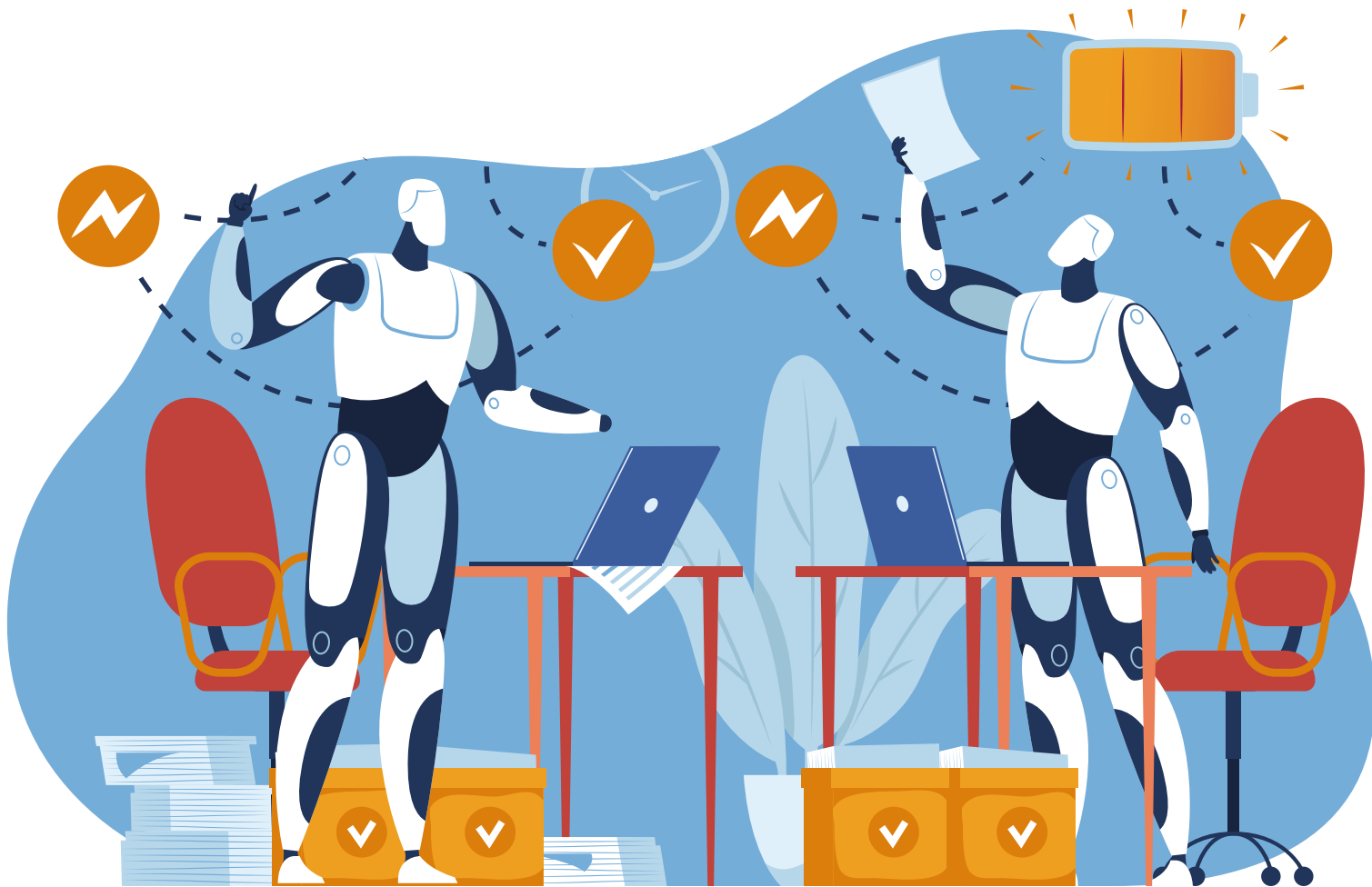
tos e auxílio real a instituições são igualmente bem-vindos, assim como propagandas inclusivas que enfrentem a homofobia.

**3. EDUQUE SUA EQUIPE.** Treinamento desde o onboarding pode reduzir a frequência dos julgamentos, eliminar vieses inconscientes, promover o respeito e evitar comportamentos inadequados. Pode não ser confortável, mas é eficiente. Um dos entrevistados lembrou, porém, que o grande gargalo está na média gerência, em geral formada por homens brancos que também são responsáveis por contratar, promover e demitir. É preciso treiná-los antes de treinar a equipe toda.

**4. FORTALEÇA SEU PIPELINE DE TALENTOS.** Construir uma organização inclusiva começa com o recrutamento e a contratação de um grupo diverso de funcionários. Avaliação cega de currículos – sem nomes, determinantes de gênero e afiliações a grupos afins – pode ajudar a reduzir o viés inconsciente nas decisões de contratação. É fundamental também ter uma gestão rigorosa do pipeline de talentos da empresa, rastreando a representação em cada nível e entendendo onde os gargalos estão. E depois agir para sanar o problema.

**5. REFORCE SUAS POLÍTICAS.** Oferecer benefícios para parceiros do mesmo sexo, coibir a discriminação com políticas claras, oferecer licença familiar que trate os pais de forma equânime e ter banheiros neutros são algumas ações que dão o tom da política de inclusão de uma empresa. Incentivar grupos de suporte formais e informais na empresa também. ∞





# RUMO AO ESCRITÓRIO VIVO

O TRABALHO ESTÁ SENDO PIVOTADO E O AMBIENTE ONDE SE TRABALHA TEM DE ACOMPANHAR; CONFIRA AS MELHORES PRÁTICAS DAS EMPRESAS QUE ESTÃO PREPARANDO ESSA MUDANÇA | POR SANDRA REGINA DA SILVA E ADRIANA SALLES GOMES

**I**magine que você acordou e decidiu ir trabalhar presencialmente hoje, não em home office. Você avisou ontem via app que ia para o escritório e, quando passar pela catraca, sensores avisarão ao sistema que chegou. Um encarregado de layout, somando essa informação com as dos outros funcionários presenciais, apertará uma tecla no computador e, imediatamente, lasers de diodo instalados no forro do escritório iluminarão o local em que o mobiliário deve ser posicionado para receber adequadamente você e os outros. Então, os móveis serão carregados no braço (um dia, esse trabalho será feito por robôs, como na imagem acima) e cortinas motorizadas que correm sobre

trilhos, feitas de membranas de econáilon (que não prolifera vírus como outros materiais), ajudarão a separar os ambientes.

Isso não é ficção científica. É um projeto do que se começa a chamar de “escritório vivo” desenvolvido para o escritório do Google em Belo Horizonte (MG) em setembro de 2020. A empresa promoveu um hackaton arquitetônico, “archathon”, para definir como ficaria o ambiente de trabalho pós-pandemia e o vencedor foi o escritório de arquitetura e design Ultra, do Rio Grande do Sul. “Esse design foi inspirado nas células de organismos vivos”, explica o sócio do Ultra, Arthur Lauxen, que vê demanda crescente por projetos de escritório vivo, com ambientes customizáveis. A imple-

## ESCRITÓRIO VIVO BÁSICO

Confira como empresas menos tech que o Google podem implementar um deles:

- ✓ **Área menor, conveniência maior.** Reduzindo o espaço que ocupa, sua empresa pode buscar uma localização mais “cômoda”. Para isso, o objetivo não pode se limitar à redução de custos; deve ser principalmente ampliar a comodidade para as pessoas, o que se traduz em acesso a transporte, alimentação etc.
- ✓ **Mais espaços de convivência, menos estações individuais.** Tem de haver espaços coletivos ao menos para processos de ensino, trabalho em equipe e momentos de descontração.
- ✓ **Espaços adequados para reuniões virtuais.** Devem ter toda a tecnologia necessária, boa acústica, iluminação e cenário para lives – um cenário que passe a identidade corporativa e que possa ser atualizado para passar certas mensagens e informações.
- ✓ **Acústica em foco.** É possível que a acústica do ambiente nunca tenha sido levada muito em conta na sua empresa; agora, isso importa mais do que nunca, não só nas salas de reuniões virtuais, como também nos espaços individuais, porque as pessoas precisam encontrar ali o foco que não conseguem ter em casa.
- ✓ **Revolução nos móveis.** Empresas, na maioria, nunca deram muita importância aos móveis; historicamente, as cadeiras, por exemplo, eram escolhidas por preço – num “match” com o degrau hierárquico de quem sentaria nela. Com a abolição dos lugares fixos, a distinção perde o sentido. No escritório vivo, ergonomia, conforto, qualidade e estética contam muito, e são para todos. Manutenção e atualização são importantes, o que faz com que alugar móveis seja mais recomendável do que comprá-los. Buscam-se móveis residenciais, não de escritório, e “as a service”.
- ✓ **Descentralização.** Dependendo do tamanho da empresa, a sede única pode dar a lugar a várias sedes – a principal e pontos satélites espalhados pela cidade.
- ✓ **Espaços terceirizados.** Ainda que os encontros coletivos devam acontecer preferencialmente na sede, a fim de que a equipe “respire” a cultura corporativa, a empresa deve providenciar/facilitar coworkings para quem tem pouco espaço de home office em casa.

**Fontes:** Tiago Alves (coworking – Regus & Space Brasil), Andrea Sorria (móveis – Herman Miller), Raphael Tristão (arquitetura e design de interiores – plataforma de inovação Archademy), Michel Rike e Antonio Mantovani Neto (arquitetura – Zien e Pitá).

mentação, no entanto, ainda não aconteceu; está à espera da definição da volta ao presencial.

A área administrativa da maioria das empresas no Brasil ainda se encontra 100% em trabalho remoto e é uma incógnita quando se dará o retorno ao escritório. Porém, os gestores de algumas empresas já estão trabalhando em como será o escritório pós-pandemia, especialmente nas grandes empresas multinacionais, no planejamento ou até fazendo algumas implementações.

“Ninguém sabe ainda como será, na prática, a relação que vai se estabelecer com o trabalho híbrido e flexível nesse novo momento. Mas já é muito claro que não existe volta ao que era, já que todos nós mudamos muito nesse período de pandemia. Mudamos nossa relação com o trabalho, com a família, com a nossa casa; descobrimos coisas que queremos mudar na nossa vida”, afirma Alessandra Morrison, diretora de recursos humanos da Kimberly-Clark (KC) Brasil. Sua empresa já estabeleceu que o modelo será híbrido. “Fizemos três pesquisas sobre isso com os colaboradores e um dos indicadores é que 73% dos funcionários querem voltar no esquema híbrido e flexível”, diz Morrison. A empresa só não está mexendo em layout ainda – quer poder experimentar.

A Whirlpool no Brasil, por sua vez, já tinha uma reforma programada para a unidade de São Paulo e a está executando neste momento sob os princípios FoW (“future of workspace”, ou futuro do espaço de trabalho). “O projeto traz muitas características do FoW, refletindo em nosso ambiente de trabalho uma empresa ainda mais ágil, digital, diversa, centrada no consumidor e pronta para o futuro”, diz Andréa Clemente, vice-presidente de RH da Whirlpool. FoW é um modelo híbrido.

Também a Ticket Serviços, subsidiária da francesa Edenred, adotará o modelo híbrido. E seus planos de transição andam tão adiantados que a matriz fez benchmarking com os gestores brasileiros para definir a estratégia nos 46 países em que atua, como afirma José Ricardo Amaro, diretor de RH da Ticket Serviços. Outra adiantada, e com o trabalho híbrido escolhido, é a DSM. “Lançamos um projeto amplo para definir nosso novo modo de trabalho, chamado NEWork. Ludicamente o consideramos uma cidade que se conecta a todas as outras cidades da DSM, que são as plantas fabris, cada escritório e cada laboratório”, diz Renata Medeiros, diretora de RH da DSM América Latina.

## ENTRE AS EMPRESAS QUE JÁ DECIDIRAM, A MAIORIA VEM OPTANDO PELO TRABALHO HÍBRIDO. A DÚVIDA É: 3-2-2 OU 2-3-2?

Embora algumas empresas venham optando pelo trabalho 100% remoto, como é o caso da consultoria Great Place to Work [veja quadro na pág. 22], a maioria ou não definiu ainda o que fará ou já optou pela mistura de trabalho remoto e presencial. A dúvida, neste caso, é entre um híbrido 3-2-2 ou um 2-3-2 (o primeiro corresponde a três dias no escritório, dois em home office e dois de descanso; o segundo, a dois dias presenciais, três remotos e dois off.) Parece futebol.

### PRINCÍPIOS-CHAVE

Se for para encontrar uma palavra que defina o trabalho pós-pandemia, escolhemos “flexibilidade” – e essa é a razão pela qual o escritório fica mudando e é chamado de “escritório vivo”. As pesquisas da fabricante de móveis de escritório americana Herman Miller, que estuda a relação entre comportamentos e layouts há décadas, confirmam isso. Como diz Andrea Soria, diretora de performance de espaços de trabalho da Herman Miller México, trata-se de fazer “espaços resilientes que podem ser reconfigurados e que podem se adaptar a mudanças sem a necessidade de grandes investimentos”.

Lynda Gratton, a professora da London Business School que é uma das principais pesquisadoras mundiais em futuro do trabalho, tem dito que os gestores vão precisar tomar decisões de espaço e tempo no FoW; não dá para pensar apenas em espaço. Num artigo publicado na *MIT Sloan Management Review*, ela afirma que as decisões sobre o ambiente onde o trabalho acontecerá levarão em conta os dois aspectos:

- **Espaço:** para a atividade em questão, a pessoa precisa de mais de energia ou mais foco? (A maioria tem mais energia em casa e mais foco no escritório, mas pode ser o contrário para alguns.)
- **Tempo:** o trabalho deve ser sincronizado com as outras pessoas ou é assíncrono? (Se síncrono, a preferência é o escritório.)

Além de tomar tais decisões para atender às necessidades de trabalho, os gestores também precisam contemplar as necessidades de socialização – especialmente numa cultura social como a brasileira. Segundo Soria, o escritório tende a ser, no mundo inteiro, o local para a criação e a disseminação da cultura organizacional, para engajamento dos funcionários e trabalho colaborativo, para promover a criatividade e a inovação.

“A transferência de conhecimento, o aprendizado com o outro e a conexão com redes estendidas têm sido uma prioridade das empresas, uma vez que impulsionam o desenvolvimento profissional dos funcionários.” No Brasil, ainda mais talvez.

Para a Herman Miller, a configuração do escritório tem uma lógica, como explica Andrea Soria: “Perto da entrada e no núcleo do edifício, as empresas devem concentrar os espaços de conexão, que podem ser utilizados como pit-stop pelos colaboradores que se deslocam de uma reunião para a outra e pelos visitantes e trabalhadores remotos. As áreas separadas do núcleo têm de ser projetadas para o trabalho mais focado, heads-down, em que os funcionários precisam de concentração; essas áreas requerem bom isolamento acústico, algo no qual não se presta muita atenção”.

### MELHORES PRÁTICAS

Para entender o que pode ser feito nessa transição para o trabalho pós-covid, e como fazê-lo, **HSM Management** conversou com os executivos de RH de DSM, Kimberly-Clark, Ticket Services e Whirlpool, que vêm acompanhando o que é feito internacionalmente e dedicam uma parte significativa do seu tempo a pensar sobre o retorno ao escritório.

O home office está 100% mantido nessas empresas – no caso das industriais, isso vale para os funcionários administrativos – e deve seguir assim ao menos até outubro de 2021. Os quatro líderes compartilharam conosco suas práticas, mas é importante pontuar que suas empresas já tinham meio caminho andado pré-pandemia: haviam abolido os lugares fixos – criando lockers para objetos pessoais –, permitiam um ou dois dias de trabalho remoto (que nem todos usavam) etc.

**CRITÉRIOS PARA VOLTAR.** A Kimberly-Clark se baseia muito no Center for Disease Control and Prevention (CDC), dos EUA, como diz Morrison: “Precisa

ter um número de infectados por milhão de 90 e hoje estamos em 284 no Brasil. Quando chegar a 90 esse número precisa se estabilizar por três semanas ou cair”. Quando isso ocorrer, os colaboradores serão avisados e terão mais um mês para retornar, a fim de poderem se programar. “Alguns até se deslocaram para outros locais do País.”

A DSM também considera esses fatores, e, além disso, prevê que, para voltar, deve ter ocorrido a vacinação em massa em todos os locais em que atua, não só nos escritórios brasileiros, informa Medeiros. Na Ticket Serviços, a data da volta será decidida pelo comitê de liderança *ad hoc* que faz avaliações semanais da situação da covid-19. E o plano é voltar paulatinamente, diz Amaro, seguindo as recomendações do governo paulista, com até 20% ou 40% de acordo com as fases emergenciais. No início, cada pessoa deve ser voluntária para retornar à atividade presencial.

**MODELO NA VOLTA.** “Acreditamos que a relação entre as pessoas é tecida nos pequenos momentos de interação; os encontros nos corredores e as conversas no café é que de fato transformam indivíduos em uma única equipe.” É assim que Clemente justifica a escolha do modelo híbrido pela Whirlpool global, com até dois dias de home office por semana.

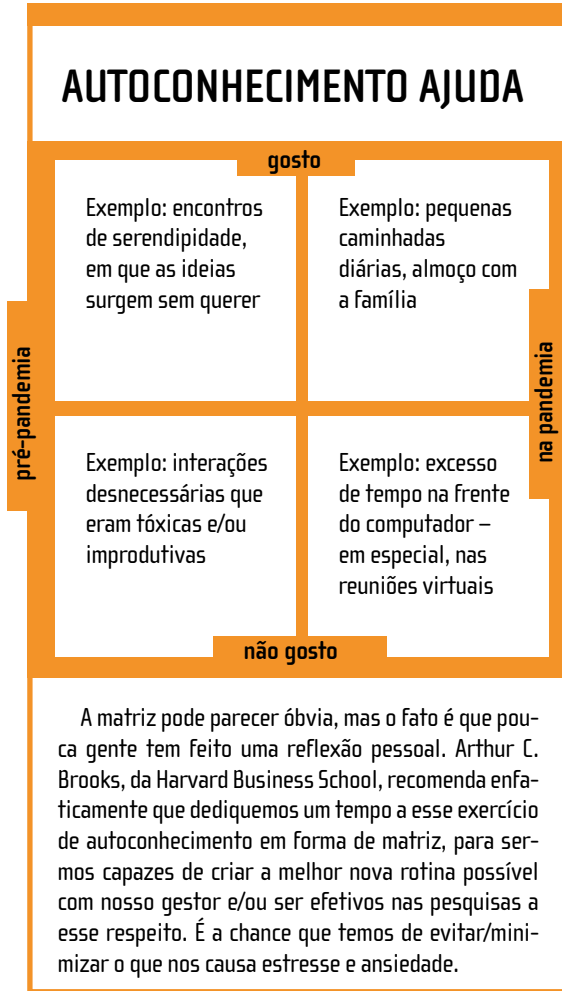
Na Kimberly-Clark, ainda há uma decisão pendente – será 3-2-2, como no pré-pandemia, ou 2-3-2? A esse respeito, há uma discussão global

em curso. “Estamos num momento de revisitar o propósito da companhia, os valores, os comportamentos e o que chamamos de EVP – Employee Value Proposition, que é o que a empresa oferece para as pessoas”, explica Morrison. Na Ticket Serviços, o flex place, implantado em 2018 e que previa home office até dois dias por semana, será ampliado para até três dias na semana. E será mantido o flex time, para que as pessoas possam chegar ou sair duas horas antes ou depois do horário do expediente, evitando o trânsito.

Na DSM América Latina, por fim, ficou definido que 45% dos colaboradores usarão o esquema híbrido, incluindo os líderes – os demais seguem presenciais, por atuarem nas fábricas. “Para as áreas administrativas a jornada será 60% presencial e 40% remoto”, explica Medeiros.

**“DECISION RIGHTS”.** Na maioria das empresas, o direito de decidir quando cada um faz trabalho remoto e quando atua presencialmente é do líder da equipe, e o desejável é que ouça seus liderados e se baseie nas pesquisas que as empresas têm feito. A DSM estabeleceu alguns princípios para ajudar seus gestores. “Para atender às características específicas de cada área e os perfis de colaboradores, criamos quatro grupos de atividades: administrativo, vendas, pesquisa e desenvolvimento,





e operações. Com isso, são elaboradas iniciativas que se adequem à realidade de cada uma dessas pessoas”, diz Morrison. Na Kimberly-Clark, assim como nas outras empresas, a distribuição dos dias de trabalho remoto e presencial entre os membros da equipe é atribuição do gestor direto, uma vez que depende muito da natureza da área. “O que reforçamos é que não se pode privilegiar ninguém. A distribuição tem que ser justa e equilibrada”, afirma Amaro, da Ticket Serviços.

**IMPLEMENTAÇÃO.** A maioria das empresas está fazendo muita pesquisa com os colaboradores para tomar suas decisões, em vez de impor um modelo top-down. Na DSM, por exemplo, o projeto para mudança do layout começa a ser pensado no âmbito do NEWork, com base nas informações da pesquisa “Futuro do Trabalho”, realizada com cerca de 800 colaboradores. “Além disso, diversos times estão sendo envolvidos em workshops e

mapeamento de necessidades, colaborando com a pesquisa de referências, a ideação sobre tecnologias e arquitetura e a seleção de fornecedores especializados”, diz Renata Medeiros.

Na Kimberly-Clark, a empresa fará o retorno presencial por etapas. Primeiro, voltarão 25% com distanciamento de 2 metros (e com uso de máscara). Conforme o número de infectados do País for baixando, o distanciamento será reduzido para 1,5 metro e, depois, para 1 metro, com aumento do percentual de pessoas voltando ao trabalho presencial. “Um pré-mapeamento já foi feito junto aos gestores, para identificar as pessoas que teriam uma melhor performance ou melhor qualidade de trabalho se estivessem no escritório e assim definimos os primeiros 25% que retornarão ao escritório. E os que utilizam transporte público para chegar à empresa devem ser os últimos a voltar ao trabalho presencial, por conta da segurança”, afirma Alessandra Morrison.

Uma palavra-chave em todas as empresas é “protocolos”. A KC já tem uma série de protocolos desenvolvidos, de sinalização de distanciamento no chão a identificação de quantidade máxima de pessoas dentro do banheiro. “Temos um treinamento montado para os nossos líderes e colaboradores com todas as orientações”, diz Morrison. Importante: os programas de saúde mental desenvolvidos em 2020 serão mantidos nas empresas.

**FERRAMENTAS DIGITAIS.** Em todas as organizações entrevistadas, a equipe de facilities estava fazendo levantamentos sobre as soluções no mercado, e isso continuou ou deve ser retomado no pós-pandemia. Muitas já são usadas, como as aplicações de fluxo de trabalho e de videoconferência. Mas há algumas medidas extras que vale mencionar, como as seguintes: eliminar, na medida do possível, o uso de papel, concentrando-se em arquivos digitais (e em apps de anotações em vez de cadernos); adotar assinaturas dos contratos feitas eletronicamente; usar aplicativos que substituam cadernos de anotações; instalar apps com mensagem de voz em cada notebook (como o Skype, na KC); e intensificar o armazenamento de documentos em nuvem.

**CUSTOS.** Todas essas empresas estão fazendo investimentos na mudança, mas algumas, como a DSM, também pagarão ajuda de custo aos funcionários para compra do mobiliário adequado ao home office, garantindo ergonomia e saúde. Aju-

## “O DIA EM QUE DEMITIMOS NOSSA SEDE”

A decisão foi proposta pelo líder mas negociada coletivamente | POR DANIELA DINIZ\*

Doze de março de 2020. Esta foi a data da última vez que trabalhei no escritório da Rua Francisco Leitão, no bairro paulista de Pinheiros, a sede do Great Place to Work. Eu não poderia imaginar que aquele seria o último dia de trabalho no chamado modelo presencial. Afinal, nem essa expressão a gente usava naquela época. Ir para o escritório era algo natural, orgânico, fazia parte da rotina de todos nós, os 100 greaters, como somos chamados na empresa. Fazia parte da nossa vida.

Era lá, naquele predinho de três andares, numa das regiões mais pulsantes de São Paulo, que a gente se reunia, tomava café, batia os sinos das conquistas, se jogava nos pufes coloridos e avançava no carrinho de guloseimas saudáveis diariamente e carinhosamente preparadas pela nossa madrinha do bem-estar, a Maroca. Era lá que gente rabiscava parede, colava post-its em folhas de flip chart, fazia nossas massagens de 15 minutos, relaxava nas redes, fazia planejamentos do semestre, do ano, da área, de tudo. Só não planejamos que uma pandemia tomaria conta do planeta, duraria um tempo ainda indeterminado, atingiria tantas pessoas (e tantas famílias) e nos obrigaria a criar um novo jeito de trabalhar – e de conviver.

A mensagem para nós era clara: o cuidado com as pessoas deveria estar em primeiro lugar. Eu não sei quantas vezes ouvimos essa frase do nosso CEO, Ruy Shiozawa, que se apressou em mandar todos para casa reforçando que só retornaríamos ao escritório quando estivéssemos seguros. Bom, o ano todo passou e outro entrou e não estamos ainda seguros. Temos menos de 20% da população brasileira vacinada (com a primeira dose), novas cepas de vírus se espalhando rapidamente pelo território e longe ainda de ter um cenário de definição.

Mas a vida corporativa precisa definir alguns rumos e aí recebemos outra mensagem de Ruy: o cuidado com as pessoas dizia não só respeito à saúde dos funcionários, mas também à permanência no emprego. Desligar funcionários seria o último recurso usado, em caso de extrema necessidade. Afinal, no lugar de demitir pessoas, poderíamos demitir a nossa sede.

E foi isso que acabou acontecendo. A decisão, claro, não foi tomada de um dia para outro. Afinal, somos os maiores especialistas em avaliar e reconhecer bons ambientes de trabalho. Em casa de ferreiro, portanto, espeto precisa ser de ferro. Fizemos duas pesquisas com nosso time para capturar a percepção da equipe sobre o novo modelo de trabalho e o desejo de cada um de manter esse formato no futuro. Queríamos entender o impacto

dessa nova rotina na vida de cada colaborador, dos solteiros, dos casados, dos com filhos, dos que moram com pais, dos com moram com pets e até daqueles que moram apenas com plantas. E, foi assim, após um ano de análises, pesquisas, contratos, contas e afins que decidimos demitir nossa sede. Não por uma questão de necessidade, mas por uma estratégia que se mostrou lógica e bem aceita por todos. Uma demissão de respeito, que contou com a participação de todo o time, numa atitude que reuniu planejamento e valores, reforçando nossa cultura.

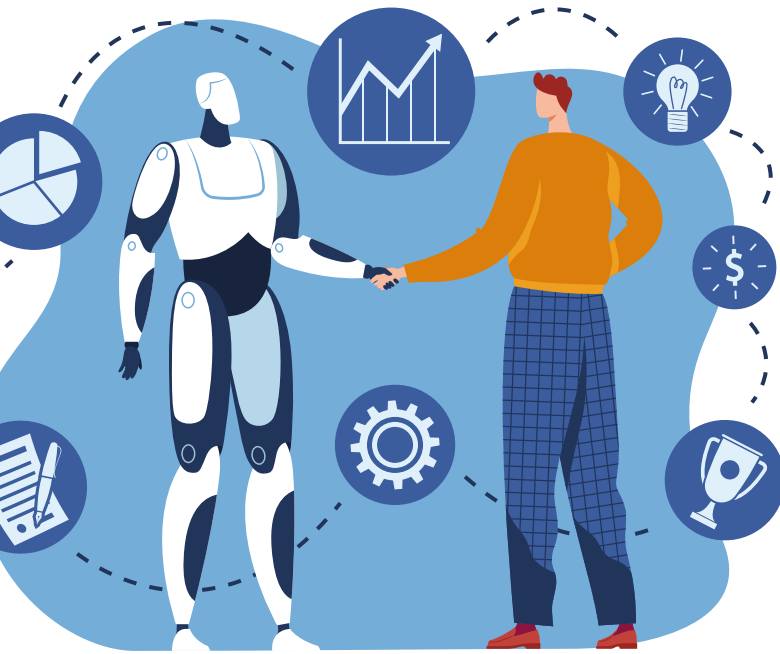
Todos os bens da empresa – das canecas à geladeira – foram leiloados pelo e para o time. Os itens menores foram disputados numa planilha online sem lances mínimos, gerando competições acirradas por notebooks, cestos de lixo, bandejas e taças. Os itens maiores (geladeira, fogão, TV e outros aparelhos eletrônicos) foram arrematados num leilão virtual, via zoom, que durou cerca de três horas numa sexta-feira animada.

Cadeiras ergométricas e samambaias (do nosso lindo jardim de parede) foram doadas para os funcionários. Cada um levou a sua. A parte inteligente de todo esse processo: cada um ficou responsável por retirar seus bens adquiridos na sede, em horários previamente estipulados para não gerar aglomeração, resolvendo um problema logístico comum a toda a qualquer mudança. De quebra, gerou uma graninha no caixa. A parte emocional: o leilão funcionou como uma partilha de bens da família. Cada um ficou com um pedaço daquela história, até aqueles que começaram essa história sem ter tido a oportunidade de conhecer a sede.

Quase um ano e meio após o início da pandemia, nenhum funcionário foi desligado por necessidade do negócio – ao contrário, o time está crescendo (e os negócios também!). Aprendemos a trabalhar com os filhos, os pets e as plantas e seguimos mantendo nossa cultura nos detalhes, reforçando, por meio de atitudes como essas, nossos principais valores. Temos agora tempo para pensar no próximo modelo de trabalho (afinal, nada é definitivo), com a certeza de que as pessoas – nosso maior bem – estão seguras e satisfeitas.



DANIELA DINIZ é diretora de conteúdo e relações institucionais do Great Place to Work Brasil e colunista HSM.



dando na aquisição, e também na manutenção, as empresas têm mais chance de reter os talentos que migraram para o interior e litoral durante a pandemia e até podem pensar em buscar novos colaboradores em outras geografias –, desde que em conformidade com a legislação. Localidades como Porto Seguro (BA), Ilhabela e Campos do Jordão (SP), e Alto Paraíso de Goiás, vêm investindo em melhor conexão com a internet e outra infraestrutura para se tornarem “cidades-escritório”.

**ESPAÇO.** Já há menos metros quadrados de escritório nas companhias em geral. Em nossa amostra, a capacidade média vai de 60% da força de trabalho (KC) a pouco mais de 90% (Ticket). “Avisamos para toda a organização que um dia, excepcionalmente, talvez alguém precise usar a mesa do café”, diz Morrison. O princípio na KC, que foi decidido em 2017 mas cai como uma luva hoje, é a empresa poder operar como quem encaixa blocos Lego – de modo colorido, diverso, divertido, colaborativo, ágil, de múltiplas possibilidades – e ter um espaço alinhado com isso. Por enquanto, há quatro estruturas-lego: tradicional, squad (time ágil), hub (para área de marketing, que tem várias equipes, e todas devem fazer trocas sinérgicas) e o lab (voltado à experimentação).

Na DSM, a tendência é dividir os espaços conforme as necessidades, como colaboração, trabalho focado, inovação e descanso. “Nos escritórios, por exemplo, teremos espaços mais colaborativos, com menos baias e mais salas modulares. Deve ser um local onde seja promovida a inovação entre os times. Nossas fábricas

vão contar com salas de decompressão”, afirma Medeiros.

**TEMPO.** Em todas essas empresas, a determinação do trabalho que requer sincronizar várias pessoas e a atividade assíncrona de cada um é uma decisão descentralizada – feita pelos gestores em conjunto com suas equipes. Porém o tempo não se limita a isso no escritório vivo; há rituais temporais. Um exemplo simples é que a maioria das empresas está fazendo as sextas-feiras serem mais curtas – ou toda semana, ou a cada 15 dias. Na Kimberly-Clark, além disso, uma manhã de sexta-feira por mês vira o “Focus Day”, reservado para as pessoas se organizarem.

**SOFÁ E POLTRONA NO ESCRITÓRIO** são um convite para as pessoas não trabalharem? Segundo Antonio Mantovani Neto, diretor geral da Pitá Arquitetura, muitos gestores brasileiros ainda acreditam que sim. Por isso, mudar a mentalidade da liderança constitui um dos maiores obstáculos para uma empresa criar um escritório vivo.

Vencer tal desafio cabe ao RH. Amaro, da Ticket, diz que “a gestão deve passar a ser mais baseada em confiança e entrega, em vez de comando e controle”, e que é o RH que precisa orientar os gestores nesse sentido, tanto quanto fornecer informações de comportamentos desejáveis e discutir a performance das áreas. Andréa Clemente acrescenta que, entre os novos comportamentos da liderança, é crucial o de dar voz aos colaboradores e ouvi-los de fato. Tanto ela como Amaro enfatizam que o novo RH tem, até mais do que antes, a função de zelar continuamente pela integridade física e mental das equipes. “O RH deve elaborar estratégias para que o ambiente se torne cada vez mais saudável e colaborativo”, diz a VP da Whirlpool.

Em 2021, as empresas brasileiras estão na fase de testar novas configurações de escritório para entender seus limites e necessidades. “Nós as incentivamos a fazer pequenas intervenções e avaliar”, diz Michel Rike, sócio-diretor da empresa de arquitetura Zien. Essa prototipagem pode, porém, escalar antes do que se espera. O mercado de arquitetura vem prevendo um boom de demandas corporativas em meados deste ano, como afirma Raphael Tristão, fundador e CEO da Archademy, a plataforma que organizou a archathon do Google BH. ∞



# SOCORRO CORPORATIVO

REUNIÕES MAIS CURTAS, PROGRAMAS DE BEM-ESTAR, ESCUTA ATENTA. VEJA COMO LÍDERES E RH TÊM APOIADO O COPING DE SEU PESSOAL | POR RAFAEL GONÇALVES

**P**esquisadores de gestão do mundo inteiro buscam caminhos para as empresas poderem apoiar os funcionários emocionalmente fragilizados nestes tempos pandêmicos. O antigo manual de gestão emocional nas organizações não se aplica aos tempos

atuais, segundo os professores Jeffrey Sanchez-Burks e Lindred Greer, da University of Michigan, nos Estados Unidos.

Eles sugerem que nenhuma de suas duas regras de ouro é efetiva – fazer um discurso motivador contra o desânimo ou dar o alerta (leia-se “colocar medo”) de que aquela emoção negativa



pode ter consequências indesejáveis – para a própria pessoa, a equipe e a empresa.

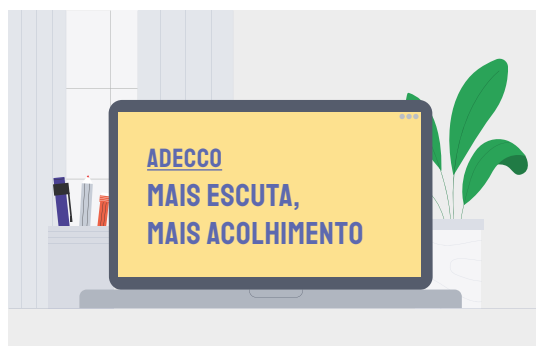
Ambas as abordagens tentam criar uma experiência emocional compartilhada por todos em uma equipe, em oposição a experiências individualizadas e diversificadas. E, embora o alinhamento emocional possa ser útil em certas circunstâncias, em uma pandemia é preferível dar espaço às emoções individuais, em meio à gama complexa de emoções negativas no ar. O efeito de minimizá-las pode ser amplificá-las.

O que os professores de Michigan sugerem, na prática, é que os líderes e o RH gerenciem as emoções de suas equipes cultivando-as uma por uma. Exemplo? Se uma pessoa está com medo de não ser vacinada a tempo e de contrair covid-19, seu líder não deve buscar amenizar a sensação; é melhor que reconheça solidariamente os tempos difíceis que vivemos, dê-lhe espaço para processar o sentimento e proponha pensar juntos num plano para evitar que aqueles temores se concretizem.

**HSM Management** conversou com executivos e consultores para compreender como lideranças e gestores de recursos humanos têm buscado ajudar os funcionários a atravessar um cenário inédito, desafiador e que ninguém sabe ao certo quando vai acabar. Buscando um alinhamento emocional com as velhas abordagens? Ou aceitando a diversidade de emoções? A boa notícia é que há empresas que estão seguindo a segunda opção, seja com a criação de programas de bem-estar que cada um aciona individualmente (programas esses que incluem apoio à saúde mental), seja ao proporcionarem mais pausas durante o expediente para que as pessoas necessitadas possam processar suas emoções, e até licenças. Reservar mais tempo de agenda para a escuta tem sido outra medida frequente, bem como pesquisas constantes para medir os humores.

Estudos têm atestado tanto as emoções negativas dos colaboradores quanto as iniciativas das empresas. Uma pesquisa encomendada pela Microsoft, feita com 6 mil pessoas em sete países mais o Brasil, mostrou que, em média, 30% delas estão sentindo mais exaustão na pandemia; no Brasil, o percentual de burnout subiu para 44%. E, em uma pesquisa da Great Place to Work Brasil com 1.724 profissionais, 63% afirmaram que suas empresas começaram ou intensificaram ações voltadas para a saúde mental dos colaboradores desde o início da pandemia.

## PROMOVER O ALINHAMENTO EMOCIONAL DA EQUIPE TEM SIDO, HISTORICAMENTE, A BASE DA GESTÃO EMOCIONAL PRATICADA POR LÍDERES E RH, MAS NÃO FUNCIONA PARA A PANDEMIA



André Vicente, CEO da Adecco Brasil, é direto quando fala da pandemia. “Não há esperança de que o cenário vá mudar amanhã, e isso está gerando um desgaste enorme”, afirma. Ele tem percebido isso duplamente: as queixas dos funcionários aumentaram tanto na Adecco quanto nos clientes, que procuram a empresa para apoiar suas ações de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção. “Tenho dito para as pessoas que, o que conseguimos controlar, vamos fazer. E que não podemos minimizar sentimentos oriundos de situações que a gente não controla.”

A saída, segundo ele, é aprimorar a escuta e criar uma cultura de acolhimento. Nesse sen-



## AS EMPRESAS APERTAM O OFF

**Não adianta criar novas atividades para profissionais que já estão cansados**

Após quase um ano e meio de pandemia, é crescente o número de empresas que escolhem adotar mais ações “off” – como pausas no expediente ou a diminuição do número de reuniões – do que “on” – como happy hours ou sessões de terapia online. O movimento é visto com bons olhos pelo professor de neurociência Wesley Barbosa, fundador da Escola de Carreiras. “Muitas empresas, mesmo com boa intenção, acabam empurrando as pessoas para a exaustão”, diz ele. “Os funcionários se queixam de cansaço, mas, ao tentar ajudá-los, a empresa cria novas atividades. Aquilo acaba virando mais uma obrigação, mais tempo que precisa ser disponibilizado.”

Esse excesso gera mais efeitos negativos. Isso porque, quando o cérebro identifica uma situação de estresse (ou de perigo), o corpo libera uma quantidade maior do hormônio cortisol. “Se você escolhe extravasar o estresse socando uma parede, por exemplo, o corpo entende que o cortisol está funcionando como combustível e libera ainda mais. Se escolhe reprimir o estresse, o hormônio fica armazenado no córtex pré-frontal, prejudicando nosso julgamento.”

Segundo Barbosa, o melhor a fazer nesses momentos é ativar o núcleo do prazer: assistir uma comédia, brincar com os filhos, tomar uma água de coco – ou até mesmo fazer nada. “Fazer nada é,

sim, fazer alguma coisa”, diz. Pense, por exemplo, naquele e-mail recebido às 11h da noite. Adianta responder? “Muitas vezes você responde não para resolver o problema, mas para tentar aplacar a ansiedade que aquela mensagem gerou.”

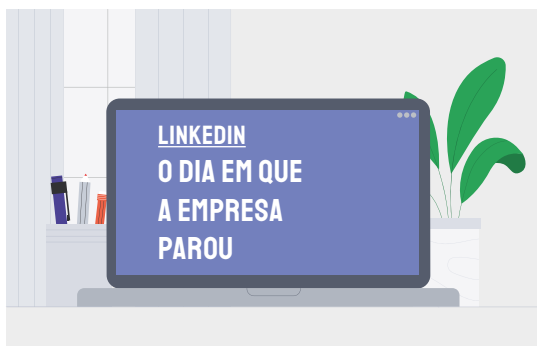
O professor dá três dicas para reduzir o estresse em tempos de pandemia. A primeira é aprender a controlar a respiração: dominar o diafragma e oxigenar o cérebro, se possível em lugares abertos e próximos à natureza. A segunda é entender que a felicidade no trabalho não existe do ponto de vista químico. O que existe é o sentido da atividade produtiva. “Os norte-americanos inventaram a ideia de que a felicidade acontece no final, como nos filmes, mas a verdade é que ela não é linear”, diz Barbosa. “Ela ocorre em picos. Devemos preencher com esses picos a maior parte da nossa vida e do nosso tempo.” A terceira dica é ativar o córtex auditivo com uma playlist ([encurtador.com.br/1EKN2](http://encurtador.com.br/1EKN2)) que bloqueie a comunicação com a glândula que produz o cortisol e reduza o estresse.

Barbosa deixa também um alerta para as empresas. Antes de querer lidar com a saúde mental do time, comece aumentando o nível de transparência. “Em muitas empresas, uma pessoa chamada à sala do chefe vive a insegurança de não saber se será promovida ou demitida”, diz. “É inadmissível.”

tido, a Adecco vem adotando internamente uma série de medidas voltadas para a saúde e a qualidade de vida. Uma delas – em vigor no primeiro semestre deste ano e que será estendida se necessário – foi permitir que as pessoas tirem até três dias de folga seguidos dentro de um mês. Reuniões às sextas estão proibidas, e há uma campanha forte com os gestores para que as pessoas se desconectem do trabalho às 18h diariamente. A empresa considera, inclusive, implementar um “lockdown” do sistema às 19h, evitando que o funcionário trabalhe mesmo que queira.

“Eu mesmo entro em reuniões de grandes projetos e aviso que está na hora de parar, se for preciso”, diz Vicente. “Porque as pessoas não querem parar, mas precisam. E o papel do líder é dizer ‘não.’” Ele acredita que ações como essa podem ajudar a educar tanto a equipe quanto o mercado, visto que a Adecco trabalha exclusivamente com a área de recursos humanos. “No escritório, parte-se do pressuposto de que a partir das 18h, 19h, ninguém vai estar lá. No formato atual é o contrário: a pessoa está lá, então por que não pode responder um e-mail? No entanto, a partir do momento que eu, como líder, não envio uma mensagem, o outro não recebe, não aciona os colegas, e assim vamos conseguindo refletir o comportamento em todos os níveis.”

Em breve, a Adecco planeja implantar no Brasil a diretoria de well being, que já existe na Europa, dedicada à qualidade de vida e à sustentabilidade (inclusive emocional).



No início da pandemia, os gestores de recursos humanos do LinkedIn decidiram mudar a periodicidade da pesquisa de clima organizacional. Trimestral até então, o levantamento passou a ser feito todo mês. Algumas ações

## A ADECCO CONSIDERA IMPLEMENTAR NO BRASIL A DIRETORIA DE WELL BEING E BLOQUEAR OS COMPUTADORES ÀS 19 HORAS

foram instituídas para tentar manter a coesão da equipe e preservar a rotina dos funcionários que agora estavam remotos – como as happy hours virtuais e a regra de um dia sem reunião por semana. Deu certo? Que nada. Mês após mês, os indicadores mostravam que as pessoas estavam muito cansadas, próximas do burnout.

A alta gestão resolveu, então, que era hora de parar. E, no último dia 5 de abril, o LinkedIn deu folga, por uma semana, para quase 16 mil funcionários em todo o mundo (a empresa opera em mais de 200 países). “A iniciativa foi global porque de nada adiantaria algumas equipes descansarem e outras trabalharem. Isso só remanejaria a carga de trabalho”, afirma Alexandre Ullmann, diretor de recursos humanos do LinkedIn no Brasil. “Os indicadores mostravam que, por causa da pandemia, os funcionários estavam com dificuldades para equilibrar questões profissionais, pessoais e familiares.”

Batizada de Rest Up Week, a iniciativa foi um convite à reflexão sobre produtividade e autocuidado, e um alerta de que as entregas não podem derrubar as pessoas que fazem com que essas entregas aconteçam.

A preocupação com saúde mental não é nova no LinkedIn. Antes da pandemia, a empresa já oferecia aos funcionários a possibilidade de fazer terapia, além de até 60 dias em licença remunerada – em dias corridos ou intermitentes – para os responsáveis por idosos ou crianças de até 12 anos. Depois da pandemia, o benefício da terapia foi estendido aos familiares, com número ilimitado de sessões.

Nos últimos meses, os executivos da empresa vêm exercendo o que chamam de “gestão compassiva”. A ideia é ser compreensivos em relação às demandas domésticas dos funcionários e deixar de lado, por exemplo, o controle do número de horas trabalhadas. “Todo mundo está aprendendo a conviver de outra forma, então precisamos dar o tempo de volta para as pessoas”, diz Ullman. Um exemplo é a recomendação sobre gestão dos compromissos: “se alguma reunião foi desmarcada, mantenha aquele espaço fechado na agenda e tire esse tempo para você”.



Quando veio a pandemia, a Continental, fabricante alemã de pneus, precisou lidar com dois contextos distintos. De um lado, a equipe administrativa, que já podia trabalhar em casa uma ou duas vezes por semana, passou a operar 100% em home office. De outro, os funcionários da fábrica precisaram entrar em férias coletivas até que novas normas de segurança fossem criadas.

Tanto para um grupo quanto para outro, a residência virou o centro de tudo – da família e do trabalho. E, inicialmente, isso resultou em um certo deslumbramento por poder participar de situações familiares antes renegadas pela rotina profissional. “Houve um resgate de questões familiares, como almoçar com os filhos, e isso foi muito bem-vindo naquele momento”, afirma Ana Cláudia Oliveira, vice-presidente de relações humanas da Continental para o Brasil e a Argentina. Em paralelo, para dar segurança a todos, a empresa lançou um aplicativo com informações sobre as novas medidas relativas à pandemia e recebia, por ali, perguntas dos funcionários. “Foi um ponto de contato essencial, porque no começo da pandemia dormíamos com uma informação e acordávamos com outra.”

## O “CRACHÁ DO HOME OFFICE” DA CONTINENTAL VIRALIZOU NAS REDES SOCIAIS E SE ESTENDEU A FILHOS E PETS. ISSO RESGATOU O SENSO DE PERTENCIMENTO



O desafio era manter o senso de pertencimento. A companhia experimentou, por exemplo, entrar na onda das lives – e de modo bastante democrático: havia desde show de talentos, com apresentações de funcionários que cantavam ou tocavam algum instrumento, até encontros para falar sobre desenvolvimento pessoal. Em poucos meses, porém, a adesão a essas ações começou a cair. “Percebemos que fazer coisas novas de maneira virtual estava exaurindo as pessoas, ao mesmo tempo em que havia um nível crescente de carência”, diz Oliveira.

Foi aí que a área de RH teve a ideia de criar um crachá virtual – o “crachá do home office”. O sucesso foi imenso. Viralizou nas redes sociais, com as fotos dos funcionários postadas, e surgiram crachás para filhos e animais de estimação, com o cargo “parceiro(a) de home office”. “Foi uma ação simples, mas que ajudou a resgatar o sentimento de pertencimento”, afirma a VP da Continental.

Uma reunião semanal de estratégia com as lideranças foi estabelecida para discutir os incômodos com a nova realidade, as metodologias de trabalho e os sentimentos das equipes. Hoje esses encontros são mensais e foram incorporados à rotina da Continental. Além disso, ao longo de cinco meses, mais de 60 executivos participaram de um programa sobre liderança humanizada. O resultado apareceu: as pesquisas internas mostraram que 92% dos funcionários sentem-se apoiados pela empresa.



## TRANSPARÊNCIA, BOAS PERGUNTAS E PLANOS BIMESTRAIS

**Troque as deduções superficiais por esse tripé de ações; o trabalho está se reconfigurando**

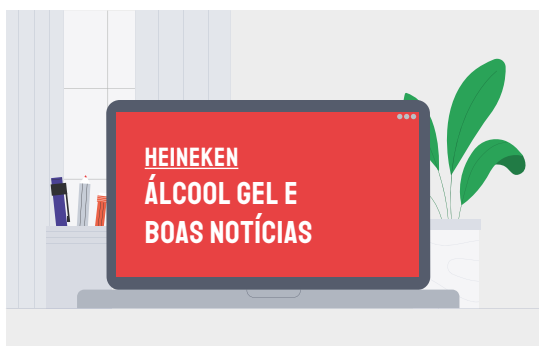
O consultor Alberto Roitman, fundador da Escola do Caos, está cansado de ouvir falar em fadiga do Zoom. Afinal, se antes da pandemia já existia camisa com os dizeres “eu sobrevivi a mais uma reunião que deveria ter sido um e-mail”, é sinal de que as reuniões já eram um problema mesmo fora da tela. “Tudo são pessoas, relações, comunicação”, afirma Roitman. “Nunca houve burnout por causa da mesa, da sala, do escritório, o que significa que a culpa do desgaste atual também não é do Zoom.”

Roitman credita o desconforto com o trabalho remoto a uma certa insatisfação permanente do ser humano. No escritório, as reclamações giravam em torno da distância, do transporte público ou do ambiente de fofoca, por exemplo. Em casa também há queixas. “Imagine que, daqui a pouco, vão reclamar do RH porque ele não consegue mandar uma cadeira para a praia onde você gos-

taria de trabalhar.” Para ele, o cerne da questão é o propósito. “Uma vez em casa, mais próximo à família, seus propósitos passam a ter mais importância do que os da empresa, pois as promessas feitas nas proposições de valor delas, em muitos casos, já não estavam sendo cumpridas.”

Na visão do consultor, a melhor forma de lidar com a situação é com transparência e reconhecendo que estamos no meio de uma reconfiguração muito mais profunda. “Vai ter escritório? Não sabemos. Vamos ficar em casa? Não sabemos. Agora é hora das perguntas boas, não de respostas sobre o futuro”, diz. “Em vez de planejamento anual, as empresas terão que aprender a fazer planos para dois meses, observar e reagir rápido às transformações.” O desafio: fazer “uma boa leitura de cenário, com dados cada vez mais incompletos e imprecisos”.

# DEFINIR O TEMPO MÁXIMO DE REUNIÃO EM 45 MINUTOS E ABOLIR REUNIÕES ÀS SEXTAS-FEIRAS É UMA DAS MEDIDAS QUE A HEINEKEN ADOTOU – E OUTRAS EMPRESAS TÊM FEITO O MESMO



No grupo Heineken, com mais de 13 mil funcionários em 15 unidades no Brasil, o aprendizado com a pandemia aconteceu de maneira “mais lenta”, como define Juliana Wei, diretora de recursos humanos. O primeiro passo foi montar comitês multidisciplinares, envolvendo RH, saúde e segurança, inclusive dentro das cervejarias e dos centros de distribuição. Com os comitês ativos e próximos às pessoas, a empresa optou por se concentrar no que parecia ser mais relevante para elas naquele momento. “Começamos pelo básico: kits de higiene, informações sobre a doença, álcool gel”, diz Wei. “Também montamos o Onda Positiva, um meio de comunicação para levar uma curadoria de boas notícias, sugestões sobre saúde e propostas de programação de final de semana que as pessoas pudessem compartilhar com a família.”

As equipes administrativas passaram a trabalhar de suas casas em março de 2020. No final de abril, Maurício Giamellaro, presidente do grupo, adotou alguns comportamentos que foram seguidos pelos gestores: definir limites

para as reuniões – 45 minutos no máximo – e realizá-las sempre das 9h às 18h, mas nunca às sextas-feiras. Ajudou: perto do meio do ano, os índices de satisfação dos funcionários com o teletrabalho giravam entre 87% e 90%.

Em agosto, com uma primeira sinalização de que a situação poderia estar chegando a um desfecho (o que acabou não se confirmando), o escritório em São Paulo foi reaberto. Era possível voltar a trabalhar, mediante acordo com os gestores, respeitando o limite de pessoas no local, de máscara e com distanciamento físico. Em vão. “A adesão foi baixíssima, mesmo de quem desejava ou precisava voltar por qualquer motivo. Percebemos que não era o momento”, afirma Wei. Meses depois, o grupo acabou adotando o teletrabalho definitivo para as equipes administrativas.

Uma plataforma sobre saúde foi lançada para levar informações frequentes e apoiar os funcionários. Há, por exemplo, treinamentos aprofundados para ajudar os líderes a identificar quem precisa de suporte emocional. Uma equipe formada por enfermeiras, psicólogos, psiquiatras e médicos clínicos avalia os colaboradores que solicitam apoio e os encaminham de forma adequada.

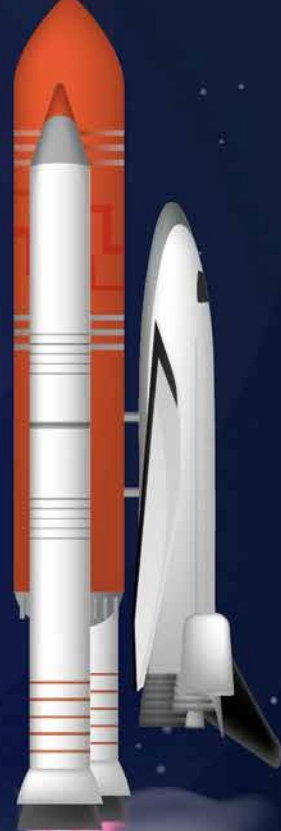
Os espaços físicos da Heineken também estão passando por mudanças. Não haverá mais mesas individuais. “Será mais coletivo, com espaços para discutir o trabalho em time”, diz a diretora. “Mapeamos onde havia mais residências dos colaboradores e criamos ‘hubs’ para que o deslocamento fosse reduzido, gerando mais espaços para trabalhar ao redor da cidade. A ideia é ampliar o uso desses espaços quando a retomada das atividades for segura.”

TODAS ESSAS MEDIDAS podem ser tomadas sem que os negócios sejam afetados, garantem os executivos responsáveis. Ao contrário: não tomá-las é que pode atrapalhar os resultados das equipes. Como disse em evento recente Leticia Dias, diretora de total rewards da Pepsico Brasil, três elementos garantem o desempenho nas circunstâncias pandêmicas: comunicar claramente as metas; ter uma cultura de performance que apoia as pessoas para que possam trabalhar de maneira mais flexível; e dar autonomia a essas pessoas, confiando nelas. A PepsiCo deu; segundo Dias, os funcionários têm controle sobre sua agenda. ∞

i/sat

# Experiências de aprendizagem transformadoras

Gamificação combina conceitos de andragogia e neuroaprendizagem para aumentar o engajamento e estimular o conhecimento dos colaboradores



Assegurar o engajamento de colaboradores apresenta-se como um grande desafio das lideranças no modelo de trabalho remoto ou híbrido – e o uso da **gamificação** para ações corporativas tem se mostrado bem-sucedido. Diante de cenários, narrativas, desafios e rankings personalizados, funcionários se sentem motivados a participar de trilhas em busca de capacitação. Fundada em 1995, a Isat provê soluções e serviços em educação corporativa a partir de uma plataforma de gamificação da edtech finlandesa Seppo.

Ao entender o ambiente tecnológico, a cultura e os objetivos das empresas, a Isat conta com um time multidisciplinar para desenvolver games com base nos conceitos de **andragogia**, **neuroaprendizagem**, edutainment e metodologias que estimulam o aprendizado autônomo.

“Soluções gamificadas quebram aquela ideia dos treinamentos corporativos em que o conhecimento está apenas no instrutor e que os alunos nada sabem. Acreditamos que essa construção, quando realizada a partir de conexões entre o que instrutor e

alunos sabem, é mais efetiva. Por meio dos games, portanto, construímos conhecimento de maneira mais sólida, interessante e que faça sentido para todos. Isso resulta em uma **conexão mental** mais poderosa no processo de aprendizagem”, explica Flavio Sena, gestor da unidade de gamificação e treinamento e desenvolvimento na Isat e analista de gamificação da Seppo no Brasil.

Essa conexão gerada pelos games corporativos acionam **emoções**, gatilhos para que os aprendizados sejam gravados mentalmente. Os desafios propostos podem ser utilizados em todas as áreas corporativas, do onboarding a treinamentos de normas de segurança.

“Existe um senso comum de que a gamificação é um recurso de aprendizagem muito caro e que requer muito tempo de desenvolvimento, e, de fato, isso acontece no universo dos games e consoles voltados apenas para o entretenimento. Quando pensamos em **educação**, fazendo uso das ferramentas corretas, isso cai por terra. Torna-se viável, rápido, engajador e totalmente personalizado”, finaliza Flavio Sena.



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



# SUA EMPRESA É ANTIRRACISTA?

O TEMPO DE MEDIDAS SUPERFICIAIS DE COMBATE AO RACISMO NAS EMPRESAS ACABOU. PARA AVANÇAR, O CAMINHO É A INCLUSÃO | POR DEIVES REZENDE FILHO

**N**ove minutos e 29 segundos mudaram para sempre o debate sobre preconceito racial no mundo. Em 25 de maio de 2020, na cidade de Mineápolis, nos Estados Unidos, o policial branco Derek Chauvin manteve por menos de dez minutos seu joelho sobre o pescoço de George Floyd, homem negro que não oferecera resistência ao ser abordado: uma eternidade. Foram suficientes para matá-lo.

Não foi nem de perto o primeiro caso de homicídio de um agente do Estado contra um

homem negro no país. Mas há ocorrências na história que acabam por se tornar um ponto de virada. Nesse caso, a ação filmada, o sufocamento, Floyd gritando “eu não consigo respirar”, as pessoas ao redor apenas olhando – um cenário absurdamente cruel que acendeu o rastilho de pólvora e levou massas de americanos às ruas em plena pandemia.

O assassinato de Floyd repercutiu em todo o mundo e em diversas áreas da sociedade americana. E acabou fazendo as empresas – finalmente – saírem de cima do muro. Agora, quem não



# A MORTE DE GEORGE FLOYD, HÁ UM ANO, OBRIGOU AS EMPRESAS NOS EUA A FINALMENTE SAÍREM DE CIMA DO MURO E ENFRENTAREM O RACISMO COM MEDIDAS PRÁTICAS

diz nada compactua, endossa. Se você ou sua organização são contra o que aconteceu, devem se manifestar. Não basta não ser racista. É preciso ser antirracista.

Muito tem se falado sobre diversidade e inclusão, nas empresas e fora delas. Mas como saber se é só uma narrativa marqueteira ou se aquela organização realmente promove ações de inclusão e diversidade? Costumo ter uma resposta para isso quando sou chamado para uma reunião corporativa e membros da diretoria me mostram dados satisfatórios da porcentagem de negros empregados naquele lugar. Pergunto: “por que então nenhum deles está aqui, participando desta reunião?”.

Em 2020, apenas quatro das 500 maiores empresas americanas tinham um diretor-executivo negro. Esse dado fala mais do que mil anúncios de medidas e doações ou campanhas de comunicação interna e RH. No Brasil, menos de 6% dos fundadores de startups são negros. Conta-se em uma mão ou no máximo duas quantas mulheres negras têm assento no conselho de uma grande organização. Esses números são reflexo de séculos de racismo estrutural.

## RESPOSTA SISTÊMICA

A exceção precisa parar de confirmar a regra. Quando os Estados Unidos elegeram um presidente negro, em 2008, o símbolo dessa mudança foi enorme, mas a continuidade disso precisa ser maior ainda. Esse é um fenômeno replicado no mundo empresarial. Um CEO negro não pode ser um escudo para mudanças mais profundas. A liderança negra deve ser “cascateada” e horizontalizada.

## A RESPOSTA DAS EMPRESAS

### A mobilização nos EUA foi real e serve de exemplo para o Brasil

O assassinato de George Floyd gerou uma onda de anúncios de grandes companhias de ações contra o racismo nos Estados Unidos. A Justiça também foi célere e, menos de um ano depois, já tinha condenado o policial agressor. A família de Floyd recebeu do Estado uma indenização equivalente a R\$ 150 milhões. Dar o exemplo e ser assertivo no posicionamento são algumas medidas eficazes. A seguir, estão outras medidas já implementadas por empresas engajadas nessa luta:

- A Ben & Jerry's emitiu uma declaração forte denunciando a “cultura da supremacia branca” na América após o caso e disponibilizou dados que mostram a cultura da inclusão na empresa. Por exemplo, a fabricante de sorvetes apoia que seja aprovada uma legislação que analise os efeitos da escravidão de 1619 até hoje e aponte como remediar isso.
- A Apple destinou US\$ 100 milhões para a criação da Racial Equity and Justice Initiative, que vai apoiar projetos de promoção da equidade racial. Entre eles, estão oportunidades para empreendedores negros de Detroit e um centro de empreendedorismo para pessoas negras que tenham ideias inovadoras.
- O YouTube investiu US\$ 100 milhões para amplificar as vozes de criadores de conteúdo negros que trabalham em sua plataforma.
- A Disney anunciou uma doação de US\$ 5 milhões para a Associação Nacional para o Progresso de Pessoas de Cor (NAACP, na sigla em inglês), uma das mais antigas organizações em favor dos direitos civis dos negros nos Estados Unidos.
- Dezenas de companhias, como Nike, McDonald's, Netflix, L'Oreal Paris e Louis Vuitton posicionaram-se em apoio ao movimento Black Lives Matter.
- A marca de arroz Uncle Ben's removeu de sua embalagem a imagem de um homem negro usando uma gravata-borboleta, que era a forma como se vestiam os criados antigamente. (D.R.F.)

## O RACISMO ESTRUTURAL NA VIDA REAL POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

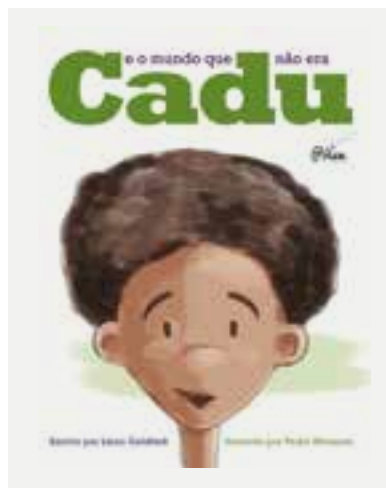
Um personagem negro na capa de um livro infantil revela os caminhos sutis do racismo e a mentalidade que todos carregamos, no País que mais escravizou africanos

“Que tal a gente fazer o Cadu negro?”, perguntou o designer e ilustrador Pedro Menezes a mim e ao Lúcio Goldfarb, autor do livro *Cadu e o mundo que não era*, lá em 2018, quando estávamos pensando em como ilustrar a história desse menino que vive no mundo da lua porque está criando narrativas mirabolantes em sua cabeça supercriativa. “Por que não?”, respondemos.

Meses depois, com o livro pronto, fizemos o lançamento na Livraria da Travessa, em Ipanema, no Rio de Janeiro. Um rapaz negro se aproximou e, falando em espanhol com uma mulher ao seu lado, demonstrou interesse no livro. Achei que fosse estrangeiro, mas ele me respondeu que era estudante de Letras e estava ali com uma amiga de Barcelona, passeando. Convidei-o a ler o livro ali mesmo, de pé na livraria. Ele terminou a leitura com lágrimas nos olhos. “Vou comprar pra mim. Nunca tive na vida um livro com um protagonista negro. E mesmo hoje, que estudo Letras, nunca me senti autorizado a ser escritor”, disse.

Contei essa história para a Luciana Bento, professora, contadora de histórias e pesquisadora de literatura infantil, para quem também mandei o livro. Por ter duas filhas, ela tinha feito um levantamento de 100 livros infantis com protagonistas negras. “Você sabia que este é um dos pouquíssimos livros infantis que tem um protagonista negro que tem pai, mãe e avô?”, ela me disse. “Como assim?”, perguntei. Ela então me contou que em sua pesquisa sobre mulheres negras nos livros infantis tinha descoberto que, enfim, elas não estavam tão mal representadas – havia uma variedade grande de histórias e papéis para as meninas e mulheres negras.

Os meninos, em compensação, em sua esmagadora maioria começam suas histórias em posição marginalizada. Em geral são órfãos, vivem na rua, ou são paupérrimos e moram em favelas. Ao con-



trário do Cadu, não têm uma família funcional. Se o final da história é feliz, é porque o menino foi salvo por uma “fada madrinha” ou um patrocinador, que descobriu seu talento oculto ou resolveu ajudar por benemerência. Ou porque o menino se esforçou, catou latinhas, trabalhou em troca de moedas e assim construiu meritocraticamente seu futuro. Luciana concluiu sua análise dizendo: “Porque uma menina de 5 anos pedindo dinheiro na rua é vista como uma menina

de rua. Mas um menino de 5 anos pedindo dinheiro na rua é visto como um futuro bandido”.

Isso é racismo estrutural. E entender essa lógica perversa que nos faz ceifar futuros por causa do tom de pele é cada vez mais urgente, para que possamos criar gerações de crianças que não estejam condenadas ao nascer e que não sejam vítimas dessa mentalidade ao longo de suas vidas. Para que não haja mais assassinatos como o de George Floyd e o de João Alberto Silveira Freitas, homem negro, que morreu após ter sido espancado até a morte por dois seguranças numa loja do Carrefour, às vésperas do feriado da Consciência Negra de 2020.



LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA, subeditora desta revista, também é proprietária da Editora Jandaíra, que publica livros infantis e adultos, entre eles a Coleção Feminismos Plurais, coordenada pela filósofa e ativista Djamilia Ribeiro.

## NÃO BASTA NÃO SER RACISTA, É PRECISO SER ANTIRRACISTA. NAS EMPRESAS, ISSO SE DEMONSTRA COM UMA POSIÇÃO CLARA EM TREINAMENTO, PROMOÇÕES E PUNIÇÕES

A sociedade não aguenta mais essa violência sistêmica, alimentada pelos racismos estrutural, institucional e individual, “amenizados” por doações e ações pontuais. O problema é sistêmico e a resposta também precisa ser. Para isso, as empresas precisarão sair de sua zona de conforto e promover mudanças. Aqui vão algumas ações práticas que costumo implantar nas empresas em que atuo:

### INCLUSÃO E MENTORIA

Mais do que contratar negros e negras, é necessário preparar a empresa para recebê-los e acolhê-los. Trata-se de oferecer uma estrutura para que essas pessoas não sejam expelidas da organização em pouco tempo por não se sentirem inseridas naquele lugar, como se não pertencessem ou não merecessem estar ali. Um programa consistente de onboarding, mentorias, colegas designados para apresentá-los e acompanhá-los, tempo de aclimação são algumas das medidas. Não basta mostrar as instalações físicas e a equipe de trabalho, é preciso ajudar os novos contratados a conhecer a cultura da empresa – é o conhecimento tácito que garante o pertencimento.

### NEGROS EM TODOS OS LUGARES

Devemos retirar as pessoas negras da caixinha da “diversidade”. Precisamos de um diretor tributário negro, de uma mulher negra que define o investimento de capital da empresa, de um negro liderando a área de negócios.

Ou seja, negros não apenas em funções subalternas ou como diretores de inclusão e diversidade. É importante respeitar o lugar de fala do negro, mas ele tem que ocupar muito mais lugares do que apenas a pauta identitária.

### FORNECEDORES

Esse é um conceito já mais avançado na área ambiental, mas que deve ser absorvido no conceito de empresa antirracista. Comprar insumos apenas de fornecedores que tenham diversidade e inclusão. A empresa deve ser proativa em buscar saber qual a presença de negros no seu fornecedor, quais ações sociais a companhia toma, se possui selos e certificações.

### PUNIÇÃO REAL

Em casos de racismo, a empresa deve fazer uma investigação completa e, caso a atitude

racista seja identificada, punir de forma severa. Isto é: demissão por justa causa e apoio caso a vítima queira ir à Justiça. Advertência ou suspensão não são punições. Racismo é crime e deve ser tratado como tal.

### CRITÉRIO DE PROMOÇÃO

Como já disse antes, muitas empresas mostram um balanço que apresenta diversidade de negros e brancos. Mas na reunião da diretoria, essa diversidade simplesmente não é vista. Nesses casos, ser negro deve ser um fator a ser considerado na hora de fazer uma promoção. A diretoria deve ter negros. Se não há ninguém preparado para a função, pegue essa pessoa e a treine, pague cursos. Ou vá buscar no mercado. A atitude deve ser de investimento e não de esperar que surja o profissional que a empresa precisa e que seja negro. Vá formar esse profissional! ∞



DEIVES REZENDE FILHO é consultor, mediador organizacional e palestrante em ética, diversidade e inclusão, e fundador da Condurú Consultoria.

# O QUINTO PILAR

## ALÉM DE PROPÓSITO, LÍDERES E CULTURA CONSCIENTES, E CUIDADO MULTISTAKEHOLDER, O NOVO CAPITALISMO INCLUI A ADAPTABILIDADE

A pesquisa *Empresas Humanizadas do Brasil*, em que a startup Humanizadas mede o grau de consciência organizacional, divulgou os resultados preliminares da edição 2020/2021. Confirmando a teoria capitalista consciente, aponta que a rentabilidade (ROE em % acumulada de 2000 a 2019) das empresas humanizadas da amostra é 3,5 vezes superior à das 500 maiores empresas do Brasil. Também ficou evidente a correlação entre a performance ESG das companhias pesquisadas e seu rating de consciência organizacional (medido pelo grau de qualidade da relação com clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e sociedade em geral).

A pesquisa ainda revela que, para além dos quatro pilares do capitalismo consciente – propósito maior, liderança consciente, cultura consciente e cuidado multistakeholder –, há um quinto pilar: a adaptabilidade evolutiva. Ou seja, healing leaders precisam, mais do que nunca, facilitar a aprendizagem organizacional. Sugerimos, a seguir, algumas maneiras de fazer isso:

**CUIDE DE VOCÊ.** Talvez a sua resiliência mental e emocional esteja sendo estressada a níveis únicos em sua história profissional e pessoal. Mas lembre-se de que não é possível ter sustentabilidade no cuidar sem autocuidado. QS (inteligência espiritual) viabiliza melhor performance de QE (inteligência emocional) e, sem esta, você terá baixa consciência emocional e estará mais vulnerável psicologicamente.

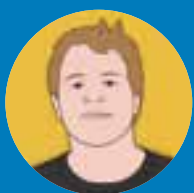
**CUIDE DE QUEM VOCÊ LIDERA.** Uma breve pesquisa com conselheiros eméritos do Capitalismo Consciente feita em reunião interna do instituto com dezenas de lideranças empresariais do Brasil revelou uma unanimidade: a saúde mental e emocional dos colaboradores é o principal desafio de liderança na pandemia. Segundo a OMS, já são 11,5 milhões de brasileiros com depressão e, até 2030, essa será a doença mais comum do Brasil. Se tiver que escolher uma única coisa para alocar recursos e atenção, escolha isso.

**CUIDE DA SUA ORGANIZAÇÃO.** Monitore e atue diligentemente sobre indicadores de saúde financeira do negócio (caixa, receita bruta, Ebitda, lucro líquido), sobre a qualidade da relação da organização com seus stakeholders (o rating de consciência organizacional da Humanizadas, por exemplo) e sobre o modelo de negócio em si e como ele se desdobra em produtos e serviços. Se a empresa tem bom desempenho financeiro cuidando de COMO faz negócios (ESG), honrando seu PORQUÊ (propósito regenerativo) e ofertando QUÊs coerentes (produtos e serviços), ela tende a promover prosperidades socioambiental coletiva no longo prazo.

**CUIDE DE SEUS INVESTIDORES.** A preocupação com o todo permitirá que sua liderança seja mais transparente e consciente também na relação com investidores e acionistas. Uma relação cúmplice e aberta com eles pode ampliar resiliência e resistência em momentos de crise como a que vivemos.

**CUIDA DA SUA COMUNIDADE.** A filantropia tem batido recordes no Brasil nesta pandemia, R\$ 6,9 bilhões, dado relevante num país com pouca cultura de doação. Contribua como puder. Em médio e longo prazo, não há negócio bom em lugar ruim.

Se há um novo aprendizado a incorporar, é o de que amor e performance devem caminhar juntos para a organização ser longa – apesar dos cisnes negros. ∞



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.



# A HORA DA COLABORAÇÃO DISRUPTIVA

A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS COMPLEXOS DA ATUALIDADE NÃO VIRÁ DE UM ÚNICO SETOR DA SOCIEDADE. ENTENDA POR QUE EMPRESAS, GOVERNOS E SOCIEDADE CIVIL PRECISARÃO TRABALHAR CADA VEZ MAIS – E MELHOR – JUNTOS | POR ROBERTA PADUAN

**42** Walter Schalka: “A pandemia é um chamado à colaboração”  
por Roberta Paduan

**44** Unidos por uma causa  
por Roberta Paduan

**48** Liderança a muitas mãos  
por Rodrigo Vieira da Cunha

**54** De olho nos resultados  
por Laura Muller Machado

**A** pesar da tragédia humanitária e do desmantelamento econômico que vem provocando há mais de um ano, a pandemia do coronavírus vai deixar aprendizados importantes. Um dos mais valiosos talvez seja o lembrete de que há uma categoria de problemas cuja solução não depende de uma pessoa, de uma família, de uma empresa ou mesmo de um país. Diante de problemas complexos, sistêmicos, como o provocado pelo Sars-coV-2, não há muro ou fronteira que forneça proteção, assim como não há um único setor da sociedade que consiga, sozinho, oferecer soluções. É algo que estamos aprendendo, a duríssimas penas, com a pandemia. A interdependência entre as pessoas é evidenciada pela própria lógica da vacinação: só será possível frear o surto de infecção quando a maior parte da população mundial estiver imunizada. O distanciamento físico, necessário para evitar a propagação da covid-19, também depende da atitude de todos e de cada um. O esforço tem de ser coletivo. A responsabilidade, compartilhada.

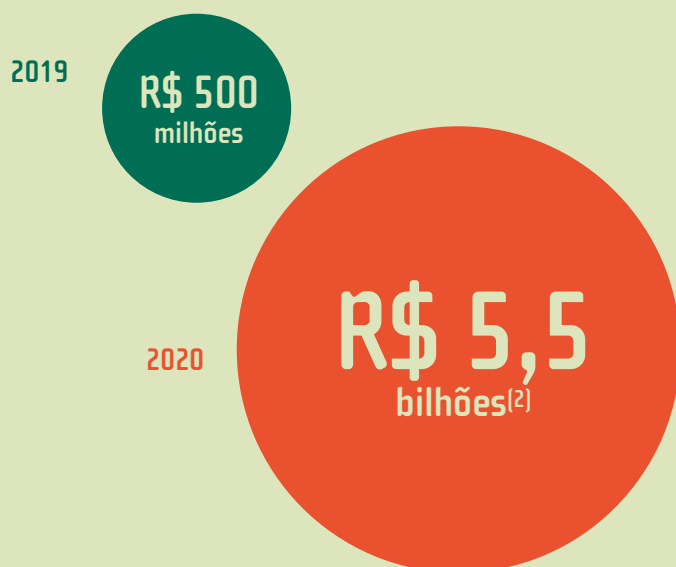
A pandemia tem sido uma espécie de campo de provas de iniciativas baseadas na colaboração entre os diversos setores da sociedade – governos, empresas, organizações sem fins lucrativos, universidades. Um termômetro desse fenômeno foi o recorde de doações feitas por companhias bra-

sileiras ou instaladas no País. Entre março e dezembro de 2020, o setor corporativo doou R\$ 5,5 bilhões para iniciativas voltadas para a atenuar a crise na saúde. O valor é 11 vezes maior que todas as doações feitas por empresas em 2019. “Foi um número histórico. Só a doação do Itaú Unibanco, de R\$ 1 bilhão, foi o dobro do que todas as empresas juntas doaram em 2019”, afirma João Paulo Vergueiro, diretor-executivo da Associação Brasileira dos Captadores de Recursos (ABCR), que criou o Monitor das Doações Covid-19 há um ano. A soma desse dinheiro se transformou em respiradores, leitos de UTI, medicamentos, pesquisas científicas, salários e equipamentos de proteção para profissionais da saúde e até em fábricas de oxigênio. Também serviu para comprar alimentos e produtos de limpeza para abastecer hospitais e acudir a população mais vulnerável, que ficou ainda mais carente com o choque econômico.

Em março deste ano, quando a pandemia completava um ano e o mundo começava a se imunizar, o Brasil se descobriu desguarnecido de imunizantes, ao mesmo tempo em que registrava o pico histórico de infecções e mortes. O empresariado se mobilizou para tentar acelerar a campanha de vacinação. A iniciativa Unidos Pela Vacina, liderada pela empresária Luiza Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza, não visa comprar imunizantes para funcionários das companhias

## AS EMPRESAS ABRIRAM O CAIXA

As doações do setor privado<sup>(1)</sup> no Brasil mais que decuplicaram com a pandemia



Quem doou mais  
– em R\$ milhões

<b>Itaú Unibanco</b>	<b>1.247</b>
Vale	500
JBS	400
Cogna	267
Votorantim	157
Claro	153
Ambev	150
Rede D'Or	108
BRF	100
Família Moreira Salles	100

FONTES: ABCR E CANDIO.ORG  
 [1] EXCLUI INVESTIMENTOS EM INICIATIVAS EXCLUSIVAMENTE DAS EMPRESAS E EM SEUS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES  
 [2] MARÇO A DEZEMBRO DE 2020

## O UNIDOS PELA VACINA BUSCOU IDENTIFICAR OS POSSÍVEIS GARGALOS DO PROCESSO DE VACINAÇÃO NOS 5.572 MUNICÍPIOS BRASILEIROS

envolvidas, mas, sim, ajudar o Ministério da Saúde a destravar o programa nacional de imunização. Parte do grupo, incluindo presidentes de empresas, está monitorando os fabricantes com intuito de adiantar as remessas de vacinas para o Brasil, ou, pelo menos, garantir que elas cheguem no prazo. Outra parte do grupo foi incumbida de identificar os possíveis gargalos do processo de vacinação nos 5.572 municípios, enviando questionários para todas as secretarias municipais do País. No fim de abril, o Unidos Pela Vacina já havia recebido quase 100% das respostas e preparava o envio de geladeiras, caixas térmicas, agulhas e outros suprimentos para as Unidades Básicas de Saúde que apresentam carências. A ideia é que, conforme o imunizante for chegando, a vacinação ocorra o mais rapidamente possível.

Seja por responsabilidade social genuína ou mesmo por instinto de sobrevivência – já que a economia depende da solução da crise sanitária –, parte do setor privado se uniu a governos e organizações da sociedade civil nos mais diversos formatos de colaboração. “É mais que doar recursos, é compartilhar o desafio e a governança do projeto”, afirma Regina Esteves, CEO da Comunitas, ONG especializada em qualificar a gestão pública por meio de recursos privados.

A nova fábrica de vacinas do Instituto Butantan, que deve ser inaugurada em 30 de setembro, é um dos mais sofisticados exemplos de colaboração intersetorial no País. A construção da fábrica está sendo feita a muitas mãos. A Comunitas e a InvestSP (agência de desenvolvimento do governo paulista) levantaram R\$ 188 milhões para execução da obra e instalação de equipamentos. O dinheiro foi doado por 41 empresas, fora as que entraram prestando serviços jurídicos, de gestão de projetos e gestão da obra. A nova fábrica vai permitir que o Butantan produza o Insumo Farmacêutico Ativo, que é a principal matéria-prima da vacina Coronavac, desenvolvida em parceria entre o instituto paulista e a farmacêutica chinesa Sinovac. Até agora, o Butantan depende das remessas do insumo da China para fabricar o imunizante. Isso porque a manipulação do vírus que provoca a covid-19 requer um nível de biossegurança mais elevado do que os das fábricas atuais do instituto. Na nova instalação, o Butantan também poderá fabricar outros tipos de insumo farmacêutico ativo.

A coordenação geral do trabalho é da Comunitas, que entregará a chave da fábrica prontinha ao Butantan em dez meses, se tudo der certo, como

deu até agora. Trata-se de um prazo recorde, que não seria alcançado sem a aliança do setor público com o privado. Só a licitação para contratar a obra e adquirir os equipamentos consumiria mais de dez meses. O trabalho necessário para remover os obstáculos da construção de uma fábrica de vacinas, sob a pressão da pandemia, com recursos de tantas fontes diferentes, requer uma tecnologia de governança complexa. É preciso dar transparência de tudo aos vários atores envolvidos, para garantir que o processo deslanche com eficiência. Nesse caso específico, foi criado um comitê geral com 12 representantes do setor público (Fundação Butantan, InvestSP, governo do estado), das empresas doadoras e da Comunitas. Além dele, há quatro comitês menores, também com representantes dos três setores, que acompanham o recebimento de recursos, os aspectos jurídico e de compliance, a execução da obra e montagem de equipamentos e a comunicação.

### BREAKTHROUGH COLLABORATION

A aliança para colocar de pé a nova fábrica do Butantan é um exemplo brasileiro do que um grupo de lideranças ligadas ao Fórum Econômico Mundial batizou de “breakthrough collaboration” – expressão que traduzimos como colaboração disruptiva. “Com a pandemia ficou impossível ignorar o fato de que sistemas complexos são intrinsecamente feitos de interconexões e que, nesses casos, tentar resolver um problema isoladamente, com base em uma ‘teoria de mudança’ apenas, pode fazer mais mal do que bem”, afirmaram num artigo recente François Bonnici, líder de inovação social do Fórum Econômico Mundial e diretor da Fundação Schwab; Carolien de Bruin, diretora da Aliança de

Resposta à Covid para Empreendedores Sociais; e Melanie van Haegen, CEO da fundação Porticus. Segundo os autores, o esforço coletivo necessário para solucionar problemas complexos vai muito além da noção tradicional de colaboração. “A colaboração disruptiva requer um salto no desconhecido, envolve estar pronto para abandonar algo em prol de atingir um objetivo comum maior – [nela] o coletivo supera o individual.”

Uma experiência global de colaboração disruptiva é a Aliança de Resposta à Covid para Empreendedores Sociais. Formada em abril de 2020 pelo Fórum Econômico Mundial em parceria com algumas fundações privadas, ela contava, em janeiro de 2021, com 84 entidades representando 90 mil empreendedores sociais. Seus membros elaboraram o Roadmap 2021: 21 projetos em dez áreas de ação desenvolvidos com base em modelos inovadores de cooperação. O objetivo é identificar e fortalecer rapidamente iniciativas com potencial para provocar mudanças sistêmicas em escala regional ou global – como, por exemplo, o European Social Enterprise Monitor, que vai mapear o ecossistema europeu de empreendimentos sociais para gerar dados que possam embasar a elaboração de leis, políticas e estratégias que beneficiem esses atores em nível regional.

## CAPITALISMO DE STAKEHOLDER

Se por um lado o novo coronavírus evidenciou a necessidade de se buscar formas inovadoras de

cooperação entre os diferentes setores, por outro revelou a própria interconexão que existe entre as crises que enfrentamos neste momento da história. Assim como acontece com as crises sanitária e de saúde, as crises econômica, ambiental e social só poderão ser enfrentadas com esforços de colaboração disruptiva. A mudança climática é um exemplo clássico: seus efeitos devastadores alcançarão todos os países, e ela só poderá ser enfrentada com o envolvimento de governos, empresas e cidadãos do mundo todo. Não por acaso, representantes de diversos setores da sociedade, inclusive o empresarial, vêm alertando para a urgência de “atualizar” o modelo capitalista.

Em janeiro de 2020, pouco antes de a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarar a pandemia, CEOs de algumas das maiores corporações do planeta afirmaram durante o Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, que o atual modelo capitalista está ultrapassado. “A economia de shareholder nos trouxe desigualdade e uma crise climática”, disse na ocasião Marc Benioff, fundador e CEO da gigante americana de software Salesforce. O chamado capitalismo de shareholder é aquele em que o único objetivo das empresas é alcançar o lucro máximo para seus acionistas. O modelo, alertaram as lideranças presentes no Fórum, deve evoluir para o capitalismo de stakeholder, que visa ir além do retorno ao acionista. Seu objetivo é a perenidade da empresa no longo prazo e, com isso, a responsabilidade com todos os que se relacionam com ela, o que inclui funcionários,

## BOA INTENÇÃO NÃO BASTA

**Experiências de colaboração exigem acordos e formas de trabalho que agreguem atores diferentes, com culturas diferentes. Alguns passos que facilitam as parcerias:**

- ✓ Esclarecer as expectativas e as prioridades de cada parte envolvida na iniciativa desde o início do trabalho.
- ✓ Definir e documentar os resultados desejados, as métricas de sucesso, os prazos, as responsabilidades e as habilidades de cada parceiro.
- ✓ Avaliar se as expectativas e as prioridades são aceitáveis para todos, se são compatíveis com os objetivos e esses são realmente alcançáveis.
- ✓ Dar e receber feedbacks regularmente.
- ✓ Definir um líder da iniciativa. Ele deve garantir que todas as vozes sejam ouvidas e compartilhar as decisões com todos os participantes.
- ✓ Estabelecer como as decisões serão tomadas. Os parceiros sempre buscarão um consenso? Cada parte tem direito a um voto? O líder do projeto tem autoridade para tomar certos tipos de decisões? Quais?
- ✓ Manter a escuta ativa – aqui vale a máxima “compreender primeiro para depois ser compreendido”.

FONTE: EMPRESAS E STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW



## O AVANÇO DA AGENDA ESG NAS EMPRESAS DEVE IMPULSIONAR AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM ÁREAS COMO SAÚDE E EDUCAÇÃO

consumidores, fornecedores, comunidades do entorno e o meio ambiente.

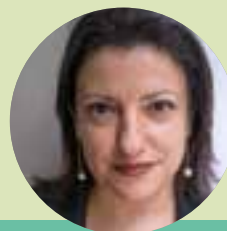
No Brasil, o executivo Walter Schalka, CEO da Suzano, maior fabricante de celulose de eucalipto do mundo, é defensor da colaboração intersetorial e um dos participantes da iniciativa Unidos pela Vacina. Schalka é também uma espécie de evangelista da adoção da estratégia ESG (sigla em inglês para ambiental, social e de governança) pelas empresas. “Temos dois grandes problemas globais que precisam ser revertidos rapidamente: a mudança climática e a desigualdade social. A solução requer uma convergência global”, afirma ele. A Suzano é uma das poucas empresas do mundo que já se tornaram carbono negativo, ou seja, que capturam mais do que emitem gases do efeito estufa (uma vantagem, é verdade, de quem opera no setor de florestas plantadas). As estratégias de operação e de desenvolvimento de produtos também seguem o crivo ESG. Recentemente, a companhia fechou uma parceria com uma startup finlandesa para produzir tecidos à base de celulose. O objetivo é que eles substituam produtos como o poliéster, feito com derivados de petróleo (não renovável, diferente da celulose).

O avanço da agenda ESG nas empresas deve impulsionar cada vez mais parcerias público-privadas – não as PPPs clássicas, de infraestrutura, mas projetos de impacto social em áreas como saúde e educação, por exemplo. Isso porque as empresas vêm direcionando mais investimentos sociais para potencializar políticas públicas. “Não tenho a ilusão de que uma solução para a educação vá sair do nosso escritório no 10º andar da Berrini [a avenida Luiz Carlos Berrini, em São Paulo]”, afirma Américo Mattar, presidente da Fundação Telefônica Vivo, braço de investimento social da Vivo no País, com foco em educação. “Para atacar um problema nacional, como a transformação da educação, os projetos precisam ter escala. E, para ter escala, é preciso agir em rede e por meio de políticas públicas.”

As iniciativas da Fundação Telefônica Vivo são desenhadas com o objetivo de chegar ao maior número de alunos das redes públicas do País. A Escola Digital é exemplo dessa busca de escala. É uma plataforma de formação de professores que disponibiliza mais de 30 mil conteúdos de todas as disciplinas do ensino fundamental. Durante a pandemia, a Fundação adaptou parte do conteúdo usado pelos professores para que os pais pudessem auxiliar os fi-

lhos nas aulas online. As “aulas para os pais” foram disponibilizadas em dois meses, graças à parceria com a Unesco, a Nova Escola e a Fundação Lemann.

Outra iniciativa, a Escolas Conectadas, disponibiliza cursos online, também para educadores, mas com o objetivo de ajudá-los a usar tecnologias digitais durante as aulas, tornando-as mais atraentes aos alunos, em geral fanáticos por celulares e computadores. Nesse caso, são mais de mil horas de conteúdos formativos, certificados pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul em parceria com a Unesco. Os cursos servem para a progressão de carreira dos professores da rede pública. Em 2020, foram 80 mil certificações de professores de todo o País, o dobro de 2019, consequência do fechamento das escolas por causa da pandemia. Exemplos como esse mostram que é possível encontrar oportunidades em meio a situações complexas, e que é mais fácil superá-las com a união de esforços. ∞



ROBERTA PADUAN é jornalista, autora de *Petrobras: Uma história de orgulho e vergonha* e vencedora do Prêmio Jabuti de Reportagem e Documentário em 2017.



# A PANDEMIA É UM CHAMADO À COLABORAÇÃO

O recrudescimento da pandemia e a lentidão da imunização no Brasil levaram **Walter Schalka**, CEO da fabricante de celulose de eucalipto Suzano, a se engajar no grupo Unidos pela Vacina, criado para tentar destravar a imunização da população brasileira. Contrário à compra de vacinas por empresas – o que classifica como absurdo, pois privilegiaria um grupo seletivo de brasileiros, os que trabalham em grandes companhias –, Schalka foi incumbido de entrar em contato com laboratórios farmacêuticos e autoridades do governo para, de um lado, tentar acelerar a entrega das doses adquiridas, e, de outro, entender e eliminar gargalos na distribuição e na aplicação dos imunizantes. O engajamento do executivo na seara socioambiental, porém, é anterior à pandemia. Schalka é uma espécie de evangelizador da adoção do conceito ESG (sigla em inglês para responsabilidade ambiental, social e de governança) no País. “A pandemia é um chamado para colocarmos o coletivo acima do individual”, afirmou ele à **HSM Management**. | POR ROBERTA PADUAN

## O senhor acredita que a pandemia deixará alguma lição sobre a necessidade de governos, empresas e sociedade civil trabalharem juntos?

Certamente. Deixará como aprendizado que, para evoluirmos como sociedade, precisamos da atuação conjunta e coordenada de todos os agentes, incluindo a esfera pública, a iniciativa privada e a sociedade civil. O trabalho colaborativo será fundamental para vencermos as adversidades que já existiam antes da pandemia e que, infelizmente, serão ainda mais acentuadas no pós-pandemia. Isso vale para as desigualdades que já marcavam a sociedade globalmente antes da covid-19. A pandemia deve ser um chamado para mudarmos a forma como vemos o mundo, colocando o coletivo acima do individual.

## Acredita ser possível evoluirmos para um capitalismo mais justo? Como chegar lá?

Não creio que seja uma questão de ser possível ou não, mas, sim, de ser necessário. A pan-

demia deixou ainda mais evidente que o capitalismo precisa ser reinventado de forma a se tornar um sistema que esteja em harmonia com a justiça social, o combate às desigualdades e a realidade ambiental. Ele precisa ser inclusivo e ter como foco a qualidade de vida das pessoas. Vejo esse novo capitalismo, mais justo, emergindo a partir de uma nova percepção de valores que unirá a iniciativa privada, a sociedade civil e permeará o poder público. As empresas caberá compreender que o crescimento e a lucratividade devem estar fundamentados em estratégias de negócios com visão de longo prazo, garantindo desenvolvimento social e preservação ambiental. Acredito que um mundo mais colaborativo emergirá no pós-pandemia.

## Qual o papel das lideranças empresariais nesse cenário?

As companhias têm de gerar bons resultados, mas também impactar adequadamente a sociedade, mesmo em períodos turbulentos. Fora a

## A MUDANÇA CLIMÁTICA REQUER UMA CONVERGÊNCIA GLOBAL. SE UM PERDER, O MUNDO INTEIRO PERDE

pandemia, temos dois grandes problemas globais que precisam ser revertidos rapidamente. O primeiro é a mudança climática. Estamos nos aproximando do tipping point, o ponto a partir do qual não será mais possível reverter a crise do clima. Esse é um problema humanitário, que transcende os muros das empresas. É tempo de ação, não dá mais para esperar. E a solução requer uma convergência global. Se um perder, o mundo inteiro perde. Muitas empresas e muitos países já prometeram redução de emissões de gases do efeito estufa para 2020, 2030, e agora passaram para 2050. Não dá mais para colocar metas de longo prazo sem tomar medidas de curto prazo. O segundo grande problema é a desigualdade social, que vem sendo aprofundada pelo modelo econômico global.

### Que medidas práticas a Suzano tomou nesse sentido?

Já somos negativos em carbono, ou seja, já sequestramos mais carbono do que emitimos. Produzimos energia renovável com biomassa das nossas florestas. Além disso, anunciamos três grandes metas de ESG ainda mais ambiciosas. A primeira é sequestrar 40 milhões de toneladas de carbono nos próximos dez anos, até 2030. A segunda é tirar 10 milhões de toneladas de plástico com produtos vindos da árvore. Vamos substituir embalagens descartáveis de plástico por papel. Queremos usar a árvore como instrumento para tirar plástico e combustíveis fósseis do mercado. A terceira meta é social: tirar 200 mil pessoas da pobreza nos próximos dez anos.

### Como pretendem tirar essas pessoas da pobreza?

Essas 200 mil pessoas estão nas comunidades onde temos operações. Vamos ajudá-las a gerar renda. Uma forma é usar as nossas florestas para isso. A Suzano é uma grande produtora de mel de eucalipto, mas a companhia não fica com nenhum centavo dessa produção. Abrimos nossas florestas para que pessoas da comunidade produzam mel nas nossas árvores. Ajudamos com tecnologia, ensinamos a produzir e a vender, dentro e fora do País, e 100% da renda vai para os produtores. Queremos que essa geração tenha mais renda, e a próxima, mais educação. Estabelecemos metas de notas escolares das crianças das áreas onde operamos e esta-

mos trabalhando para aumentar a qualidade da educação delas, para que estejam preparadas para o futuro.

### A Suzano anunciou recentemente a entrada no setor têxtil. O que isso tem a ver com mudança climática?

Queremos substituir tecidos, como poliéster (produzido com derivado de petróleo), por produtos feitos à base de celulose (que é renovável). Nossa visão é que a árvore é a solução para uma série de problemas globais. Sequestra carbono, pode substituir plástico, melhorar a questão social. Queremos desenvolver biomassa de forma competitiva, como já fazemos. Veja, a Suzano não tem nenhuma produção na Amazônia, mas entendemos que a Amazônia pode ser uma solução para o Brasil.

### Como seria essa solução?

As florestas sequestram carbono. Se o Brasil deixar de queimar a Amazônia e monetizar esse carbono sequestrado, pode ganhar US\$ 10 bilhões ao ano. É um potencial enorme de receita para a União, para a sociedade. Se o Brasil adotar as cláusulas 6.2 e 6.4 do Acordo de Paris, que devem ser regulamentadas este ano, na COP26, na Escócia, o País passará a fazer parte do mercado regulado de carbono. Se reduzirmos as queimadas na Amazônia, reduziremos as emissões e sobrarão carbono para vender a países que precisam comprar, como Estados Unidos, Europa e China. O Brasil pode utilizar o meio ambiente para se tornar uma potência geopolítica global. Poderá entrar nas discussões da ONU e outros organismos multilaterais com uma posição muito forte, como aquele que está resolvendo o problema ambiental global e, portanto, precisa ser compensado financeiramente por isso. A Amazônia tem um valor enorme para o País. ∞



# UNIDOS POR UMA CAUSA

VISÃO DE LONGO PRAZO. FOCO NA GESTÃO. COMPROMISSO COM A TRANSFORMAÇÃO.  
O QUE REVELAM EXPERIÊNCIAS DE COLABORAÇÃO QUE JÁ FIZERAM  
A DIFERENÇA NAS ÁREAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE | POR ROBERTA PADUAN

**A** orientação chocou, inicialmente, as merendeiras de um grupo de escolas municipais de Teresina, no Piauí: além de preparar as refeições dos estudantes, elas deveriam pesar a comida que os alunos jogavam no lixo na hora do recreio. A tarefa foi repetida por alguns dias em algumas escolas da rede no final de 2018. Alguns

funcionários ficaram contrariados, no primeiro momento. Acharam que o próximo passo seria a redução dos alimentos. De acordo com o economista Kleber Montezuma, secretário municipal de educação na época, o objetivo era outro. “Queríamos entender por que os alunos devolviam a comida. Se tinham servido em excesso ou se o problema era o sabor, o preparo dos alimentos ou até mesmo a apresentação, porque,

## DESDE 2017, TERESINA É A CAPITAL BRASILEIRA COM A MELHOR NOTA NO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA



dependendo do aspecto da comida, a criança não come mesmo”, afirma Montezuma. Depois da experiência da pesagem, a Secretaria levou duas chefs de cozinha a uma das escolas para que elas preparassem a merenda com exatamente os mesmos ingredientes utilizados pelas funcionárias da prefeitura.

O projeto de repaginar a merenda das 213 escolas da rede de Teresina foi paralisado em 2020 com o fechamento das escolas pela pandemia. O que interessa aqui, porém, é a abordagem do problema (o desperdício da merenda) pelo gestor público (a Secretaria de Educação) com foco na qualidade do serviço prestado à população. Desde 2017, Teresina é a capital brasileira com a melhor nota no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) nas séries do ensino fundamental. A média dos estudantes de 4º e 5º anos do ensino fundamental na

rede municipal subiu de 3,8 em 2005 para 7,3 em 2019. A título de comparação, a média dos estudantes das mesmas séries na capital paulista passou de 4,3 para 6,3 no mesmo período.

No 8º e 9º anos do fundamental, a nota média dos estudantes de Teresina foi de 3,2 para 5,6 – ante 3,9 para 4,9 em São Paulo. Aqui, vale um parêntesis: Montezuma foi secretário municipal na capital piauiense por quatro vezes, sendo três delas na pasta da educação, sempre acompanhando o prefeito Firmino Filho, que comandou Teresina por quatro mandatos, o primeiro iniciado em 1997 e o último finalizado em dezembro de 2020 (Firmino faleceu em abril de 2021).

Ao longo desse período, a Secretaria de Educação trabalhou em parceria com várias organizações especializadas em educação – entre elas, o Instituto Ayrton Senna, o Instituto Qualidade no Ensino, a Fundação Lemann e o Instituto Alfa e Beto. Com essas, o objetivo foi qualificar os professores e os diretores, melhorar a gestão da escola e o material didático. Já o caso da pesagem da merenda foi uma das inúmeras ações realizadas entre a Secretaria de Educação e a ONG Comunitas, especializada em gestão pública e com a qual a Prefeitura de Teresina trabalha em parceria desde 2013. “Procuramos ajuda de fora, porque queríamos ganhar eficiência, mas tínhamos batido no teto: não conseguiríamos melhorar os serviços com os recursos que tínhamos, tanto financeiros quanto de gestão”, afirma Montezuma. “Precisávamos ter outros ângulos de visão para problematizar os nossos processos.”

### GOVERNANÇA COMPARTILHADA

A parceria com a Comunitas fez parte de um programa de eficiência realizado em todas as secretarias de Teresina. O trabalho incluiu a formação de um comitê de governança com em-

## UMA DAS VANTAGENS DA COLABORAÇÃO É DAR A ÓRGÃOS PÚBLICOS A AGILIDADE COM QUE GESTORES PRIVADOS ESTÃO HABITUADOS

presários e executivos, que passaram a se reunir com todos os secretários. Nas reuniões, os secretários apresentavam os desafios de suas pastas, os recursos de que dispunham e os resultados que vinham alcançando. Os representantes do setor privado questionavam, criticavam e apresentavam sugestões. Todas as secretarias tinham metas de redução de custos, mas com o desafio de não perder qualidade do serviço. Houve mudança do sistema de vigilância em parte das escolas, substituição de lâmpadas por modelos mais econômicos e até a ideia da balança da merenda.

“A continuidade do grupo político, claro, é fator relevante para as transformações, para o bem e para o mal”, afirma Washington Bonfim, ex-secretário de planejamento e coordenação de Teresina, e responsável pela parceria com a Comunidas. Segundo ele, a evolução só acontece se a liderança estiver realmente comprometida com o processo de transformação. “O benefício das parcerias entre governos, empresas e terceiro setor é imenso, mas o líder do lado do setor público tem de estar disposto a trabalhar com transparência, com questionamentos, porque é preciso abrir as informações para os parceiros”, diz.

O Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M’Boi Mirim, inaugurado em 2008, na zona sul de São Paulo, é um exemplo de parceria público-privada, envolvendo o terceiro setor, que já dura 13 anos. A Prefeitura de São Paulo é responsável pelo aporte dos recursos financeiros, mas toda a gestão do dinheiro, dos funcionários, materiais e equipamentos é feita pelo Hospital Israelita Albert Einstein, em parceria com o Centro de Estudos e Pesquisas “Dr. João Amorim” (Cejam), entidade filantrópica com experiência na administração de programas de saúde. O hospital atende moradores principalmente

do Jardim Ângela e Jardim São Luís, dois dos bairros mais carentes da capital.

Esse tipo de parceria público-privada mantém praticamente todos os equipamentos de saúde da Prefeitura de São Paulo, mas a qualidade varia muito. No M’Boi Mirim, chega a atrair moradores de regiões distantes da cidade, como aconteceu com Daniel Nunes, de 31 anos, que mora em Pirituba, a quase 60 quilômetros do hospital. Nunes, que é professor de artes marciais, procurou o M’Boi Mirim em janeiro de 2020, por indicação de alunos que são médicos no Einstein. Yazmin, sua filha, na época com dois anos, vinha passando mal havia uma semana, sem que os médicos do convênio conseguissem resolver o problema. “Foi uma surpresa conhecer o hospital, o atendimento, a limpeza. Descobri que o atendimento de lá, que é público, é melhor que o particular”, diz Nunes. A criança tinha pedras na vesícula, fez tratamento por quase um ano e foi operada em fevereiro.

### EXPERIMENTAÇÃO E INOVAÇÃO

Entre os vários arranjos possíveis de colaboração de impacto social está a parceria entre setor público e o terceiro setor, especificamente as Organizações Sociais (OSs), modalidade usada no caso do M’Boi Mirim, e que foi criada na reforma administrativa do ex-ministro Bresser Pereira, na década de 1990. “No Reino Unido, país que é líder em reforma gerencial do Estado, esse tipo de parceria serviu como um campo de experimentação, inovação e de flexibilização das regras de contratação pública para que os serviços alcançassem melhores resultados”, afirma Regina Pacheco, professora e coordenadora do mestrado profissional em gestão e políticas públicas da FGV EAESP. Por reforma gerencial, ela explica, entenda-se a administração pública com foco na qualidade do serviço prestado à população.

Uma das vantagens do modelo é dar aos órgãos públicos a flexibilidade e a agilidade de contratação de profissionais, materiais e equipamentos com os quais os gestores privados estão mais habituados. Pelo contrato de gestão do M’Boi Mirim, os funcionários trabalham em regime CLT e não é permitido, por exemplo, que haja buracos na escala de médicos, um clássico de hospitais que dependem de concursos públicos. Os equipamentos também têm prazo para ser consertados ou substituídos: assim que apre-

## PARA PARCERIAS COM EMPRESAS OU TERCEIRO SETOR DAREM CERTO, O SETOR PÚBLICO PRECISA SABER GERENCIÁ-LAS



sentam defeito. Isso só é possível porque os contratos de manutenção ou aquisições não seguem as burocracias das licitações públicas.

“Para que esse tipo de projeto dê certo, o agente público tem de se dotar de capacidades para conseguir se utilizar do modelo”, diz Pacheco, da FGV. Em outras palavras, ele precisa saber o que quer, como pedir, saber medir o serviço que vai contratar, acompanhar os resultados e medi-los. “Não existe parceria que dê certo sem o setor público ter capacidade de gerenciá-la. Fora que a flexibilidade tem de ser acompanhada de transparência, com prestação de contas.” Caso contrário, vai tudo por água abaixo, haja vista os casos de corrupção envolvendo OSs no Rio de Janeiro. “Quando é bem gerenciado dá certo. Quando não é, dá em desvio de recursos, corrupção, baixa qualidade de serviço. Mas isso não é um problema do modelo, mas das pessoas, dos gestores, dos governantes, que têm objetivos escusos e utilizam qualquer modelo para atingi-los.”

No caso do M’Boi Mirim, a parceria vem dando certo e atravessando gestões de partidos adversários. A decisão de tirar o hospital do papel ocorreu em 2005, durante a gestão José Serra (PSDB). A inauguração veio três anos depois, quando o prefeito era Gilberto Kassab (na época do DEM e atual PSD). Oito anos depois, em 2016, a capacidade do centro cirúrgico foi ampliada de seis para dez salas de cirurgia, durante a administração do petista Fernando Haddad. Em abril de 2020, o hospital ganhou 100 novos leitos para pacientes com covid-19, chegando a 514, e se tornou uma das maiores estruturas da América Latina dedicada ao tratamento da doença. A nova ala foi construída em um mês em uma parceria entre a Prefeitura e as empresas Ambev, Gerdau e o Hospital Israelita Albert Einstein. Após a pandemia, os leitos serão incorporados à operação regular do M’Boi Mirim, o que é importante para adequar o hospital à grande demanda regular de atendimento. ∞

# LIDERANÇA A MUITAS MÃOS

O PERFIL DO LÍDER QUE VALORIZA A COLABORAÇÃO E SABE TRABALHAR EM PARCERIA É DIFERENTE DO TRADICIONAL? A PESQUISA QUE DEU ORIGEM AO LIVRO *HUMANOS DE NEGÓCIOS* MOSTRA QUE SIM | POR RODRIGO VIEIRA DA CUNHA

**D**izem que o velho, antigo, precisa morrer para o novo surgir. Impossível não pensar sobre isso enquanto faço aqui o exercício de listar as características do líder que valoriza a colaboração a partir do aprendizado com 27 entrevistados do livro *Humanos de negócios*. Qual o perfil de liderança que precisamos para esta fase da humanidade, em que teremos que consertar os estragos das últimas décadas? Que características precisam ser desenvolvidas? Em quem podemos nos inspirar?

Penso na metáfora dos “James Bonds corporativos”: homens de negócios que têm “licença para matar” desde que entreguem resultados para os acionistas. No mundo inteiro (há muito tempo) as corporações criaram modelos de negócio altamente extrativistas (seja de recursos naturais ou mesmo de recursos humanos, como o nome não faz nem questão de esconder), apoiados no marketing para gerar necessidades de consumo





inexistentes nas pessoas. Com isso, entramos num caminho de exacerbação de desigualdades sociais e destruição de recursos naturais.

Em momentos de incerteza sobre as melhorias que precisamos fazer no capitalismo para criar um modelo mais igualitário e inclusivo para todos, vale olhar para trás em busca de respostas. Nos Vedas, consideradas as escrituras mais antigas da humanidade e base para muitas linhagens filosóficas e religiosas, já havia uma espécie de modelo mental para tentar organizar a incansável vaidade humana, o Purusartha, com quatro conceitos para uma “vida com sentido”. O primeiro deles é o Dharma, a manifestação da natureza primordial de um indivíduo em uma vida virtuosa, ética e moral. O segundo é Kama, e tem a ver com o prazer, como viver aproveitando esta existência. Moksha, o terceiro item, trata da busca pela liberação das causas de sofrimento do mundo que conhecemos. E há um quarto conceito, que interessa diretamente aqui: Artha. É uma palavra que pode ter diferentes significados, como sentido, objetivo, propósito ou mesmo essência, dentro de uma visão ampla acolhendo “meios de vida”. Na sempre simplista tentativa de sintetizar, podemos interpretar como sendo os recursos materiais que são necessários à sobrevivência. São ensinamentos que se repetem em cosmovisões, filosofias e religiões pelos quatro cantos do planeta, mas parecem ter passado ao largo das teorias e dos modelos de gestão corporativos baseados na busca incessante pelo lucro.

## LÍDERES REGENERATIVOS

A colaboração entre empresas, academia, governos e setor social é condição essencial para a solução de desafios complexos que não podemos mais deixar de enfrentar. Os líderes empresariais atuais estão à altura do desafio? Nem todos. Mas a boa notícia é que muitos já entenderam essa necessidade e estão em busca de adaptação. Assim como a revolução não será televisionada, os líderes que estão promovendo a mudança não chamam a atenção necessária na mídia. Os movimentos de transformação estão acontecendo de maneira graduada e consistente ao redor do mundo por novos líderes. É preciso até uma nova linguagem para defini-los, inclusive com palavras que remetem à natureza ou ao orientalismo:

dharmic, life-affirming e regenerative leaders (líderes dárnicos, pró-vida e regenerativos).

No meio da pandemia, tive a oportunidade de entrevistar Vincent Stanley, diretor de filosofia da fabricante de roupas patagonia. Ele mencionou que, em função do fechamento dos armazéns da empresa e do comércio online, por falta de condições para os funcionários trabalharem no estoque, a empresa iria diminuir de tamanho – 50% em vendas em um ano. E tudo bem, na visão dele, pois se trata de um processo orgânico. Certa vez, inclusive, mudaram os processos da empresa para não usarem mais algodão plantado com agrotóxicos. Com a transição para o orgânico, os negócios foram impactados. Na época, o CEO Yvon Chouinard disse que, se era para usar algodão que faz mal para as pessoas, ele preferia não ter uma empresa. Além disso, nunca se definiram como uma empresa sustentável, “porque ninguém pode ser. Somos conscientes do nosso impacto”. E, mais recentemente, começaram a investir em alimentação no Patagonia Provisions, pois acreditam que a alimentação faz parte de muitas cadeias no mundo inteiro e tem um potencial regenerativo enorme. Nessa linha, são fundadores da Regenerative Organic Alliance, criada para estimular um capitalismo regenerativo.

A liderança da Patagonia embute muitas das características que elenquei dos humanos de negócios de maneira empírica e observando alguns padrões. Mas, antes de listar essas características, vale observar com atenção especial a emergência das palavras empatia e compaixão. Espécie de palavras tabu no mundo dos negócios, em geral duro, com características masculinas, empatia e compaixão estão na base das principais religiões: budismo, cristianismo, hinduísmo, islamismo e até xamanismo. Em diversos ensaios e pesquisas sobre a liderança para um mundo pós-covid-19, é quase unânime a presença dessas características. O significado disso é um grande reconhecimento da necessidade de olhar além do ego para a tomada das melhores decisões.

## A INSPIRAÇÃO DA NATUREZA

Se a natureza está repleta de exemplos de colaboração, por que insistimos até aqui em ignorá-los? A própria palavra humano vem do latim *humus*, que significa solo. Demonstra um entendimento sobre as relações harmônicas entre homem e natureza que possivelmente perdemos em

alguma dobra do tempo. Uma das mais intrigantes descobertas de uma linha de pesquisa recente é sobre a capacidade de as árvores trocarem informações entre si. Na Wood Wide Web (o termo é uma analogia à World Wide Web, a internet), as árvores e outras espécies, incluindo fungos, trocam uma imensa quantidade de informação. Árvores mais fracas “pedem” nutrientes como nitrogênio para se alimentar e recebem a partir das outras árvores, “comandadas” por uma árvore-mãe que cumpre o papel em um determinado território. Na pesquisa, os cientistas buscaram entender uma espécie de planta que é diferente das demais, chamada *Voyria*. Ela não consegue processar a clorofila e precisa de nutrientes de outras para sobreviver. Ela se pluga à rede de fungos e pega para si os nutrientes sem dar nada em troca, uma espécie de hacker da Wood Wide Web.

No livro *Underland* (sem tradução para o português), Robert Macfarlane pergunta ao pesquisador Merlin Sheldrake se ele compararia essa rede de fungos a uma visão mais “mercado-livre” (a floresta conectada como um sistema competitivo) ou a uma visão “socialista” (em que as árvores cuidam uma das outras, compartilhando recursos pela rede de fungos). A resposta de Merlin é genial: “mais do que sobre as relações da natureza, estamos falando da natureza das relações”. Em uma provocação ainda mais incisiva, o pesquisador fala que, para além de socialismo, comunismo, capitalismo etc., precisamos de uma nova linguagem para entender as redes da natureza. E se as respostas para os desafios atuais forem algo além de capitalismo ou socialismo?

Talvez novas narrativas possam ajudar a compreender os desafios que precisamos enfrentar. Desafios de um mundo muito mais interconectado do que fragmentado. Precisamos, como nas palavras de R. Buckminster Fuller, “fazer o mundo funcionar para 100% da humanidade no menor tempo possível, por colaboração espontânea, sem dano ecológico e sem prejudicar ninguém”. É um desafio fantástico, que demanda novos líderes, novas palavras, novos olhares. Como nas 12 atitudes elencadas a partir das histórias dos entrevistados para o livro *Humanos de negócios*.

## HUMANIDADE

Parece óbvio, mas é importante resgatar essa característica. Um curioso estudo da Bond University aponta que entre os CEOs a taxa de sociopatia (21%) é bem maior do que na

# COMO AFIRMOU R. BUCKMINSTER FULLER, PRECISAMOS FAZER O MUNDO FUNCIONAR PARA 100% DA HUMANIDADE, SEM DANO ECOLÓGICO E SEM PREJUDICAR NINGUÉM

média da população (entre 1-4%). Sociopatas são pessoas que não demonstram cuidado ou preocupação com o outro. Os humanos de negócios decidiram não abrir mão de sua humanidade para resgatar o verdadeiro espírito do trabalho, servir às pessoas e não ao capital. Por isso, o herdeiro responsável pelo sucesso empresarial da Porto Seguro, Jayme Garfinkel resolveu investir em soluções para a questão prisional do Brasil e criou o Instituto Ação pela Paz. Ele acha que no futuro vamos olhar para as prisões e nos perguntar, assim como no Holocausto, por que ninguém fez nada para resolver as péssimas condições de vida nos presídios. Trabalhar com esse tema implica mobilizar parceiros governamentais, do terceiro setor e da iniciativa privada.

## 2 INCONFORMIDADE

Na década de 1980, a inglesa Safia Minney, inconformada com os impactos da indústria da moda, começou a desenvolver uma cadeia sustentável apoiada no algodão orgânico. Foi um movimento pioneiro no mundo inteiro, que resultou na criação da empresa People Tree, na Inglaterra e no Japão. Empreendedora social, Safia investiu boa parte da sua vida para mapear os parceiros em um grande projeto de colaboração entre países para provar que a indústria da moda pode funcionar de um jeito alternativo, cuidando do meio ambiente e das pessoas. Hoje, o tema moda sustentável já é parte das estratégias das grandes cadeias de moda.

### 3 SENSO DE JUSTIÇA

A carioca Thais Corral seguiu pelo mesmo caminho e, no início da década de 1990, com outras 11 mulheres, criou o WEDO, grupo decidido a elevar a voz feminina e o debate sobre justiça social, econômica e ambiental. Junto a ativistas como a americana Bella Azbug, a queniana (e prêmio Nobel) Wangari Mathaai e a indiana Vandana Shiva, mobilizou uma série de organizações para criar o Planeta Fêmea, um hub para discutir temas como direitos humanos, população e desenvolvimento humano, mulheres, paz, assentamentos humanos e segurança alimentar. Ela continua militando nessa causa no Sinal do Vale, um espaço criado para explorar práticas regenerativas de negócios.

### 4 RESILIÊNCIA

Quem vê a multinacional brasileira Natura e o grupo Natura&Co, que surgiu dela a partir da incorporação das marcas Aesop, The Body Shop e Avon, não imagina a quantidade de resiliência depositada pelo fundador Luiz Seabra lá no início da década de 1970. Ele conta que semanalmente seu sócio inicial falava em fechar a empresa. Seabra acreditava que poderia construir algo muito grande e chegou a vender seu único patrimônio na época, um Fusca, para aumentar sua participação na companhia. O próprio crescimento da Natura, uma companhia fundamentada na crença da interação com a natureza, é um grande exemplo de resiliência no envolvimento de parceiros de diversos setores para criar oportunidades econômicas que mantêm a floresta em pé.

### 5 EMPATIA

O olhar para o outro, para valorizar o que faz sentido para aquela pessoa, para então construir algo em cima, é chave para a construção de novos caminhos e possibilidades. A paulistana Paula Dib traz um exemplo de empatia com os projetos em comunidades ao redor do Brasil, que lhe renderam prêmios internacionais e até uma parceria com o artista ativista chinês Ai Wei Wei. Ela costuma passar temporadas de três meses em pequenas comunidades para entender como é a dinâmica de relacionamento entre as pessoas para então propor projetos de valorização e geração de renda para esses grupos.

### 6 ÉTICA

O argentino Ernesto Van Peborgh atuou por muitos anos no mercado financeiro comprando empresas falidas, aplicando choques de gestão e depois vendendo as companhias por um preço muito melhor. Uma maravilha do ponto de vista capitalista, um desastre para centenas de pessoas que perdiam o emprego no processo. Um dia, Peborgh ouviu de Stephan Schmidheiny, fundador da Avina, um questionamento sobre que cuidados ambientais e sociais ele aplicaria nos US\$ 5 milhões que estava recebendo para seu fundo.

Depois de dez anos tentando entender a pergunta, Peborgh compreendeu que era um predador, em suas próprias palavras, e saiu em busca de uma jornada de reinvenção, que o levou ao posto de CEO do Capital Lab, fundo que investe em projetos regenerativos. Nessa iniciativa, é parceiro de John Fullerton, criador do Capital Institute, organização que defende a aplicação de princípios de sistemas vivos para repensar a economia e as finanças. Fullerton criou a iniciativa depois de mais de 20 anos de carreira no JP Morgan, onde percebeu que era necessário repensar a visão de ganhar dinheiro com dinheiro. Em 2018, criou a Regenerative Communities Network para estimu-

**OS HUMANOS  
DE NEGÓCIOS  
DECIDIRAM NÃO  
ABRIR MÃO DE  
SUA HUMANIDADE  
PARA RESGATAR  
O VERDADEIRO  
ESPÍRITO DO  
TRABALHO, SERVIR  
ÀS PESSOAS E  
NÃO AO CAPITAL**

lar a emergência de comunidades regenerativas e de escala biorregional ao redor do mundo.

## 7 COMUNICAÇÃO ATIVA

É fundamental inspirar pelas histórias para mostrar que é possível fazer de um jeito diferente. Muitas vezes quase com características de pregação. Nos primeiros anos da Feira Preta, Adriana Barbosa se apoiava em uma comunicação boca a boca e em flyers distribuídos por ela própria por São Paulo. Hoje, a Feira Preta é a maior feira afrodescendente da América Latina, cuja organização envolve uma diversidade de parceiros e apoiadores para acontecer. No início dos anos 2000, a cientista política carioca Ilona Szabó liderou no Instituto Viva Rio uma intensa campanha de mobilização contra o desarmamento no Brasil. Ela lidava com o que chamava de 4Ps: padres, pastores, policiais e políticos para levar a ideia adiante. No total, recolheram 443 mil armas de fogo, na segunda maior campanha de desarmamento do mundo.

## 8 IDEALISMO

Os líderes colaborativos não se deixam impressionar por frases ou afirmações que reforçam o *status quo*. O paulista-

**A FEIRA PRETA  
É A MAIOR FEIRA  
AFRODESCENDENTE  
DA AMÉRICA LATINA  
E SUA ORGANIZAÇÃO  
ENVOLVE UMA  
DIVERSIDADE  
DE PARCEIROS  
E APOIADORES  
PARA ACONTECER**

no Daniel Izzo percebeu que estava apenas trabalhando para gerar mais valor para acionistas que ele nem mesmo conhecia em uma multinacional. Foi quando decidiu dar uma guinada na carreira para explorar o tema da sustentabilidade. Não deu certo na multinacional em que trabalhava. No lugar de abandonar o que acreditava, partiu para criar algo. Assim nasceu o primeiro fundo de investimento de impacto do Brasil, a Vox. À frente da Vox, Izzo ajudou a liderar a criação de um ecossistema de finanças de impacto em colaboração com muitas organizações no Brasil.

## 9 TOMADA DE RISCOS

Quando viu seu império editorial de revistas especializadas falir em função da bolha da internet, o britânico-americano Chris Anderson resolveu comprar uma organização até então conhecida por um pequeno grupo de pessoas, o TED. O então fundador Richard Saul Wurman, líder carismático da conferência, queria fazer outras coisas. Anderson resolveu apostar, mesmo com um medo enorme de fracassar. Em pouco tempo, transformou o TED no fenômeno de mídia com palestras que chegam a milhões de visualizações, influenciando o panorama de inovação mundial. Hoje, o TED tem várias iniciativas colaborativas, entre elas o TED Countdown, que reúne dezenas de ONGs, institutos e empresas parceiras para discutir saídas para a crise climática.

## 10 INTUIÇÃO

A cobrança por resultados trimestrais, na maneira como o mercado está organizado, exige a observação de uma série de ferramentas e padrões de gestão que pode afogar a intuição. Depois de uma sólida carreira em uma agência de comunicação e relações públicas, a indiana Nilima Bhat percebeu que caía muitas vezes no “lugar de massagear a verdade”. Certo dia, sonhou que, depois de ter enfrentado e vencido o câncer do marido, precisava trabalhar o empoderamento das mulheres e ao mesmo tempo divulgar o conhecimento ancestral da Índia pelo mundo. Assim, nasceu a Liderança Shakti (poder feminino), para ajudar a desenvolver a dimensão feminina em homens e mulheres, ajudando a tornar

os líderes genuinamente mais cooperativos, criativos e inclusivos.

## ANCESTRALIDADE

Os humanos de negócios carregam uma história de conexão com a família. Demonstram vínculos muito fortes e aprendizados que levam adiante em suas jornadas. Vínculos que mais tarde extrapolam para a capacidade de colaborar e fazer parte de algo maior. O arquiteto croata Marko Brajovic conta sobre sua infância idílica de conexão entre família e natureza para falar da origem de sua arquitetura inspirada na natureza. A executiva Patricia Santos aprendeu sobre os desafios e os preconceitos de raça e cor no berço da família, e isso inspirou a criação da *EmpregueAfro*, para diminuir as diferenças de raça no ambiente empresarial. A preocupação em cuidar e honrar o passado para projetar o futuro é bastante presente nos líderes preocupados com o todo e com capacidade de colaborar.

## ESPIRITUALIDADE

O argentino Alex Pryor resolveu trabalhar com orgânicos enquanto estudava na *California Polytechnique State University*, ao contrário da maioria da turma que se encaminhou para o ramo da alimentação industrial na década de 1990. Ele reforçou o vínculo com a erva-mate, desenvolvido na infância com os pais, e resolveu fazer disso um negócio em harmonia com as populações indígenas da região dos Pampas na América do Sul. Com os sócios da *Guayaki*, Pryor garante condições para as comunidades gerarem valor com o plantio regenerativo de erva-mate orgânica que abastece a produção de um negócio em plena ascensão na América do Norte, presente em grandes redes nos EUA e Canadá. Alex demonstra uma relação forte de conexão com a natureza para reforçar sua crença e respeito às plantas e interconexão com o planeta, fonte de tudo o que temos.

## RECONEXÃO COM O TODO

Falar de um novo ambiente de negócios é falar de uma nova história. De reinvenção, de aventura, de esperança. Por mais curiosos ou desconectados do mundo dos negócios que alguns termos

# A PREOCUPAÇÃO EM HONRAR O PASSADO PARA PROJETAR O FUTURO É BASTANTE PRESENTE NOS LÍDERES PREOCUPADOS COM O TODO E COM A CAPACIDADE DE COLABORAR

possam parecer, é justamente este o ponto aqui. Ou encontramos nosso caminho de reconexão com o todo, com a natureza, com novas narrativas, ou nosso caminho de separação dará o tom dos próximos anos: um mundo tecnológico, distópico e árido.

Natureza é o que nós somos, é o que possibilitou estarmos aqui, fruto de bilhões de anos de evolução: o exemplo mais bem acabado de colaboração, interconexão e interdependência. Exercer isso é a chave para encontrar um caminho de oportunidades de regeneração e reinvenção para criar uma nova humanidade, capaz de entender e agir sobre os desafios que temos pela frente. É uma oportunidade fascinante e única que demanda a atuação de novos líderes – colaborativos, acima de tudo. Líderes que representam o novo que está nascendo. ∞



RODRIGO VIEIRA DA CUNHA é jornalista, fundador e CEO da *Profile PR* e autor de *Humanos de Negócios: Histórias de homens e mulheres que estão [re]humanizando o capitalismo*.



# DE OLHO NOS RESULTADOS

MEDIR O IMPACTO DE INICIATIVAS SOCIAIS – SEJAM ELAS PÚBLICAS, PRIVADAS OU REALIZADAS EM COLABORAÇÃO – É ESSENCIAL PARA AVALIAR SEU ALCANCE E PRESTAR CONTAS À SOCIEDADE | POR LAURA MULLER MACHADO

“A pergunta que fazemos hoje não é se nosso governo é muito grande ou muito pequeno, mas se ele funciona – se ajuda as famílias a conseguir empregos com salários decentes, com cuidados que possam pagar, com uma aposentadoria digna. Onde a resposta for sim, pretendemos seguir em frente. Onde a resposta for não, os programas terminarão.”

O parágrafo acima, trecho de um discurso de Barack Obama, feito na Casa Branca em 2009 quando ele era o presidente dos Estados Uni-

dos, mostra a importância de medir os resultados das iniciativas sociais – sejam elas públicas, privadas ou realizadas em um modelo de cooperação. Isso permite saber não apenas se a proposta de uma determinada intervenção foi alcançada, mas também prestar contas à sociedade e aos envolvidos sobre os impactos daquelas ações e, caso necessário, propor melhorias ao projeto ou programa.

Sem avaliação, não temos clareza sobre os benefícios de qualquer iniciativa. Sem avaliação, não conseguimos analisar a relação custo-benefício de cada esforço, o que é fundamen-

## A AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS, ASSIM COMO NA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, DEPENDE DE UM MODELO LÓGICO CLARO E BEM DESENHADO

tal quando recursos disponíveis são inferiores ao desejado, como costuma acontecer. Sem avaliação, não aprendemos o suficiente sobre a intervenção, a ponto de conseguir propor aperfeiçoamentos e aprimorar metodologias. Sem avaliação, diminuem – ou desaparecem – as oportunidades de maximizar o impacto das ações para resolver problemas complexos na sociedade.

O que vale para ações governamentais aplica-se também a projetos desenvolvidos de forma colaborativa entre governo, terceiro setor e setor privado. Conforme ressaltam Sergio G. Lazzarini e Aldo Musacchio no artigo “O uso do aparato estatal em crises: oportunidades e cuidados”, os benefícios da parceria entre esses três atores são muitos: investimento acelerado em infraestrutura estratégica, capacidade de produção, recursos de execução de programas de ação coletiva em massa, novas capacidades tecnológicas, entre outros.

Muitas vezes, o setor privado ou o terceiro setor detém tecnologia de ponta, maior capacidade de formação dos profissionais para que uma solução se torne factível e maior agilidade para chegar aos mais vulneráveis, por exemplo, do que o governo. No entanto, o benefício – o pretendido e o efetivamente gerado – deve ficar claro e transparente para o cidadão, bem como a lógica de governança desses arranjos. É onde entram as métricas de desempenho de projetos sociais e outros cuidados necessários a esses arranjos.

Mas como fazer isso – especialmente em nosso País? O Brasil tem feito vários avanços na busca por disseminar conhecimento sobre o tema. Entre os muitos já realizados, vale destacar dois guias práticos de avaliação publicados pela Casal Civil. Esses documentos clarificam passos essenciais para a avaliação do desempenho de qualquer política pública.

### PONTO DE PARTIDA: MODELO LÓGICO

O primeiro passo, crucial para qualquer análise que será feita do projeto, é ter domínio sobre o desenho da parceria e de sua teoria de mudança, conhecida como modelo lógico. Conforme resalta o guia, o modelo lógico é “um passo a passo estruturado justamente de forma a demonstrar como recursos e atividades geram produtos, resultados e seus respec-

tivos impactos”. É preciso explicitar e exibir a racionalidade de conexão entre seus componentes, nesta ordem: insumos, atividades, produtos, resultados e impactos.

Detalhando, os insumos de uma política são os recursos necessários para a sua execução, sejam eles financeiros, físicos, humanos ou outros. As atividades são os serviços e os processos realizados com os insumos para que se transformem em uma ação. Os produtos são os resultados diretos da ação ou atividade realizada, e os resultados são as mudanças de curto prazo observadas. Por fim, os impactos são as mudanças de mais longo prazo.

Vejamos um exemplo simplificado de arranjo intersetorial, relativo a um projeto educacional. Uma empresa privada fornece recursos para que um agente do terceiro setor viabilize formadores (insumos) que realizarão uma atividade formativa (atividade), que tem como objetivo capacitar professores para alfabetizar alunos de forma mais eficiente (produto), o que viabiliza uma menor taxa de analfabetismo no município (resultado) e, portanto, uma cidade que possa ler com mais frequência e ter acesso a uma série de outros direitos sociais que dependem da leitura (impactos).

Uma avaliação do impacto das parcerias intersetoriais, assim como acontece com a avaliação de políticas públicas como um todo, depende de um modelo lógico claro e bem desenhado. É a partir dele que podemos contratar e viabilizar um desenho de avaliação – que,

idealmente, deve ter pesquisadores independentes de forma a garantir que essa avaliação seja externa e isenta.

### DESENHO DA AVALIAÇÃO

O desenho da avaliação é criado a partir de uma negociação entre contratante e pesquisador, pois depende da análise cuidadosa dos dados disponíveis, do controle do processo de seleção dos beneficiários, dos instrumentos a que se tem acesso e dos resultados esperados da intervenção, entre outras coisas.

Os guias da Casa Civil detalham esses passos, mas eles só podem ser definidos e negociados uma vez que o gestor da intervenção tenha o modelo de mudança desenhado. Não existe uma fórmula única, a avaliação depende do desenho da parceria e dos objetivos a serem alcançados.

Porém, apesar de não existir uma fórmula única, a ciência já dispõe de um grau amplo de metodologias avaliativas suficientes para avaliar e monitorar a grande maioria dos arranjos de política pública. Além dos diversos exemplos internacionais, o Brasil já tem muitas experiências próprias de avaliação de políticas sociais dos mais diversos arranjos.

### EXEMPLOS PRÁTICOS

Um exemplo, dentre muitos, é a avaliação de impacto da parceria do Instituto Ayrton Senna com a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina para a implantação da proposta de educação integral para o Ensino Médio. A parceria conta, ainda, com muitos outros atores, entre universidades, terceiro setor e empresas privadas. Nesse modelo, o Instituto detém a tecnologia das escolas de tempo integral, empresas privadas e outros atores do terceiro setor viabilizam o arranjo e monitoram os resultados e o estado faz a implementação, adaptando a tecnologia à realidade local.

Não apenas preocupados com a garantia dos direitos de aprendizagem dos alunos mas também com a relação custo-benefício do arranjo, essa intervenção já nasceu com um desenho de avaliação de impacto experimental, que permite aferir e mensurar os resultados dos três anos de projeto, avaliando o real impacto em aprendizagem e outras competências dos alunos de ensino médio.

## O DESENHO DA AVALIAÇÃO DEPENDE DE FATORES COMO A ANÁLISE DOS DADOS E DOS INSTRUMENTOS DISPONÍVEIS, E DOS RESULTADOS ESPERADOS DA INTERVENÇÃO

Outro exemplo importante é a criação do programa Criança Feliz, do governo federal, o qual integra ações nas áreas da saúde, assistência social, educação, justiça e cultura e que nasceu com uma avaliação experimental, realizada em parceria com a Universidade Federal de Pelotas e muitas outras universidades e atores envolvidos.

AVALIAR AS POLÍTICAS SOCIAIS de qualquer parceria é mais factível do que se pensa, apesar da complexidade inerente. E é extremamente importante para que possamos analisar o custo-benefício da intervenção, prestar contas à sociedade e gerar oportunidades de discutir e aprender com a experiência, de forma a avançar um degrau a mais na garantia da maximização dos direitos sociais aos cidadãos. ∞



LAURA MULLER MACHADO é professora do Insper.







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*.

# A FORÇA DO CONSUMIDOR CHINÊS

## DISPUTA ENTRE MARCAS AMERICANAS E PRODUTORES CHINESES REVELA QUE O MERCADO DA CHINA ESTÁ AMADURECENDO

Recentemente, marcas americanas acusaram produtores de algodão de Xinjiang de explorar seus trabalhadores. A discussão causou comoção na China e levou o governo a ameaçar punir quem deixar de comprar o produto. Os consumidores do país, por sua vez, boicotaram essas marcas estrangeiras.

Na área de produtos de consumo, a concorrência tem sido feroz entre marcas estrangeiras e locais na disputa pelo mercado que mais cresce no mundo. O episódio do algodão certamente deu às marcas locais uma chance de aumentar seu market share. Mas como os consumidores chineses percebem marcas locais e estrangeiras?

Em veículos elétricos, a Tesla sai na frente, com “novas potências” como Nio e XPeng em seguida. Montadoras tradicionais chinesas e estrangeiras também estão oferecendo veículos elétricos, e players de outros mercados entraram na concorrência. No setor de utilidades domésticas, marcas líderes incluem Midea, Gree e Haier – todas locais. Porém, a estrangeira Dyson conquistou seu nicho devido à sua imagem inovadora e à sua boa reputação.

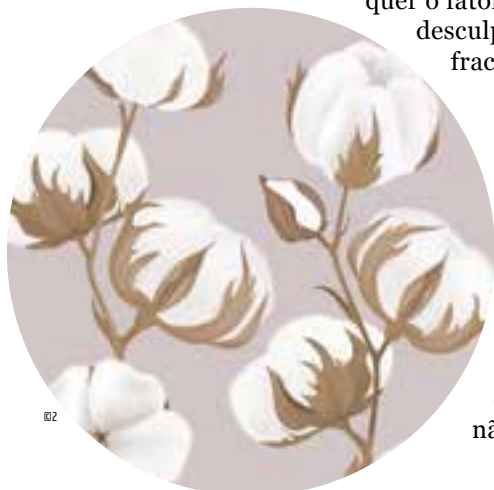
A qualidade e a quantidade de marcas chinesas cresceram muito ao longo dos anos. Players estabelecidos se tornaram mais competitivos, e novos surgiram. Pesquisas como a Prophet Brand Relevance Index demonstram uma guinada na preferência do consumidor por marcas locais. Em seu relatório de 2019, sete das dez marcas mais relevantes eram locais, enquanto uma década antes as dez mais eram predominantemente estrangeiras.

Conforme a renda dos consumidores chineses aumenta, eles se tornam mais conscientes de saúde, estilo de vida e qualidade, especialmente os que residem nas maiores cidades.

Faz tempo que os especialistas têm afirmado que o nacionalismo desempenha um papel significativo nas preferências de marca dos consumidores chineses. Deve haver um fundo de verdade nisso, mas não é o único ou sequer o fator predominante. É mais provável que essa tenha sido uma desculpa usada por profissionais de marketing estrangeiros que fracassam no mercado chinês.

O impacto do episódio do algodão em Xinjiang destaca o fato de que existem peculiaridades no mercado chinês. Como a geopolítica se infiltrou em todos os setores atualmente, os CEOs precisam ter maior clareza em suas tomadas de decisões estratégicas, compreendendo melhor as necessidades do consumidor e as mudanças tecnológicas para se comunicar melhor com eles. É cada vez mais importante ter uma mentalidade digital e estar ciente dos fatos.

No entanto, as marcas vencedoras na China serão aquelas que ticaram mais caixas no rol de exigências do consumidor local, sem cruzar os limites dos valores chineses. Ser ou não estrangeira não é o fator mais importante. ∞





//////

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).

# ESTRESSE

**NO CORPO, O SONO FALHA, OS MÚSCULOS DOEM, A PRESSÃO AUMENTA, O CORAÇÃO DISPARA, A MEMÓRIA ESQUECE...**

Está todo mundo estressado. Há um sentimento de dívida pairando no ar. Um sentimento de não fiz o que deveria ter feito. Não consegui trabalhar como antes. Não consegui terminar o livro. Não consegui brincar, conversar, com meu filho. Não consegui fazer exercício. Não consegui abraçar quem amo. Não consegui.

De repente, o mundo ficou muito grande, ilimitado. E o sujeito se apequenou. Tudo lhe ficou distante. O que ontem lhe satisfazia, hoje o atormenta. Se está em casa trabalhando, não sabe o que o chefe vai achar do seu rendimento, de sua roupa, do berro das crianças, do companheiro ou companheira passando atrás da tela do computador. Essa mesma lógica se aplica a todos os outros momentos de sua vida. A pessoa só sabe que deve e, por isso, se estressa. Estressando só piora. No corpo, o sono falha, a azia queima, os músculos doem, a pressão aumenta, o coração dispara, a memória esquece. Na relação com o outro vem a impaciência, a irritação agressiva, a briga, o desgaste, o afastamento, a solidão. Cada um desses fatores retroage sobre a pessoa aumentando o estresse, abrindo caminho para a depressão.

Onde e como vamos parar? “O que aconteceu?”, nos perguntamos. Aconteceu que o mundo mudou radicalmente. Viemos de 2.800 anos de uma constituição de nossa identidade em uma arquitetura vertical, padronizada, hierárquica, garantida; fomos para uma sociedade horizontal, múltipla, flexível, criativa, surpreendente. Antes conhecíamos os códigos que nos avaliavam. Sabíamos como ser chefe, funcionário, casado, professor, adolescente. Sabíamos até como brigar, pedir desculpas, fazer as pazes. Agora não sabemos mais nada. Estamos desesperadamente procurando novos limites. As empre-



**O PRESENTE É  
INEXORÁVEL.  
MELHOR  
LEGITIMÁ-LO,  
CAPTÁ-LO EM  
SUA NOVA FORMA,  
PERCEBER A  
IMENSA CHANCE  
DE VIVER UMA  
HUMANIDADE EM  
NOVA CLAVE**

sas criam mecanismos de compliance de fazer rir por seu ridículo controlador. As pessoas se tocam, se esbarram, se afastam, se confundem no ilimitado. Arrastando o peso de tantos anos, os limites são equivocadamente buscados no passado. Pensa-se com insistência que ontem era melhor. Não era não. Além do mais, o presente é inexorável. Melhor legitimá-lo, captá-lo em sua nova forma, perceber a imensa chance de viver uma humanidade em nova clave. A música mudou. Não mais se trata de cantarmos juntos a mesma canção, o mesmo clássico da bossa nova, do sertanejo, do standard americano. A música desse novo mundo não busca o consenso do cantar junto a mesma canção do Roberto, do Tom, do Sinatra. A música atual em vez do consenso prefere articular diferenças. Não se canta junto, mas se dança junto, com movimentos díspares. O novo limite que resolverá a epidemia de estresse, já existe; resta saber vivê-lo. Não é um limite, como foi o anterior, baseado na famosa assertiva, “a liberdade de um termina com a liberdade do outro”. Hoje, há que se dizer e viver que “a liberdade de um começa com a liberdade do outro”. Estamos no tempo dos monólogos articulados, mais do que o dos diálogos compreensíveis. Tá ligado? Desista de privilegiar ser aceito pelo outro, o espelho quebrou e seus cacos se misturaram. É o mundo mix. Nossa identidade não se acalmará no lago pacífico de Narciso. Nossa identidade encontrará seu caminho ao suportar a singularidade muitas vezes incompreensível de nossas escolhas. Baixemos a ansiedade de reconhecimento e o estresse se anuviará. Não se explique e nem se justifique. Guarde esse mote. Não se explique e nem se justifique, não porque você seja autoritário ou arrogante, mas porque há que ser humilde em reconhecer que não há um outro a se oferecer compreensão e pedir aplauso. Isso virá, na lógica do encontro. Como diria Steve Jobs, stay hungry, stay foolish. Continue faminto, continue tonto. ∞



# UM PROTÓTIPO PARA O MODO DE CRIAR APLICATIVOS

E SE VOCÊ FIZESSE UM HACKATHON COM PESSOAS REALMENTE DIFERENTES, INCLUINDO CHEFES DE FAMÍLIA, E ELAS PUDESSEM DORMIR? | POR RANA EL KALIOUBY

**S**e eu aprendi alguma coisa ao abrir e dirigir uma startup é que você precisa de foco. Você não pode ser tudo para todos; precisa descobrir quem você é, no que é bom e onde se encaixa no mercado. A Afectiva precisa de foco. Entretanto, o potencial para a nossa área, a inteligência artificial das emoções (“emotion AI”, em inglês), é tão amplo, com tantas possibilidades de aplicação, que me senti frustrada pelo fato de receber inúmeros pedidos de pessoas e organizações que queriam colaborar conosco em projetos promissores em praticamente todos os campos imagináveis.

Não tínhamos nem pessoal nem recursos para explorar todos esses potenciais usos, e a maioria das pessoas que nos procurava não dispunha de recursos para pagar nossas taxas de licenciamento. Eu achava injusto não disponibilizar a tecnologia para pessoas que poderiam

fazer um ótimo uso dela. Dessa forma, fizemos o nosso primeiro hackathon, o Emotion Lab’16, no qual disponibilizamos nosso software para um grupo diversificado de participantes que poderiam usá-lo como bem lhes aprouvesse.

Um hackathon é muito semelhante a um programa de culinária com chefs celebridades, em que os competidores, podendo usar apenas poucos ingredientes, preparam uma refeição fantástica dentro de um determinado período de tempo. Da mesma forma, em um hackathon, os participantes, tendo à sua disposição apenas poucas ferramentas tecnológicas, precisam transformar suas ideias em um protótipo funcional, geralmente durante um final de semana. Os dois tipos de concurso geralmente terminam com um painel de notáveis premiando as melhores criações.

A IA das emoções tem a ver com humanizar nossa tecnologia para promover mais entendi-



mento e melhores conexões entre as pessoas. Para fazer bem a IA das emoções, é fundamental incluir uma ampla faixa de pessoas. O Emotion Lab foi projetado para ser inclusivo e extrair informações de diversas perspectivas diferentes.

Na maioria das vezes, os hackathons atraem programadores, geralmente homens. Portanto, nós próprios fizemos alguns hacks em um hackathon típico. Não queríamos excluir ninguém – os programadores homens, sem dúvida alguma, eram muito bem-vindos –, mas também estendemos o convite para grupos de mulheres da área, separando as 20 primeiras vagas para elas. Dessa forma conseguimos ter o mesmo número de homens e mulheres, o que é uma raridade em eventos desse tipo. Também buscamos ter diversidade internacional, e tivemos representantes de todas as partes do mundo: Suécia, Inglaterra, Egito, Japão e Israel. E, no que foi realmente uma ruptura com o *status quo*, convidamos pessoas de todas as origens. Buscamos pessoas de outras disciplinas. Nós nos certificamos de contar com professores acadêmicos, artistas, músicos, gerentes de projeto, designers gráficos, educadores, pesquisadores em autismo, psicólogos, profissionais de saúde pública e afins. E permitimos que essas pessoas “não tecnólogas” inovassem lado a lado com profissionais de computação, algo que raramente é feito.

Convidamos até a Beyond Verbal, outra startup da nossa área. A Beyond Verbal é uma empresa com sede em Tel Aviv especializada em analítica de voz. A maioria das empresas não convida concorrentes atuais ou potenciais

## A DIVA DA COMPUTAÇÃO AFETIVA

O livro *Decodificada* conta a trajetória de uma empreendedora egípcia nos EUA

Rana el Kaliouby era uma garotinha de seis anos no Cairo quando ela e as irmãs ganharam dos pais um videogame Atari. “Fiquei menos interessada no aparelho e mais na dinâmica social da tecnologia: como ela aproximava nossa família”, disse em uma entrevista.

O interesse pelo impacto da tecnologia nas pessoas a levou, muitos anos depois, a estudar ciência da computação no Cairo, fazer um PhD no Reino Unido e a trabalhar como pesquisadora no renomado MIT Media Lab, nos Estados Unidos. Foi no Media Lab que ela e a colega Rosalind Picard criaram o que viria a ser a Affective, empresa pioneira em “emotion AI”, ramo da ciência da computação dedicado a levar a inteligência emocional para o mundo digital.

Rana e Rosalind não tinham experiência empresarial quando, em 2009, rodaram o Vale do Silício apresentando um algoritmo de reconhecimento facial e das emoções a companhias de venture capital. “Nosso pedigree MIT nos garantia certo respeito (...), mas, para o mundo conservador dos investidores, parecia estar estampado em nossa testa ‘alto risco’, ‘diferente’ e até mesmo ‘perigoso’”, escreve Rana em *Decodificada*. Mesmo assim, deu certo.

Hoje a Affective trabalha para mais de um quarto das empresas presentes no ranking Fortune Global 500. Seu sistema de inteligência artificial tem aplicação em áreas como autismo, distúrbios de sono, aprendizagem a distância e comportamento do consumidor. Reconhecida como cocriadora da computação afetiva, Rana foi considerada uma das 50 mulheres mais importantes no setor de tecnologia nos Estados Unidos, pela revista *Forbes*, e uma das 40 pessoas mais inovadoras com menos de 40 anos, pela *Fortune*. (Redação HSM Management)



# PESSOAS DIVERSAS GERARAM PROJETOS DIVERSOS, DE UM APP PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL “VEREM” O ESTADO EMOCIONAL DE OUTRAS A UMA FERRAMENTA PARA PROFESSORES AVALIAREM ALUNOS

para seus eventos, mas nos demos conta de que disponibilizar essa tecnologia para nossos hackers permitiria o aparecimento de projetos mais sofisticados.

Bem, não bastava convidar grupos que normalmente não participam de eventos de tecnologia. Precisávamos permitir que pessoas com responsabilidade de família, que não poderiam simplesmente sumir por diversos dias, pudessem participar. Para tanto, precisávamos fazer com que eles se sentissem bem-vindos, algo que a comunidade de tecnologia como um todo não sabe fazer bem. Mas havia um problema: a natureza 24 horas dos hackathons normalmente não permite que as mães (e até mesmo os pais) consigam sumir durante um fim de semana. Além disso, a cultura de “mano” dos homens trancados em uma sala tomando Red Bull a noite inteira e comendo pizza – bem, é bastante desagradável para muitas das pessoas que queríamos atrair. Dessa forma decidimos fazer as coisas de maneira diferente. Nós não trabalhamos direto. Fechávamos à noite, para que os participantes pudessem ir para casa. Sou ferrenha defensora de que as pessoas precisam dormir. E, como muitos funcionários da nossa empresa têm filhos, durante o dia oferecemos uma programação paralela supervisionada para as crianças, onde elas poderiam construir seus próprios projetos.

Cada um dos participantes teve a oportunidade de apresentar seu projeto para o público para ver se conseguiam montar uma equipe. No final, dez projetos foram selecionados, e os 60 participantes foram divididos em times. Cada um dos times tinha acesso aos mesmos “ingredientes” para transformar sua ideia em realidade: a inteligência artificial das emoções da Affectiva; o software da Beyond Verbal; o sensor de pulso usável da Pavlok; o Google Glass da Brain Power; Jibo, o robô; o droide BB-8 de *Star Wars*; e Arduino, uma plataforma eletrônica de fonte aberta. A única exigência era que a inteligência artificial das emoções da Affectiva fosse integrada ao protótipo. Além desta, não havia regras.

## VÁRIOS PROJETOS, UM TABU

Como os grupos eram muito diversificados, os projetos foram os mais diversos – em todos os sentidos. Um videogame com um nome duvidoso, Lhama Assassina, usava para navegação a expressão facial (e não os controles) dos jogadores. O aplicativo Blind Emotion Aid haqueou o Google Glass para permitir que pessoas com deficiência visual “vissem” o estado emocional das pessoas com quem estavam interagindo. O “Super TA” transformou o droide BB-8 em uma ferramenta que oferecia feedback em tempo real para que os professores pudessem avaliar a compreensão e a atenção dos alunos. Todos eram usos novos e interessantes para a inteligência artificial das emoções e surgiram por causa da diversidade ímpar dos participantes.

Um dos projetos abordava um problema social que pouquíssimas pessoas querem encarar – o suicídio. Quando Steven Vannoy, PhD, professor adjunto de psicologia e aconselhamento escolar da faculdade de educação e desenvolvimento humano da University of Massachusetts, em Boston, apresentou sua proposta para construir um aplicativo de prevenção ao suicídio, foi recebido com entusiasmo pelo grupo. Dois experts em computação se candidataram para trabalhar com ele.

Nos anos 1980, Vannoy era programador de computação, mas dez anos depois resolveu que queria dar uma guinada em sua vida profissional e dedicar-se a uma profissão mais focada em pessoas. Dessa forma, foi estudar psicologia, fez seu mestrado em saúde pública e

depois conseguiu uma bolsa de pós-doutorado em serviços de saúde mental para idosos, com especialização em prevenção ao suicídio.

O suicídio estava aumentando, tanto nos Estados Unidos como no resto do mundo. Em 2017, o último ano para o qual havia dados disponíveis, 47.173 pessoas se mataram nos Estados Unidos e houve aproximadamente 1,4 milhão de tentativas de suicídio. Segundo o Centro Americano para Controle e Prevenção de Doenças, pelo menos outros 5 milhões de pessoas cogitaram se suicidar. Nem mesmo os médicos mais preparados conseguem prever quais de seus pacientes vão concretizar seus pensamentos suicidas.

Um dos principais problemas é que, enquanto área, a saúde mental não abraçou o uso de tecnologia na avaliação e no acompanhamento dos pacientes. Apesar de a medicina ter se automatizado, e de a inteligência artificial estar sendo adotada tanto no diagnóstico como no tratamento de doenças graves, os profissionais da área de saúde mental sempre mantiveram distância da tecnologia. A avaliação de pacientes é feita principalmente com base nas respostas dadas por eles, que podem ser distorcidas. Por exemplo, um médico pode perguntar “Você tem ímpetos suicidas?” ou “Você está deprimido?”, e o paciente pode responder dizendo a verdade ou não, por conta do estigma associado a problemas mentais, ou pode ser extremamente ambíguo, pendendo em prol da vida em um determinado momento, mas horas depois pendendo para a morte.

Lógico, existem muitas pessoas que estão deprimidas ou ansiosas e em risco de se suicidar que não procuram ajuda. De acordo com a Organização Mundial da Saúde, dois terços das pessoas em todo o mundo com problemas de saúde mental não buscam ajuda de um profissional. Mas, mesmo se um paciente com alto risco de suicídio estiver se consultando com um profissional, na melhor das hipóteses as sessões ocorrem durante 50 minutos uma vez por semana. Tais pacientes ficam à mercê de si próprios o resto do tempo.

Dada sua experiência anterior com tecnologia, Vannoy começou a se perguntar por que a saúde mental estava ficando para trás se comparada a outras especialidades médicas, mas ele não sabia como resolver aquele problema. Fazia quase duas décadas que estava fora da área de programação de computadores, e muita coisa havia mudado. Quando leu um artigo no *The New York Times* sobre inteligência artificial das emoções que mencionava a Affectiva, viu a possibilidade de construir a ponte entre as duas disciplinas. Imaginou se um aplicativo de Emotion AI poderia ser usado para rastrear os pacientes em tempo real, no mundo real, permitindo ao especialista intervir se parecesse que um paciente estava seriamente deprimido ou à beira de infligir algum tipo de dano a si mesmo. Vannoy nos contou para apresentar sua ideia, e nós o convidamos a participar do hackathon, onde ela se tornou realidade.

Vannoy e sua equipe chamaram o protótipo do aplicativo de prevenção ao suicídio para smartphones de “Feel4Life”. O aplicativo usa





01

a inteligência artificial das emoções da Affective e o software de reconhecimento de voz da Beyond Verbal para identificar sinais de inquietação ou qualquer alteração de humor do usuário. Diferentemente dos testes de avaliação padrão, o aplicativo não pergunta se o paciente está se sentindo deprimido ou pensando em suicídio. Ao contrário, tenta fazer com que fale o que está acontecendo em sua vida, fazendo perguntas do tipo “Como está o seu dia até agora?”, “No que você está pensando?”, “Quais são os seus planos para a próxima semana?”.

Em cada novo check-in, as respostas do usuário são comparadas às respostas anteriores, para verificar se são mais positivas ou negativas do que o padrão dos check-ins mais recentes. O aplicativo foi projetado para fazer três check-ins por dia, e o terapeuta do usuário tem acesso a todos os contatos. Se o usuário não fizer o check-in ou se ele desligar o app, o terapeuta recebe uma notificação e intervirá e/ou alertará algum membro da família. O Feel4Life é apenas um protótipo e ainda levará tempo para ser desenvolvido, mas, se chegar a ser lançado no mercado, Vannoy ressalta que nunca será um substituto da sessão de terapia semanal. Ao contrário, servirá para aumentar e ampliar o alcance do terapeuta.

Além de fazer perguntas e rastrear online o comportamento das pessoas com forte tendência ao suicídio, o Feel4Life pode fornecer importantes informações que até agora passaram despercebidas, ressalta Vannoy. Por exemplo, consegue detectar se as pessoas com fortes tendências suicidas são atraídas por notícias e informações online diferentes das pessoas que não têm essas mesmas tendên-

cias; ou se prestam mais atenção a histórias sobre suicídio e morte.

“É possível que estejam eliminando do seu mundo as informações sobre o futuro e a esperança”, observou Vannoy. “Pode ser que constatemos que as pessoas com um histórico de comportamento suicida que considerem efetivamente o suicídio passem muito mais tempo observando imagens relacionadas a morte e danos físicos do que imagens relacionadas a futuro e conexões humanas. Não sabemos a resposta para isso. É o que estamos tentando descobrir.” Certamente, automatizar esse tipo de pesquisa poderia ajudar a levantar mais dados e, em última instância, salvar mais vidas.

Se não fosse o hackathon, é pouco provável que o Feel4Life tivesse chegado à fase de protótipo ou, para ser franca, que qualquer um dos projetos que foram executados naquele fim de semana tivesse visto a luz do dia.

## DIVERSIFICAR FUNCIONA

Quando decidimos organizar o Emotion Lab'16, tudo o que queríamos era ver o que um grupo de pessoas criativas e apaixonadas poderia fazer com a inteligência artificial das emoções. Ao final daquele fim de semana, tivemos um lampejo de como seria um mundo de IA das emoções. O mundo que vislumbramos é cheio de compaixão, divertido, útil, consciente e sem medo de lidar com assuntos delicados. Será empático, consciente dos sentimentos dos outros e sensível a suas necessidades.

Em última análise, o Emotion Lab acabou se transformando em um protótipo, um novo modo de “criar” tecnologia, tornando-a mais responsiva às necessidades tanto dos criadores quanto dos usuários, abrindo o campo para pessoas que acreditavam não ter espaço próprio neste mundo. ∞



02

**RANA EL KALIOUBY** é autora, com Carol Colman, do recém-lançado *Decodificada – A busca por humanizar a tecnologia antes que ela nos desumanize* [Editora Nacional]. Este artigo é adaptado de highlights do livro.





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.

# UM ECOSISTEMA DE COLABORAÇÃO

TRABALHO REMOTO E MIGRAÇÕES SERÃO CAPAZES DE RECRIAR AS CONDIÇÕES DO VALE DO SILÍCIO EM OUTROS LOCAIS?

Quando pensamos em colaboração no Vale do Silício, lembramos dos ambientes de trabalho abertos das grandes empresas de tecnologia, com seus cafés, áreas de descanso e mesas de pingue-pongue. Sim, é comprovado que espaços abertos convidam os funcionários a estabelecer o hábito de se organizar e colaborar com toda a estrutura hierárquica. São recursos que estimulam a criatividade, atraem e retêm os melhores talentos.

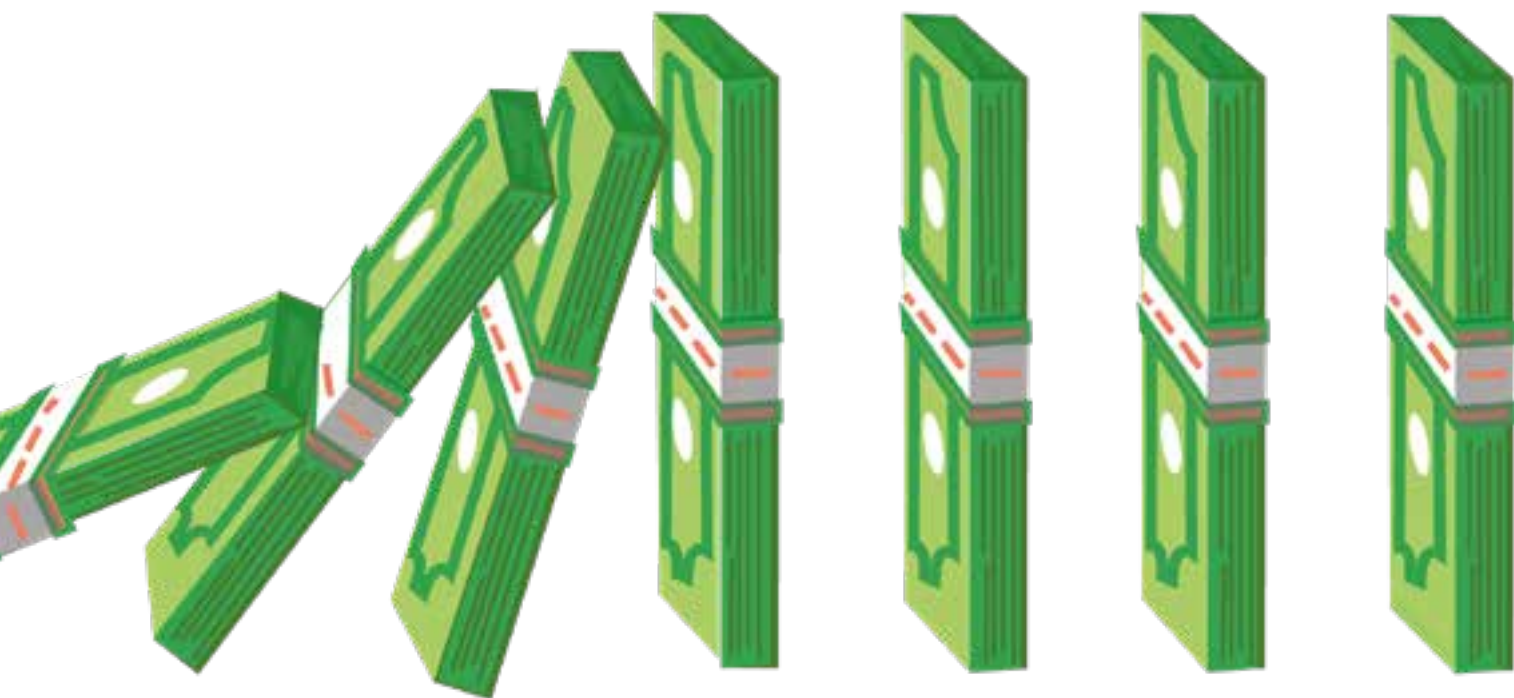
No entanto, a cultura de colaboração do Vale vai muito além disso. Estudos atribuem a inovação do local à intersecção entre academia, setor privado e governo – a convergência desses três setores é o que torna o ambiente diferente de qualquer outro. As universidades de Stanford e Berkeley atraem um fluxo constante de empreendedores e as melhores mentes da tecnologia. Tantas startups prósperas tornaram a região do Vale, a Bay Area e a vizinha São Francisco destinos atraentes também para investidores. Além disso, como muitos dos residentes são os primeiros a adotar novas tendências, a oportunidade de testar novos produtos também é facilitada.

As histórias de sucesso do passado dão fôlego às atitudes presentes. Se os empreendedores estão cercados pelo sucesso de tantas startups e de gigantes da tecnologia como Apple e Facebook, torna-se mais fácil imaginar vitórias para si próprios. E, por último, os recursos pessoais e institucionais já investidos ali tornam o Vale do Silício o local perfeito para o crescimento dos negócios e ampliam as chances de investimento. As oportunidades que o Vale oferece e a cultura inovadora que representa fazem dele um local verdadeiramente único.

Porém, os novos formatos de trabalho, provocados pela recente pandemia, transpuseram muitos dos acontecimentos físicos para o ambiente digital com a maioria dos trabalhadores em formato remoto. Nesse contexto em que a colaboração não é mais presencial e sim virtual, qual será o futuro da região? Hoje já ocorre um grande êxodo, com os preços dos aluguéis caindo, as taxas de ocupação de escritórios diminuindo e trabalhadores de tecnologia fugindo em grande parte para Miami, Denver ou Austin.

Alguns deles, formadores de opinião como Elon Musk, já anunciaram em voz alta sua saída. Apesar do êxodo de São Francisco não ser um fenômeno novo, será um movimento interessante de ser acompanhado. Será que o ecossistema de colaboração do Vale poderá ser replicado em outras cidades? Será que a Bay Area perderá relevância no universo mundial de tecnologia? Ou será que pessoas físicas e famílias voltarão a ocupar a região, como aconteceu após o incêndio e o terremoto de 1906? Em breve saberemos. ∞





# SIGA O DINHEIRO

ORÇAMENTOS ANUAIS E RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE ATÉ PODEM DAR UMA IDEIA DE COMO UMA EMPRESA ENCARA A ESG. MAS É A ALOCAÇÃO DE CAPITAL QUE REVELA SE O COMPROMISSO É PARA VALER | POR ROGER MARTIN, ALISON KEMPER E ROD LOHIN

**C**ada vez mais, exigimos transparência quanto às atitudes das empresas em questões ambientais, sociais e de governança (ESG) para nos ajudar a entender melhor os riscos de ESG, as estratégias de mitigação e até oportunidades. À falta de coisa melhor, nos concentramos em relatórios anuais, orçamentos e relatórios de sustentabilidade para revelar os riscos da mudança climática, da falta de diversidade ou de choques como a covid-19. Organizações como MSCI e Sustainalytics surgiram para coletar e vender esses dados.

No entanto, as empresas ainda surpreendem investidores, reguladores e clientes com falhas brutais em ESG e grandes fracassos em seus negócios principais. Por isso, acreditamos que a contribuição de uma empresa para a sociedade é expressa de forma mais poderosa com

seus compromissos de capital, ou o que chamamos de “capital virtuoso”. Em outras palavras, a virtude de uma companhia não está em suas declarações de receitas e despesas, ou mesmo em seus relatórios de sustentabilidade; seu compromisso precisa ficar claramente evidente em seu balanço.

Orçamentos anuais e relatórios de sustentabilidade indicam o que está acontecendo agora e, na melhor das hipóteses, dão uma ideia do que está por vir. Eles podem promover projetos ou programas de sustentabilidade inovadores. Podem até destacar um desempenho forte em rankings de ESG. Porém, fornecem pouca informação sobre compromissos de longo prazo para agir de forma mais sustentável e equânime.

Compromissos de capital contam outra história – algo muito mais fundamental para o que a empresa é e será. Como observou o professor de Harvard Pankaj Ghemawat em seu livro

## SEGUNDO O PROFESSOR DE HARVARD PANKAJ GHEMAWAT, EMPRESAS SÃO O QUE SE COMPROMETEM A FAZER NOS ANOS SEGUINTE EM FUNÇÃO DE SUA ALOCAÇÃO DE CAPITAL

*Commitment*, empresas são o que se comprometem a fazer nos anos seguintes em função de sua alocação de capital. Com os recursos de seus orçamentos, elas decidem como vão melhorar processos, adotar a melhor tecnologia e reduzir despesas. Esse tipo de decisão determina como uma companhia vai produzir e operar por muitos anos. São compromissos “rígidos” – muito mais difíceis de rever do que os de projetos pequenos e de curto prazo. É preciso olhar para a escala e a duração dos investimentos para entender para onde ela se dispõe a caminhar.

### PROMESSAS CUMPRIDAS

O fracasso do ex-CEO John Browne em transformar a British Petroleum (BP), empresa responsável pela tragédia da plataforma Deepwater Horizon, ilustra o poder do capital para fazer ou destruir boas intenções. Browne anunciou em um discurso de 1997, na Graduate School of Business da Stanford University, que a BP tinha se repositado para “além do petróleo”, argumentando que “se todos devemos assumir a responsabilidade pelo futuro do planeta, então cabe a nós começar a tomar medidas agora”. Foi provavelmente a declaração mais ousada feita por uma empresa global do setor na época.

Em 7 de março de 1999, a BP comprou a Solarex por US\$ 45 milhões, tornando-se a maior empresa de energia solar do mundo. Embora tenha divulgado isso como um grande avanço, observadores cuidadosos notaram que isso ocorreu uma semana depois de a empresa ter gastado US\$ 26,5 bilhões para comprar a ARCO e, assim, tornar-se a segunda maior companhia de petróleo do planeta.

É verdade que a BP reduziu seu nível de investimento em novos campos de petróleo e gás imediatamente após o discurso de Browne. No entanto, no fim de 1999, ela havia retornado aos níveis anteriores de investimentos no setor. A ponto de a reunião anual da BP naquele ano ter sido interrompida pelo Greenpeace, demandando que a companhia abandonasse o petróleo e começasse a desenvolver seus ativos solares.

Não há dúvida de que o objetivo da transição para “além do petróleo” era excepcionalmente difícil de alcançar. Se Browne tivesse realmente parado de investir em mais exploração, teria sinalizado que não compensava explorar economicamente as reservas já comprovadas e as

prováveis e, portanto, que as reservas de petróleo como um todo valiam muito menos do que os balanços revelavam. O resultado teria sido uma depreciação massiva desses “ativos perdidos” – algo muito doloroso para Browne ou para qualquer outro CEO da área na época.

Embora a intenção de Browne fosse aparentemente virtuosa, a intenção, o rebranding e as ações da BP simplesmente não foram suficientes para alterar seus compromissos de capital, que permaneceram focados no petróleo tradicional.

Recentemente, o novo CEO da BP, Bernard Looney, anunciou um plano para mudar a BP de uma empresa de petróleo para uma “empresa de energia integrada”. No entanto, dos US\$ 15,2 bilhões em investimento de capital da BP em 2019, ela direcionou apenas 3% para as energias renováveis. Para muitos observadores, o novo plano soa como uma reformulação do plano anterior.

Em contrapartida, em 2017, a Statoil, empresa petrolífera estatal norueguesa, declarou sua intenção de transferir 20% a 30% de seus ativos para energias renováveis até 2030. Assim como a BP, mudou de nome, passando a se chamar Equinor. Não há dúvida de que a propriedade estatal lhe dá mais flexibilidade para lutar por objetivos virtuosos. No entanto, atendo-se a suas promessas, a Equinor continua explorando petróleo e gás e, ao mesmo tempo, trabalhando para investir mais em energias renováveis.

Seu retorno sobre o capital empregado (Roce, na sigla em inglês) está agora em 17%, acima dos 3,5% em 2016. Sua estratégia parece ser manter uma diversidade de investimentos

# É MELHOR PROMETER MENOS E CUMPRIR DO QUE GERAR EXPECTATIVAS QUE NÃO PODERÃO SER ATENDIDAS. O CASO DA BRITISH PETROLEUM É UM EXEMPLO DO QUE NÃO SE DEVE FAZER

até que algum perca a liquidez, como é o caso do petróleo offshore da Nova Zelândia. Suas ambições elevadas e o compromisso moderado significam que ela pode atrair acionistas e funcionários que privilegiam o desinvestimento em carbono, mas ainda manter um fluxo de receita de suas participações existentes e experiência em petróleo e gás. Não prometeu demais e entregou. Seu capital está de acordo com seus compromissos.

## COMO SER MAIS STATOIL E MENOS BP

Os investidores e até mesmo alguns governos estão sinalizando seu interesse em acelerar mais empresas para seguir um caminho mais virtuoso, explorando novos instrumentos de investimento, modelos de propriedade inovadores, uma gama de novas políticas públicas e incentivos, bem como pressionando por uma melhor divulgação dos compromissos de capital virtuoso.

A seguir, apresentamos quatro categorias estratégicas a serem consideradas pelos líderes que vão conduzir sua organização nessa direção.

### 1. REALOCAÇÃO DE RISCO

Os mercados de capitais estão se dando conta da existência de empresas dispostas a adotar modelos de negócios e comportamentos mais virtuosos. Nos últimos anos, os green bonds e outros instrumentos de dívida inovadores têm ajudado a fomentar mudanças rápidas. Esses títulos, emitidos por governos, fundos de investimento privados ou, às vezes, diretamente por empresas, podem ajudar as empresas a financiar suas necessidades de capital virtuoso.

Inicialmente, como o nome indica, os green bonds ajudaram a financiar investimentos em tecnologias ou processos ambientalmente sustentáveis, como energia renovável ou retrofits de edifícios mais eficientes. Em alguns casos, eles são oferecidos com taxas de juros mais baixas ou termos mais flexíveis para reduzir significativamente o custo inicial de investimento.

O mercado de green bonds tem crescido rapidamente, com outros US\$ 257,7 bilhões emitidos em 2019 de acordo com a Climate Bonds Initiative. Outros títulos relacionados (às vezes chamados de Títulos Sociais, Títulos de Sustentabilidade, Títulos ESG ou Títulos ODS) também estão sendo oferecidos para iniciativas que têm objetivos sociais ou combinados em mente.

Embora os governos emitam green bonds, em muitas situações pode ser mais econômico liberar empréstimos diretamente para as empresas. Um governo poderia usar seu balanço patrimonial para subsidiar o custo de uma empresa que faz um investimento desejável, em vez de se dedicar à atividade por conta própria.

### 2. NOVAS FORMAS DE PROPRIEDADE

O alto risco é uma barreira compreensível para qualquer investimento em inovação, seja ele virtuoso ou não. Nos mercados de capitais convencionais, os investidores querem crescimento lucrativo com o menor risco possível. Eles preferem comprar crescimento lucrativo com ágio – fazendo a empresa em que investiram comprar empresas menores lucrativas e em crescimento com valuations altas – do que ver a empresa em que investiram entrar diretamente em uma inovação arriscada e ainda não comprovada.

Mas existem investidores públicos e privados no sistema que estão dispostos a assumir riscos para fornecer novos benefícios sociais. Portanto, é perfeitamente concebível que investimentos em iniciativas arriscadas que tragam benefícios sociais possam ser feitos por empresas como investimentos iniciais de risco, com uma compra negociada antecipadamente para os frutos do investimento, se bem-sucedido.

Uma reviravolta na famosa inovação “spin-in” da Cisco Systems Inc. foi lançada pelo ex-CEO John Chambers em meados da década de 1990. Na época, a empresa crescia, mas Chambers percebeu que não tinha a estrutura de capital nem a estrutura de incentivos necessárias para

acompanhar os investimentos inovadores das startups do Vale do Silício. Então, criou uma startup financiada inteiramente pela Cisco, que conseguiu lançar um produto de sucesso. Chambers então criou uma spin-in comprando as participações dos ex-funcionários e trazendo esses funcionários e sua inovação bem-sucedida de volta. Durante 20 anos, Chambers gastou quase US\$ 3 bilhões criando spin-ins de startups bem-sucedidas do grupo.

### 3. INCENTIVOS E SUBSÍDIOS GOVERNAMENTAIS

Os governos podem desempenhar um papel importante na redução do risco ao garantir um mercado para o produto do investimento de capital virtuoso. O governo alemão ofereceu uma redução no risco para investidores em energia renovável. Ofereceu contratos de 20 anos pagando uma tarifa garantida acima do preço de mercado para novos projetos, gerando até 10 megawatts por ano de energia renovável. Isso eliminou o maior risco do investimento nesse tipo de energia. Sem surpresa, houve investimento suficiente em energia renovável para garantir que a Alemanha compraria toda a demanda desejada. Isso, é claro, também ajudou vários produtores alemães de energia renovável a reduzir a curva de aprendizado, o que ajudou a criar players alemães mais bem-sucedidos nessa indústria global emergente.

Além disso, os governos podem usar a tributação para reduzir o custo do investimento após os impostos, permitindo a depreciação acelerada para investimentos de capital virtuosos. Parte do alto custo dos investimentos de capital é que, ao contrário das despesas, que rendem 100% de seu benefício fiscal no ano da despesa, os investimen-

tos de capital obtêm o benefício fiscal apenas lentamente ao longo do tempo, à medida que o ativo é depreciado ou amortizado. A depreciação totalmente acelerada, que para fins tributários trata um investimento de capital como uma despesa, reduz o custo após os impostos do investimento, aumentando o imediatismo e, portanto, o valor da economia tributária associada a ele.

A Índia teve provisões de depreciação acelerada para investimentos em energia eólica por muitos anos. Isso gerou um investimento significativo nos anos em que esteve em vigor. Somente após a introdução da Missão Solar Nacional por Jawaharlal Nehru, em 2010, é que a energia solar ganhou um tratamento semelhante.

No entanto, quando os benefícios da depreciação acelerada foram retirados em 2012, as novas instalações eólicas caíram quase pela metade, assim como as instalações solares também caíram. O governo do primeiro-ministro Narendra Modi reintroduziu os dois em 2014, permitindo ao país exceder sua capacidade eólica planejada para 2017. Quedas semelhantes foram observadas também em economias em desenvolvimento, como Noruega e Canadá.

### 4. MELHOR DIVULGAÇÃO SOBRE CAPITAL VIRTUOSO

Até o momento, não tem sido fácil entender os compromissos virtuosos de capital de uma empresa. A maioria dos balanços ainda não revela claramente quais ativos e despesas estão relacionados a contribuições positivas para a sociedade ou à redução do risco ambiental. A divulgação também deve permitir a avaliação de aquisições e desinvestimentos de empresas e tecnologias destinados a impulsionar os lucros de forma mais ética e sustentável. Os pa-



# A BLACKROCK, MAIOR GESTORA DE INVESTIMENTOS DO MUNDO, TOMA SUAS DECISÕES BASEADA NOS INVESTIMENTOS DE LONGO PRAZO DA EMPRESA INVESTIDA

drões contábeis e os requisitos regulatórios relacionados a riscos e passivos ambientais ainda estão em desenvolvimento, liderados pela Task Force on Climate-related Financial Disclosures e por uma grande coalizão de acadêmicos e investidores institucionais que estão solicitando ativamente à SEC [equivalente norte-americana à Comissão de Valores Mobiliários brasileira] novas regras que tornem os mercados de capitais dos Estados Unidos mais eficiente.

A resposta a esse desafio fundamental é a divulgação mais clara dos compromissos de capital relacionados às contribuições positivas para a sociedade e para o meio ambiente. Isso exigirá requisitos mais claros por parte de investidores ativistas, bolsas e, em última instância, por reguladores. Até mesmo os classificadores gostariam de informações mais claras sobre os compromissos de capital.

Kevin Ranney, diretor de estratégia e desenvolvimento de produto da Sustainalytics, disse recentemente: “Seria ótimo se os investidores e outros incorporassem informações sobre as implicações de sustentabilidade dos gastos de capital em suas análises de empresas”. No entanto, ele ainda notou a dificuldade de coletar essas informações de forma sistemática e comparável entre as empresas. É um desafio que vale a pena enfrentar.

## A EVOLUÇÃO DA VIRTUDE CORPORATIVA

Acreditamos que o universo corporativo e o mundo que ele atende estão prontos para a próxima evolução da virtude corporativa: o capital virtuoso. Mais do que qualquer outra coisa, as despesas de capital rastreiam o caminho de uma empresa e provam que ela realmente faz o que diz.

Esse é o tipo de prova que investidores, reguladores, consumidores e até funcionários procuram.

Larry Fink, CEO da BlackRock, a maior empresa de gestão de investimentos do mundo, com US\$ 6,5 trilhões em ativos em sua carteira, deixou isso claro em uma sucessão de cartas anuais aos CEOs das empresas nas quais a BlackRock investiu. Ele explicitou que precisa conhecer o plano de longo prazo, os compromissos e os investimentos que cada empresa está fazendo. Em sua famosa carta aberta de 2018 aos CEOs, ele escreveu: “Os riscos ESG serão um componente formidável de investimento por um período sustentado de tempo. Queremos que o gerenciamento de riscos ESG seja uma ferramenta que todo gestor considere um ponto de referência. Temos que criar as métricas para cada empresa. Espero que façamos parte de sua criação; essa é uma das nossas ambições”.

Desde então, Fink fez declarações ainda mais enfáticas sobre os compromissos da BlackRock com o investimento sustentável – a ponto de vender empresas que não atendem aos seus padrões.

PESQUISAS FEITAS POR ANALISTAS FINANCEIROS e acadêmicos cada vez mais corroboram a noção de que as empresas que se comportam de maneira virtuosa (leia-se: de forma responsável e sustentável) têm mais probabilidade de sucesso. Essas empresas tendem a fazer contribuições positivas mais significativas para a sociedade, gerar lucros mais sustentados, envolver positivamente o governo e outros reguladores e gerar clientes e funcionários mais leais. Ao fazer isso, atendem melhor às necessidades de mais e mais investidores como a BlackRock, ao mesmo tempo em que ajudam a melhorar o mundo. O que poderia ser mais virtuoso do que isso? ∞

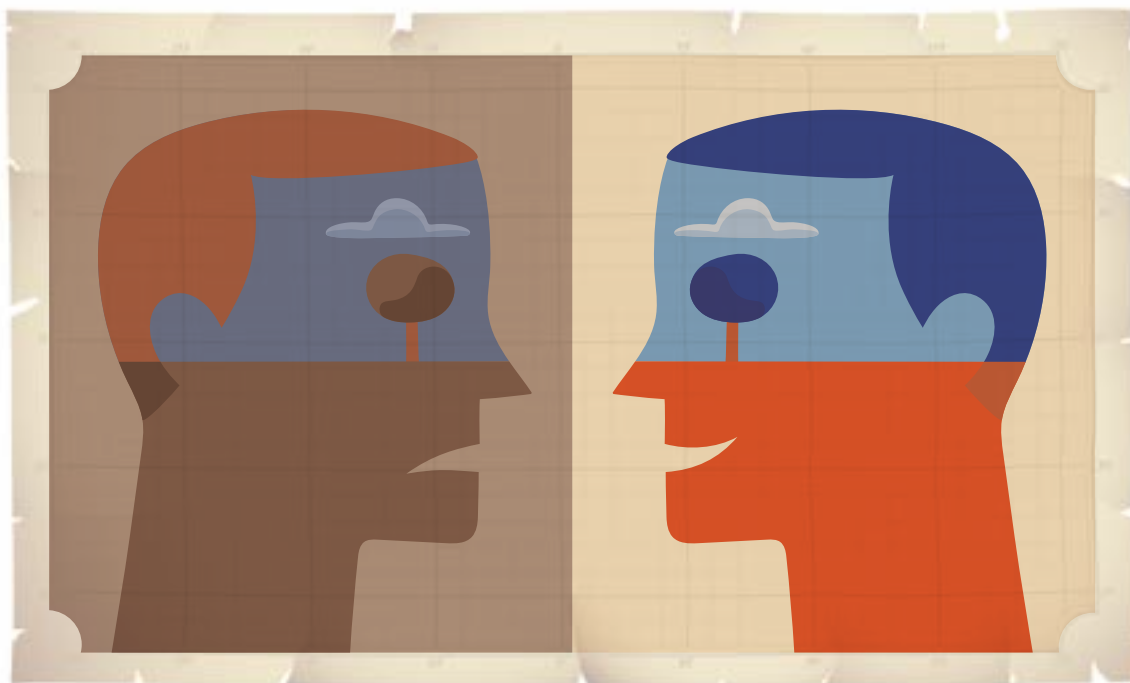
© ROTMAN MANAGEMENT

Editado com autorização da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto. Todos os direitos reservados.

ROGER MARTIN é professor emérito da Rotman School of Management. ALISON KEMPER é professora assistente de empreendedorismo na Ryerson University. ROD LOHIN é diretor executivo do Michael Lee-Chin Family Institute for Corporate Citizenship.

# ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES



## VOCÊ DEPOIS DA CRISE

**VIVER AS INCERTEZAS, AS TRISTEZAS E AS TRANSFORMAÇÕES DA PANDEMIA PODE SER AVASSALADOR PARA A NOSSA PSIQUE. O COPING PODE AJUDAR VOCÊ A ENFRENTAR ESTE MOMENTO ADVERSO – E A CRESCER DURANTE A TRAVESSIA | POR RODRIGO VERGARA**

Convido você a visualizar um futuro otimista. Estamos em março de 2022. O Brasil está imunizado. As mortes por covid-19 já não são notícia e o distanciamento social acabou. Escolas, comércio e escritórios reabrem.

Repare como estão as coisas nesse futuro. O que mudou? O que é familiar? Como estão os lugares em que você vive e trabalha, seu entorno? Como estão as pessoas com quem você se

relacionava? Agora atente para outro elemento desse futuro: você. Onde você está e o que faz? Com quem se encontra? Com que se ocupa e se preocupa? O que pensa e sente? O que te move?

A pandemia vai passar. E estaremos transformados, como tudo. O foco desta reportagem é a qualidade dessa transformação: como atravessar da melhor forma possível esse período adverso, cujo fim ainda está fora de vista.

## O COPING É UMA ESCOLHA CONSCIENTE E ENVOLVE CRIAR UMA ESTRATÉGIA PESSOAL PARA LIDAR COM UMA SITUAÇÃO ESTRESSANTE

O primeiro passo é reconhecer que estamos vivendo várias crises simultâneas: econômica, salarial, sanitária, mental, cultural, relacional etc. É importante distingui-las para pensar em como lidar com elas. Digo lidar porque as crises atuais não são algo que podemos resolver ou evitar. Nos resta apenas aceitar sua existência e aprender a conviver com elas. Na psicologia, essa atitude se chama coping, o que significa “lidar com problemas ou responsabilidades em bons termos, de maneira exitosa e tranquila”. O conceito foi apresentado pelo psicólogo americano Richard Lazarus na década de 1960, mas permanece atual e é muito útil nesse segundo ano de pandemia global.

“O coping trata dos mecanismos e estratégias para lidar com o estresse de forma construtiva. É uma escolha consciente, que envolve a decisão de criar uma estratégia específica, pessoal, para lidar com determinada situação estressante”, diz Esdras Vasconcellos, professor do Instituto de Psicologia da USP. O conceito transcende a redução de danos e vê a crise como chance para evoluirmos e, por que não, sairmos mais bem adaptados. “Muita gente não está enfrentando uma ameaça à própria sobrevivência e pode pensar em como sair da pandemia melhor”, diz Dmitry Bayakhchev, consultor estratégico.

Seja para conviver ou para evoluir, é preciso definir o desafio que enfrento. Porque nem todo mundo está sendo impactado da mesma maneira. Os desafios de alguns são a sobrecarga de trabalho, a solidão ou as sequelas da co-

vid-19. Outros sofrem com o desemprego, o excesso de convívio em família ou os protocolos de proteção ao vírus. Muitos estão em luto. São infinitos os tipos de impacto possíveis. “Raramente você lida com todos os impactos da pandemia ao mesmo tempo, mas com impactos específicos que ela traz”, diz Bayakhchev.

Primeiro aprendizado na lida com a crise: não há uma única solução, que sirva para todos. Cabe a cada um examinar seu contexto, necessidades e prioridades do momento, escolher um caminho e testá-lo. Para isso, é importante enxergar o conjunto todo. Entre as abordagens que se propõem abrangentes, elegemos para nos ajudar a Teoria Integral, de Ken Wilber, um dos filósofos e epistemólogos vivos mais influentes da atualidade.

### UM MAPA ABRANGENTE

A teoria de Wilber se propõe a incluir todas as dimensões da experiência humana. Nas palavras dele, a abordagem integral “é um mapa, que leva em conta todos os sistemas e modelos conhecidos de desenvolvimento. Para que você utilize todos os recursos disponíveis para enfrentar qualquer situação, com maior probabilidade de êxito”. É a promessa que ele faz em um de seus muitos livros, *A visão integral*.

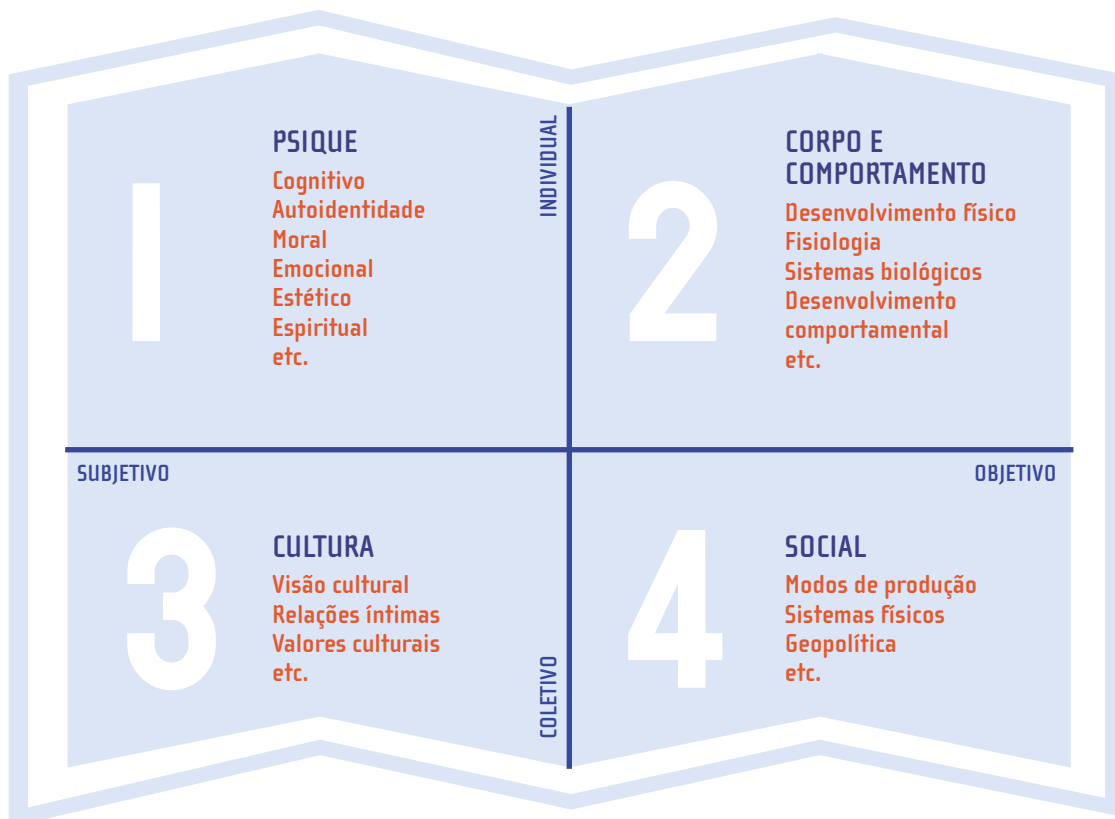
De acordo com Wilber, todo fenômeno pode ser examinado segundo dois eixos que, cruzados, definem quatro quadrantes.

- **O EIXO VERTICAL** distingue as dimensões individual e coletiva de todo fenômeno. Diante de algo, é possível examinar as implicações a um indivíduo isolado e, de outro lado, aquelas que afetam as relações desse indivíduo. Isso nos ajuda a distinguir aquilo que diz respeito a mim daquilo que diz respeito ao todo.
- **JÁ O EIXO HORIZONTAL** diferencia as dimensões objetiva e subjetiva de toda experiência. Todo fenômeno tem aspectos observáveis, a ponto de podermos usar instrumentos para tal. Um radar mede a velocidade objetiva de um automóvel, mas não pode medir o que o motorista pensa ao acelerar. A tecnologia avança na observação do universo subjetivo, mas o significado de emoções e pensamentos na experiência individual ainda guarda muito mistério.



# UM CAMINHO PARA A EVOLUÇÃO

A análise dos quadrantes da Teoria Integral pode ajudá-lo a elaborar uma estratégia de coping



## Os quadrantes

O cruzamento desses eixos cria quatro quadrantes: individual-subjetivo, individual-objetivo, coletivo-subjetivo e coletivo-objetivo. Vai ser útil olhar para cada um deles.

- O **QUADRANTE INDIVIDUAL-SUBJETIVO** se refere a tudo o que tem a ver com a psique e com a produção de sentido, significado e valor, como as emoções, os pensamentos, os conceitos abstratos, a moral.
- O **QUADRANTE INDIVIDUAL-OBJETIVO** diz respeito ao corpo físico, aos processos orgânicos e observáveis que ocorrem dentro e fora dele: sinais vitais, processos fisiológicos e o comportamento daquele corpo no mundo.
- O **QUADRANTE COLETIVO-SUBJETIVO** fala da intersubjetividade, das construções mentais e dos significados que criamos coletivamente. Em outras palavras, cultura, ideologia, visão de mundo. Fazem parte desse quadrante os idiomas, as orientações políticas e religiosas, a história.

- O **QUADRANTE COLETIVO-OBJETIVO** diz respeito às relações dos corpos no espaço e no tempo em relação com o ambiente. Um professor e seus alunos, o artista e a plateia, a família, a tecnologia, os encontros. Tudo aquilo que se pode observar como processo e resultado social.

A divisão da experiência em quadrantes é um mapa. Não é o território. Na vida real, esses quadrantes se amalgamam em um fluxo de energia em permanente transformação e se influenciam mutuamente. Eles são um todo indivisível. Essa distinção serve apenas para facilitar nosso entendimento.

## PARCIALMENTE CERTO, PARCIALMENTE ERRADO

Você talvez tenha críticas a esse mapa. Ken Wilber concorda contigo. Assim são os mapas: limitados. O melhor dos conceitos sobre a realidade sempre deixará de fora muita coisa. Não dá para entender tudo. As palavras não dão conta. A lin-

guagem é uma bênção que nos permite criar, ao custo da simplificação.

Apesar disso, nossos mapas vêm melhorando. Para Wilber, os conceitos evoluem à medida que criamos visões de mundo que incluem o que antes ficava de fora. Nossa economia, por exemplo, ignorava a finitude dos recursos naturais e criou cadeias de valor lineares, para extrair matéria-prima sem dó e descartar resíduos sem peso na consciência. A emergência ambiental esfregou na nossa cara o que não queríamos ver.

A expansão da consciência ocorre em todos os quadrantes. No caso da psique, fica ainda mais evidente. A criança acredita que a mãe some quando fecha os olhos e o adolescente ignora a finitude de seu corpo. A maturidade permite transcender esses pensamentos, mas você deve conhecer adultos que comem como se fossem imortais e tratam os outros como extensões da sua vontade. Estamos sempre a meio caminho da próxima evolução.

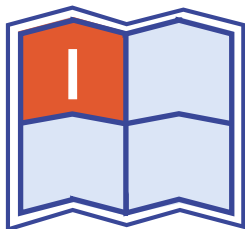
“Todas as visões são parcialmente certas e parcialmente erradas”, diz Moacyr Castellani, administrador, psicólogo, especialista em mentoria e coaching, que trabalha desde 1992 com o modelo integral ([kenwilber.com.br](http://kenwilber.com.br)). Um segundo aprendizado para lidar com a crise: relativizar as próprias certezas. Que verdade ób-

via estou deixando de incluir ou simplesmente negando? Que certeza ilusória está turvando minha visão?

## O INTEGRAL E A COVID-19

Uma maneira de utilizar a Teoria Integral na lida com a covid-19 é checar sua experiência e os impactos em cada quadrante. Segundo Bayakhchev, há dois critérios para orientar esse mapeamento. “Pode ser útil olhar tanto onde há mais pressão como também onde há mais possibilidade de ação.” Faz sentido. “O pior é ficar na incerteza e na frustração, sem que eu possa fazer algo.” Eis um terceiro aprendizado: focar aquilo em que temos influência pela ação.

Para ajudar você, fizemos esse exercício de análise. Não de um indivíduo, mas da coletividade. Analisamos o noticiário e as pesquisas disponíveis. E elegemos e apresentamos, neste **Assunto Pessoal Especial**, alguns desafios que consideramos relevantes e passíveis de ação em cada quadrante. Talvez os desafios que elegemos não sejam os que terão mais impacto para você. Mas, de qualquer forma, eles ajudarão a entender os quadrantes, para que você afie sua própria análise e pense em como construir a sua estratégia de coping.



## DESAFIO NÚMERO I: FALAR SOBRE AS EMOÇÕES

A PANDEMIA PODE SER UM PÓS-DOUTORADO SOBRE VOCÊ MESMO

Tomemos as emoções, por exemplo. Muitas vezes, elas são vistas como processos autônomos, sobre os quais não temos muito poder: “Diante disso, sinto aquilo. Sou assim.” Mas a ciência sabe que esse processo pode ser manejado.

Conhecer meus processos internos me ajuda a entender os valores atrelados às minhas emoções e os comportamentos decorrentes. Quanto mais consciente me torno dos meus padrões, maior a autonomia para evitar os gatilhos.

Um primeiro passo é falar sobre as emoções. “Quando falo sobre o que sinto, trago minhas emoções à consciência, afirmo que elas exis-

tem e que são parte de mim”, diz o psicólogo Moacyr Castellani. Porque é comum negarmos emoções que consideramos negativas, tratando-as como falhas pessoais ou criticando a nós mesmos quando elas surgem. E com isso perdemos talvez a mais rica fonte de conhecimento sobre nós mesmos.

“As emoções são indicadores de que algo ameaça meus valores. Entender meu sistema de valores ajuda a lidar com a realidade”, afirma Bayakhchev. Não só. Viver plenamente a palheta completa de emoções humanas é pré-requisito para o bem-estar.

Evitar tensões que podem provocar emoções indesejadas, no final das contas, pode gerar ansiedade, diz Carol Romano, psicanalista, especialista em psicologia positiva e consultora de inovação. “O senso comum trata a felicidade como a ausência de sentimentos negativos ou de perdas. A vida é também um acúmulo de lutos. Se fujo daquilo que pode me trazer emoções com as quais eu não sei lidar, vou me distanciando da vida. E a ciência sabe que uma vida sem tensões, sem estresses, gera ansiedade também. É como perder por W.O.”, diz Romano.

Primeiro aprendizado no campo da psique: aceitar a presença das emoções indesejadas, falar sobre elas, integrá-las e aprender o que elas têm a ensinar. Desse prisma, a situação atual surge como uma oportunidade única para me conhecer, um pós-doutorado sobre mim mesmo.

Mas o manejo das emoções não se limita a tirar o melhor proveito dos sentimentos ruins. É possível literalmente produzir sentimentos bons.

Uma das atitudes internas mais poderosas para o bem-estar é a gratidão. Tida como uma fonte de bem-estar há milênios, só recentemente a gratidão recebeu o selo da medicina, depois que se verificaram os efeitos da sua prática na fisiologia. “A gratidão é uma postura, uma atitude

voluntária. E é mais forte do que qualquer medicamento para a saúde do sistema imunológico”, diz o professor do Instituto de Psicologia da USP Esdras Vasconcellos.

“A gratidão é um dos mais poderosos antídotos para as emoções negativas”, disse Ken Wilber, em entrevista recente durante a pandemia, ao recomendar uma prática simples. Durante sete dias, antes de dormir, escreva três coisas pelas quais você é grato que aconteceram naquele dia. É só isso. Quem seguiu a prática, em estudos controlados, teve um aumento significativo dos níveis de felicidade (medidos por vários indicadores) em comparação com o grupo de controle. Um detalhe: os indicadores se mantiveram elevados por seis meses depois da prática.

Ainda no campo subjetivo, Wilber recomenda uma outra atitude interna: perdoar, palavra cuja raiz etimológica sugere algo como “o mais alto grau de doação”. “É uma das chaves para lidar com emoções negativas”, diz ele. “O perdão deveria ser uma das prescrições dos médicos.”

Segundo aprendizado no campo da psique: não apenas é possível reduzir os danos dos sentimentos indesejados, mas é possível treinar sentimentos desejados. Ambas as atitudes estão sob nosso poder e responsabilidade.



## APRENDEU COM AS EMOÇÕES? COLOQUE-SE EM MOVIMENTO

O COPING PODE SER CENTRADO NO PROBLEMA, NA AÇÃO

A emoção é uma ótima ferramenta para identificar o que incomoda e motivar a agir. Mas quando ela assume um papel muito relevante na solução, corremos o risco de agir com a visão turvada. “O coping focado na emoção pode atrapalhar bastante”, diz Vasconcellos.

A boa notícia é que o ciclo fisiológico disparado por uma emoção se esvai em minutos. Para que uma mágoa dure anos, portanto, é preciso que eu recontar a mesma história milhares de vezes, remoendo o acontecimento e ressuscitando a emoção a cada ciclo. Mais uma vez, há aqui um certo grau de poder para ação. Eu posso escolher as histórias que quero contar na minha cabeça, certo?

Eis uma prática para ajudar a interromper o re-moer da história: observe a contrapartida emocional no corpo, como uma sensação. Onde no corpo você sente a sensação da emoção? Que características tem? É um formigamento, um aperto, um calor? Em seguida, note o ciclo dessa sensação: qual o ritmo e a frequência? Perceba então as variações desse ciclo. Absorta nessa observação, a atenção desvia-se da história que dispara a emoção. O ciclo emocional logo se dissipa. Posso agora lidar com o problema que a emoção me ajudou a identificar.

“Numa crise, ajuda muito ter um coping centrado no problema, não na emoção”, diz Vasconcellos. “Quem não entra em ansiedade, em angústia,

## VOCÊ TEM CLAREZA QUE ESCOLHE OS PROBLEMAS COM QUE SE PREOCUPA? E TEM CLAREZA DOS SEUS CRITÉRIOS DE ESCOLHA?

tem espaço na mente para resolver a questão com mais objetividade.”

Vem então mais um campo de escolha e de autonomia individual: a definição do problema. Você tem clareza que escolhe os problemas com que se preocupa? E tem clareza dos seus critérios de escolha? Muita gente delega essa seleção ao noticiário, pautado pela abrangência, pela gravidade e pela urgência. Caminhos de ação para você, leitora ou leitor, raramente acompanham as reportagens sobre as diversas crises da sociedade. O resultado disso é um misto de impotência, frustração, angústia e ansiedade.

A boa notícia é que há outros critérios de escolha. Uma opção é escolher problemas que estejam ao alcance de nossa ação. “Se posso fazer algo, ajuda. Nem que seja pedir comida dos restaurantes de que eu gosto, para ajudar a sustentá-los durante a crise”, diz Dmitry Bayakhchev. O exemplo dado abre um campo de ação enorme, em que cada ato cotidiano pode ser revestido de significado alinhado aos valores.

“Para mim, é mais importante ter uma ação do que um projeto perfeito que nunca sai do papel”, diz Puni Aydar, arquiteta e produtora, coidealizadora do Conecta, uma rede que nasceu durante a pandemia e oferece ferramentas de desenvolvimento pessoal a quem não tem acesso. Sua relação com o projeto exemplifica um coping com foco no problema.

Primeiro veio a emoção. “Eu me sinto incomodada em trabalhos desvinculados dos problemas da maioria da população.” A emoção serviu para se conhecer. “Percebi que sentia falta de trabalhar com e para pessoas em vulnerabilidade. Sempre

tive isso em mim, é algo da minha personalidade”, diz Aydar. A ação resultante nasceu do que ela já fazia. “O Conecta é uma junção das partes da minha trajetória pessoal: meu trabalho como urbanista, o interesse pelo impacto voltado a pessoas em vulnerabilidade e minha trajetória com práticas de desenvolvimento pessoal.”

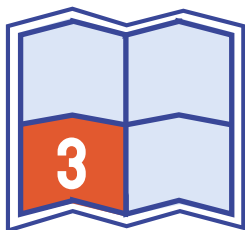
Há um outro nome para processos criativos que permitem lançar mão dos talentos, alinhado aos valores: flow. O termo, cunhado pelo pesquisador húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, se refere a um estado de fluxo, que nos absorve em alguma atividade, com grande satisfação. “Flow é quando estamos imersos e com atenção plena num processo criativo”, diz a especialista em psicologia positiva Carol Romano.

Há algumas condições para que o flow aconteça, diz Romano. É preciso que eu goste da atividade e que o desafio esteja no limite das minhas habilidades, para que haja aprendizagem. “Não é dizer ‘eu sei tocar piano’, mas sim ‘eu gosto de aprender piano’. O flow se estabelece quando estou num processo de lapidação de meus talentos. Não tem flow fora dos talentos.”

O pulo do gato é que o conceito de talento, para a psicologia positiva, inclui nossos interesses e afinidades. Gostar de aprender piano é um talento. O que abre mais um campo de escolha e autonomia: quais são seus talentos?

O resultado é uma ação que se transforma em fonte de motivação e bem-estar. “Me entrego muito mais, tenho mais liderança, uma potência mais ativa”, diz Aydar. “Com o Conecta, toda hora é hora de trabalhar. Vivo umas explosões de criatividade no meio do almoço. E isso não me esgota, ao contrário. Parece que eu estou ganhando barrinhas de energia. Quanto mais eu dou, realmente mais eu recebo. Parece piegas, mas é verdade.”

Foi assim que nasceu o projeto Escuta Ativa, idealizado por Leandro Citelli, mediador de conflitos, especialista em psicologia transpessoal e consultor em humanização de relações. Impedido pela pandemia de executar seu trabalho, que envolve relações de qualidade, Citelli percebeu-se em conflito com quem convivia, em atitudes que ele mesmo não validava. “Percebi que eu preciso de um momento na semana em que eu encontro com o Leandro que eu quero ser, para fortalecê-lo.” Com parceiros, desenhou o Escuta Viva, um serviço online que oferece sessões gratuitas de escuta qualificada e que treina pessoas para prestar o serviço.



## RECONHECENDO AS NECESSIDADES DOS OUTROS

EMPATIA É ESSENCIAL PARA ATRAVESSAR AS CRISES ATUAIS

Quando nos movemos para os quadrantes coletivos, um dos poderes de ação é a empatia. Porque não é possível mudar o outro. Se mal conseguimos mudar nossos próprios hábitos, o que dirá mudar os hábitos dos outros. Mais efetivo é tentar enxergar as coisas pelos olhos dos outros.

Todos já tivemos momentos em que temos um estalo e percebemos algo que antes ignorávamos. Ken Wilber diz que, quando isso acontece, transcendemos nossa visão anterior. Em outras palavras, saltamos para um novo nível de consciência. É comum, diz ele, que eu me esqueça como pensava quando ainda vivia na ignorância daquele fato.

A internet nos brinda com um exemplo disso. Em um experimento gravado em vídeo, pessoas são convidadas, em pares, a subir e saltar pela primeira vez de uma plataforma de 10 metros, em uma piscina. Câmeras e microfones registram suas reações à beira do precipício. Em muitos casos, um dos participantes, após uma imensa hesitação, salta primeiro, sozinho. Quando volta à plataforma, ensopado, está transformado. E passa a desdenhar o medo do outro, que ainda não pulou, como uma bobagem. Ao transcender o medo, esqueceu-se de como era.

Segundo Wilber, isso é comum. Quando aprendemos algo novo sobre o mundo, esquecemos nossas crenças anteriores e as tratamos como coisa de ignorantes. No entanto, diz ele, sempre estaremos a meio caminho da próxima evolução em alguma das muitas linhas de desenvolvimento. Sempre haverá alguém mais à frente e um pouco atrás de nós.

Diante dos desafios globais atuais, que exigem a colaboração de todos, as saídas dependem de nos comunicarmos com quem está em níveis de consciência diferentes do nosso.

“Saber traduzir os desafios para engajar pessoas em diferentes níveis de consciência é uma das habilidades de um líder”, diz o psicólogo

Moacyr Castellani. “Reconhecer as necessidades dos outros e falar de maneira que eles entendam a mensagem e tomem as atitudes adequadas ao seu entendimento.” De um lado, isso ajuda a nos fazermos entender. Na mão contrária, ajuda a despertar a empatia necessária para compreender o outro e transcender a polarização crescente, que bloqueia o diálogo e impede a colaboração.





## UMA OFERTA QUE NOS CONECTA A ALGO MAIOR

A DOAÇÃO PODE AJUDAR A TRANSFORMAR NOSSA REALIDADE

Por fim, no campo das interações sociais, a recomendação que emerge da nossa pesquisa aponta para a doação. Doar-se ao outro nos conecta a uma ordem de grandeza maior que nós mesmos, dá um senso de pertencimento.

De novo, aqui, isso envolve exercer autonomia. As escolhas do que doar e a quem doar são manifestações dos nossos valores e de nossas preferências. Posso dar preferência aos valores e doar o que eu acredito ser mais importante: dinheiro, alimento, serviço. No caso da doação de serviço, posso doar o que me dá prazer fazer.

Ou posso combinar as duas coisas, como Leandro Citelli, com o projeto Escuta Viva. “Vivemos uma epidemia de depressão, em alguma medida associada à solidão, à falta de conexão verdadeira. Tem gente cercada de pessoas, mas em solidão, porque não se sente vista, ouvida, reconhecida. Nosso projeto atende essa necessidade.” Por outro lado, o ato de escutar traz grande satisfação a quem presta o serviço. “Quem escuta recebe uma gratidão, seja explícita ou implícita,

de quem está falando. Um brilho de olhar, que nos dá força interior.”

Aydar concorda. “A parte mais prazerosa do trabalho no Conecta é o feedback de quem está recebendo. Nem precisa ser um feedback positivo, um reconhecimento consciente. Basta ver as pessoas participando, ver que as pessoas voltam.”

Quem diria, cara leitora, caro leitor, que temos tanto poder para transformar nossa realidade em meio a uma crise global? ∞



**RODRIGO VERGARA** ([www.ria.works](http://www.ria.works)) é jornalista, ator improvisador, consultor de segurança psicológica para alta performance em equipes e fundador do PlayGrounded - a Ginástica do Humor.



Thomaz Gomes  
é gerente de  
conteúdo da HSM.

# AULA PRÁTICA

## O EXPERIMENTO COLETIVO QUE ESTAMOS VIVENDO COM A PANDEMIA ME TRANSPORTOU DE VOLTA AO LABORATÓRIO DE CIÊNCIAS DA ESCOLA

No início dos anos 1990, no auge da minha pré-adolescência, aulas em laboratórios de ciência eram relativamente comuns nas escolas particulares de São Paulo. Entre as atividades que eram apresentadas aos alunos, o processo de decantação era a primeira decepção da molecada que vestia o jaleco branco na expectativa de construir um foguete ou simular um vulcão em erupção. Para quem não viveu essa experiência, o processo consiste em separar componentes de densidades diferentes (como óleo e água) em um mesmo recipiente, com a ajuda de bastões, funis ou pistões.

Tenho lembrado bastante dessas sessões nos últimos meses. Talvez seja por causa do experimento coletivo de decantação que estamos vivendo. Família, trabalho, amigos. Estava tudo separado no seu devido recipiente, com alguma mistura aqui e ali. Corta para mais de um ano depois do início do distanciamento social. Pai, filha, esposa, profissional – apenas para citar algumas das inúmeras entidades que formam o que chamamos de personalidade –, passaram a ocupar o mesmo espaço físico e psíquico. O tempo todo. Ou 24/7, como gostam de dizer por aí.

Tem sido um privilégio de passar por esse período com as pessoas que mais amo neste mundo: minha companheira, Maitê, e minhas filhas, Alice e Nina. Ao longo desses meses, li diversos relatos de aproximação entre pais e filhos, almoços em família durante a semana e casais se redescobrimo em meio à pandemia. O lado cheio do copo. Sim, ele existe. Mas nem sempre mostra toda a verdade. A realidade é que processos de transformação são complexos, longos e subjetivos. Alguns têm vivenciado isso em banho-maria. Outros, em uma panela de pressão.

A intensidade da convivência com as pessoas mais íntimas (e conosco mesmos) pode ser tão prazerosa quanto avassaladora. É preciso empatia, diálogo, esforço e aceitação para reescrever as histórias de nossas relações, sejam elas profissionais ou pessoais. Isso passa a ser ainda mais complexo quando abrimos as câmeras de nossa vida para o resto do mundo, inclusive para o mundo do trabalho. Uma espécie de Big Brother particular, onde as diferentes telas que dividiam nossa rotina e intimidade passaram a ser reveladas diariamente.

Assimilar a grande mistura de sentimentos e relacionamentos que se tornou a vida é um desafio enorme. O cenário ainda é de incerteza. Mas precisamos nos mover para algum lugar. Assim como nas aulas de laboratório, temos a oportunidade de aprender com esse novo ciclo de decantação que se apresenta. Reagrupar, estudar, experimentar. Entender as mudanças e aprendizados que a pandemia nos trouxe. E aceitar os resíduos que ela deixará. ∞



# UMA GERAÇÃO COMPROMETIDA?

ISOLADOS COM SUAS FAMÍLIAS, PAIS E MÃES QUESTIONAM O QUE SERÁ DOS FILHOS DEPOIS DA PANDEMIA. PRECISAM MESMO?

Jovens adolescentes passam seus dias diante da tela do computador ou celular, desmotivados em relação aos estudos, vivendo rotinas sedentárias. Estão impossibilitados de viver aventuras, conhecer pessoas e lugares novos, numa fase da vida em que a energia e os hormônios transbordam, pedindo ação, movimento e contato.

Vejo-os apresentando sinais de desequilíbrio, irritação, ansiedade. Ou mesmo quadros mais severos, como depressão ou automutilação. Há medo e solidão entre esses jovens, que sentem a vida empobrecida e despida de significado... como um pesadelo que nunca termina.

Do outro lado, vejo pais e mães apreensivos, com medo das sequelas que marcarão a vida dos seus filhos e roubarão deles a possibilidade de serem felizes como eles próprios foram no passado. Estão influenciados por médicos psiquiatras que afirmam que o prejuízo será enorme para esses meninos e meninas que celebraram seus aniversários de 15, 16, 17 ou 18 anos fechados dentro de casa. Mas eu acredito que estamos avaliando os personagens de um filme do futuro com base num enredo do passado.

É verdade que a pandemia derrubou os muros que separavam a casa do trabalho e da escola, intensificou a convivência familiar e trouxe desafios gigantescos para todos. Porém, a geração Z, dos nativos digitais, já representava um desafio para seus pais. O fato de eles estarem vivendo isolados há mais de um ano pode estar deprimindo alguns, mas certamente está moldando outros para reflexões e respostas de um nível de percepção mais sutil. A cabeça deles está mudando, suas rotinas e comportamentos também. Ficamos assustados apenas porque não os compreendemos bem e temos medo de que eles sofram.

Acaba sendo um alívio saber que não se trata de jovens de um lugar específico ou de uma determinada raça ou cultura. Estamos falando de toda uma geração, que foi afetada de forma parecida em todo o planeta.

Penso que os pais desses jovens, esses, sim, estão em situação mais difícil. Isso acontece porque as bases de suas juventudes foram outras. A luta pela liberdade foi travada com os pais deles, que proibiam manobras arriscadas e, com isso, apimentavam ainda mais as suas vidas já efervescentes.

Quanto aos atuais jovens, eles não me preocupam. Porque serão movidos por outras paixões. O fato de terem passado pela mesma pandemia e terem ficado reféns das mesmas condições restritivas cria uma autorregulação que colocará todos em condições semelhantes. E o mundo será deles, não nosso!

Estamos falando de jovens mais simples e criativos, totalmente digitais, menos formais, mais sensíveis, que decidirão com base nos princípios da vida, dos valores, da sustentabilidade e da felicidade. Acredito que não se perderão e nem perecerão. Ao contrário, eles se apoiarão e criarão um mundo mais humano, mais integrado e menos desigual. ∞



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.



# VOCÊ JÁ ASSINA AS NEWSLETTERS ABERTAS DA REVISTA HSM MANAGEMENT?



... as 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.

 **Quinzenal**

the update



THE  
**UPGRADE**

Atualidades do Brasil e do mundo com o viés da gestão. A leitura social da revista HSM Management.

 **Quinzenal**



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**



INSCREVA-SE



# O MUNDO MUDOU, NÓS MUDAMOS

O FUNCIONAMENTO DO CÉREBRO EXPLICA POR QUE A VIDA DE ANTES DA PANDEMIA PARECE FICAR MAIS NO CAMPO DA RECORDAÇÃO DO QUE DO HÁBITO | POR CARLA TIEPPO

**N**a semana que antecedeu à premiação do Oscar, deparei com um questionamento estranho na minha mente: como era mesmo a antiga rotina de ir ao cinema? Demorei a recordar que costumava ir às terças-feiras e que a decisão estava relacionada a momentos em que precisava espairecer e relaxar. Fiquei tentando reviver a sensação de estar na sala escura. Mesmo tendo passado os últimos dez anos frequentando salas de cinema com uma assiduidade bem expressiva, este último ano distante da telona teve um efeito devastador na minha capacidade de retomar a memória desse hábito.

Por causa desse pensamento, comecei a buscar ativamente outras experiências que caracterizavam minha vida antes da pandemia e que também estavam sendo abaladas. Festas

em família, encontros com amigos, comemorações de todo tipo, viagens a trabalho e a lazer. Tudo parece estar mais no campo das recordações do que dos hábitos.

Esta é uma característica importante da forma como o cérebro funciona e que está diretamente ligada ao fenômeno que estou relatando aqui: a vida já não é mais do mesmo jeito não apenas porque o mundo fora de nós mudou, mas especificamente porque a percepção sobre a vida, os hábitos e os comportamentos mudou. Você já se pegou sentindo um verdadeiro estranhamento ao ver alguém na rua sem máscara? No início da pandemia o estranhamento estava em ver pessoas mascaradas. E o desconforto de chegar e não cumprimentar as pessoas com apertos de mão, abraços, um ou dois beijinhos? Também já está bem menos evidente?

## FELIZMENTE, ESTAMOS RESISTENTES A CONSIDERAR O ATUAL ESTADO DE COISAS COMO EFETIVAMENTE NORMAL

Fomos obrigados a alterar muitos processos cerebrais num intervalo de tempo relativamente curto. Em geral, somos provocados por mudanças no ambiente, mas elas ocorrem de forma mais paulatina e são metabolizadas e tratadas aos poucos. De vez em quando uma mudança de cidade, o fim de um relacionamento ou até mesmo o óbito de alguém querido produz abalos importantes – mas, dessa vez, estamos vivendo um monte deles ao mesmo tempo. O sistema emocional acaba sendo mais demandado, e essa demanda excessiva produz efeitos importantes.

Um dos efeitos mais evidentes é que há uma sobrecarga de sistema. Já que precisamos analisar os novos hábitos adquiridos e prestar atenção em novos comportamentos e validá-los do ponto de vista da efetividade adaptativa de cada um deles no novo cenário, a dinâmica do sistema emocional em operar essas validações de padrão pode passar despercebida, mas é um ônus considerável. Tome como exemplo o fato de que durante uma reunião online você passa um tempo grande olhando para várias faces humanas que estão simultaneamente localizadas em uma área do seu campo visual, com alta definição de imagem. Essa área, conhecida como fóvea, tem uma quantidade maior de fotorreceptores e consegue fazer leituras precisas sobre a emocionalidade contida nas faces observadas. Nos contatos presenciais não é possível observarmos com a mesma acurácia visual porque utilizamos a fóvea para focar cada um dos rostos a seu tempo.

Quando as faces estão simultaneamente expostas em uma tela no mesmo campo visual, a fóvea recebe os estímulos de várias expressões faciais para serem processadas de uma só vez. Esse tipo de demanda emocional é semelhante àquela que um orador sofre quando fala em público, situação que é fonte de estresse para todos os que ainda não desenvolveram recursos para enfrentá-la. Além disso, no mesmo momento em que você está processando essa avalanche de informações emocionais de outras pessoas, também pode observar sua própria imagem na tela. Com horas e mais horas de telas em reuniões sucessivas, a dinâmica do sistema emocional revela uma sensação de fadiga que parece estranha, já que muitas das tarefas inerentes a um dia de trabalho no escritório, como os deslocamentos ou o trânsito, não estão acontecendo.

É um cansaço paradoxal. São emoções novas. E os hábitos que eram fonte de alívio e desconpressão estão suspensos. Não há previsão de retorno e esse estado de coisas parece se instalar de forma

permanente. Um estado sem hábitos. Nele, não queremos nos acostumar com máscaras, mas estranhamos quando vemos alguém sem. Não vivemos mais as situações em que viajar, passear, ir a restaurantes surgem naturalmente em nossas mentes, mas sentimos falta de cada uma delas. A qualquer momento o inesperado pode atingir uma família e provocar perdas inestimáveis. No início da pandemia, queríamos um novo normal para viver. Achamos que poderíamos achar normalidade nisso tudo. Mas, para o sistema emocional, normal é aquilo com que se pode habituar.

Assim, o aclamado novo normal ainda não se instalou. Para ser normal, deve honrar o significado que a palavra tem. Precisa ser capaz de causar habituação. Precisamos poder nos acostumar com a rotina estabelecida. Encontrar pontos de equilíbrio que nos permitam seguir investindo em nossos sonhos e propósitos. Felizmente, estamos resistentes a considerar o atual estado de coisas como efetivamente normal. Só estaremos realmente em algum novo normal quando pudermos reencontrar aqueles modelos normalizados de comportamento que surgem de forma automática e nos levam a uma sala de cinema no fim de uma terça-feira ou o que quer que seja normal para cada um de nós. ∞



CARLA TIEPPO é doutora em neurofarmacologia, pesquisadora, consultora empresarial, professora da Singularity University Brazil e autora de *Uma viagem pelo cérebro: a via rápida para entender neurociência*.



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.

//////////



## MIHNEA MOLDOVEANU: PARA LIDAR COM BIG DATA, SÓ O PENSAMENTO INTEGRADOR

EM 2013, O PROFESSOR DA ROTMAN SCHOOL JÁ AVISAVA:  
O LÍDER PRECISA DAS CAPACIDADES DA ENGENHOSIDADE

A internet faz com que cada usuário seja um hub que conecta pessoas, ideias, produtos, tecnologias, filosofias e modos de ser e de se comportar. Quando cada um dos 7,8 bilhões de habitantes da Terra pode ser visto, potencialmente, como um processo de geração de dados sem fim, isso pode ajudar a humanidade a tomar decisões melhores. Mas, para concretizar essa possibilidade, há um problema: como transformar – de modo eficaz, eficiente e confiável – esses dados em informações realmente úteis?

Hoje se fala com muita naturalidade de dados no meio empresarial, como se o problema acima fosse tranquilamente solucionável com a tecnologia computacional adequada. Não é. Como escreveu o romeno Mihnea Moldoveanu em artigo publicado na **HSM Management** nº 100, ainda que consigamos dobrar a capacidade de armazenamento e processamento de dados a cada 18 ou 24 meses, seguindo a lógica da Lei de Moore (e não é certeza que essa lei se mantenha indefinidamente), isso será insuficiente para o volume impensável de dados com que estamos lidando. Na verdade, é o contrário: mais tecnologia pode fazer o problema piorar. É fácil de entender o porquê: quando as entradas de dados aumentam, não significa que o número de operações requeridas para convertê-las em informações úteis aumente na mesma proporção – não é um aumento linear; as operações necessárias “mega-aumentam”, no neologismo escolhido por Moldoveanu. O que precisamos, segundo ele, é recorrer à engenhosidade humana.

### O QUE ELE DISSE EM 2013

O que é “engenhosidade” em relação a grandes volumes dados? Ser engenhoso é ser capaz de conceber um modo de as operações citadas serem sequenciadas. Trata-se, portanto, de escrever os algoritmos (sequências de instruções bem de-

## MUITOS GESTORES AINDA CREEM QUE TECNOLOGIA RESOLVE TUDO E NÃO CULTIVAM SUA ENGENHOSIDADE

finidas) e acionar a heurística (um procedimento simplificador que quebra problemas mais complexos em outros de mais fácil resolução, a fim de encontrar soluções viáveis, mesmo que imperfeitas). É a engenhosidade que nos tem permitido otimizar fábricas, calcular interações essenciais entre genes ou explorar as variações por minuto do preço da ação da Apple. A engenhosidade tanto dá forma a um problema como encontra maneiras de solucioná-lo, explica Moldoveanu.

Por que é importante esse artigo do professor da Rotman School? Por duas razões. É um alerta sobre a crença na tecnologia como resolvidora de tudo e também desdiz o que acreditava Gordon Moore – que o limite mecânico dos dispositivos tecnológicos limita nossa capacidade de solucionar problemas. A tecnologia nem resolve tudo, nem limita a solução. O artigo introduz o Efeito Engenhosidade ao lado da tão citada Lei de Moore, segundo o qual nossa capacidade média de solucionar problemas dobra a cada seis meses. Juntando lei e efeito, vemos que nós, humanos, podemos solucionar, usando a tecnologia existente, problemas maiores do que normalmente conseguiríamos.

Então, Moldoveanu convoca os gestores para serem engenhosos – ou seja, capazes de pensar algoritmos e de praticarem a heurística – neste mundo data-driven e lista as principais capacidades que devem desenvolver para isso:

- **Modelagem:** para interagir com grandes dados, é preciso entender o processo que os produz. A famosa declaração do Google, de que “num mundo em que a informação é grátis e abundante, os modelos não são necessários”, está muito errada. Sem o modelo do processo que gera os dados, não há como saber o que é relevante e o que não é. Porém, precisamos de mais do que modelos para o fenômeno em questão. Também são necessários modelos para os problemas que os grandes dados alimentam ali. (Sim, ele fala de modelos matemáticos.)
- **Codificação/programação:** as grandes massas de dados são estranhas à maior parte dos graduandos em administração de empresas porque residem num lugar que não conseguem acessar: no cyberspaço, codificados por protocolos e linguagens estranhas. Não surpreende

que cursos de introdução à inteligência artificial e à programação de computador, em plataformas de e-learning como iTunes, Coursera, edX e Udacity, tenham tanta demanda.

- **Percepção:** toda informação tem de ser construída, materializada; dizemos que precisamos percebê-la. A ciência da percepção transforma qualidade em quantidade; traduz intuições e sentimentos em dados observáveis, mensuráveis. Mas tal ciência ainda está em sua infância.

### O QUE DIZEMOS HOJE

Parte da provocação que Moldoveanu fez oito anos atrás foi enfrentada. A sociedade presta muito mais atenção aos algoritmos do que antes, seja pelo risco de haver vieses inconscientes contidos ali – um algoritmo que discrimina negros e mulheres, por exemplo –, seja pela suposta intenção manipulativa discutida no docudrama “O dilema das redes”, ou pela crescente importância deles na estratégia de empresas digitalmente transformadas.

Porém, o artigo segue atual por três razões principais: (1) ainda há um pensamento mágico de que a tecnologia resolverá tudo; (2) o algoritmo é apenas uma parte da engenhosidade requerida, falta a conscientização sobre a heurística; e (3) os gestores ainda não estão desenvolvendo, não em massa, as capacidades de engenhosidade – e sua capacidade matemática, que está na raiz de tudo.

Há um conceito no qual o artigo não toca, mas que permeia tudo o que é proposto ali: o pensamento integrador (ou integrativo), metodologia para resolver os chamados “wicked problems” que integra intuição, razão e imaginação. A engenhosidade para lidar com o big data é parte dessa abordagem. Moldoveanu sabe, porque é um especialista no assunto, bem como é a instituição à qual ele pertence, a Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, no Canadá. ∞

# CONTE-NOS SE A NOSSA RALAÇÃO TEM VALIDO A PENA PARA VOCÊ!



Todo dia, a gente rala, rala e... rala de novo. Queremos fazer desta revista uma experiência inesquecível para nossos leitores. Não só algo que proporcione habilidades e competências que façam você brilhar mais, como também uma fonte de insights de liderança e negócios que impulse você em direção ao seu sonho.

Mas a gente precisa saber se o nosso esforço está dando certo, se estamos ajudando você em sua carreira.

## Você contaria pra gente?

Preparamos um questionário rápido para descobrir – leva 5 minutos para você responder, no máximo. Afinal, num mundo movido a dados, a gente precisa deles aos montes. E num mundo de centralidade no cliente, precisamos muito da sua visão.

**Topa nosso convite? Então é só acessar a pesquisa por meio do QR Code abaixo para respondê-la!**

**hsm**  
management



# REVISTA HSM

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

# eXtra

#CHAPTER2YOU: O DESAFIO DO IMPOSSÍVEL

## COMO ERA IMPOSSÍVEL, FOI LÁ E FEZ

NO CAPÍTULO DO RECÉM-LANÇADO LIVRO DE NEUZA BORGES E VIVIANE MARTINS,  
VOCÊ CONHECERÁ UMA JORNADA DE HERÓI QUE ATÉ HOJE INFLUENCIA A AB INBEV



No início do século 21, a Ambev sonhou grande e cresceu tanto, que era difícil enxergar o que dava errado. Mas havia “encrencas” (termo de um de seus executivos). Por exemplo, sua maior fábrica, e a segunda maior do mundo, em Campo Grande, Rio de Janeiro, era “encrenca”. A produtividade era baixa a ponto de não ser incomum ela não conseguir entregar o combinado e a empresa precisar recorrer a outra unidade, o que aumentava o custo logístico. O turnover era de 20% ao ano – os próprios funcionários pediam demissão ao ver que as coisas não iam bem. A Ambev tentou várias soluções, sem sucesso, até que, em 2010, a consultoria Falconi mudou a abordagem: não eram processos ou tecnologia que deviam ser o alvo de ações, mas as pessoas.

Neuza Borges e Viviane Martins detalharam essa história, que pode ser parecida com alguma sua, em *O desafio do impossível*, e os assinantes de **HSM Management** vão receber o e-book de um capítulo por e-mail!

Já descobriu qual é seu arquétipo criativo? Jaci? Guaraci? Tupã? Ou lara? Se ainda não “jogou” o game do autoconhecimento, jogue!



### ESTREIA O CHAPTER2YOU

A cada edição da revista, você recebe o capítulo de um livro recém-publicado

A partir desta edição, HSM Management passa a distribuir, como material eXtra a seus assinantes, e-books com capítulos dos livros recém-lançados – e eventualmente mais alguns de clássicos ou obras imperdíveis. É mais uma maneira para contribuímos com o contínuo desenvolvimento de nossa comunidade de leitores, em seu lifelong learning.

#ROLE MODEL YOUNG LEADERS

## PRAZER, WELLINGTON!

Carolina Genovesi Gomes conversa com Wellington Vitorino, 26 anos, que acaba de ser aceito no MBA no Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos, uma das mais prestigiadas universidades do mundo.

Certamente um dos poucos brasileiros negros a registrar o feito, esse niteroiense de origem humilde começou a empreender aos 12 anos, com uma revenda de picolés em Saquarema, que virou uma loja de doces, que virou uma rede com 23 pontos de venda no Rio de Janeiro. Várias bolsas de estudos depois, ele está pronto para brilhar, como você vai ver. ∞



**ALBERTO ROITMAN**  
Escola Caos  
página 24



**ALESSANDRA MORRISON**  
Kimberly-Clark  
página 17



**ALEXANDRE ULLMAN**  
LinkedIn  
página 24



**AMÉRICO MATTAR**  
Fundação  
Telefônica Vivo  
página 38



**ANA CLAUDIA OLIVEIRA**  
Continental  
página 24



**ANDRÉ VICENTE**  
Adecco brasil  
página 24



**ANDRÉA CLEMENTE**  
Whirlpool  
página 17



**ANDREA SORIA**  
Herman Miller  
página 71



**ANTONIO  
MANTOVANI NETO**  
Pitá Arquitetura  
página 17



**ARTHUR LAUXEN**  
Ultra  
página 17



**CAROL ROMANO**  
psicanalista  
página 71



**DMITRY BAYAKHCHEV**  
consultor empresarial  
página 71



**EDRAS  
VASCONCELLOS**  
Inst. Psicologia USP  
página 21



**FLAVIO SENA**  
Isat  
página 31



**JOÃO PAULO VERGUEIRO**  
ABCR  
página 38



**JOSÉ RICARDO AMARO**  
Ticket Serviços  
página 17





**JULIANA WEI**  
Grupo Heineken  
página 24



**KLEBER MONTEZUMA**  
Secretaria de  
Educação de Teresina  
página 44



**LEANDRO CITELLI**  
mediador de conflitos  
página 71



**MICHEL RIKE**  
Zien  
página 17



**MOACYR CASTELLANI**  
psicólogo e mentor  
página 71



**PUNI AYDAR**  
arquiteta e produtora  
página 71



**RAPHAEL TRISTÃO**  
Archademy  
página 17



**REGINA ESTEVES**  
Comunitas  
página 38



**REGINA PACHECO**  
FGV  
página 44



**RENATA MEDEIROS**  
DSM  
página 17



**TIAGO ALVES**  
Regus & Space Brasil  
página 17



**WASHINGTON BOMFIM**  
Secretaria de Planejamento  
e Coord. de Teresina  
página 44



**WESLEY BARBOSA**  
Escola de Carreiras  
página 24

## Organizações citadas nesta edição

Adecco Brasil.....24	EmpregueAfro.....48	Instituto Ayrton	Profile PR.....48
Aerobotics.....11	Equinor.....66	Senna.....44, 54	Rede D'Or.....37
Afectiva.....60	Escola de Carreiras.....24	Instituto Butantan.....37	Regus & Space.....17
Amazon.....32	Escola do Caos.....24	Instituto de Psicologia	Rotman School of
Ambev.....37, 44	Facebook.....32, 65	da USP.....71	Management.....66, 84
Apple.....32, 65, 84	FGV EAESP.....44	Instituto Qualidade	Ryerson University.....66
Archademy.....17	Fundação Lemann.....37, 44	no Ensino.....44	Salesforce.....37
ARCO.....66	Fundação Porticus.....37	Instituto Viva Rio.....48	Stanford University.....65
Associação Brasileira dos	Fundação Schwab.....37	InvestSP.....37	Statoil.....66
Captadores de Recursos	Fundação	Itaú Unibanco.....37	Sustainalytics.....66
(ABCR).....37	Telefônica Vivo.....37	JBS.....37	Tesla.....57
Ateliê da Luz.....80	Gao Feng Advisory	Johnson & Johnson.....11	Tesla Motors.....11
Avina.....48	Company.....57	Kimberly-Clark.....17	Ticket Serviços.....17
Barbara Brennan School of	Gerdau.....44	L'Oreal Paris.....32	Ultra.....17
Healing.....80	Global Lighthouse	Laureate.....54	Unesco.....37
Ben & Jerry's.....32	Network.....11	Louis Vuitton.....32	Universidade
Beyond Verbal.....60	Google.....17, 32, 84	Magazine Luiza.....37	Estadual do
BlackRock.....66	Graduate School of	McDonald's.....32	Rio Grande do Sul.....37
Bond University.....48	Business da Stanford	McKinsey.....11	Universidade Federal de
BRF.....37	University.....66	Michael Lee-Chin Family	Pelotas.....54
Carrefour.....32	Great Place to	Institute for Corporate	University College
Centro de Estudos e	Work Brasil.....17, 24	Citizenship.....66	London.....11
Pesquisas "Dr. João	Greenpeace.....66	Microsoft.....11, 24	University of California,
Amorim" (Cejam).....44	Harvard.....66	MIT Media Lab.....60	Berkeley.....65
Cisco Systems Inc.....66	HeartMath Institute.....80	MSCI.....66	University of
Claro.....37	Heineken.....24	Natura.....48	Massachusetts.....60
Cogna.....37	Herman Miller.....17	Netflix.....32	University of Michigan.....24
Companhia Suzano	Hospital Israelita Albert	Nike.....32	University of Toronto.....84
de Papel e Celulose.....42	Einstein.....44	Nova Escola.....37	Vale.....37
Comunitas.....37, 44	Hospital Municipal	Open Bionics.....11	Vietnam Airlines.....6
Condurú Consultoria.....32	Dr. Moisés Deutsch -	Patagonia.....48	Votorantim.....37
Continental.....24	M'Boi Mirim.....44	People Tree.....48	Vox.....48
Disney.....32	Inspere.....54	PepsiCo.....32	WEDO.....48
DSM.....17	Instituto Ação pela Paz.....48	Pitá Arquitetura.....17	Whirlpool.....17
Emotion Lab.....60	Instituto Alfa e Beto.....44	Porto Seguro.....48	Zien.....17

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

(11) 4689-6666

## Nosso conselho editorial

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • 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)

## 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](mailto:gabrielle@qura.com.br)

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

Publicidade: [negociosB2B@qura.com.br](mailto:negociosB2B@qura.com.br)

Atendimento ao cliente: [revistahsm.com.br/faq](http://revistahsm.com.br/faq)

Assine HSM Management: [revistahsm.com.br/assinatura](http://revistahsm.com.br/assinatura)

### revistahsm.com.br

Editora-executiva: **Cynthia Rosenberg**  
[cynthia@revistahsm.com.br](mailto:cynthia@revistahsm.com.br)

Subeditora: **Lizandra Magon de Almeida**  
[lizandra@revistahsm.com.br](mailto:lizandra@revistahsm.com.br)

Editora assistente: **Angela Miguel** [angela@revistahsm.com.br](mailto:angela@revistahsm.com.br)

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

Colaboraram nesta edição: **Rafael Gonçalves, Roberta Paduan, Rodrigo Vergara, Sandra Regina da Silva**

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

**ânima**  
EDUCAÇÃO

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



## educação e seleção:

Processos 100% digitais e experiência individualizada para os candidatos. É a tecnologia trabalhando a favor da humanização em processos que vão além de apenas recrutamento.

Saiba como a Eureka conecta empresas e jovens talentos!

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

consultoria | eureka



# RH **Ágil** '21

digital

**6ª turma** | início: **23 de agosto**

## Impulsione a transformação digital na sua empresa.

Online e ao vivo, o programa **RH Ágil** foi desenhado pela **HSM** e pelo **GPTW** especialmente para que gestores, líderes, coordenadores e executivos(as) de Recursos Humanos sejam protagonistas da **Transformação Digital**.

### Prepare-se para 5 semanas intensas com:

Imersão em metodologias ágeis e como aplicá-las no contexto do RH

Painéis com executivos(as) e empresas de referência no mercado

Networking Qualificado

Laboratórios Temáticos

**Torne-se um RH Ágil e estratégico e faça a diferença na sua organização.**

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE

Great  
Place  
To  
Work.

**inscreva-se!**

[hsm.com.br](http://hsm.com.br) | [rhagil@hsm.com.br](mailto:rhagil@hsm.com.br)

