

# EQ

M A G A Z I N E  
ANO 2 NÚMERO 4

## Nesta edição

- Malala, a garota humanitária
- Ciência de dados no Compliance
- Mentora da carreira feminina
- Bem-estar no teleatendimento
- Jornada do trabalho sustentável
- Evangelho segundo o digital
- Benefícios, eldorado para startups
- Empreender pra acelerar PcDs
- Recrutamento racker
- Mais dinheiro ou mais tempo?

### **AUIN, Unesp**

A universidade, ponte para a inovação

### **Startups nas empresas**

por Bruno Rondani, CEO 100 Open Startups

### **Digitalização das marcas**

por Eduardo Simon, CEO DPZ&T

# EX P E D I E N T E

EA MAGAZINE

publicação dedicada a tendências do futuro do trabalho  
ANO 2 | número 4 | janeiro 2021

P U B L I S H E R  
C O N C E P Ç Ã O E D I T O R I A L

Stefarss Stefanelli

E D I T O R - C H E F E

HUGO BESSA

A R T I C U L I S T A S  
C O N V I D A D O S

Flávia Neves

Luiz Francisco Bueno

Renata Gonçalves

Jôsy Andrade

Hugo Baraúna

D E S I G N  
O F F I C E R

daniel ganancia



Credito Imagem CAPA  
Foto Original: Divulgação/Arthur Sasse  
Foto Montagem: Daniel Ganancia

Projeto gráfico original por Jeff Xavier

# S U M Á R I O

**06** Editorial

## E N S A I O

**12** Malala  
a garota humanitária

## E N T R E V I S T A S

**18** Startups nas empresas  
por Bruno Rondani, CEO 100  
Open Startups

**26** Digitalização das marcas,  
por Eduardo Simon, CEO DPZ&T

## S E Ç Õ E S

**32** Work art

**80** Work future

**108** Work themes

## H U B T E C H

**76** RH na pandemia  
TI na pandemia

**16** CULC  
O aplicativo do trabalho

## P O C K E T

**34** Machine learning

**37** Mentoria colaborativa

**41** ESPECIAL Agência Unesp de Inovação

**50** Psicologia online

**54** Cultura de engajamento

**58** Consumo & influencers

**61** Mercado de benefícios

**64** Felicidade no trabalho

**68** Inclusão social

**72** Recrutamento com inteligência

## A R T I G O S

**84** Liderança

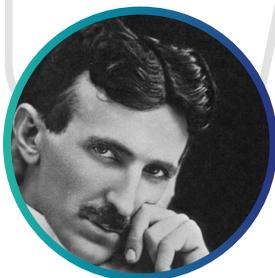
**89** Resiliência

**95** Comunicação interna

**100** Carreiras do futuro

**103** Meu sabático

A quarta edição da **ea magazine** é dedicada a dois homens excêntricos e geniais em seus tempos. Nikola Tesla nasceu em um século sem a mitologia do Vale do Silício, sem Hubs, sem Labs e sem empresas Unicórnios. É de um tempo em que ser gênio não deixava ninguém bilionário, morreu pobre. Elon Musk faz do século 21 seu campo de experimentação, que vai, é sério, da Terra à Marte. Ele uniu empreendedorismo visionário ao campo das ciências tecnológicas e ficou bilionário rapidinho, antes dos 30 anos.



## **Nikola Tesla** **O pai da eletricidade** [1856-1943]

Dois séculos, 19 e 20, têm o legado da contribuição científica de **Nikola Tesla**. Ele, que nasceu em uma aldeia na Croata mudou-se para a América e lá se naturalizou aos 35 anos. Viveu em Nova Iorque até sua morte, aos 86 anos. É um dos maiores cientistas de todos os tempos, responsável pela invenção de dispositivos eletrônicos, da corrente alternada de onde veio o motor elétrico. Ele está presente na robótica, no radar, no controle remoto, na lâmpada fluorescente, no raio-x, na ciência computacional, balística e física nuclear. Em 1891, aos 35 anos, desenvolveu sua maior invenção:

**a bobina de Tesla**. Simples e funcional, ela foi a base para a criação da maioria dos meios de comunicação sem fio, como o rádio e a televisão. Gênio complexo e excêntrico, tinha uma mente perturbada com quadro e sintomas de psicopatia e fortes alucinações. Quadro que se agravou com doenças inexplicáveis e tragédias pessoais. A morte do irmão Dane foi provocada acidentalmente por ele. Mesmo com toda a sua contribuição à ciência, Tesla viveu ignorado pela comunidade científica. Morto, não pararam as honrarias. Morreu pobre. A cratera Tesla, no lado mais distante da Lua, e o asteroide 2244 Tesla foram nomeados em sua honra.



## **Elon Musk** **O homem de Marte** [1971]

**Elon Musk** é o empreendedor serial mais controverso deste século 21. É o pai nerd da inovação tecnológica. Suas engenhocas, das experimentais às aplicáveis em escala de mercado, mostram que sim a evolução do mundo é condição do homem. Carros elétricos, energia limpa, mobilidade, exploração espacial, geolocalização e neurociência evoluem com Elon. Empreende desde muito jovem, e de forma peculiar. Foi co-fundador da Paypal, o primeiro sistema de pagamento a turbinar vendas online. Elon escalou, vendeu o negócio rapidinho e não parou mais de inventar, porque concorrência, ele quase não tem.

**Tesla Motors** > homenagem a Nikolas Tesla, SpaceX, Neuralink, X.com, são marcas associadas à sua genialidade empreendedora. De origem sul africana e nerd assumido, sofreu bulling e atos de violência física e verbal na infância e na adolescência. Homem feito, tem em si estilo excêntrico, ousado, desaforado e, preste atenção, mantém seu olhar pra lua. Hoje é o maior fornecedor privado de foguetes para a NASA. Planeja espalhar a civilização humana em Marte. Quer colonizar e criar as leis por lá. E tem data. A chegada dos primeiros moradores ao planeta vermelho está prevista para 2022. Filho da inteligência artificial, criou, em 2015, a OpenAI, organização sem fins lucrativos para promover a inteligência artificial ao bem de beneficiar a população humana. Um altruísta? É hoje o homem mais rico do mundo, fortuna estimada em 188 bilhões de dólares.

F O N T E

I N S P I R A D O R A

**oakian**<https://twitter.com/oakian1><https://www.facebook.com/oakian/>[https://www.instagram.com/oakian\\_/](https://www.instagram.com/oakian_/)<https://www.linkedin.com/company/oakian/>**ea magazine**

publicação editorial online, concebida pela oakian, construída em suas edições de forma colaborativa, por profissionais que atuam no mercado de trabalho.

[https://oakian.com.br/edicao/ea\\_magazine\\_ed04/](https://oakian.com.br/edicao/ea_magazine_ed04/)

# agradecemos

## aos entrevistados da edição 4

Bruno Rondani	18
Eduardo Simon	26
Edna Vasselo	37
Rafaela Helbing	34
Guilherme Wolff e Tainah Veras	41
Fabiano Carrijo	50
Rogério Chér	54
Luiz Gustavo Pacete	58
Eduardo Del Giglio	61
Tirley Alfonso	64
Giovana Pazzini	68

# EDITORIAL



por HUGO BESSA

## O valor da vida e da liberdade

Nem todos os algoritmos do mundo poderiam prever os acontecimentos do ano passado. Atípico, desafiador, complexo. Essas são palavras que você certamente escutou por aí, na sua empresa, na imprensa, nas conversas com amigos. Outras definições também podem ser dadas para 2020, e nenhuma delas é melhor do que um terremoto. Uma pandemia sacudiu tudo e tirou as coisas do lugar, dentro e fora de cada um de nós. E que aqui vai mais um clichê: algumas delas, talvez a maioria, nunca mais voltarão a ser como eram, em todos os âmbitos. Mas, principalmente, no mercado de trabalho.

Boa parte dos profissionais experimentaram, com suas empresas, pela primeira vez, o home office, os benefícios de não terem que enfrentar trânsito, a agilidade e o foco nas agendas sucessivas de reuniões por teleconferência, um modo novo de trabalho, trazendo rupturas no jeito de ser das empresas e no seu jeito de produzir. Viagens se tornam desnecessárias, gestão e rotinas ganharam mais velocidade, ficaram mais pragmáticas, mais transformadoras, e claro, proporcionando economia de tempo e dinheiro.

A pandemia nos fez repensar a trajetória do que já estava traçado, mudar o rumo de planejamentos, com ênfase para a digitalização das empresas. Foram inúmeras as experimentações do trabalhar sob impacto de tomadas de decisões em meio à pandemia. E elas influenciaram também o viver.

**E você, no seu âmbito pessoal, de que forma 2020 transformou a sua essência, seus objetivos profissionais e de vida? O que você traz para seu 2021 como melhor bagagem? Se, por um lado, a pandemia acelerou tendências de mercado, por outro, obriga-nos a sermos mais práticos e perceber o valor do que realmente importa. O excesso perdeu espaço. A simplificação ganhou força. Modelo de gestão de pessoas, de produtividade, de liderança estão em transformação. Trabalho e vida podem propósitos.**

Esse novo mercado que se desenha e quebra paradigmas é contexto de entrevistas desta edição da EA. Novos rumos da publicidade, a presença cada vez maior das startups nas empresas, o poder de empresas pequenas e ágeis em termos de empregabilidade, a importância da ciência de dados no comportamento empresarial.

E a felicidade no trabalho, nossa busca contínua, um tema que tem tudo a ver com as perguntas que fiz acima, afinal, é ela que nos move a mudar e nos reinventar. E, agora, mais ainda, pois, tudo o que aconteceu, turbinou o valor da vida e da liberdade. As possibilidades são infinitas para sermos mais felizes trabalhando. Quem sabe iniciar um negócio, mesmo com todas as dificuldades do empreendedorismo no país, ou voltar à universidade, um caminho cada vez maior para a inovação e novas profissões, ou ainda procurar outra empresa para chamar de sua, que tenha sinergia com seu jeito de ser, com seus valores? Nós, da EA, preparamos esta edição, que aborda esses vários caminhos, sempre com um olhar para o futuro e a tecnologia. Temas indissociáveis hoje no trabalho.

Essa edição chega até você com esperanças. As vacinas começam a ser aplicadas em escala global. No Brasil, a primeira foi aplicada em São Paulo, em 17 de janeiro. Proporcionará a possibilidade de retorno aos afetos explícitos, afetos em forma de abraços, e da mobilidade ilimitada. Só não podemos dizer que será a volta do mundo como o conhecíamos, porque ele não existe mais. E isso abre um mundo...(!) de possibilidades em nós, em nosso poder profissional, nas empresas que querem transformar o mundo. **Boa leitura!**

Oakian  
Orgulho em ser UNESP.



# OAKIAN É “EMPRESA FILHA DA UNESP

A Oakian ([www.oakian.com.br](http://www.oakian.com.br)), empresa que edita a EA Magazine, é pioneira em consultoria de gestão de pessoas, cultura organizacional e endomarketing.

A Oakian foi reconhecida, em 2020, como “Empresa Filha da UNESP” pela Agência Unesp de Inovação, a AUIN (<https://auin.unesp.br>). O mapeamento alcançou todos os campus da Universidade, no estado de São Paulo. O propósito é levantar iniciativas empreendedoras em dois critérios.

1. **Iniciativas da própria universidade com foco em startups, spin-offs.**
2. **Negócios de alunos e egressos que se inspiraram neste ecossistema da Universidade para empreender, criando empresas denominadas filhas da Unesp.**

## PROPÓSITOS COMUNS, INOVAR



A fundadora e CEO da Oakian, Stefarss Stefanelli, se formou na UNESP Bauru em 1989, aluna da primeira turma de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo. Em 2001, fundou a Oakian com pioneirismo de soluções em gestão de pessoas.

“É uma honra receber esta credencial da AUIN e, ao mesmo tempo, observar a sinergia entre a pauta empresarial da Oakian com a pauta acadêmica da UNESP, ambas baseadas em pesquisa aplicada, em conteúdos de inovação e, estes, aplicados a produtos e programas a um bem maior, de realidades no mercado de trabalho.” **Stefarss**



Acesse [aqui](#) o Relatório de Empreendedorismo da AUIN.



## ANTES DA OAKIAN, O PROGRAMA ZAPTEEN

Bauru teve seu primeiro e único programa de TV Teen, quando Stefarss tinha 28 anos e criou a atração, já em uma iniciativa empreendedora. O Zapteen foi criado em parceria com o diretor de TV e videomaker, José Waldery (Pipol Cronópios). Veiculado no ano de 1993, o ZAPTEEN foi reconhecido como o primeiro programa de televisão no formato de produção independente fora da capital paulista. Veiculado pela TV FR-Manchete e retransmitido para 52 cidades da região de Bauru, o ZAPTEEN retratou um momento único da juventude bauruense. Teve grande repercussão nacional pelo formato inovador em TV regional. Recebeu atenção de veículos nacionais como Folha de S. Paulo, Vejinha SP e Meio & Mensagem. Permaneceu no ar por um ano, foram produzidos e veiculados 27 episódios.

# PESQUISA

## Empreender no feminino

A conversão global de "Empreendedoras" em "Donas de Negócios" é 40% mais baixa em relação a taxa de empreendedores homens donos de negócios. Há uma desistência maior do negócio no caso das mulheres. Em cada 10 homens empreendedores listados no GEM (Global Entrepreneurship Monitor), **6,5 viram "Donos de Negócio"**. Em cada 10 empreendedoras mulheres, apenas **3,9 viram "Donas de Negócio"**.

**34%** Mulheres Donas de Negócio, na média nacional

**26%** a maior faixa, tem entre 35 e 45 anos

**16%** tem escolaridade maior, um percentual baixo

**42%** chegou ao ensino médio, melhor alcance na escolaridade

**45%** são chefes dos seus lares

**75%** estão há 2 anos ou mais no empreendimento atual

**2/3** trabalham sem CNPJ

**49%** ganham até 1 salário mínimo

**08%** ganham acima de 5 salários mínimos

**94%** tem até 5 pessoas na empresa (incluindo a dona)

**40%** tomam empréstimo nos bancos, menos que os homens

**73%** tem nível de informatização próximo aos 75% dos homens

**47,6%** são empresas "MEI"



\*Amostra PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2018.

P E R S O N A

# Malala Yousafzai

“Percebemos a importância de nossa voz quando somos silenciados.”

## BIO

Malala Yousafzai

Nasceu em 12 de julho de 1997 na região do vale do Swat, nordeste do Paquistão. Seu pai, Ziauddin Yousafzai, professor e educador, é a sua referência heróica de resistência.

Ganhou o **Prêmio Nobel da Paz** aos 17 anos, em 2014.

Por trás do olhar sensível e voz doce de uma adolescente, Malala é condição de força feminina incomum. Faz renascer esperanças em nosso tempo. Ocupa um lugar no mundo que estava vazio, o de ativista humanitária que comove, que gera apoio incondicional. Como se por meio de sua oratória estivéssemos ao seu lado, juntos e de mãos dadas, orando pelo mundo. Sua força nas palavras e nas atitudes por cada país, por cada escola, por cada evento em que passa, expressa um gesto de amor às mulheres e à humanidade.

### MALALA

Ela é hoje muito maior que a causa que movimentou seu ativismo, a ocupação das salas de aula, a promoção do direito à educação da mulher como forma libertadora de cidadania e de conquistas. Sua conduta em 'olhar ao próximo' a transformou em potente voz humanitária e pacifista.

### ESCOLAS DE MULHERES

Em 2008, Malala tinha apenas 11 anos e o Talibã tomou o controle de sua cidade. Entre as diversas medidas implantadas pelo regime, proibiu que meninas frequentassem escolas. O extremismo do Talibã explode escolas de mulheres com homens-bomba. A justificativa não é menos extremista: escolas de mulheres são fonte de educação moderna e liberal, o que não é permitido pelo Islã.

### ATENTADO

Aos 12 anos, em 2012, a jovem paquistanesa foi baleada por dois membros do Talibã em um ônibus escolar, em Mingora. O fuzil atingiu seu crânio e pescoço. Malala foi vítima desse ataque brutal por defender o direito das meninas irem à escola em seu país.

### RECUPERAÇÃO

Na Inglaterra, após se recuperar depois de meses no hospital, sua resistência e ativismo se ampliaram. Seu discurso de protesto - "Como o Talibã ousa tirar meu direito básico à educação?", proferido na cidade de Peshawar contra o fechamento de escolas de mulheres, ampliou sua causa para a emancipação e direitos da mulher. Sua voz ganhou a atenção do mundo.

### TALIBÃ

É um grupo político extremista e mortal que usa táticas de guerra, com ataques de homem-bomba, na tentativa de recuperar o território do Afeganistão, onde se concentram as forças americanas e de exércitos da OTAN.

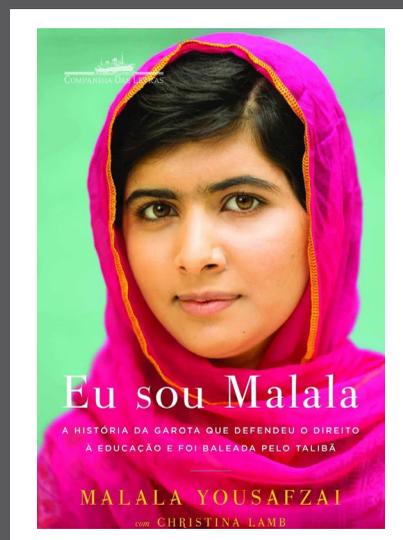
A milícia teve origem nas tribos que vivem na fronteira do país, formou-se em 1994, após a ocupação soviética do Afeganistão (que durou de 1979 a 1989). Como é da condição do extremismo, querem implantar uma sociedade regida por leis que proíbam influências externas no país e que se incentive na população a Jihad (guerra santa contra os não muçulmanos).

### AOS 17 ANOS, NOBEL DA PAZ

Em 2014, Malala se tornou a pessoa mais jovem a ganhar o Prêmio Nobel da Paz, aos 17 anos. Quase um século antes, em 1915, apenas o físico australiano Lawrence Bragg, aos 25 anos, conseguiu este feito.

## LIVROS

Eu sou Malala:  
A história da garota  
que defendeu o  
direito à educação  
e foi baleada pelo  
Talibã



“Educação não melhora apenas a vida individual dessas meninas, mas também o país todo – a democracia, a economia e a estabilidade.”

TED

<https://www.youtube.com/watch?v=e1tOe4SKbLU>  
<https://www.youtube.com/watch?v=5SclmL43dTo>  
<https://www.youtube.com/watch?v=b-y1E526Xvg>

### MALALA FUND

A organização (<https://malala.org>) visa arrecadar fundos para garantir que garotas do mundo todo tenham acesso à educação. A força de propagação está na figura de Malala, que hoje tem livre acesso a microfones de organizações e governos globais. A revista Time a reconheceu como a pessoa mais influente do ano de 2014. No seu 16º aniversário, discursou nas Nações Unidas, e a data passou a ser consagrada como 'Malala Day'.

### FORMATURA

Em 2017, foi aceita pela Universidade de Oxford, na Inglaterra, onde cursou Filosofia, Política e Economia. Por conta da pandemia, passou os últimos meses da graduação como estudante universitária em casa. Seu diploma foi entregue em junho de 2020, em uma cerimônia realizada à distância.

### MALALA NO BRASIL

Em sua primeira visita ao Brasil, em 2018, Malala, por meio da sua Fundação, passou a patrocinar três escolas-modelo, duas no nordeste e uma em São Paulo, todas lideradas por mulheres que integram movimentos ativistas em prol da Educação. O investimento alcançou US\$ 700 mil de recursos da Malala Fund.

Malala comemorou sua formatura na quarentena, junho de 2020.



“Extremistas têm medo de livros e canetas.”

9:41

CULC•

Daniel,  
seja bem-vindo  
ao trabalho!



# CULC•

Ambiente

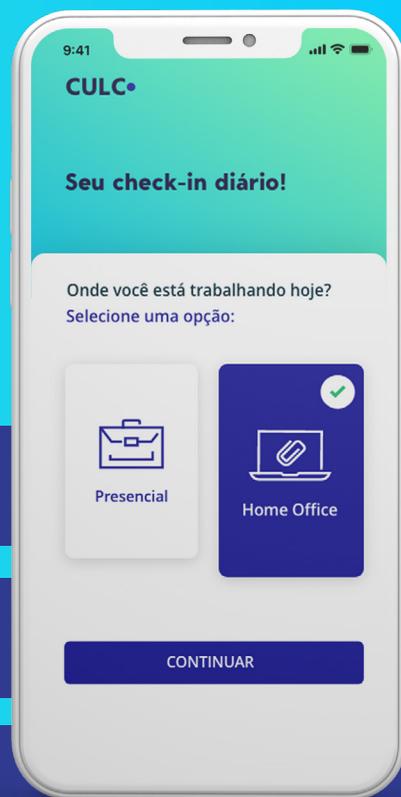
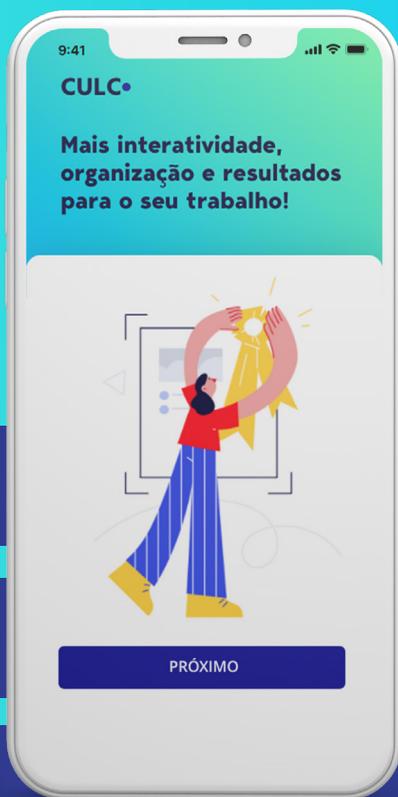
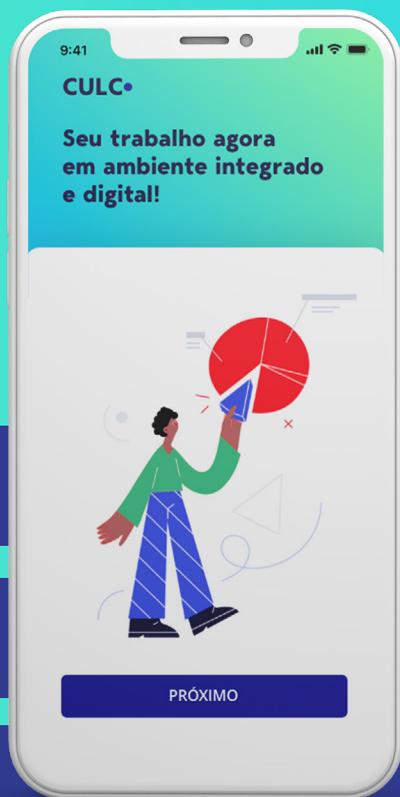
engajador

de trabalho.

PRÓXIMO

# CULC é a plataforma de trabalho digital mais completa do mercado.

Seus diferenciais, a implementação em módulos e os inúmeros perfis de coleta de dados comportamentais. É ferramenta intuitiva que traz a melhor experiência motivacional entre colaboradores, líderes e gestores de RH. Um novo jeito de ser da Cultura. É ambiente de conexão no trabalho diário para equipes remotas, presenciais e híbridas. CULC é cultura organizacional do nosso tempo. Conecta, integra, motiva e mensura dados comportamentais em ambiente engajador e digitalizado.



**QUERO CULC NA EMPRESA.  
Agende aqui pra gente conversar.**

# T E C H ENTREVISTA



## Bruno Rondani

CEO da 100 Open Startups (<https://www.openstartups.net>), plataforma que gera negócios entre empresas e startups. Engenheiro eletricista e mestre pela Unicamp, PhD em estratégia de negócios pela FGV, fundou a Open Innovation Center Brasil. Desde 2008, integra o ecossistema de startups. É entusiasta e influencer do empreendedorismo digital e muito tem contribuído para alavancar o open innovation no Brasil.

# Bruno exalta os 100 cases de inovação por edição.

“O PROPÓSITO DA 100 OPEN PARA STARTUPS É APRESENTAR, POR ANO, PELO MENOS 100 CASES DE INOVAÇÃO ABERTA ENTRE GRANDES EMPRESAS COM STARTUPS. JÁ FORAM QUATRO EDIÇÕES DO NOSSO RANKING, ESTAMOS LANÇANDO A QUINTA, TODAS ELAS COMEÇARAM COM 100 CASES E FOMOS CRESCENDO PARA ACOMODAR UM VOLUME MAIOR DE STARTUPS BEM-SUCEDIDAS.

Hoje, apresentamos para o mercado 250 startups, que tiveram sucesso no relacionamento de open innovation com grandes empresas. Espalhadas em 25 temas, com pelo menos 10 startups em cada um deles. Se pegarmos os primeiros rankings, temos startups extremamente conhecidas hoje, como a Agrosmart, que captou investimentos volumosos. Temos startups que ficaram conhecidas por terem sido adquiridas por startups maiores, como o próprio caso do Banco Neon, que foi ranqueado de 2016 e adquiriu outras startups, sendo uma delas a MEI Fácil, de bastante destaque, também rankeada em 2018.”

## **EA - Empresas players estão abertas ao modelo do open innovation?**

**Bruno** Sim. Trabalho de forma ativa na promoção do open innovation no Brasil desde 2008, com a criação da Open Innovation Week, nunca tinha visto tamanha mobilização do mercado e interesse na busca de inovação por meio de parcerias externas. Esse ecossistema hoje é considerado o principal ponto de inovação das empresas. Em termos de aplicação, essa mobilização é recorde histórico no Brasil, e temos feito estudos que comprovam isso com dados consistentes, em que observamos claramente uma evolução exponencial forte. Nos últimos cinco anos, no relacionamento específico entre empresas e startups, identificamos o crescimento de várias dimensões em pelo menos 20 vezes na intensidade.



## **EA – Essas empresas, de forma febril, estruturam suas próprias startups, isso muda o mindset delas?**

**Bruno** Sim, se considerarmos que as empresas têm adotado processos ágeis e se estruturado em modelos de gestão mais próximos do que são as startups. Mas não necessariamente podemos chamar essas iniciativas de startups. Ainda não existe uma cultura de promoção do desenvolvimento de startups como spinoffs dessas empresas, para que possam realmente atuar de forma independente. Existem muitas iniciativas sim, e já houve outros momentos no mercado em que isso foi estimulado e aplicado por algumas empresas.

## **EA - Cooperação e colaboração são visíveis no ecossistema.**

**Bruno** Sim, mas é muito mais pungente a parceria hoje. É buscar externamente se envolver com o ecossistema e integrar equipes externas a processos de inovação nessas grandes empresas. Costumo fazer uma analogia desse momento com o futebol. Temos que ter a base, formar times infantis e juvenis até chegar às ligas profissionais, para moderar o seu papel e o seu relacionamento com o ecossistema. Isso é um processo. As empresas no Brasil começaram a trabalhar inovação de forma mais intensa nos últimos cinco anos, e essa intensidade com que elas buscam inovação aberta é uma das maiores do mundo.

## **EA - O Brasil tem então seu modelo de inovação?**

**Bruno** Temos números hoje no Brasil difíceis de serem encontrados até mesmo em países mais maduros, com tradição em inovação interna, baseada em P&D mais intensa. Foi mais fácil para nós, e essa era a nossa tese, que nós tínhamos a oportunidade de criar um modelo de inovação baseado em redes, em conexão com ecossistema, justamente por não ter nessas grandes empresas uma tradição por inovação tão forte, com estruturas internas. Conseguimos construir no Brasil, nos diferentes setores, essa relação bastante efetiva entre empresas e startups.

## **EA - O protagonismo da Open 100**

## **é um dos ativos brasileiros na inovação. Qual o propósito maior?**

**Bruno** É adensar o ecossistema das startups. Nós sabíamos que, no Brasil, faltavam duas estruturas fundamentais, que eram as referências em termos de modelos de gestão dos países desenvolvidos: grandes empresas investindo em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento internos, com grandes orçamentos e centenas ou milhares de pesquisadores desenvolvendo tecnologia, e o venture capital financiando as startups. Há dez anos, não tínhamos essas duas estruturas de inovação necessárias para que fossemos protagonistas mundiais. Vimos, na oportunidade de conexão, a possibilidade de realizar esse potencial que existe no mercado brasileiro, juntando os diferentes atores.

## **EA – Qual o foco específico para essa escalada de mercado?**

**Bruno** As grandes empresas com startups. Elas são formadas por executivos, por pessoas que tiveram experiência profissional, por pesquisadores. E com isso, tendo mais conexões, mais gente trabalhando e interagindo em torno de redes de inovação, estimulando o mercado de investimento com investidores anjos, com plataformas de investimento e também atraindo fundos de venture capture, micro venture capture ou corporate venture capture. E, dessa forma, democratizando e criando alternativas de financiamento da inovação. Nosso propósito

“Empresas de forma tradicional no Brasil não têm cultura de inovação tão forte, mas a demanda por inovação se tornou eminente, algo necessário e imediato.”

“Temos visto o crescimento de empresas se estruturando para ter métodos de gestão parecidos com as startups, tornando as corporações mais ágeis, e isso é extremamente válido, mas o que tem feito a diferença no ecossistema de inovação é a aproximação dessas empresas com o ecossistema de startups.”



é reduzir a simetria de informação, conectar grupos, entidades, comunidades e, inclusive, regiões, utilizando tecnologia e métodos que fomentam essa conexão, por isso um foco muito grande no conceito de matchmaking e na dinâmica de speed dating, onde colocamos muita gente para conversar com muita gente em um contexto de inovação.

### **EA - O que torna uma startup irresistível para aporte de investidores?**

**Bruno** O trinômio para responder essa pergunta é: ter um problema importante, grande e crescente; uma equipe capacitada, que execute essa inovação; e um diferencial, em geral, tecnológico. Então, é oportunidade/mercado, equipe qualificada e tecnologia que te diferencie e te torne capaz de escalar e, de fato, conquistar mercado. Se você tem essas três coisas, provavelmente vai conseguir investidores para embarcar na sua ideia.

### **EA – Em que nossas startups precisam melhorar na competitividade global?**

**Bruno** Nós vemos o ecossistema de startups no Brasil amadurecido, no sentido de que temos todos os elementos necessários para que ele seja forte. Já temos corporações abertas a conexões com startups; universidades capacitadas e formando empreendedores e desenvolvendo tecnologia; temos investidores dispostos a apostar em projetos de inovação; e temos atores de ecossistemas em diferentes setores e regiões, capacitados e com a experiência de terem criado seus primeiros cases e desenvolvido métodos validados.



## **EA – Campo fértil a escalar e muito trabalho pela frente, não?**

**Bruno** O que temos de muito forte hoje é a interconexão, com muitos atores fazendo esse papel. A Open 100 Startups estimula isso, premiando esses atores, auxiliando com infraestrutura, metodologia e tecnologia, e abrindo as demandas de mercado para empreendedores. Hoje temos muitos caminhos: acesso a recursos, oportunidades, conexões para encontrar pessoas e equipe. Avançamos muito e já somos referência para inúmeros países de economia similar.

## **EA - Pontos fracos, ameaças?**

**Bruno** É o que devemos trabalhar agora. São as universidades, a conexão da nossa base científica/tecnológica com as startups, que não avançou na mesma velocidade que as startups digitais e que os movimentos feitos pelas corporações.

## **EA - Universidades tiveram um papel fundamental na criação dessa base, não?**

**Bruno** Sim. Construíram a base dessa massa crítica, mas temos ainda alguns problemas institucionais a serem revolidos. Há exemplos muito bons de universidades brasileiras, a Unicamp, a USP, a UFMG, a UFPE e outras que fazem um excelente trabalho. Mas ainda há muito espaço hoje para startups de base científica/tecnológica, que eram o alvo das políticas públicas iniciais, mas acabaram ofuscadas pelo crescimento das startups de base internet e tecnologias digitais.

## **EA – Como trazer essa base científica/tecnológica para gerar negócios?**

**Bruno** Apostando exatamente nas universidades como fonte de tecnologia para essas startups, ou seja, conectar o nosso ecossistema de startups ao ecossistema de pesquisa e desenvolvimento, podemos ter um novo estágio de maturidade. Nesse sentido, ainda deixamos a desejar em comparação a outros ecossistemas maduros, como na Inglaterra, Israel, sem falar nos Estados Unidos, onde há vários clusters muito potentes, que conectam muito bem o trinômio empresas, universidades e startups.

## **EA - Já há cases consistentes?**

**Bruno** Temos casos como a BeerOrCoffee, que está fazendo uma revolução agora, com toda essa mudança do ambiente de trabalho. Temos cases em quase todos os setores: educação, saúde, agronegócio, financeiro. Uma característica dessas startups é que elas conseguem captar volumes importantes de investimento ou são incorporadas por startups maiores ou por corporações. Temos o caso da Fix, que fez parceria com a Cyrela; temos o caso da dLieve, que foi adquirida pela VTEX; o caso da BirminD, adquirida pela WEG; e centenas de outros. Promovemos esses cases para, no próximo ano, trazermos novas startups. A renovação do ranking também é importante, e conseguimos algo em torno de 60% por ano. São startups novas que se tornam novos cases de inovação.

“Há duas dimensões bastante importantes no empreender. A primeira é que empreendedorismo não é um esporte individual, é coletivo, então a capacidade de se conectar, de formar times, de trazer sócios, de atrair outros para o seu projeto é fundamental. A outra dimensão é a capacidade de se adotar tecnologia para empreender.”

## EA - Quem são pra você nossos inspirados empreendedores visionários?

**Bruno** O Brasil está formando uma geração de empreendedores em diferentes níveis. Temos os unicórnios, temos empreendedores que, com o sucesso de seus empreendimentos, voltam como investidores, fechando um ciclo de aprendizagem, no qual eles passam a ser formadores de outros empreendedores. Se pegarmos, por exemplo, o caso dos fundadores do Buscapé: quatro deles foram investidores anjos renomados, que investiram em startups que se tornaram unicórnio, e são sócios da Domo Invest, da Move2. Eles são hoje agentes e atores extremamente relevantes no ecossistema de startups. Temos muitos outros exemplos, como uma rede de investidores anjos ligados à Unicamp, onde você tem fundadores do Movable, Matera, empresas de sucesso e que investem de forma consistente no relacionamento com startups. Com esse envolvimento dos empresários, tornando-se investidores anjos ou as suas corporações se tornando empresas abertas à inovação, temos um ciclo muito virtuoso.

## EA – Ou seja, o mercado produtivo brasileiro é hoje investidor potencial em startups?

**Bruno** Sim. Quem tem acesso às universidades e aos principais centros de formação dos atores de ecossistemas encontra o suporte e o apoio desses empresários, que podemos chamar de velha economia, mas que, na verdade, não é tão velha assim. Temos uma geração de empresários que inovaram nos seus setores, passaram pela revolução da internet, que desenvolveram empresas de SaaS. É difícil encontrar um grande empresário que não investe em startup hoje, como o caso da família Klabin, o próprio Lemann, os donos de bancos, de empresas como Natura. Se formos falar em exemplos de empreendedores, eu diria que são esses empresários que tiveram sucesso, e temos pelo menos 10 mil empresas de sucesso no Brasil, com mais de 300 funcionários, que formam uma comunidade de investidores anjo bastante pungente, superando a marca de 15 mil investidores, que colocam no mercado talvez na ordem de bilhão de reais nesses novos empreendimentos.

“A área de RH vem evoluindo, alcançando status muito maior do que em décadas passadas. Há envolvimento cada vez maior das áreas de Recursos Humanos ou de Gente na busca por soluções para a própria gestão de pessoas, com a explosão das HR Techs.”

## EA - O que faz um perfil empreendedor vencedor?

**Bruno** Se falamos em perfil, o principal é a capacidade de conexão, porque todos os perfis psicológicos são possíveis de serem encontrados em empreendedores de sucesso. Não existe melhor perfil, no meu entender e apoiado por pesquisas acadêmicas, existem características do esporte: a resiliência, a capacidade de lidar com incertezas, a força de trabalhar e inspirar equipes. Ele precisa ter capacidade de formar o time que vai ter esse rol de habilidades. Essa ideia do empreendedor herói, que tem todas essas capacidades nele mesmo, é o que vai caindo por terra. O empreendedor é, na verdade, um líder de competências, capaz de gerenciá-las e alinhá-las em torno de uma execução, de uma visão ou da exploração de uma oportunidade, da resolução de algum desafio relevante com o uso de tecnologia, algo que o diferencie. A capacitação técnica também é fundamental para o sucesso das startups.





## **EA - O que te motiva a liderar na 100 Open essa rede de colaboração?**

**Bruno** Democratizar a inovação, para que ela atinja a população. Acreditamos que abrindo oportunidades de empreendedorismo entre grandes empresas que têm recursos, que lideram mercados, estamos desenvolvendo, em última instância, socialmente e economicamente o país. Essas startups geram empregos de qualidade; quando têm sucesso, geram serviço; expandem o uso de tecnologia. Nos orgulhamos muito de ver as startups, depois de ranqueadas, recebendo aportes, fazendo parcerias e estimulando toda uma economia. Quando temos uma Natura participando de um processo como esse, uma BRF, o estímulo que causam a toda a cadeia é enorme. São mobilizadas não só essas grandes marcas, mas os provedores, os próprios clientes, e passamos a ter uma economia mais pujante, que gera mais oportunidades, que distribui mais riqueza, que distribui mais valor.

“Inspiração pra mim é o empreendedor de sucesso que vira investidor e ativa a economia da inovação a partir não só do dinheiro, mas também com seu envolvimento e mentoria para as novas gerações.”

# “A GENTE FALA MUITO DA LEI DO 100 – 10 – 1: A CADA 100 STARTUPS > 10 VÃO TER ALGUM SUCESSO > 1 VAI TER SUCESSO EXTRAORDINÁRIO.”

O empreendedor que fez uma startup que eventualmente não teve sucesso alimenta o ecossistema indo trabalhar posteriormente em uma corporação, em um agente de ecossistema, em um fundo de investimento ou ainda criando uma startup com mais experiência para que tenha sucesso ou sucesso extraordinário. Para não falhar como empreendedor, a dica é não se preocupar tanto com a startup em si, no sentido de que é a única chance que você tem na sua vida, mas fazer da jornada de desenvolvimento dela uma grande oportunidade de aprendizagem, que seja usada para criar a próxima startup.

## **EA – Seu conselho para startups não morrerem prematuramente.**

**Bruno** Essa pergunta é interessante por dois motivos. Um é que eu não vejo problema em uma startup morrer prematuramente, porque empreendedores não morrem. Eles aprendem, se desenvolvem e criam outra startup. Nas estatísticas, poucas têm algum sucesso e um grupo ainda menor tem um sucesso extraordinário.

## **EA - O ‘aprendizado do erro’ é mesmo o que melhor modela a jornada da startup?**

**Bruno** Aqueles que já tiveram a primeira experiência vão tomar risco, mas de forma muito bem pensada, iniciando a jornada empreendedora frente às condições de uma startup de sucesso, que falamos anteriormente: enfrentar um problema que o mercado realmente tenha interesse crescente, uma equipe qualificada e uma tecnologia de base. Por experiência adquirida, ele vai começar mais preparado.

## **EA – Qual a contribuição da área de RH para a inovação da empresa?**

**Bruno** Esse envolvimento direto do RH em inovação acaba abrindo espaço para que todas as pessoas promovam inovação nas suas áreas. Hoje, o gestor de Recursos Humanos é um grande público-alvo nosso, promovemos a categoria de HR Techs já há algum tempo, e temos envolvido esses gestores de RH no processo de inovação, de capacitação das pessoas, dos executivos. A gente até arrisca dizer que no futuro, daqui a cinco, dez anos, a maior parte dos CEOs das grandes empresas virão de áreas de gestão de pessoas ou de áreas de inovação, e talvez sejam as mesmas pessoas. Talvez, as vice-presidências de gestão de pessoas sejam os maiores responsáveis por desenvolver a própria inovação, porque quem traz inovação, em última instância, são as pessoas que trabalham na empresa.

# ENTREVISTA



## Eduardo Simon

Liderou, há cinco anos, a bem-sucedida fusão da DPZ com a Taterka e daí surgiu a DPZ&T (<https://www.dpzt.com.br>), agência da qual é CEO. Com mais de 20 anos de experiência em atendimento de grandes contas, como McDonald's, Natura, BMW, Bayer e Bosch, é formado em Propaganda e Marketing e pós-graduado em Administração de Empresas. Indicado quatro vezes ao prêmio Caboré, duas na categoria Profissional de Atendimento do Ano e duas na categoria Dirigente ou Empresário da Indústria da Comunicação, ele conversou com a EA sobre o processo de digitalização das marcas, a utilização de Business Intelligence nas agências de publicidade e os desafios impostos ao mercado pela pandemia.

# Digitalização das marcas

NA ERA DE INFLUENCERS, EDUARDO APONTA QUE O FUTURO DA PROPAGANDA É DO ENTRETENIMENTO.

“SE ESTAMOS NUM AMBIENTE EM QUE NOSSAS MARCAS CONCORREM COM YOUTUBERS E INFLUENCIADORES EM GERAL, PRECISAMOS ENTENDER QUE O FUTURO DA PROPAGANDA É O ENTRETENIMENTO. PARA ISSO, TRABALHAMOS EVITANDO RUÍDOS E CRIANDO SIGNIFICADOS, PORQUE OS CONSUMIDORES SE CONECTAM COM PESSOAS E COM MARCAS QUE TRAZEM ASSUNTOS RELEVANTES PARA A CONVERSA.”

**EA – Como a agência preserva o legado de Dualibi, Petit e Zaragoza, fundadores icônicos da DPZ, eles que definiram os parâmetros de publicidade no Brasil?**

**Eduardo** O maior legado que nos guia é saber transcender à criatividade, ao mesmo tempo em que prezar por sua excelência. O pensamento que conduz a DPZ&T desde as raízes é ir além da propaganda tradicional, consolidando o papel de parceiros de transformação dos negócios de nossos clientes a partir de soluções complexas e bem acabadas. Nos últimos cinco anos, conduzimos esse mindset à estruturação de um modelo mais integrado e tecnológico na agência. O resultado são times que oferecem serviços de dados cada vez mais variados e significativos nas áreas de conteúdo, consultoria, engajamento e influência – searas tão caras à transformação digital que distingue nossa realidade: uma era em que os consumidores se conectam com pessoas reais, enquanto as marcas pautam conversas cada vez mais relevantes à sociedade.

**EA – “As marcas precisarão pensar menos em publicidade e estarem mais próximas de seus clientes”, “as agências serão um agente de mídia, mas de informação e inteligência”. Com essas afirmações que fez, como é este novo papel das agências?**

**Eduardo** A DPZ&T sempre atuou de maneira muito próxima aos clientes, sobretudo neste momento, em que precisam da gente mais do que nunca. Seja com demandas proativas, levando trabalhos, estudos, informações, soluções, propostas de atitudes e campanhas que clientes sequer demandaram. Seja trabalhando lado a lado na construção de briefings e análises de dados. O que fazemos não é apenas propaganda, somos parceiros de negócios dos nossos clientes. Vamos além da comunicação transacional e usamos de tecnologia para transformar criatividade em entretenimento.



## **EA - A inteligência artificial, onde ela tem relevância hoje na publicidade?**

**Eduardo** Há uma resignificação dos papéis dos meios e uma mudança bastante significativa na forma como as pessoas consomem conteúdo. Assiste-se a filmes e séries em computadores, iPads, celulares e em lugares e momentos diversos, como no metrô ou no ônibus. É por isso que a chegada do 5G vai transformar ainda mais a realidade, possibilitando qualidades superiores de imagem e transmissão, que hoje ainda podem ser atrapalhadas pelos deslocamentos. A tecnologia do 5G vai viabilizar a internet das coisas e vamos saber tudo sobre tráfego de carros, uso de roupas, hábitos de consumo; as pessoas consumirão mais conteúdo (e de maneira fluída), estarão mais empoderadas e, obviamente, não permitirão interrupções. Teremos de reinventar mais uma vez o que fazemos para construir uma comunicação que não interrompa.

## **EA - Células de RH não eram de relevância como área de gestão em agências, um contexto que mudou. Qual a importância da gestão de pessoas?**

**Eduardo** A mudança que estamos sofrendo no mercado é muito substancial, importante. Vivemos durante décadas a era das letrinhas nas portas das agências – isso significava que o modelo das agências girava em torno de seus grandes nomes; normalmente, seus fundadores. Os clientes contratavam essas pessoas e levavam junto uma agência. Hoje, podemos afirmar que essa era ficou no passado, porque os serviços que as agências entregam são muito mais complexos e a criatividade está devidamente permeada neles. Ela não é mais expressada apenas por meio de uma grande ideia ou um filme. O que nos obriga a ter um time, um “exército de formiguinhas”, como falamos carinhosamente na DPZ&T, e com uma complexidade maior, atendendo nossos clientes. É impossível fazer isso sem uma cultura organizada de pessoas.



Sede DPZ&T, SP

“É preciso entender que a crise acelerou o processo de digitalização das marcas e, conseqüentemente, conectou ainda mais pessoas e anunciantes – os que souberem não só comunicar, mas também entreter, ganharão mais audiência e serão mais relevantes.”

**EA - Vocês estão operando remoto? Agendas diárias de call funcionam bem na gestão da agência?**

**Eduardo** A agência está operando em um sistema bastante organizado de teletrabalho e sentimos um ganho implacável em produtividade, mesmo com as dificuldades iniciais das reuniões à distância, pois vimos o quanto elas poderiam ser mais objetivas. Ficamos com uma série de aprendizados que estão transformando de forma definitiva como vamos encarar tudo isso daqui para frente. Aliás, pontos importantes, como ideias, criatividade, união e atitudes ganharam uma proporção ainda maior. Isso levou nosso time a correr não somente um pelo outro, mas também pelos nossos clientes.

**EA - A publicidade brasileira sempre foi das mais criativas e premiadas. Dá para manter a criatividade com metas de negócio movidas por analytics?**

**Eduardo** A comunicação é fundamental para que as marcas entendam de forma empática seus papéis, e o digital trouxe para essa conversa o que funciona ou não na vida do consumidor. Na DPZ&T, a criatividade segue essencial, mas estamos observando e fazendo cada vez mais um trabalho intenso de BI, de dados, com base no estado de espírito das pessoas, que pode mudar o tempo todo. É uma forma de ajudar as marcas a lerem o que está havendo e se colocarem no lugar dos consumidores e da sociedade em geral, entendendo, assim, o que cada um precisa no momento e também o que virá pela frente. É como os anunciantes encontrarão um papel de verdade nessa história, ligando propósito como marca à sua comunicação.

**EA - Qual o foco principal desta estratégia?**

**Eduardo** O foco é proporcionar um diagnóstico para os problemas dos clientes e as ferramentas necessárias para solucioná-los, independentemente de qual sejam. Por exemplo, podemos ajudar a criar produtos, discutir estratégias de distribuição, campanhas que clientes nem sequer pediram. Ou trabalhando junto com eles nas construções de briefings e análises com o uso de dados a favor dos nossos negócios. Dessa forma, conseguimos levar uma proposta de valor mais interessante para os clientes e rentabilizar nossas relações com eles, pois entregamos uma gama de serviços que normalmente não seriam oferecidos.

**EA - A pandemia e os novos hábitos sociais impactam de que forma nas campanhas?**

**Eduardo** Tivemos de repensar tudo e o objetivo inicial foi ajudar as nossas marcas a sobreviverem ao início da quarentena – a agência optou por mostrar o que essas empresas estavam fazendo para ajudar a sociedade e todas passaram a fazer uma comunicação mais centrada nas atitudes tomadas durante o período, afinal os consumidores esperam uma resposta de suas marcas favoritas e vivemos numa era de empatia. Quando elas estão mais ligadas ao espírito do tempo, a publicidade fica mais relevante.



## **EA - Como o consumidor escolhe o produto hoje?**

**Eduardo** O mundo em que a gente vive está mudando completamente, e muito rápido, em relação aos hábitos de consumo de mídia e conteúdo, o poder aquisitivo das pessoas e a maneira como elas estão interagindo e consumindo. Muitas compras estão focadas no básico e orientadas por escolhas mais conscientes e cautelosas; seja no digital ou mesmo de forma presencial. Mas, neste momento, os consumidores estão ainda mais conectados e o nosso desafio é desenvolver uma comunicação integrada, que não interrompa com atributos funcionais de uma marca. Ela deve oferecer entretenimento e ser tão envolvente quanto o conteúdo consumido. Ela deve despertar no consumidor o mesmo desejo que ele tem de compartilhar o conteúdo consumido. E não é de hoje que formatos de merchandising e patrocínios vêm amadurecendo e buscando menos interrupções.

## **EA - Construir reputação de uma marca hoje é mais difícil?**

**Eduardo** O processo de digitalização das marcas era um caminho sem volta e seguia de maneira acelerada antes da quarentena. Mas a crise conectou ainda mais pessoas e anunciantes. Então, buscamos o entendimento profundo do negócio do cliente, com um olhar ainda mais estratégico e cuidadoso para oferecer soluções e entretenimento muito além da mera comunicação. Perseguimos juntos com nossos clientes ideias poderosas para que elas se tornem motivo de interesse, compartilhamento e notícia para além do plano de mídia.

## **EA - As marcas vinham se reposicionando antes da pandemia, há novos desejos no consumidor, novos ideais de consumo e novas formas de compra. Mas as agências, como se reinventam?**

**Eduardo** Vivemos um momento de transformações rápidas e disruptivas. Na verdade, muitas indústrias e agências estão deixando de existir, porque os modelos de negócios que elas apostaram desapareceram. A forma como nos relacionamos com mídia

“Por isso que ganhou relevância nos últimos anos a conversa de uma cultura de RH nas agências. Precisamos criar uma lógica organizacional em torno de pessoas, de reconhecê-las, trabalhar seus potenciais e implementar uma cultura de gestão focada mais na evolução de um time e menos no desenvolvimento de algumas estrelas.”

---

mudou completamente e as marcas precisam se retransformar do ponto de vista de comunicação, recolocando-se nas conversas com as pessoas para encontrar um propósito nesse momento em que a sociedade está passando por uma transformação tão intensa, em que todos se comunicam o tempo inteiro e por todos os dispositivos, com muitas marcas se comunicando ao mesmo tempo – e fica ainda mais complicado para o consumidor optar por uma. É por isso que a atitude de uma marca é tão importante quanto o discurso, e a tarefa de comunicar nunca foi tão necessária, complexa e técnica.

## **EA - A tomada de decisão agora é digitalizar o negócio, mas os clientes entendem bem o que seja transformação digital?**

**Eduardo** A DPZ&T acompanha essa evolução da indústria e contamos com clientes ativos que entendem as transformações. Sabem o quanto é essencial

focar numa comunicação absolutamente atrelada à performance, assim como entrega de resultados, ciência no uso dos dados, capacidade de entreter e não simplesmente interromper com atributos funcionais ou racionais de uma marca ou produto.

### **EA - Quais as condições para se manter uma agência oxigenada e rentável?**

**Eduardo** Mudanças levam a grandes oportunidades e não devemos desperdiçar um dos grandes desafios da nossa geração para tornar a indústria mais eficiente, técnica e necessária. Líderes e outros profissionais precisam se reinventar e reposicionar para repensar a comunicação de seus clientes. A pandemia apresentou novas formas de consumo e oportunidades que podem levar ao fim de algumas agências e empresas que não acompanharem nem entenderem a rapidez das transformações. Ao mesmo tempo, isso levará ao surgimento de outras ainda mais fortes e

relevantes atuando como parceiras dos negócios de seus clientes. Sabemos que uma boa marca está conectada com o espírito do tempo e temos um papel primordial nesse ponto, afinal as agências podem ser porta-vozes das mudanças. Teremos mais valor compreendendo, fidelizando e dialogando com os consumidores.

### **EA – Seu conselho para um jovem que está iniciando sua carreira na Publicidade.**

**Eduardo** Meu conselho é: tente entender para onde estão indo as agências em que você quer trabalhar. Quais são os modelos de negócios dessas agências para o futuro? Porque, provavelmente, as transformações no mercado seguirão muito rápidas e também atingirão as pessoas que estão começando. Como estamos vivendo uma fase de profundas transformações, não adianta olhar para as famas de cada uma dessas agências construídas no passado. E sim olhar para aquilo que elas ambicionam ser e como estão se organizando para atingir esse objetivo.

“Quem está começando agora no mercado de agência precisa entender que trabalhará em uma indústria completamente nova. Resistir a essas transformações é decretar sua obsolescência antes mesmo de ingressar no mercado de trabalho.”

**DPZ&T**

AGENCY  
SCOPE

BRASIL 2020/21

**AGÊNCIA DO ANO  
E AGÊNCIA  
MAIS EXEMPLAR  
DO MERCADO**

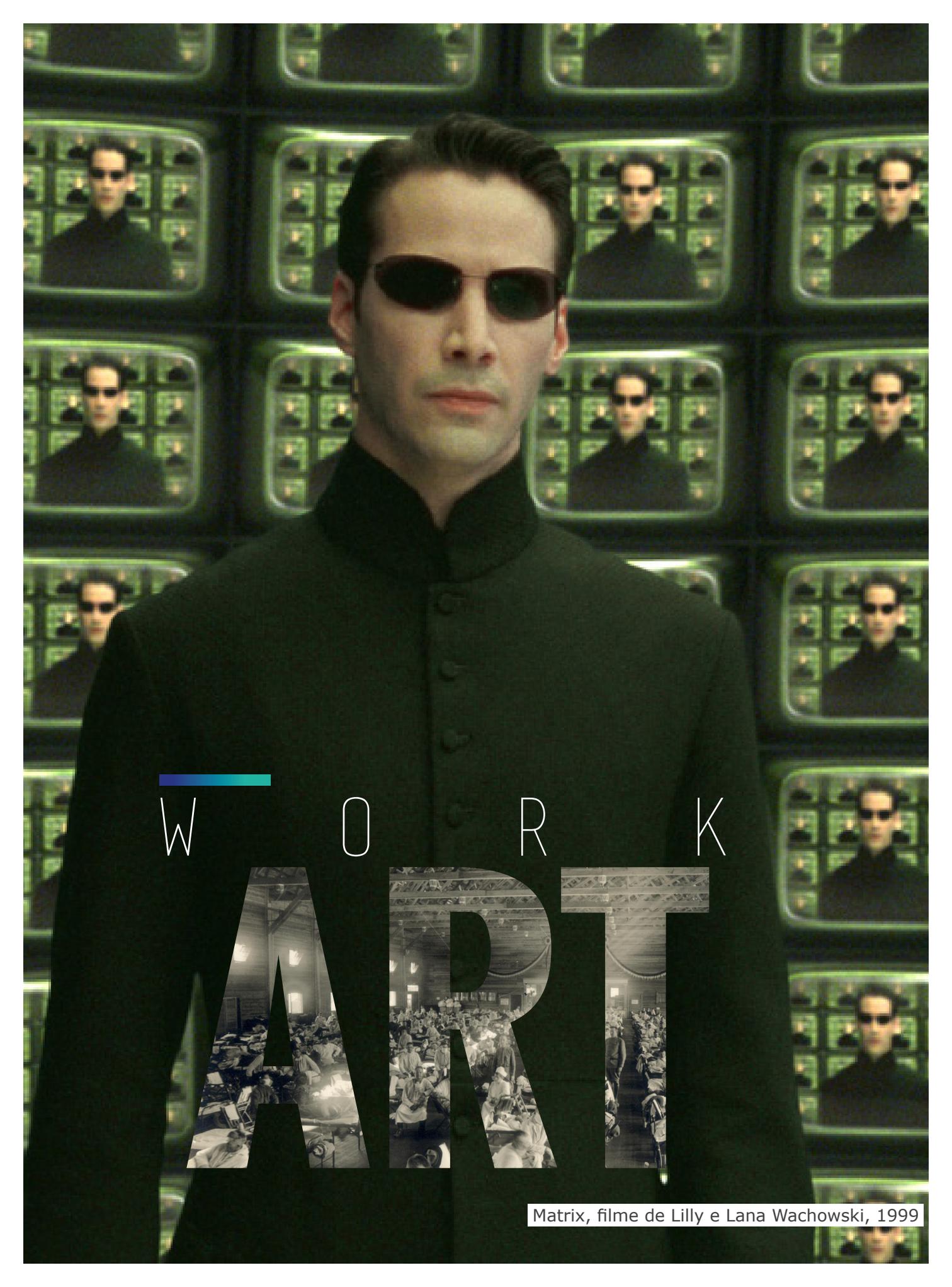
## **CONQUISTA**

A DPZ&T é Agência do Ano e a Agência Mais Exemplar do Mercado, segundo o AGENCY SCOPE 2020/2021, realizado pelo SCOPEN, que também elegeu Eduardo Simon, CEO, como o Executivo Mais Admirado do Mercado, por Clientes e profissionais de Agências.

W O R K

A R T

Metrópolis, filme de Fritz Lang, 1927



W O R K

A R T

Matrix, filme de Lilly e Lana Wachowski, 1999



## BIO

### Rafaela Helbing

é formada em Estatística pela UFPR, com MBA em Business Analytics pela UP. Atua como cientista de dados há oito anos. Direcionou sua carreira no uso dos dados para prevenção a fraudes, à lavagem de dinheiro e para garantir celeridade e qualidade à justiça do Brasil, prestando serviço para empresas de diversos segmentos. É CEO da Data Rudder (<https://www.datarudder.com>), empresa focada em orientar clientes na tomada de decisão com base em dados.

# A ERA DA CIÊNCIA DE DADOS NO COMPLIANCE

Para Rafaela, há enorme oportunidade de trabalho em tecnologias.

“Estamos vivendo uma nova era e, na última década, uma verdadeira revolução do poder computacional. Assim como as necessidades empresariais, agrícolas e educacionais estão evoluindo, os profissionais também estão, tanto ocupando novas funções (que não existiam) como se profissionalizando.”

### **EA - Análises preditivas ampliam escalas de gestão e de produtividade?**

**Rafaela** Análises preditivas e de machine learning podem ampliar a escala de gestão e produtividade, de duas formas prioritárias.

1. Dando suporte para decisões mais acuradas, 2. Dando agilidade/celeridade ao processo. Empresas que vivenciam as análises preditivas no seu dia a dia criam um processo sistemático de tomada de decisão baseada em dados, permitindo aos gestores e gestoras da empresa aprendizado contínuo e mensurável.

### **EA - Machine learning e inteligência artificial são a mesma coisa?**

**Rafaela** Enquanto a inteligência artificial é a tecnologia que pode compreender, raciocinar, agir e se adaptar, machine learning são os algoritmos capazes de aprender com os dados para realizar previsões e/ou classificações, portanto não são a mesma coisa, mas o machine learning está contido na inteligência artificial. De maneira simplista, imaginem que inteligência artificial é um carro, tendo dados como seu combustível principal.

Machine learning, nesse cenário, seriam os mecanismos, como motor, câmbio e demais estruturas que fazem esse veículo ir e vir.

Já o cientista de dados é o condutor deste veículo, mas que, ao invés de dirigi-lo, treina os algoritmos para que o carro possa aprender a dirigir sozinho.

### **EA - De que maneira a ciência de dados otimiza o trabalho de equipes?**

**Rafaela** Questionamentos e porquês são muito comuns, independentemente da maturidade da equipe ou do produto em que ela esteja atuando. A ciência de dados, antes de gigantes bancos de dados, algoritmos complexos ou inúmeros dashboards, vem para trazer uma metodologia e um sequenciamento científico para resolver perguntas sobre o negócio. Uma equipe que se questiona, cria hipóteses, cenários e busca solução a partir de dados incorpora em seu dia a dia um processo de confiança e colaboração, que são dois importantes pilares para uma equipe de alta performance.

“A ciência de dados, assim como o uso de outras tecnologias e/ou metodologias, está para as empresas como um meio para atingir os resultados. A primeira barreira que deve ser quebrada é a de que o método engessa a criatividade!”

### **EA - Como usar dados sem engessar iniciativas de colaboradores?**

**Rafaela** O processo criativo, com o entendimento do problema, é o primeiro passo. Já a resolução, pode ser realizada de várias formas, e somente com um grupo diverso e multidisciplinar a empresa vai conseguir alcançar seus objetivos mais rápido e de forma mais eficiente e sob liderança assertiva. O escopo de resolução deve ser flexível para o time.

### **EA - Dá para prever o futuro do trabalho com a automatização dos processos?**

**Rafaela** Tarefas repetitivas e automatizáveis são uma realidade, e a evolução educacional e no mercado de trabalho também precisarão seguir neste processo evolutivo para que não exista um abismo ainda maior de desigualdade social.

## **EA – Há dificuldades nas empresas em implementar IA em seus processos?**

**Rafaela** O maior desafio, na minha opinião, é o cultural. Primeiro, pelo desconhecimento de como a IA pode potencializar e fomentar negócios versus reduzir emprego. Este é o primeiro paradigma que precisa ser vencido em uma implementação. Posteriormente, está no estabelecimento de governança e disciplina de segurança e proteção de dados. É muito importante que todos os colaboradores entendam e façam o uso do dado para a finalidade pelo qual o mesmo foi coletado, bem como o uso ético (sempre Compliance), com as regulações externas e normas internas. E o terceiro desafio está na seleção e manutenção de um time qualificado e motivado.

## **EA – Há ampla discussão hoje sobre a confidencialidade de dados, como isso impacta na ética das relações comerciais, nos analfabetos digitais, no desemprego?**

**Rafaela** A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), no Brasil, e GDPR, na União Europeia, trouxeram à tona para a sociedade um tema que não era discutido com profundidade: de quem é o dado? Do indivíduo ou da empresa que está coletando? A informação sempre fora tratada pelas empresas como ativo, portanto sem necessidade de explicar como e porque eram utilizados. Com a nova legislação, o usuário, antes analfabeto digital, passa a ser 'cliente'. É uma nova era!

“A liderança tem um papel muito importante para não tolir a criatividade na resolução de um problema e sempre dar o norte estratégico com o alinhamento de expectativas, tanto de prazo quanto de custo.”

## TAGS



#cienciadedados

#algoritmos

#compliance

#confidencialidadededados

#automatizacao

#machinelearning

## BIO

### Edna Vasselo Goldoni



é reconhecida no mercado de RH pela sua contribuição de décadas ao setor. Empoderamento feminino e engajamento na igualdade social, política e econômica entre gêneros são pautas de sua trajetória como executiva, palestrante e mentora. Representou o Brasil no Congresso Mundial da ONU Mulheres, em 2016, integrou o Grupo de Liderança Feminina na ABRH-SP (biênio 2014/2015), idealizou o Encontro com Mulheres de Sucesso e o recente Mentoria Colaborativa, que já beneficiou, em três edições, mais de 400 profissionais mulheres. Fundou o Instituto Vasselo Goldoni – IVG (<https://institutoivg.com.br>) e segue inspirando o mercado com a sua crença na transformação social na força da mulher.

# MENTORA DA CARREIRA FEMININA

A questão do machismo no ambiente de trabalho é real, expõe Edna.

“São atitudes que diversas vezes não conseguimos identificar facilmente. Eu acredito que empresas que continuarem cultuando o machismo ou qualquer tipo de segregação vão pagar um preço alto. A escolha não é mais sobre ser machista ou não, é sobre se, no fim do dia, você quer uma empresa financeiramente saudável. O consumidor tem prestado cada vez mais atenção às declarações e posicionamento divulgados pelas marcas e levado esses valores em conta na hora de fazerem sua opção de compra.”

## **EA - Enfrentou obstáculos por ser mulher e empreendedora?**

**Edna** Durante toda minha trajetória profissional, sempre acreditei na minha coragem e na minha capacidade de empreender. Como mulher, não encontrei obstáculos, e sim desafios, que fui superando por meio do meu autoconhecimento e autodesenvolvimento.

## **EA – Como melhor capacitar profissionais mulheres, seja no empreender ou no corporativo?**

**Edna** É preciso entender que existem perfis. Tem aquela mulher que tem a alma empreendedora e que só precisa de suporte e orientação, mas tem a que não vê o empreendedorismo como um caminho. O importante é saber em qual perfil essa mulher está. No programa, nós ajudamos as mulheres a entenderem qual o perfil dela e o que a fará feliz. No fim do dia é isso que importa: estarmos em um lugar que entendemos que é nosso. É o que nos dá força para seguir e vencer os desafios.

## **EA - É possível mudar a conduta de empresas quando o machismo faz parte da mentalidade dos fundadores?**

**Edna** O machismo no ambiente corporativo não é assunto novo, muito pelo contrário. O tema vem sendo discutido regularmente, principalmente por empresas que buscam culturas organizacionais e igualdade de gêneros. Temos que tornar possível a mudança desse pensamento dentro das organizações para que possamos construir um ambiente de trabalho mais igualitário. E precisamos identificar e abrir discussão sobre:

- MANTERRUPTING: interrupções enquanto mulheres falam.
- MANSPLAINING: explicações óbvias dadas a ela.
- BROPRIATING: ideias roubadas.
- Falta de crescimento e respeito.

“Na Mentoria Colaborativa, percebi, com a poderosa troca que experimentei com essas mulheres, que minha doação vai além das pérolas. Doar a minha experiência, a minha história e meu propósito é ainda mais relevante.”

## **EA – Investir em culturas com igualdade de gênero traz resultados melhores para empresas?**

**Edna** A presença de mulheres nos cargos mais altos traz efeitos positivos para a receita, a criatividade e a produtividade das companhias, e tem resultados até 20% melhores, conforme diz a ONU Mulheres. As empresas apresentam, conseqüentemente, melhorias em sua cultura também. As mulheres também têm conseguido deixar bem claro de que forma podem contribuir. Estamos passando por uma crise mundial onde a gestão feminina teve um destaque considerável.

## **EA - Mulheres encontram mais dificuldades do que os homens na hora de empreender. Consegue nos apontar as mais críticas?**

**Edna** Entendo que existem alguns pontos que são mais desafiadores para a mulher empreender. Os principais desafios são: preconceito, dupla jornada, autoconfiança, dificuldade de crédito e machismo estrutural. Mesmo diante deste cenário, 24% de mulheres estão abrindo seus negócios no Brasil. Para muitas, empreender representa poder trabalhar com aquilo que gosta e a conquista da independência financeira. O Brasil é o sétimo país em número de empreendedoras.

## **EA - Mulheres têm receio da demissão pós-licença maternidade ou de terem a carreira estagnada. Qual seu conselho?**

**Edna** Três em cada sete mulheres têm ou tiveram medo de perder o emprego devido à gestação. Conciliar gravidez e trabalho é uma dificuldade real para as mães, principalmente as menos favorecidas. Acreditar na impossibilidade de uma profissional ser bem-sucedida ao mesmo tempo em que se dedica a ser mãe faz com que muitas repensem a maternidade. De acordo com a pesquisa da Catho, 28% das mulheres deixam o mercado de trabalho. Meu conselho para as mulheres é aceitarem os desafios e buscarem espaços e oportunidades de trabalho que permitam conciliar maternidade e trabalho. Temos falado muito em fit cultural. Entender em que tipo de empresa você está atuando pode evitar surpresas desagradáveis.

## **EA - O que diria para as empresas e para executivas sobre mulheres em cargos de liderança?**

**Edna** No âmbito das empresas, gostaria de convidá-las a se tornarem signatárias dos Princípios da ONU Mulheres (WePs). Esses princípios fornecem um conjunto de considerações que ajudam o setor privado a se concentrar nos elementos-chave para a promoção da igualdade entre homens e mulheres, como também ajudam as empresas a adaptar políticas e práticas existentes - ou estabelecer novas - para concretizar o empoderamento das mulheres. Para uma executiva, eu diria para buscar cada vez mais seu autoconhecimento, autodesenvolvimento e buscar trilhar uma carreira de acordo com aquilo que ela ama fazer. Acredite na sua força e na sua coragem. Não espere que os outros tomem decisões por você. Procure tomar suas decisões de acordo com seus propósitos e valores. Acredite nos seus sonhos sempre e jamais desista!

“Pesquisas apontam que quanto maior o número de mulheres, sobretudo em cargo de liderança, melhores são os resultados das empresas.”

## TAGS

#mentoria  
#empoderamentofeminino  
#protagonismoprofissional  
#autodesenvolvimento  
#autoconhecimento  
#planodecarreira  
#fitcultural

# MENTORIA COLABORATIVA

Apoiar o desenvolvimento de mulheres que buscam suporte na construção de suas carreiras ou negócios. Foi com esse intuito que Edna Vasselo criou o programa Mentoria Colaborativa: “nós por elas!”. Para ativar o programa, convidou mulheres do mercado a também compartilharem seus conhecimentos, fazendo-o chegar a mais mulheres.

O programa oferece treinamentos, palestras, materiais exclusivos e mentoria individualizada. Já foram três edições e mais de 400 mulheres beneficiadas.

Em rede de colaboração, são 250 mentores, profissionais de diversas áreas e segmentos, que, por meio de encontros online, disponibilização de conteúdos nas redes sociais, inspiram, potencializam e motivam essa rede de aprendizagem. Tudo gratuitamente.

**Participe! As inscrições abrem dia 01/02 no site do IVG.**

**Acesse:**

<https://institutoivg.com.br>



## BIO **Tainah Veras**

é doutoranda e mestre em Comunicação (Unesp), pós-graduada em Marketing e Comunicação (INPG). É facilitadora de aprendizagem emergente pela Happy Melly e graduada em Comunicação Social (Unesp). Desenvolve pesquisas, práticas, projetos e mentorias sobre Comunicação, Inovação, Criatividade e Empreendedorismo. É bolsista da Agência Unesp de Inovação (AUIN), por meio do convênio com o Santander Universities. Realiza atividades de Comunicação e de estímulo à cultura empreendedora e inovadora no ecossistema universitário.



## BIO **Guilherme Wolff Bueno**

é professor em Bioeconomia e Empreendedorismo no Programa de pós-graduação em Aquicultura da Caunesp e na Unesp. É assessor na AUIN, gestor da Rede Impacta Unesp de Inovação e do Programa de Mestrado e Doutorado Acadêmico para Inovação (DAI/CNPq/Unesp). Atua ainda como mentor de startups, é membro da Rede Inova São Paulo, instrutor adjunto do PIPE e coordenador do Programa de Empreendedorismo e Inovação Universitária Unesp/Santander. Foi presidente do Instituto Água Viva e consultor da ONU/FAO na área de aquanegócios e economia circular.

# A UNIVERSIDADE, PONTE PARA A INOVAÇÃO

A Agência Unesp de Inovação completou 10 anos em 2020. “Porém, a AUIN surgiu em 2007 como Núcleo de Inovação Tecnológica, alinhada às necessidades da Universidade e também às legislações nacionais que visam dar suporte à inovação.” Guilherme

A AUIN fomenta as atividades de inovação de forma transversal e integrada.

“A Agência trabalha para aproximar a universidade do setor produtivo e da sociedade, de maneira que isso resulte em soluções que beneficiem a população, em impacto social positivo, em pessoas que se aprimorem continuamente, e na formação de negócios comprometidos com a transformação de realidades.” Tainah

## **EA – Como ampliar o incentivo ao empreendedorismo nas Universidades?**

**Tainah** No ecossistema universitário, temos a responsabilidade de estimular os jovens a consolidarem posturas empreendedoras comprometidas com a utilização do conhecimento científico como base para a estruturação de projetos e negócios em diferentes áreas do conhecimento, contribuindo, assim, para a disponibilização de inovações, mudanças e atividades com um espírito crítico e mobilizador.

**Guilherme** Precisamos incentivar, cada vez mais, o empreendedorismo de base tecnológica e de impacto social, utilizando conhecimentos obtidos por meio da ciência, que se transformem em empresas ou as auxiliem a se tornarem mais competitivas e inclusivas. Essa é uma necessidade urgente.

## **EA – Por meio das graduações seria um bom caminho?**

**Tainah** Com certeza, o empreendedorismo precisa ser estimulado na graduação. Existe aqui um movimento cada vez maior de disciplinas e projetos com esse foco em vários cursos. Cito a iniciativa RP Maker do Campus Unesp de Bauru, que estimula alunos de Relações Públicas a estruturarem, ao longo de um semestre e por meio de um projeto integrado entre duas disciplinas, ideias de startups para minimizar problemas sociais, contando para isso com o apoio de mentores externos e alunos de pós-graduação.

**Guilherme** Hoje, contamos com 50 disciplinas de graduação e de pós-graduação ligadas à inovação e/ou ao empreendedorismo. Além da inserção dos conhecimentos em estrutura curricular, esses temas são incentivados em outros movimentos fundamentais, como as empresas juniores, são mais de 50 na Unesp. Há a estruturação de equipes de competição em áreas como robótica, biotecnologia, design, <https://auin.unesp.br/competicoes/>, além da estruturação de ligas de empreendedorismo.



**EA - Há projetos de relevância?**

**Tainah** Há projetos com alunos do ensino médio na Unesp de Botucatu realizado em parceria com a Secretaria de Educação do município, trazendo alunos de escolas públicas para aprenderem e vivenciarem rotinas ligadas ao universo de ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo. Isso sem falar em projetos para além da grade curricular, iniciativas de empreendedorismo e inovação social como as Enactus que já são 9 na Unesp.

A Enactus é organização sem fins lucrativos que fomenta a articulação com comunidades em situação de vulnerabilidade em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU - <https://auin.unesp.br/empreendedorismo-social/>

**EA - O mapeamento “Empresas filhas da Unesp” é um marco de ativação para o empreendedorismo Brasil?**

**Tainah** – O mapeamento trouxe a descoberta de mais de 1.000 empresas filhas da Unesp (ou seja, negócios formados por pessoas que ainda estão ou que já passaram pela Universidade). Cerca de 300 dessas empresas estão catalogadas e responderam a uma pesquisa sobre o histórico dos fundadores na Unesp, os dados do negócio, entre outras informações. Além disso, essas empresas filhas catalogadas, como é o caso da Oakian, receberam o selo “DNA Unesp”, um reconhecimento que pode ser utilizado em sites, assinaturas de e-mail, materiais diversos de comunicação, entre outros canais.

## **EA – Como o mapeamento favorece esse ecossistema?**

**Tainah** Gera oportunidades em fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas e estratégias, amplia o acesso à informação e à visibilidade de cada uma das empresas filhas para potencializar oportunidades e formas de relacionamento e estrutura um movimento que fomente negócios e parcerias entre os envolvidos.

## **EA – Os empreendedores “unespianos” receberam bem o convite para participar do mapeamento?**

**Tainah** - Boa parte dos entrevistados recebeu com entusiasmo e com a crença nesta necessidade de aproximação cada vez maior da academia, do mercado, da sociedade e do investimento cada vez maior da universidade em atividades que fomentem o empreendedorismo e a inovação. Gera-se nisso relevância para iniciativas como empresas juniores, grupos de pesquisa, centros acadêmicos, ambientes de inovação e projetos de extensão para o fomento ao empreendedorismo, o que impacta positivamente no crescimento do número de empresas contempladas com projetos no PIPE da Fapesp (<https://fapesp.br/pipe>).

“Queremos estimular posturas empreendedoras no ecossistema universitário para que as pesquisas científicas sejam convertidas, cada vez mais, em benefícios reais para a população.”

Tainah

## **EA - Como a Unesp transfere know how científico para a cooperação com a iniciativa privada?**

**Guilherme** Em 2020, alinhada com o foco de aumentar o número de ações para aproximar a academia do setor produtivo e da sociedade, a Unesp implantou uma Política que direciona a atuação de atividades de inovação e empreendedorismo em diretrizes alinhadas aos instrumentos legais de Ciência, Tecnologia e Inovação do país. Nos últimos anos, a AUIN foi reestruturada para atender de maneira mais ágil as demandas dos nossos pesquisadores e do setor produtivo. Hoje, com o sistema online, conseguimos garantir transparência e legalidade aos processos de comunicação de invenção e de solicitação de contratos, dando mais segurança para todos os envolvidos.

## **EA – Bons resultados até aqui?**

**Guilherme** Todo esse esforço trouxe resultados. Hoje a Unesp é a terceira universidade do Brasil em depósitos de patentes, sendo a primeira do Estado de São Paulo. Aumento de 361% no número de contratos celebrados entre Unesp e outros atores em relação à média dos últimos oito anos (<https://auin.unesp.br/noticias/509/unesp-alcanca-recorde-historico-em-patentes-depositadas-e-contratos-de-transferencia-de-tecnologia>).



Rede Impacta, Unesp

“No contexto de inovação tecnológica, temos uma plataforma que destaca o que estamos fazendo neste campo (<https://auin.unesp.br/tecnologias/>). Participamos e realizamos inúmeros eventos, rodadas de negócio, desafios, hackathons, festivais, encontros, entre outros.” Guilherme

## **EA – A AUIN trabalha em quais eixos de inovação?**

**Tainah** O conceito de inovação é bastante amplo, e nós valorizamos essa pluralidade, pois atividades inovativas possibilitam a geração de resultados e de valores monetários ou não, e também precisam ser estudadas em relação às suas motivações, desenvolvimentos tecnológicos, consequências, ecossistemas que as favorecem ou dificultam seu avanço, entre tantos outros aspectos. Na AUIN, incentivamos o desenvolvimento de inovações tecnológicas, que surgem a partir do conhecimento científico e possuem potencial de escalabilidade e replicação, mas também inovações sociais, garantindo discussão em eventos, estudos, publicações, materiais informativos e didáticos, disciplinas.

**Guilherme** Também é importante citar que temos o programa de Mestrado e Doutorado Acadêmico para Inovação em parceria com o CNPq e empresas. Nele, pesquisadores recebem bolsa para desenvolver suas pesquisas a partir de um problema real de uma organização parceira, e, para isso, contam com orientador acadêmico e supervisor na empresa (<https://auin.unesp.br/doutorado-dai-unesp>).

## **EA – Nos dê exemplo de edital nesta linha de abordagem.**

**Guilherme** Realizamos editais para acelerar pesquisas em prol de necessidades relevantes, como o programa Acelerador Tecnológico. Nele, convidamos nossos cientistas a pensarem em resolver soluções. Na edição de 2019, fizemos um desafio para nossos alunos e pesquisadores apresentarem soluções para o reuso do tabaco apreendido pela Receita Federal. Nesse contexto, surgiram diversos novos produtos e patentes (<https://auin.unesp.br/programa-acelerador-tecnologico>).

## **EA – As grades curriculares precisariam também de mais disciplinas de gestão de negócios, não?**

**Guilherme** Com certeza, isso é importante e é uma tendência para cursos universitários de todo o país. A pró-reitoria de graduação tem feito um trabalho essencial de incentivo à reformulação das grades curriculares, além de lançar editais para o estímulo a iniciativas de inovação nas metodologias e práticas de ensino. Outro ponto que vale ressaltar é que o CREA-SP (<http://www.creasp.org.br/>) também tem feito uma série de ações, recomendações e parcerias para englobar mais as temáticas de Inovação e Empreendedorismo na graduação e pós-graduação.

## **EA - Como melhor equilibrar volume de artigos científicos ao volume de pesquisa aplicada?**

**Guilherme** Há uma questão de governança que precisa ser considerada. Ou seja, existem políticas de ciência, tecnologia e inovação, bem como diretrizes em educação, que precisam ser revistas, e alguns caminhos já estão tomados nesse ponto.

“O contexto brasileiro do empreender é marcado, majoritariamente, por um empreendedorismo movido por necessidade, e não tanto por oportunidade e olhar inovador constante. Isso ocorre em função das diversas desigualdades de condições, recursos e ações que temos no país.” Tainah

# O EMPREENDEDORISMO JOVEM NO BRASIL

**Existem vários pontos que precisam ser considerados ao olhar para o empreendedorismo jovem, que cresce muito nos últimos anos. Tainah traz uma análise de impacto.**

- “O IBGE aponta que o Brasil tem uma taxa de desocupação preocupante, e ela é maior entre os jovens com idade entre 18 e 24 anos (que corresponde ao período universitário), o que representa a grande vulnerabilidade do país, sobretudo em relação à juventude.”
- “Trata-se de uma faixa etária mais sensível ao ciclo econômico, profundamente afetada pelo desemprego, pelo mercado ágil, volátil e dinâmico, pelas tecnologias, além de ter demandas e questionamentos cada vez maiores em relação aos sistemas e às políticas vigentes, desejando transformações sociais, econômicas e tecnológicas com cada vez mais urgência.”
- “O empreendedorismo jovem surge como aliado para a superação dessa conjuntura e a criação de novas perspectivas, ainda mais no contexto de demanda por novas soluções em um cenário desafiador como o que vivemos. Porém, empreender não é uma tarefa fácil, especialmente com a inexperiência da juventude, bem como as dúvidas, seguranças e angústias que surgem na estruturação de um negócio.”
- “Jovens precisam ser estimulados e preparados para o cenário empreendedor, de maneira que o empreendedorismo impulse a inclusão social e econômica e o desenvolvimento pessoal e profissional de forma consistente e perene.”
- “Para além do desejo de empreender dos jovens, é preciso também apoiar com acesso a recursos, amadurecimento das ideias de negócio, buscar qualificações, aproveitar o ambiente de criatividade, multidisciplinariedade e relacionamentos do ecossistema universitário. E dominar melhor a facilidade com que esse ecossistema propicia para assumir e dividir riscos, realizar experimentos e potencializar conhecimentos aprofundados.”
- “É preciso olhar para o empreendedorismo jovem de forma complexa, sem romantismo, considerando sim o potencial dessa temática, mas ao mesmo tempo entendendo reflexões e iniciativas necessárias para que ela avance de forma responsável e positiva.”
- “Realização de pesquisas sobre a realidade, as expectativas, as visões e as ações dos jovens no universo do empreendedorismo são fundamentais para consolidar essa visão, e o levantamento das empresas filhas da Unesp é uma das formas de saber um pouco mais sobre esse enfoque, para que a universidade consiga se adaptar às necessidades e oportunidades.”

A Capes (<https://www.gov.br/capes/pt-br>) está mudando as formas de avaliar os programas de pós-graduação, incluindo não apenas indicadores ligados à produção científica, mas também indicadores sobre inovação, empreendedorismo, tecnologia e propriedade intelectual. Instituições como o CNPq (<http://www.cnpq.br/>) têm seguido esta proposta, lançando editais e chamadas voltadas à temática do empreendedorismo e da inovação aplicadas entre as ICT's e as empresas, com retorno para a Sociedade. A Fapesp (<https://fapesp.br/>) tem iniciativas como o PIPE (<https://fapesp.br/pipe/>) para aproximar cada vez mais a academia e o mercado.

### **EA - Como avançam os editais de fomento neste período de pandemia?**

**Guilherme** O governo liberou editais específicos para buscar soluções capazes de resolver os problemas que se potencializaram no cenário do covid-19. Iniciativas como essas precisam se intensificar. É fundamental que tenhamos mais estímulos, mais fomento, um olhar maior para a conexão de ideias, áreas, pessoas e recursos.

“Estimulamos diferentes ambientes de inovação como incubadoras, escritórios, laboratórios e outros centros espalhados pelos Campus. Por meio desses ambientes, as empresas têm um ponto de apoio mais próximo a elas, e a capilaridade da Unesp nos permite ter esses pontos focais em todo o estado de São Paulo.” Guilherme



# O papel da AUIN

**A Agência Unesp de Inovação é uma instância fundamental da Universidade, e atua em três eixos:**

1. Apoia os pesquisadores da Universidade na proteção da propriedade intelectual, com a formalização de comunicações de invenção e a solicitação de patentes e modelos de utilidade, além de registros de programas de computador, marcas, cultivares, indicações geográficas, topografias de circuito integrado, desenhos industriais;
2. Contribui com a transferência de tecnologias, conhecimentos e com o estabelecimento de parcerias com empresas e atores da sociedade, estabelecendo projetos, modelos de negócio e contratos com diferentes setores, além de divulgar o impacto e os benefícios das investigações científicas em eventos e outras instâncias;
3. Estimula o empreendedorismo e a inovação no ecossistema universitário, por meio da promoção de conexões, de ações nos ambientes de inovação, de eventos, treinamentos, competições e desafios, além do mapeamento de empresas filhas da Universidade.

## Acesse para participar:

<https://auin.unesp.br/campanha-empresas-filhas/>

<https://auin.unesp.br/mapainovacao/empresa/empresas-filhas-e-startups/7>

**Guilherme Wolff Bueno e Tainah Schuindt Ferrari Veras** atuaram na Agência Unesp de Inovação durante a gestão 2017-2020. Guilherme foi assessor e gerente de empreendedorismo durante todo o período, e Tainah trabalhou com ações de comunicação e fomento ao empreendedorismo entre 2019 e 2020. Ambos realizaram a presente entrevista no ano de 2020, e agora seguem na Unesp desempenhando outras atividades de estímulo à cultura inovadora e empreendedora no ecossistema universitário.

## TAGS

#agenciadeinovacao  
#unesp  
#pesquisaacademica  
#empreendedorismo  
#campus  
#universidade  
#cooperacao

## BIO

### Fabiano Carrijo

é empreendedor HR Tech. Fundou em 2015 a Psicologia Viva (<https://www.psicologioviva.com.br>), startup de teleatendimento psicológico, que cresceu muito na pandemia. É programador, graduado em Sistema de Informação com pós-graduado em Engenharia de Software e MBA em Gestão de Projetos.



# BEM-ESTAR NO TELEATENDIMENTO

O atendimento online é oportunidade de tratamentos, afirma Fabiano.

“É algo cada vez mais presente na vida das pessoas. Imagine uma cidade pequena com apenas um profissional terapeuta. As pessoas não se sentiriam à vontade por saber que iriam encontrar o psicólogo em qualquer evento social. A internet rompeu barreiras importantes e os profissionais e seus pacientes se beneficiam disso. No teleatendimento, um profissional que mora na Bahia pode atender um paciente mineiro e, logo em seguida, um brasileiro que esteja no Japão! Essa integração é incrível!”

## **EA - Consultas online eram criticadas e, agora, são tendência. O que mudou?**

**Fabiano** As consultas online, durante muito tempo, eram vistas apenas como uma alternativa às presenciais, seja para reuniões, consultas, bate-papo ou outras. Em 2020, a pandemia acelerou em, ao menos, cinco anos o processo de mudança da população como um todo para o uso do meio online. A capacidade de adaptar as empresa para continuarem suas atividades para o meio online foi um desafio árduo. No nosso caso, entendemos que adiantamos cinco anos “normais” em seis meses de pandemia no quesito “quebra de estigma” da população com relação à terapia e atendimento online.

## **EA - Quais as dificuldades que vocês tiveram no início da startup?**

**Fabiano** Por se tratar de um projeto inovador, toda a estrutura da plataforma foi criada do zero, com as tecnologias disponíveis à época. A preocupação com a segurança sempre foi uma constante. Foi necessário entender as necessidades dos profissionais e pacientes, romper objeções e mostrar que a nossa solução era viável e extremamente útil na realização das consultas. Ainda existe um tabu muito grande sobre quem “precisa” ou não de terapia, havendo uma imagem negativa. Hoje há mais informação sobre a importância do suporte psicólogo para qualquer pessoa, mas não era assim. Em relação aos profissionais, muitos acreditaram que isso seria algo passageiro, o que vimos claramente que não. A tecnologia é um caminho sem volta.

## **EA - A junção paciente certo com psicólogo certo é feita com IA?**

**Fabiano** Por meio de pesquisas e mensagens recebidas, verificamos que boa parte dos pacientes encontra dificuldades ou não sabe escolher os profissionais pela especialidade. Eles acabam precisando de ajuda para fazer a seleção por tema (questões de relacionamento, profissionais, etc.). Nesse momento, é utilizado um nível de machine learning, no qual são feitos pontos de filtro a partir da informação das “dores” do paciente. Assim, o sistema background, respeitando os filtros relacionados às especialidades, apresenta dois psicólogos (as) para seleção.

Ainda não podemos falar que as opções que aparecem como resultado são feitas por IA, pois as condições e treinamentos do machine learning referentes às opções de filtro utilizadas por pacientes não são salvas ou aproveitadas para aprendizado, algo que precisaria de pesquisas e desenvolvimentos para a aplicação de AI. O machine learning feito por condições ligadas às especialidades atende, em grande parte, às escolhas dos pacientes. Além disso, é preciso frisar o tipo de serviço que oferecemos.

## **EA - O fator humano ainda é o melhor contexto então?**

**Fabiano** O fator humano sempre será um diferencial. A escolha pelo profissional que mais se adequa às suas necessidades envolve questões pessoais, não sendo totalmente substituíveis pela AI.

“O mercado relacionado à saúde mental no Brasil e em todo mundo é muito vasto, com muitas oportunidades. Hoje, mais de 50% das cidades brasileiros não contam com nenhum psicólogo.”

## **EA - Clientes da plataforma são pacientes individuais ou empresariais?**

**Fabiano** Como o objetivo é levar o atendimento ao maior número de pessoas, a plataforma é para todos. Por isso, temos muitos pacientes individuais (particulares) e empresariais e de convênios, B2B e B2C. Nos últimos tempos, o número de pacientes vindos de operadoras de saúde e empresas aumentou significativamente. Isso prova que as pessoas estão entendendo que a saúde mental não é algo secundário, que possa esperar. A saúde é um equilíbrio entre o corpo e a mente!

## **EA - Há fatores comuns que levam as pessoas a buscarem um psicólogo?**

**Fabiano** As empresas entenderem que cuidar do emocional dos colaboradores evita prejuízos, aumenta a produtividade, diminui a ocorrência de erros e aumenta a satisfação no trabalho. O clima organizacional melhora muito! Quanto às questões, os casos mais comuns que chegam aos profissionais da plataforma dizem respeito à ansiedade e depressão. Infelizmente, o Brasil é campeão nos índices de ambos os transtornos.

## **EA - A pandemia expandiu o negócio?**

**Fabiano** Sim. Nos últimos meses, passamos por um crescimento de mais de 600%. Somente em 2020, o Psicologia Viva, juntamente com os milhares de Psicólogos(as) credenciados, já contabilizam mais de 8 milhões de minutos em consultas online de janeiro a agosto. Essa é a soma das mais de 200 mil consultas psicológicas que já foram realizadas na plataforma neste ano, até o momento. As circunstâncias atuais provaram que cuidar do equilíbrio emocional é uma necessidade que não pode ser adiada: a média de consultas diárias da plataforma subiu de 350 para quase 3 mil. Muitos pacientes sentiram a necessidade de contar com um suporte para enfrentar a pandemia, e tantos outros simplesmente precisavam continuar o tratamento que já vinham fazendo.

“Como promover a saúde mental para as pessoas dessas localidades? Somado a isso, existe a demanda de muitos psicólogos que, estando nos grandes centros, não atingem a quantidade de consultas mensais que gostariam devido à enorme concorrência. Há ainda a necessidade de deslocamentos e alto custo de manutenção de consultórios e clínicas.”

## **EA - Essa expansão se consolida ou é momentânea?**

**Fabiano** Acredito que o crescimento se consolida sim. A pandemia serviu como um incentivo para que profissionais pudessem adquirir novas formas de trabalho, com horários e agendas flexíveis, sem deslocamentos e custos fixos altos. Uma vez que se encontra uma vida mais equilibrada, voltar ao passado é muito complicado. Tem-se ainda as pessoas que descobriram os benefícios do atendimento psicológico em um momento muito complicado e que certamente continuarão com as teleconsultas. Recebemos mensagens muito tocantes em nossas redes sociais todos os dias de pacientes contando como a plataforma as ajudou a seguir em frente. É isso! Sempre foi sobre ajudar as pessoas.

“Há também a questão da saúde emocional dentro das empresas: devido à carência de informações e soluções, há um aumento exponencial do número de consultas médicas e afastamentos causados pelo estresse, ansiedade e depressão. Pensando nessas situações e com o objetivo de democratizar o acesso à saúde mental e oferecer atendimento psicológico de qualidade, fundamos a Psicologia Viva.”

#### EA – Quais são os próximos passos para escalar a startup?

**Fabiano** O foco será expandir ainda mais as atividades da plataforma, alcançando um número maior de pacientes e profissionais por toda América Latina. Estamos fazendo investimentos em todas as áreas: suporte, atendimento, TI, marketing. Mesmo com o crescimento exponencial dos últimos meses, sabemos que ainda há muito trabalho a ser feito e todos seguem dedicados: crescer e melhorar, garantindo a melhor experiência aos pacientes e profissionais.

## NÚMEROS DA PANDEMIA

Psicologia Viva - Base Jan-Ago 2020

**600%** de crescimento no teleatendimento

**8 milhões** de minutos em consultas online

**200 mil** teleconsultas

**350 para 3.000**, média diária de teleconsultas

Acesse:

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

## TAGS

#psicologia

#saudemental

#teleatendimento

#negociodisruptivo

#consultaonline

#pandemia

#hrtech



## BIO

### Rogério Chér

é professor, empreendedor, consultor, autor e palestrante. É dele os best-sellers "Empreendedorismo na Veia – Um Aprendizado Constante" e "Engajamento: Melhores Práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho". Por muitos anos, foi executivo de mercado, até entender que a melhor contribuição seria utilizar sua vasta experiência para empreender, e assim o fez ([rogeriocher.com.br](http://rogeriocher.com.br)). Foi fundador e presidente da primeira Empresa Júnior do Brasil da Fundação Getúlio Vargas - FGV.

# JORNADA DO TRABALHO SUSTENTÁVEL

A maior gratificação que uma pessoa pode ter: trabalhar em uma empresa com a qual ela compartilha valores e o propósito. Ela se sente contribuindo para a razão de ser da companhia e motivada, a cada dia, a tomar as decisões necessárias, porque percebe o quanto esse trabalho tem conexão com seus valores pessoais. Essa deveria ser a meta de cada um de nós em relação ao nosso trabalho." inspira Chér.

# “A cultura forte e saudável não tem absolutamente nenhuma dependência com relações presenciais ou remotas.”

## **EA - Voltaria a atuar no mercado por uma proposta irresistível?**

**Rogério** Não. O mundo do trabalho hoje para mim, tal como o concebi, feito à luz e em profunda conexão com a minha melhor essência, me permite olhar com convicção de que é a minha melhor escolha. O vínculo que eu tenho com algumas empresas hoje em dia é de conselheiro, além de consultor, e percebo que, com esse tipo de relação com o mundo corporativo, consigo oferecer a minha melhor versão. Ajudo as organizações exatamente porque estou em contato com várias empresas, de várias culturas, de vários portes, de várias nacionalidades, de várias regiões do país, ao mesmo tempo.

## **EA – Qual é seu melhor ativo de entrega para o cliente corporativo?**

**Rogério** A experiência eclética, a visão multiorganizacional e multicultural é a vantagem que ofereço para os meus clientes. Consigo, de maneira bastante transversal, levar lições e melhores práticas a organizações muito diferentes em seus desafios, e isso exponencia a minha relação com o mundo organizacional mais do que em uma relação exclusiva de prestação de trabalho executivo. Dessa forma, posso apoiar as organizações para terem líderes engajadores, modelos exemplares da estratégia e da cultura, e ótimos gestores de pessoas e times.

## **EA - Empresas conseguem manter a cultura forte com colaboradores em home office?**

**Rogério** Trabalho há muitos anos com organizações globais, que têm mais de 100 mil funcionários em dezenas de países, e há algumas equipes que nunca se encontraram presencialmente. Isso muito antes da pandemia. São pessoas que constroem presença e proximidade umas com as outras independentemente da proximidade física, que nunca será garantia de relações de confiança e de um contato significativo com

o outro. Quantos vezes já não estivemos em reuniões presenciais, na frente da pessoa, e percebemos que ela não está nos escutando de maneira aberta, verdadeira, não julgadora? Você percebia que ela não olhava para você, ela olhava através, como se você fosse invisível e transparente, embora a 10 centímetros de distância.

## **EA - Gerar proximidade é então pré-requisito para se construir uma boa relação no trabalho?**

**Rogério** Isso mesmo. Uma relação em que eu consigo mostrar para o outro que eu me importo pessoalmente com ele é pré-requisito para construir times profundamente conectados a um propósito maior, que representa uma cultura forte e saudável, juntamente com a sua expressão em valores, mesmo à distância.

## **EA – Que valor inspira hoje um jovem profissional no mercado?**

**Rogério** Eles precisam de uma jornada sustentável de crescimento. Esses jovens desejam dinamismo, experimentação, gostam de protótipos, de pensar com as mãos, ao invés de grandes planos, demorados e caros. Eles não têm problema em trabalhar em time e com pessoas mais velhas, desde que possam também ensinar e mostrar o que conhecem. São nativos digitais, que nasceram já 4.0, e têm muito a ensinar às gerações anteriores. Se eles são valorizados e respeitados em seu aspecto mais singular, vão muito bem e são capazes de compartilhar com a empresa muitos anos de relacionamento. Eles gostam de desafios! Se os mergulhamos em uma série de trabalhos sem desafios, sem frio na barriga e sem a saudável sensação de crescimento pessoal e profissional, é lógico que irão embora. Todos esses desejos que eles têm movem a organização a um patamar superior que muitos concorrentes. Por isso, é melhor brindar essa inquietação deles do que reclamar disso.

“Os profissionais mais jovens, que, por vezes, são injustamente muito criticadas por algumas empresas são as que empurram a organização um patamar à frente. Os mais jovens sabem que gerar resultado é necessário, mas não é suficiente.”

### **EA - Como manter uma empresa oxigenada, inspirada com o futuro, sem perder a visão inicial de seus fundadores?**

**Rogério** Certa vez, o presidente do conselho de uma importante empresa me perguntou: ‘Rogério, qual é a melhor forma de trabalhar o engajamento das pessoas? Qual é a melhor maneira de mantê-las engajadas de corpo e alma por aqui?’. E eu respondi: ‘Comece um programa de inovação’. O esforço de pensar o futuro, não só de um jeito melhor, mas diferente, com um espaço que permita, em algum lugar da organização, mais experimentação, mais tolerância a risco e ao erro, são fundamentais para manter uma empresa pulsante, ágil e adaptável. Portanto, a inovação em todos os sentidos, produtos, serviços, proposta de valor, modelos de negócio, modelos de gestão, impulsiona as pessoas a um nível superior de comprometimento, que chamamos de engajamento.

### **EA - Burocracia e hierarquia prejudicam inovação e iniciativas dos colaboradores?**

**Rogério** Nesse caso, é errado raciocinar “ou temos uma empresa inovadora ou temos processos bem estruturados”. Essas coisas não são excludentes. A melhor forma de calibrar inovação e processos estruturados, de uma forma inteligente, é pensar naquele tipo de atividade de requer rotina, repetição com disciplina e foco. Todos os trabalhos que são previsíveis, mecânicos, operacionais em alguma medida, dependem de processos, planejamento e controle. Por outro lado, se a empresa se resume a isso, não sobrar espaço para errar, experimentar, aprender, melhorar, improvisar, imaginar. Portanto, há um pedaço da organização que deveria, protegendo a

atividade central, estimular a experimentação e a aprendizagem rápida. Olhar para produtos e serviços não só novos, mas inovadores.

### **EA – É possível manter equipes motivadas em meio ao caos do nosso tempo?**

**Rogério** De verdade, nós temos a condição plena de garantir que, por meio de cinco coisas, mantenhamos as pessoas altamente inspiradas e engajadas: percepção de trabalho com significado e propósito maior; autonomia, garantindo que tenham liberdade de moldar o trabalho de tal forma que seja daquele jeito que elas melhor se desempenham; crescimento, que depende de desafio que traz frio na barriga e permita às pessoas ganhar, a cada dia, maestria, excelência e domínio no seu trabalho; impacto, que é ver o resultado positivo e contributivo do trabalho; e senso de pertencimento, trabalhando a conexão das pessoas com os atributos da marca e os artefatos da cultura.

## TAGS

#mundocorporativo

#lideranca

#proposito

#adaptabilidade

#futurodotrabalho

#engajamento

#jornadasustentavel

# ENSINAMENTOS DA PANDEMIA PARA LÍDERES

## Imersão 1

“**PENSE.** O quanto momentos turbulentos aceleram nossos processos decisórios, fazem com que ganhemos eficácia e velocidade. Botamos para fazer, interrompemos a politicagem e mantemos as pessoas com o ótimo e muito bem-vindo senso de urgência do agora.”

## Imersão 2

“**COMO LIDERAR.** O líder deveria manter as pessoas com algum razoável nível de tensão criativa. Nem tão frio, que tire esse senso de urgência delas, mas nem tão quente, que destrua as pessoas emocional, mental e fisicamente.”

## Imersão 3

“**NÃO CONTROLE NADA.** É bom lembrar que pandemia nos trouxe a evidência de que não estamos no controle, de que a nossa jornada, como indivíduos, empresas e sociedade, é uma aventura desconhecida, complexa e instável. Temos que tentar controlar, mas não podemos acreditar totalmente no que controlamos.”

## Imersão 4

“**PREPARAR PARA O AMANHÃ.** Agora, cada líder tem a responsabilidade de preparar seu time, sua área e sua organização para a próxima crise. O capitalismo é uma sequência de turbulências e crises. Não existirá aquele dia em que tudo ficará calmo, em que o oceano vai virar uma grande piscina sem ondas, sem movimento. Esperar isso é uma ilusão improdutiva.”

## Imersão 5

“**REVEJA POSTURAS.** Agora é hora de ampliar a adaptabilidade, que é a capacidade de absorver trancos, solavancos e imprevistos e aprender a dar respostas cada vez mais ágeis.”



## BIO

### Luiz Gustavo Pacete

é editor-contribuinte da Fast Company Brasil e head de conteúdo da MMA Latam. Atuou, até recentemente, como editor-assistente, podcaster e gestor de projetos especiais de conteúdo no Meio & Mensagem. É um amante de temas como futurismo, transformação digital, cultura maker e futuro do trabalho. Jornalista de formação, passou pelas revistas Istoé Dinheiro e Imprensa, pela agência de RP Burson Marsteller e a organização Repórteres Sem Fronteiras (RSF). Apesar do seu olhar plugado no futuro ainda acredita e lê publicações off-line.

# EVANGELHO SEGUNDO O DIGITAL

Influenciadores precisam agora de relevância, enfatiza Pacete.

“Eu entendo que influenciador é qualquer pessoa que gostou da sua marca ou serviço e leva isso adiante. O famoso boca a boca, independentemente se essa pessoas tem dezenas, milhares ou milhões de seguidores, ela exerce um papel cada vez maior na sobrevivência das marcas no logo prazo. Agora, quando falamos dos influenciadores naquilo que se convencionou chamar os criadores de conteúdo digital, vejo que a lógica está mudando. Se antes, falávamos de milhões e milhares de views, hoje o foco está nos micro e nanos influenciadores, ou seja, estamos falando muito mais sobre relevância e qualidade do que quantidade.”

## **EA - Publicações impressas vão sobreviver?**

**Pacete** Vão sobreviver e continuarão a fazer parte da jornada da audiência. O importante é ter a clareza para ao que ela se propõe. Qual o objetivo de um conteúdo que está em uma edição que demanda impressão e todo um processo logístico? Qual o significado de que este conteúdo ainda seja entregue desta forma? É a capacidade de tê-lo a mão para consultas? De compartilhá-lo em uma empresa? Enfim, eu acredito que as plataformas não morrem, elas se complementam até se tornarem algo diferente e híbrido em relação ao que conhecemos atualmente.

## **EA - Seu foco é o impacto da IA na inovação, o que mudou neste conceito com a pandemia?**

**Pacete** A pandemia serviu para validar e reforçar a importância e o papel dos conceitos e tecnologias que já discutíamos antes. Se uma empresa não apostava muito que AI impactaria seu negócio, ela percebeu que pode contar com a AI, por exemplo, para acelerar o conhecimento que possui de seu consumidor, agora, ainda mais digital. Ou seja, as empresas sentiram na prática a urgência em se tornarem digitais, de fato, e, a partir de agora, a inovação ganha novos sentidos.

## **EA - Você se considera evangelista digital?**

**Pacete** Eu não diria um evangelista digital, talvez um evangelista de inovação? Considerando a essência da palavra evangelho, que é de propagar boas novas, acho que sou um evangelista sim, eu sempre tive um olhar muito otimista e positivo em relação ao impacto digital e à tecnologia. Entendo que a digitalização traz mudanças e desafios sociais profundos, questões urgentes que precisarão ser revistas, como o emprego, mas entendo que a tecnologia é fundamental para muitos aspectos positivos da nossa sociedade.

## **EA - Você lê no formato impresso?**

**Pacete** Ainda leio. Com a pandemia, deixei um pouco esse hábito, mas gosto muito do papel ainda. Gosto, principalmente, de conteúdos que eu possa consultar e guardar e rever. Então, por exemplo, vejo uma capa interessante da Wired, ou da Fast Company, ou da Época Negócios, eu gosto de comprar e ter, não só pra consultar quando eu quiser, mas pra ter também o registro de um momento, ou seja, quais são as discussões de inovação nesta época em que vivemos.

## **EA - Mudou o consumidor, os meios de difusão e muda a publicidade, mas como ela se reinventa?**

**Pacete** Assim como qualquer setor ou disciplina, ela vive um processo de reinvenção, e essa reinvenção se baseia, primeiro, na mudança de modelos de negócios, ou seja, as agências precisam desenvolver e encontrar novas receitas e outras maneiras de desenvolverem seu trabalho criativo. Por outro lado, vejo uma conexão cada vez maior entre dados e criatividade. Nesse aspecto, a publicidade e o papel criativo continuam super importantes, porque trazem o aspecto humano para um consumidor cada vez mais lido por meio de tecnologia e dados.

“No Meio&Mensagem, entendemos que, independentemente da plataforma que venha a surgir, o importante é desenvolver conteúdo específico que se adeque à jornada do consumidor.”

**EA - O Grupo M&M tem um protagonismo a mais e 40 anos. Como o modelo de negócio se adequa à economia digital?**

**Pacete** Apesar de sua origem como jornal impresso, o Meio & Mensagem se transformou. É uma grande plataforma de conteúdo, onde o importante é acompanhar a evolução da jornada do consumo de informação por parte da audiência e desenvolver projetos e plataformas que conversem com o cotidiano do público que acompanha a marca M&M. E o importante aqui é entender que existem plataformas determinadas para cada momento da jornada. A edição semanal, por exemplo, que pode ser impressa ou no app, se propõe a trazer análises mais profundas das discussões sobre marketing, negócios e inovação. O site e as redes sociais funcionam como um pulso diário de distribuição de notícias pontuais, factuais e exclusivas.

Podcasts, como o Next, Now, trazem conversas específicas sobre o papel da inovação e a tecnologia no negócio e no marketing das empresas. Assim como os webinars se propõem a entregar conteúdo ferramental e aplicável no dia a dia.

“Muitas empresas perceberam, durante a pandemia, que são defasadas tecnologicamente e que precisam se reinventar.”

**EA - Quem é o leitor do Meio & Mensagem?**

**Pacete** Ele está cada vez mais diverso e relacionado ao tipo de plataforma, como mencionei. Em geral, temos o grupo dos profissionais de agências de publicidade, em todos os níveis hierárquicos. Lideranças e equipes de marketing dos anunciantes. Profissionais das áreas de insights, mídia e dados dos anunciantes. Profissionais de adtechs e martechs, startups especializadas em marketing e publicidade ou qualquer pessoa interessada em buscar conteúdo de marketing e negócios sob a ótica da inovação.

## TAGS

#mundocorporativo

#lideranca

#proposito

#adaptabilidade

#futurodotrabalho

#engajamento

#jornadasustentavel



## BIO

### **Eduardo Del Giglio**

é co-fundador da Caju. A startup escala com o objetivo de mudar o mercado de benefícios, concentrando todos eles em um único cartão. Economista, com passagem pela McKinsey e fundador também da startup B2C, Eduardo entende do ecossistema e do boom do mercado HR Techs. E hoje, com seu sócio Renan, tem uma missão pra lá de desafiadora: desbravar um mercado dominado por grandes players, como é o de benefícios.

# BENEFÍCIOS, ELDORADO PARA STARTUPS

O momento atual da Caju tem rodada de aporte de investimento, comemora Eduardo. “Em meio à pandemia, a startup fechou recentemente sua rodada seed com um aporte de R\$ 13 milhões, coliderados pelos fundos de investimento Valor Capital Group e Canary, e também com a participação de pessoas físicas, como Ariel Lambrecht (99). Agora, o objetivo é ampliar o time, para escalar as áreas de vendas e de tecnologia.”

## **EA – A Caju surgiu de que entusiasmo e como veio este nome tão brasileiro?**

**Eduardo** A Caju surgiu de uma grande vontade de voltar a empreender minha e do Renan, meu sócio, junto à uma visão de que havia espaço para fazer diferença nesse mercado que é tão brasileiro. O nome tem muito a ver com essa característica do mercado, somada à versatilidade do Caju, que quisemos imprimir em nossos produtos e em tudo que fizemos. O caju é consumido por inteiro (castanha e polpa) e de inúmeras formas (caipirinha, doce, in-natura, leite de castanha, farofa de castanha de caju etc.). Tudo que a Caju fizer tem o DNA de ser flexível, empoderador e alegre!

## **EA – Há um boom de HR Techs com a pandemia. Qual o papel delas no ecossistema de RH?**

**Eduardo** As áreas de pessoas das empresas já vinham ganhando uma importância cada vez maior e mais estratégica do negócio. Uma evidência é o papel de HRBP (Human Resources Business Partner), profissional responsável por tratar das necessidades das pessoas dentro das empresas. O que a pandemia fez foi, quase que de uma forma instantânea, digitalizar os processos de gente (admissão, desligamento, avaliações, feedback etc.) e, com isso, startups do setor, as HR Techs estão tendo uma grande oportunidade de atuar.

## **EA – A dificuldade para implementar produtos HR Tech no RH é somente cultural?**

**Eduardo** Existe a questão cultural, mas normalmente a área de Gente, em grande parte das empresas, está em um momento de avanço e disposta a testar soluções. Somos grandes entusiastas de testar: empresas são diferentes e uma coisa que dá certo em uma empresa pode não funcionar em outra. Não tem problema algum nisso. O risco maior não é errar pequeno, com testes, por exemplo, e sim ficar parado.

“A área de pessoas e gestão se tornou estratégica em um ritmo mais rápido, e as HR Techs têm ajudado de forma definitiva nos processos, aumentando o leque de opções, as possibilidades e potencializando a ação para um viés mais estratégico.”

## **EA – Como vocês lidam com concorrência em um mercado dominado por players?**

**Eduardo** Nosso mercado é bastante tradicional e que viu pouca transformação em sua história. A Caju trouxe um dinamismo novo, ajudando o mercado a evoluir nessa experiência. Queremos ser a força principal nesse movimento. Respeitamos muito a história de nossos concorrentes e a realidade é que precisamos de todos unidos para trazer uma verdadeira mudança a esse mercado. Do ponto de vista de produto, a Caju permite que o colaborador tenha a liberdade de escolher como gastar os saldos de benefícios, em produtos e serviços em seis categorias – alimentação, refeição, mobilidade, cultura, saúde e educação – e as empresas ficam responsáveis por criar as regras com valores e categorias.

## **EA – Vocês receberam um bom aporte recente em tão pouco tempo de operação. Qual o caminho das pedras?**

**Eduardo** Acredito que não há uma receita de bolo para levantar dinheiro, mas algumas coisas ajudam. Após o processo de fundraising, é como se você estivesse “casado” com alguém. Por isso, é bom você conhecer o investidor antes e ter uma boa experiência prévia de relacionamento. Nós já tínhamos um relacionamento longo com os investidores, o que facilitou muito na consolidação do aporte. Na hora de captar, fica mais simples virar a chave e investir com confiança no modelo de negócio proposto. Outras duas dicas que eu daria é focar em problemas grandes, o modelo de Venture Capital se baseia nisso, e juntar gente muito boa!

## **EA – Na pandemia, como se comportou o consumo das categorias do cartão pelo colaborador?**

**Eduardo** - Fizemos um levantamento na nossa plataforma, de janeiro a julho deste ano, e vimos um crescimento de mais de 10 vezes nas categorias de benefícios como cultura, com plataformas de streaming, educação e saúde (farmácias). Percebemos também uma migração de gastos Refeição para Alimentação, que se tornou a principal categoria de consumo dos colaboradores.

## **EA - Qual sua visão de responsabilidade social como empreendedor?**

**Eduardo** O empreendedor é um agente de mudança, é alguém que tem uma vontade quase que incontrolável de mudar um setor, uma indústria e até mesmo o mundo. Acredito que a responsabilidade social precisa estar embutida nessa mudança. E essa mudança tem que deixar o mundo melhor, mais justo, menos desigual. É claro que cada coisa vai acontecer ao seu tempo, empresas que ainda estão se provando, nem todas têm recursos ou foco para ativamente desenvolver iniciativas de responsabilidade social. Mesmo assim, empresas precisam ter uma atuação ética, honesta, pagar seus impostos, serem justas com seus clientes, colaboradores, investidores e concorrentes. Não existe desculpa para isso não fazer parte do seu dia-a-dia como empreendedor.

Os benefícios mais valiosos hoje para colaboradores na visão de Eduardo.

“São aqueles que os colaboradores de fato precisam e usam. É importante as empresas ouvirem seus colaboradores, cada um tem uma necessidade específica e desafios pessoais. Os benefícios têm de ir ao encontro dessas características. Queremos deixar o colaborador livre para decidir como e quando usá-los.

## TAGS

#hrtech  
#bemestar  
#culturaorganizacional  
#empreendedorigital  
#beneficios  
#recursoshumanos  
#startup



## BIO **Tirley Alfonso**

é terapeuta especialista em felicidade. Pós-graduada em psicologia positiva é também colunista da revista "IstoÉ Dinheiro" e do portal @na\_midia\_portal. Suas pautas em seu trabalho são a inteligência, a gestão emocional, a construção da felicidade, a resolução de problemas, as dores emocionais, a reprogramação mental e a hipnoterapia. Todas envolvendo, em cada um de nós, maneiras de deixar mais fáceis tempos tão difíceis.

# VOCÊ SERÁ FELIZ EM 2021?

É necessário percepção aguçada para um bom gestor perceber mudanças comportamentais, como redução da produtividade, analisa Tirley.

“Aumento de faltas, problemas de saúde recorrentes, queixas constantes, emoções e atitudes exacerbadas, negativismo, problemas de relacionamentos frequentes e procrastinação. O gestor também precisa saber que existem di-

versos fatores que podem prejudicar a saúde mental dos colaboradores e estar atento para evitá-los: cobrança intensa por metas inatingíveis, estímulo à competitividade, assédio moral, jornadas de trabalho exaustivas, clima organizacional estressante, ameaças constantes de demissão, falta de comunicação e má gestão, grande volume de trabalho, falta de flexibilidade, entre outros.”

## **EA - Como a psicologia positiva pode melhorar o cenário da saúde corporativa?**

**Tirley** Ao nos tornarmos mais felizes, reforçamos nossos sentimentos de autoconfiança e autoestima, contribuindo para equipes mais colaborativas, lideranças inspiradoras e liderados mais satisfeitos. O colaborador aprende a abandonar práticas que aumentam a pressão, o estresse, o medo, a insegurança e o desânimo, tornando, assim, o clima organizacional muito mais positivo, onde prevalecem sensações de bem-estar. Ao descobrir um propósito dentro da sua atividade e perceber que ela contribui para o bem da sua família, dos clientes e da sociedade, o trabalho se torna uma fonte diária de prazer e realização, estimulando um ambiente favorável à inovação, ao autodesenvolvimento e à potencialização de talentos e virtudes.

## **EA - Como o gestor pode identificar que o colaborador precisa de apoio psicológico?**

**Tirley** Ele precisa conhecer o perfil de cada colaborador e entender que ele é um ser humano antes de ser um profissional. O grande problema é que muitas pessoas não sabem a melhor forma de lidar com adversidades que podem surgir a qualquer momento e, quando isso acontece, alguns dos transtornos mais comuns são: depressão, estresse, ansiedade, e síndrome de Burnout. Portanto, uma das habilidades do gestor deve ser a de estar atento à saúde mental das pessoas de sua equipe, ser bastante observador, exercitando a escuta ativa e praticando a empatia. Pra isso, além do domínio de suas funções ele precisa estar preparado psicologicamente, com treinamento mental constante para o fortalecimento do seu emocional.

“Neste momento de pandemia e pós-pandemia, faz-se muito necessário o desenvolvimento da resiliência para encarar as adversidades como oportunidades de evolução, impactando diretamente na produtividade, no engajamento e na proatividade da equipe.”

## **EA – Seu programa se orienta em quais estruturas comportamentais?**

**Tirley** Meu principal trabalho é o desenvolvimento da inteligência emocional e o treinamento mental para a felicidade, onde ensino a construção de uma vida feliz, de uma felicidade real. Eu desejo arduamente que as pessoas invistam mais em sua saúde mental e em sua felicidade de forma habitual e não somente em momentos emergenciais. Pesquisas mostram que o número de empresas que oferecem programas de saúde mental tem crescido no Brasil, porém ainda são poucas e, em sua grande maioria, são programas reativos e não preventivos, são programas motivacionais que não geram transformações profundas no colaborador.

## **EA – Em home office é preciso reorganizar a gestão de tempo, não?**

**Tirley** Tenho clientes que estão unicamente focados na área profissional, exagerando na produtividade, e outros que estão sem motivação para desenvolver essa área porque não conseguem manter o foco em um ambiente com família e distrações. Equilibrar a vida familiar com o trabalho home office pode ser um desafio, mas a primeira coisa que se deve fazer é focar no lado positivo deste novo cotidiano.

“O enfoque em aspectos positivos também ajuda na prevenção de doenças, absenteísmo, quedas na produtividade e retrabalho. A aplicação da psicologia positiva transforma a vida pessoal e profissional de todos para melhor e agrega economia de recursos para as organizações.”

**EA - Dá para se realizar na vida profissional se não se está em um bom momento pessoal, e vice-versa?**

**Tirley** A grande maioria das pessoas que procuram minha ajuda profissional não está se sentindo realizado e muito menos feliz em nenhuma área da sua vida. Durante o processo, construímos sua felicidade passo a passo, portanto fica mais fácil para quem já está se sentindo realizado em alguma área de sua vida.

**EA - A mentalidade e a relação das pessoas com o trabalho mudou na pós-pandemia?**

**Tirley** Esta situação inusitada afetou as pessoas de modo diferente. Algumas estão super motivadas e aumentaram sua produtividade, dedicando-se a trazer mais soluções e inovações ao seu trabalho e enxergando mais propósito nele, enquanto outras não estão com energia emocional suficiente para investir mais do que o necessário em seu trabalho. As organizações também mudaram sua mentalidade, pelo aumento de sua responsabilidade social. Muitas estão enxergando a necessidade de fornecer programas para gerenciamento do estresse e ansiedade e também a resiliência, que é uma habilidade que precisa ser desenvolvida por todos.

## TAGS

#autoconhecimento

#felicidade

#acolhimento

#automotivação

#resiliencia

#homeoffice

#programasmotivacionais

# A PSICOLOGIA POSITIVA

A psicologia positiva foca nos elementos que podem trazer felicidade às pessoas. Na prática, ela é utilizada para potencializar o bem-estar e alcançar níveis sustentáveis de alegria, buscando a felicidade em qualquer contexto. Ela é aplicada por meio de ferramentas e exercícios para o autoconhecimento, reconhecimento e controle das emoções, descoberta de um propósito maior dentro do seu trabalho, potencialização de talentos, forças e virtudes, e desenvolvimento do otimismo e da resiliência. Todo esse processo é um treinamento mental para a felicidade. Pessoas felizes são mais enérgicas, caridosas, cooperativas e melhoram vários aspectos de suas vidas: níveis de energia, sistemas imunológicos, engajamento com o trabalho e com outras pessoas, velocidade de aprendizado e saúde física e mental.

## AS CINCO HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- 1.** Conheça suas emoções. Tendo consciência dos nossos sentimentos, tomamos decisões melhores. Se não entendemos a forma como nos sentimos, ficamos propensos a sermos afetados por inseguranças, sentimentos negativos, ansiedade ou até mesmo depressão.
- 2.** Controle suas emoções. Aprender a controlar as emoções trará equilíbrio emocional necessário para lidar com as adversidades.
- 3.** Provoque sua automotivação. É a capacidade de encorajar a si mesmo e realizar com vigor, saindo do automático, que traz a sensação de vazio.
- 4.** Exerça empatia. Conseguir se colocar no lugar do outro e enxergar as situações pela perspectiva dele é necessário para a construção de relacionamentos saudáveis.
- 5.** Seja social. Saber interagir e se relacionar bem com as outras pessoas, compreendendo como gerir os sentimentos de quem faz parte do seu convívio, cria um ambiente positivo à sua volta.



## BIO

### Giovana Pazzini

é terapeuta ocupacional e mestre em Ciências pela Faculdade de Medicina da USP. Atuou por muitos anos na saúde pública de São Paulo, até resolver ir atrás do que realmente faz seus olhos brilharem. Empreendeu, e hoje está à frente da Áthina Assessoria, especializada no recrutamento e seleção de pessoas com Deficiência (PcD).

## EMPREENDER PRA ACELERAR PcDs

As histórias de sucesso e as mudanças na vida de cada pessoa PcD que tem a oportunidade de vaga e que começa a trabalhar emocionam Giovana. “O trabalho tem um papel social muito importante, muito mais do que somente o salário no fim do mês. É a satisfação de fazer parte de um grupo, de um time, de ter um propósito e motivação para produzir, de estabelecer rotinas. A sensação de fazer parte de um processo como este na vida de alguém é indescritível! Mudamos vidas, literalmente. Trabalhar com o que se gosta e ainda mudar verdadeiramente a vida das pessoas foram motivos para eu me especializar em recrutamento de PcDs.”

“No início da quarentena, em março/2020, absolutamente todos os contratos que tínhamos foram suspensos por nossos clientes. As contratações de PcD foram todas canceladas, sem previsão de retomada. Vi a receita cair a zero da noite para o dia, em um momento em que estávamos a todo vapor, aumentando nossa equipe e mudando para um escritório maior.”

**EA - Em quais circunstâncias você tomou a decisão de empreender?**

**Giovana** O desejo de ter algo próprio ou inovador sempre acompanhou minha formação. O momento de empreender chegou quando, em um dos 16 serviços em que trabalhei, realizei a inclusão de Pessoas com Deficiência – PcD no trabalho e percebi uma necessidade de serviços especializados nesta área. Ali relembrei a experiência de ter aberto uma empresa anos atrás e, dessa vez, fui com mais calma. Durante dois anos, estudei o mercado, analisei concorrência, mantive em mente a necessidade de inovação, fiz mais alguns cursos e, por fim, abri a Áthina Assessoria. Permaneci por mais dois anos na Saúde Pública com jornada de meio período antes de engrenar de vez na minha empresa.

**EA - Quais as dificuldades iniciais?**

**Giovana** Foram muitas dificuldades, a começar pela entrada no mercado competitivo. Você se depara com empresas mais estruturadas que a sua, com investimentos altos, equipes maiores, e isso intimida um pouco. Quando você começa um negócio com investimento próprio e sozinha, como foi o meu caso, tende a ser você a pessoa que fará desde a venda à contabilidade. É impossível fazer tudo sozinha. Conforme o negócio começa a crescer pra valer, seu tempo também começa a ficar escasso para tantas tarefas, e é necessário priorizar. E no início, dificilmente é possível contratar pessoas. É preciso muita disciplina, insistência e visão de negócio para manter uma empresa aberta somente com você. Uma dica é manter os

gastos mais enxutos possíveis, depender o mínimo de terceiros e buscar soluções sozinho por um bom tempo. E nunca tirar o olho para as tendências de mercado. Assim permaneci durante os dois primeiros anos.

**EA – Há interesse genuíno na contratação de PcDs ou eles são vistos como cota?**

**Giovana** Infelizmente, a maioria das empresas somente contrata PcDs devido às cotas. Essa é uma realidade difícil de engolir, mas é real. Hoje, temos um cenário em que menos de 2% das PcDs no Brasil está no mercado de trabalho. Menos de 2%! E isso só é possível porque existe a lei de cotas e multas para as empresas que deixam de contratar. É por isso que a luta por mais vagas de emprego e mais espaço para as pessoas com deficiência é tão importante. É uma causa que deveria ser de todos. Empresas que só contratam pela cota tendem a estigmatizar a deficiência e serem preconceituosas. O resultado deste cenário é desastroso para a empresa e, pior, para as PcDs contratadas.

**EA - Quais as dificuldades com que PcDs mais se deparam no mercado?**

**Giovana** O preconceito é uma das grandes barreiras. Isso porque as PcDs já chegam nas empresas desacreditadas, muitas vezes selecionadas por um gestor que não a quis lá. Constantemente têm que mostrar seu potencial, seu valor, conquistar a equipe e os colegas de trabalho. Ouço muitos relatos de pessoas que não são convidadas para o happy hour de sexta-feira, por exemplo. É uma

“Fizemos a mudança e seguimos com o plano inicial, mas freamos a contratação de colaboradores e focamos em organizar a casa. Entraram alguns clientes novos, mas não alavancamos nenhuma ação. Somente no segundo semestre de 2020 é que nossos clientes foram retomando e, aos poucos, bem como a entrada de novos clientes. Todo negócio precisa ter reservas para momentos como este, e foi essa estratégia que nos manteve sem atrasar nenhum pagamento até agora.”

exclusão velada, mas existente. Outra grande barreira é a dificuldade em receber promoções ou serem consideradas para cargos mais altos. Não é surpresa essas pessoas ouvirem de seus gestores conselhos para que procurem outro emprego, pois a política da empresa atual é de que “cotista não sobe de cargo”. Se você ouve um relato como esse e não se sensibiliza com a causa das PcDs, então estamos na direção errada enquanto humanidade.

#### **EA – Dá pra mudar esse mindset empresarial?**

**Giovana** Nosso maior desafio é convencer as empresas de que a deficiência não impede as PcDs de exercerem bem suas funções. Muitas vezes elas excluem determinadas deficiências de seus processos seletivos por desconhecimento ou pré-conceito. Muitas vezes, a equipe de RH e os CEOs querem realmente contratar as PcDs, independentemente da cota, tentam realizar ações de mudança de cultura nas empresas, mas encontram gestores que não acompanham essa política. Isto se configura como um grande entrave no processo de inclusão. Por isso, é preciso atuar em toda a cadeia produtiva, de preferência num modelo Top-Down (do CEO ao operacional).

#### **EA – Qual o papel da tecnologia no recrutamento e seleção?**

**Giovana** A tecnologia aumenta a eficiência e diminui o tempo para a entrega de resultados. A utilizamos na otimização dos cadastros de candidatos e clientes, busca ativa, feedbacks e follow-ups. No entanto, acredito que nada, por mais tecnológico que seja, substitui a análise humana, o feeling e a experiência do profissional de RH para o recrutamento e seleção. Não sou a favor de testes e protocolos prontos que trazem respostas enviesadas e classifica todos de modo igual para se decidir a contratar alguém. Pessoas são muito mais complexas do que robôs, e uma boa avaliação de RH é feita olho no olho, na minha opinião.

## EA – Dicas para profissionais que desejam empreender?

**Giovana** Ninguém deve ter medo de empreender ou mudar a carreira. Mudanças são possíveis e podem ser bem-vindas. Investir em áreas que já se tem expertise ou, ao menos, certo conhecimento. Ingressar numa área completamente nova, sem muito estudo prévio e qualificação tende a dar errado. Também é importante guardar capital, estudar o mercado e analisar se é a hora certa para isso. Muitas vezes, você tem todas as qualificações para mudar de rumo ou criar algo novo, mas o momento econômico do país não é favorável. Neste caso, é melhor esperar. Outra dica é ter reservas para se manter sem lucro por, pelo menos, dois anos. Mantenha sempre um modelo de negócios eficiente, porém enxuto. Não se iluda com salas comerciais enormes e luxuosas, pois tudo isso custa, e custa muito. Sonhe alto, mas mantenha os pés no chão. Busque crescer de modo escalonado, conforme crescem as demandas e, principalmente, os ganhos. Foque em se consolidar no mercado, em entregar um serviço de qualidade e, principalmente, tenha propósito.

“Para empreender bem, não se esqueça nunca dos motivos pelos quais começou o seu negócio ou mudou de rumo profissional. Siga em frente com firmeza e buscando parcerias para as deficiências de habilidades que você não consegue suprir. Afinal, super-heróis só existem na TV.”

## TAGS



#proposito  
#PcDs  
#inclusao  
#preconceito  
#trabalho  
#selecao  
#vagas



## BIO

### Augusto Frazão

foi jogador de tênis profissional até os 18 anos, abandonou a carreira nos esportes devido a uma lesão. cursou administração de empresas e se destacou no Movimento Empresa Júnior. Fundou a sua primeira empresa muito jovem, aos 21 anos, a n3 Group. Com ela, atendeu empresas multinacionais, liderando a área de vendas e arquitetando as estratégias de inbound. Em 2018, mais um desafio empreendedor: fundou a startup Intera (<https://byintera.com>), especializada em recrutar talentos para construir times de alta performance nas principais áreas do mercado digital.

# RECRUTAMENTO HACKER

Grandes startups, os unicórnios, são usuários de nossa solução, comemora Frazão. “Existem dois grandes usuários da nossa solução, e que a gente entende que vêm crescendo no mercado, que são as grandes startups, os unicórnios, e grandes empresas em transformação digital. São os dois players que acabam dominando essa demanda. Pequenas startups também já estão nascendo com esse direcionamento. Com a Covid, as grandes empresas tiveram que acelerar muito seus road maps de transformação digital, e isso está antecipando essa necessidade de deixar o processo de recrutamento mais eficiente, mais pautado em dados e informações.”

## EA – Na sua startup há lições do esporte, de suas quadra de tênis, certo?

**Augusto** Sim. O esporte profissional te leva a um nível de disciplina muito grande, então acredito que a quadra de tênis me ajudou a ser disciplinado desde cedo, e isso é muito importante no cenário empreendedor: a questão da constância, de você ter a capacidade de executar todos os dias. Muito se fala em performance fora da curva, mas eu acredito muito no conceito de ‘todo dia você performar bem’. Acho que o mediano constante é melhor do que o excepcional às vezes. Acredito nessa tese e o tênis me ajuda muito nisso. Em paralelo, outro aprendizado é lidar bem com pressão, já que no esporte há muito desse contexto, o que me auxilia nas situações mais cotidianas de trabalho.

“O recrutamento de profissionais de TI tem duas grandes diferenças. Primeiro, nas outras áreas, geralmente você tem um número maior de pessoas disponíveis e um número menor de vagas abertas. Quando pensamos em tecnologia, há número maior de vagas abertas e um número baixo de profissionais que têm o fit ideal para preencher aquelas posições.”

## EA – Recrutamento racker é tendência?

**Augusto** Esse é um termo que nós cunhamos, então não sei se é tendência ainda, porque é uma realidade aqui da Intera. Nós brincamos que raqueamos o headhunting tradicional, então colocamos muita tecnologia, muito método, em um processo que era, historicamente, bastante manual, baseado no networking, etc. Criamos uma cadência de funil, implantamos tecnologia, para que a gente consiga entregar a mesma lógica: candidatos qualificados no final do processo. Hoje, temos vários canais de prospecção de candidatos, nos quais conseguimos abordar uma quantidade alta de pessoas em um volume baixo de tempo, utilizando alguns robôs. Mas também temos um toque muito humano! Entendemos que certas atividades, as manuais, já podem ser terceirizadas, mas é muito importante termos pessoas apoiando em certas fases, como nas entrevistas e triagens.

## EA – Qual a mecânica desse perfil de recrutamento?

**Augusto** Funciona mais ou menos dessa forma: abrimos uma página específica sobre a vaga, para engajar o candidato e ele entender mais sobre o desafio, depois usamos os canais de prospecção (LinkedIn, nossa base interna, comunidades de desenvolvedores, indicações, etc.) e utilizamos a tecnologia para agilizar essa etapa. Depois do processo de atração, o candidato passa pela triagem, juntamente com a Intera, onde unimos alguns processos automatizados, e, em seguida, há a fase de entrevistas com os nossos tech recruiters. Os quatro melhores candidatos para cada vaga são enviados para o processo do cliente.

“É preciso ter muito mais engajamento e atenção com os candidatos, um processo ainda mais humano, com uma condução muito mais rápida e dinâmica. Este segundo ponto, obviamente, são as avaliações técnicas. A maioria das empresas têm testes técnicos para validar a capacidade de programar dos desenvolvedores, e esse critério acaba sendo um fator a mais.”

#### **EA - Dá para ser digital no recrutar sem perder o olhar no comportamento humano?**

**Augusto** Esse é um desafio muito grande aqui da Intera. Usamos tecnologia em muitas partes do processo, mas sabemos que avaliar comportamento ainda é algo muito difícil, pensando em inteligência artificial e automatizações. Por isso, mantemos, na etapa final do processo, uma entrevista online com o nosso time de recrutadores, porque entendemos que ainda não há solução no mercado que consiga substituir a capacidade de um humano avaliar outro humano. Então, a gente conduz o processo de recrutamento usando tecnologia para torná-lo mais eficiente, compreendendo que alguns partes são difíceis de automatizar ou não sabemos se valem a pena, por suas nuances, pensando em aspectos como fit cultural com a empresa, soft skills. Nossa ideia é que, eventualmente, consigamos criar soluções para facilitar esses processos, mas, até então, achamos que o fator humano é super importante.

#### **EA - Qual o melhor custo-benefício do modelo, para a empresa e o candidato?**

**Augusto** Você usar inteligência, não só artificial, mas também de dados e informações (BI), é muito benéfico para os dois lados porque não é só a empresa que escolhe o candidato, o candidato também escolhe a empresa. Então, quanto mais dados e informações os dois lados têm, mais faz sentido aquele match. E isso tem retornos muito claros: o candidato consegue entrar mais em um contexto de que a oportunidade está alinhada com os valores dele, a empresa consegue uma pessoa engajada não só com os fatores técnicos, mas com o propósito, e o grande efeito disso é que o giro de pessoas que saem da companhia acaba sendo menor. Quando existe essas informações mais dispostas, com a empresa entendendo alguns critérios de pessoas que foram bem sucedidas, que são high performance lá dentro e o que elas têm em comum, consegue usar essa inteligência para avaliar se os novos candidatos possuem alguns daqueles critérios.

## **EA – Como ser justo no recrutamento de candidatos por IA no contexto da equidade de gênero?**

**Augusto** Existe uma grande preocupação de que as inteligências artificiais acabem sempre replicando os modelos já existentes. Por exemplo, existe um grande contingente de homens brancos em posição de tecnologia, então usar a inteligência artificial acaba perpetuando esse grupo, e é super importante olhar para isso. Essa é uma grande preocupação aqui na Intera, de como tornamos a tecnologia e as empresas em geral mais diversas.

## **EA – Quais seriam as habilidades desejáveis de um talento do futuro?**

**Augusto** - Eu poderia falar várias coisas, mas vamos focar em duas. Uma é a capacidade de aprender a aprender. Cada vez mais, a tecnologia vai ficar obsoleta mais rápido. A principal habilidade que um profissional precisa ter está mais ligada ao quanto ele consegue aprender coisas novas e ter humildade intelectual para buscar novos conhecimento, romper novas fronteiras, estar aberto a novos contextos, para que possa estar sempre se atualizado. E dois, a capacidade de resolver problemas complexos. Com a automação das coisas, o ser humano vai ficar cada vez mais responsável por atividades complexas, nas quais ele vai ter uma série de dados e informações e precisará tomar decisões com aquilo.

“Essa habilidade de ler e manusear bem informações, conseguir transformar isso em ação, é também um skill do profissional do futuro.”

## TAGS



#candidatos  
#mercadodetrabalho  
#habilidades  
#automacao  
#recrutamento  
#talentos



# na pandemia

Se há um time profissional demandado na pandemia, foi o de RH. Sob impacto, o ecossistema de Recursos Humanos teve que responder, em 2020, de forma mais ágil e a romper padrões de processos. O foco prioritário foi manter os times conectados, informados, ativos e produtivos. Empresas que conseguiram se desconstruir e se reconstruir na pandemia, ganham escala e um novo jeito de ser em 2021.

A Creditas ([www.creditas.com.br](http://www.creditas.com.br)) trouxe um panorama deste momento do RH. A pesquisa apontou um fator decisório para 2021: **70%** concordam que o RH é o maior responsável para implementar mudanças e modernizar a empresa.

### Como se sente o profissional de RH

**30%** resilientes, os mais velhos

**22%** ansiosos, os mais jovens

**9%** estressados, no geral

### Atividades mais fáceis para o RH

**66%** selecionar candidatos para entrevistas

**43%** entrevistar candidatos por telefone ou videochamadas

**40%** fazer a comunicação da empresa para os colaboradores

**95%** das empresas adotaram algum nível de medida na pandemia

### Principais desafios do RH

**65%** demitir alguém por telefone ou videochamada

**43%** contratar alguém sem conhecer pessoalmente

**40%** fazer a gestão do capital humano

### Desempenho dos setores produtivos

**Indústria**, o menos preparado

**Serviços**, o mais preparado

### Perfil das empresas mais preparadas

**81%** já oferecia home office aos colaboradores

**Fonte: Creditas, amostragem nacional com 285 profissionais de RH**

**72%** mulheres; **28%** homens

**75%** empresas nacionais; **25%** multinacionais

**38,5** anos faixa etária média

Setores: **33%** Indústria, **51%** Serviços, **16%** Comércio

H U B T E C H



Ciência

na pandemia

A urgente digitalização das empresas provocou crescimento exponencial da oferta de trabalho para profissionais de tecnologia. O Brasil é a terceira comunidade de cientistas de dados do mundo, perde apenas para a Índia e Estados Unidos. Vale ver os dados dessa amostragem da Kaggle (<https://www.kaggle.com>), um raio-x da presença de cientistas de dados brasileiros, profissionais cada vez mais presentes no corporativo.

**80%** dos cientistas são homens

**60%** tem idade entre 22 e 34 anos

**70%** tem mestrado ou doutorado

**10%** do salário de um cientista americano é a média salarial de um cientista brasileiro.

**90%** mantém processo de aprendizagem contínua devido evolução IA

**55%** tem menos de 3 anos em Machine Learning

**50%** Equipes com até 5 pessoas

### 3 cloud mais usados

---

1. Amazon Web Services
2. Google Cloud Platform
3. Microsoft Azure

### 3 algoritmos mais usados

---

1. Regressão linear
2. Árvores de decisão
3. Random forests

W O R K

T H E

The letters 'T', 'H', and 'E' are rendered in a large, bold, sans-serif font. Each letter is filled with a different image of hands. The 'T' is filled with a teal image of hands in the background. The 'H' is filled with a teal image of hands, one with a ring. The 'E' is filled with a blue image of hands. To the right of the 'E' is a solid dark blue horizontal bar.

M E S

The letters 'M', 'E', and 'S' are rendered in a large, bold, sans-serif font. Each letter is filled with a different image of hands. The 'M' is filled with a teal image of hands. The 'E' is filled with a blue image of hands. The 'S' is filled with a light blue image of hands.

# FUTURO DO TRABALHO

Vamos antecipar juntos?

---

## LIDERANÇA

Liderar vem da batuta da missão, mas tem que ter intuição pra provocar as entregas dos times, toda hora.

---

## Diversidade & inclusão

Times coesos em propósitos, que movem empresas de valor, são ricos em diversidade.

---

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Algoritmos são códigos que modelam critérios e escalas de eficiência e de produtividade.

---

## UNIVERSIDADE

Teoria científica, pesquisas, tendências e tecnologias a serviço do mercado de trabalho.

# MODELOS DE GESTÃO

A resposta de escalabilidade do negócio está na inteligência do modelo de negócio.

---

## PRODUTIVIDADE

Gestão inteligente de pessoas mede produtividade humana e não metas.

---

## PARTNERSHIP

Formar líderes para a concorrência ou potencializar sócios para o negócio?

---

## SOFT SKILL

Habilidade exponencial é atravessar num único dia um deserto e chegar às estrelas com boas entregas.

---

## EMPREENDE DORISMO

Empreender com visão de mercado local e global.

# ÉTICA

Orientar condutas éticas nas pequenas e grandes missões do colaborador.

---

## EMPLOYER BRANDING

O valor da marca é o colaborador. É tão grande isso!

---

## FUTURO DO RH

Vamos construir juntos?

---

## AUDIO VISUAL

O vídeo, suas imagens, seus sons, seus movimentos, suas sensibilidades na capacitação humana.

---

## STARTUP

Aprender gestão de negócio com novos modelos de um mercado novo.

L I D E R A N Ç A



# E-LEADER- SHIP

# Liderança, em um NOVO SÉCULO

Termos como liderança virtual, liderança remota ou liderança à distância passaram a fazer parte da rotina de gestores de qualquer organização, a partir de março de 2020. No entanto, muitos desses gestores já praticavam a liderança remota, seja porque a empresa está geograficamente espalhada, com escritórios ou plantas em estados e países diferentes, ou porque a empresa estabeleceu-se de forma a não ter um espaço físico específico, ou seja, uma empresa virtual. Mas, sem dúvida alguma, foi com as medidas de distanciamento social, criadas como consequência da pandemia do coronavírus, que a liderança remota assumiu um papel de destaque nos temas ligados à gestão. Mas o que vem a ser essa liderança remota?

**À medida que o espaço virtual passou a permear o espaço físico, surgiram várias pesquisas tentando explicar as vantagens e desvantagens da virtualidade.**

E no início dos anos 2000, dois pesquisadores, Avolio e Kahai, introduziram o termo e-leadership ao vocabulário da área de gestão. Levando em consideração que liderança é um processo humano, que ocorre na relação entre duas partes, líder e liderado, esses autores definem e-leadership como o processo de influência social através de interações mediadas por ferramentas de tecnologia de comunicação. Avolio e Kahai inclusive defendem que a e-leadership ou liderança remota pode exibir o mesmo conteúdo e estilo do processo de liderança presencial, uma vez que as interações virtuais passaram a ser mais visuais. Mas o que muda na atuação de um líder quando o processo de influência passa a ser mediado por ferramentas de tecnologia de comunicação?



**Flávia NEVES**

É psicóloga de formação, com mestrado em Global Human Resources Management pela University of Liverpool, e mestrado em Administração pela Fundação Dom Cabral. Atua como professora, coach e consultora em desenvolvimento do capital humano em organizações.

“A liderança remota assumiu um papel de destaque nos temas ligados à gestão.”

# E-LEADER- SHIP

Para responder a essa pergunta, precisamos olhar a liderança remota em dois momentos distintos: primeiro, como única opção diante do distanciamento social ocasionado pelo COVID-19; e segundo, como opção de uma forma e estrutura de trabalho remoto, na qual os integrantes de uma equipe estão geograficamente espalhados.

## **AUMENTO DO NÍVEL DE CORTISOL NA PANDEMIA**

No primeiro caso, não houve preparo, planejamento ou mesmo um simples treinamento para sabermos como atuar como líderes remotos. Além disso, o coronavírus, inimigo invisível, elevou rapidamente os nossos níveis de cortisol (hormônio do stress) e a incerteza do que aconteceria no dia seguinte. Neste momento, a atuação de líderes e organizações foi essencialmente reativa, buscando solucionar problemas oriundos deste contexto. Funcionários receberam cadeiras ergométricas, ajuda para instalarem internet banda larga em suas residências, e líderes iniciaram a escolha das ferramentas de comunicação que precisariam utilizar, para que o trabalho continuasse normalmente. Mas aspectos muitas vezes intangíveis haviam mudado, e poucos foram os líderes que perceberam essas mudanças. A forma de controle com a qual o líder estava acostumado desapareceu. Ao chegar ao local de trabalho, os líderes tinham o controle visual (muitas vezes, ilusório) de que suas equipes estavam trabalhando e produzindo bem. De todo jeito, as pessoas estavam ali naquele ambiente e, se fosse necessário, bastava andar até a mesa de um liderado e trocar uma ideia com ele ou ela. Essa forma de controle acabou e o campo visual do líder passou a ser a tela de um laptop. Muitos líderes começaram então a agendar reuniões intermináveis como se, pelo fato de estarem vendo a equipe na tela do laptop, o controle visual que possuíam anteriormente voltaria como mágica.

É importante reconhecermos que um ambiente virtual pode ter impactos muito positivos no trabalho de uma equipe, como rapidez e capilaridade da comunicação, agilidade nas entregas, e a possibilidade de maior compartilhamento de ideias e cocriação de soluções. No entanto, interações virtuais têm um impacto negativo nas relações interpessoais, principalmente no nível de confiança, elemento essencial para o desenvolvimento de qualquer equipe. E é exatamente neste ponto que os líderes remotos no contexto da pandemia deveriam agir. A confiança se constrói com pequenas e contínuas ações de suporte, de empatia, de consideração pelo outro, de escuta e de, principalmente, demonstração e aceitação da vulnerabilidade das pessoas, neste momento de incerteza, tensão, e novas formas de interação humana.

## MAS NÃO É SÓ NO CONTEXTO DA PANDEMIA QUE ESSES ASPECTOS DEVEM SER CONSIDERADOS PELO LÍDER. É PAPEL DA ORGANIZAÇÃO E DO LÍDER:

- 1** Estabelecer um processo de trabalho baseado em entregas acordadas com toda a equipe, e não em horas de trabalho
- 2** Prover a tecnologia necessária para que esse trabalho seja efetuado e as interações entre as pessoas ocorram sem barreiras
- 3** Criar e desenvolver a confiança mútua entre toda a equipe. Este último item é, talvez, o mais desafiador, e algumas ações e práticas podem fazer muita diferença se implementadas:

- Processo de comunicação acordado com toda a equipe, detalhando ferramentas e aplicativos a serem utilizados e dias e horários de reuniões, diminuindo assim a ansiedade e insegurança das pessoas, geradas pelo fato de não terem a possibilidade de encontros presenciais;
- Visualização das agendas dos integrantes da equipe, para que todos possam saber a que horas cada membro estará disponível, e aumentar a confiança mútua;
- Encontros virtuais sociais para garantir maior identificação entre todos da equipe;
- Encontros periódicos entre líder e cada liderado separadamente, garantindo assim o desenvolvimento da confiança e engajamento do liderado.

Essas ações não são diferentes das de um líder de uma equipe presencial, mas necessitam de serem planejadas, agendadas e realmente implementadas. No espaço virtual, não contamos com o acaso de cruzar com um colega de trabalho no elevador, no café ou na hora do almoço. Não temos o campo visual de um escritório, onde vemos as pessoas em suas estações de trabalho, e como líderes precisamos criar oportunidades e possibilidades para que todos possam interagir e exercer a sua liderança, influenciando uns aos outros. Os desafios da liderança remota não são poucos, mas as oportunidades para um trabalho produtivo com equipes engajadas são infinitas.

# PASSOS DA LIDERANÇA VIRTUAL

## Passo 1

### **Atenção e apoio total à equipe.**

Porém, manter seu olhar as necessidades individuais de cada um, ouvindo, acolhendo.

## Passo 3

**Agenda de trabalho.** Manter rotinas ajudam na gestão de tempo, evite atualização de datas e horários de agendas com as equipes, para não dispersar as agendas de cada um.

## Passo 5

**Lidere, não controle.** Delegar, acompanhar, aconselhar, determinar prazos factíveis, traz resultados de entregas mais qualitativos.

## Passo 2

**Equipamentos e headsets.** Prever acessórios para o trabalho remoto e, devido à quantidade de calls diárias, headsets para as equipes são fundamentais para isolar ruídos externos.

## Passo 4

**Micro-calls.** Estabeleça calls curtas, são mais eficazes para alinhar pontos específicos, e de preferência agendas individuais.

M O D E L O S D E G E S T Ã O

# RESI- LIENCIA

# RESILIÊNCIA, adaptabilidade, flexibilidade e suas complemen- tariedades



O transcorrer da pandemia (COVID 19) e suas consequências para as organizações colocou em evidência as competências comportamentais chamadas soft skills. Recente pesquisa da Hunting, junto à executivos C-Level, ressaltou que: resiliência, adaptabilidade e flexibilidade são as três competências comportamentais mais valorizadas.

O objetivo do meu artigo é proporcionar a você, leitor, uma breve revisão conceitual e reflexões sobre o tema.

**Resiliência.** Com origem no latim, a palavra RESILIO significa o “retornar a um estado anterior”. Por essa razão, o termo é aplicado em diversas áreas do conhecimento: desde a física, engenharia, economia, ecologia, sociologia e psicologia (individual e organizacional) até a gestão de diversos processos, tais como a estratégica, riscos, cadeia de suprimentos, sistemas de informação e engenharia da segurança e do meio ambiente.

A American Psychological Association (APA) define resiliência como “o processo de adaptação a situações adversas, traumas, tragédias, ameaças ou às principais fontes de estresse”. Em outras palavras, trata-se da nossa capacidade para identificar a situação-problema, planejar e executar as ações necessárias à recuperação do “equilíbrio social, psicológico e emocional”.

## Luiz Francisco BUENO

é diretor da Wisdom - Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba ([www.wisdom.com.br](http://www.wisdom.com.br)). É Psicólogo pela Universidade São Paulo (USP), mestre em Engenharia de Produção (UFSC), especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atuou como executivo de RH em organizações de grande porte. É professor de MBA e pós-graduação.

# RESILIÊNCIA

Parafrazeando Bauman, Z. no seu clássico *Liquid Modernity*: a modernidade tornou fluidas as fronteiras entre as vidas pessoal e profissional, impondo àqueles que trabalham em empresas, situações de adversidade implícitas ou explícitas, percebidas ou não, pelo indivíduo, que requerem criação ou a mobilização de recursos para o seu enfrentamento.

Podemos então, entender resiliência como os recursos intrínsecos aos profissionais, em posições de liderança ou não, para enfrentarem as tensões e adversidades presentes tanto no ambiente de trabalho quanto em sua vida pessoal, afetiva e familiar.

Nesse sentido, a resiliência, em última instância, reflete a nossa capacidade de, continuamente, reconstruir os processos de adaptação (assimilação e acomodação, segundo Piaget) entre as pessoas e seus ambientes, sempre contemplando o ecossistema constituído por essas duas partes – Ser Humano e seu Meio.

Essa é a razão pela qual não podemos entender a resiliência simplesmente como uma decorrência dos traços de personalidade dos indivíduos e, a meu ver, essa capacidade vai além de um “simples” retorno ao equilíbrio anterior, pois as pessoas nunca retornam ao seu estado original após uma adversidade. Superada a situação adversa, a experiência nela acumulada soma-se à história de vida pessoal, alçando o indivíduo a um novo estado de equilíbrio, assim, é mais lógico pensarmos em processos resilientes do que simplesmente categorizar se uma pessoa é ou não resiliente!

Na medida em que desenvolvemos processos resilientes, podemos até afirmar que a nossa saúde, particularmente a mental e, por consequência, a nossa qualidade de vida, torna-se no mínimo mais “robusta” na vida profissional e pessoal!

“Podemos, então, entender resiliência como os recursos intrínsecos aos profissionais, em posições de liderança ou não, para enfrentarem as tensões e adversidades presentes tanto no ambiente de trabalho quanto em sua vida pessoal, afetiva e familiar”.

# RESI- LIÊNCIA

## PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

Nas palavras de Dejours, um dos principais autores sobre psicopatologia do trabalho, o ambiente profissional pode gerar dois tipos distintos de sofrimento: o primeiro é patogênico, que se manifesta quando todos os “espaços de liberdade” para transformar, gerir ou melhorar a organização de seu próprio trabalho já foram utilizados pela pessoa.

Já o segundo é o sofrimento criativo, que amplia a resistência em relação à desestabilização psíquica ou somática, ou seja, quando o trabalho atua como mediador para a saúde. Vale ressaltar que, no nível psíquico, saúde não é sinônimo de ausência de angústia, pois muitas pessoas, embora angustiadas, são plenamente saudáveis(sic).

Mesmo “correndo o risco” de um reducionismo conceitual, podemos dizer que esses três conceitos são intimamente interligados, tal qual uma função matemática, como podemos ver abaixo:

**ADAPTABILIDADE:** capacidade da pessoa se adaptar às novas situações surgidas através de soluções inovadoras.

**FLEXIBILIDADE:** capacidade da pessoa responder às perturbações e pressões com eficiência e eficácia.

**RESILIÊNCIA:** capacidade da pessoa, continuamente, reconstruir seus processos de adaptação em relação aos ambientes em que está inserida.

## MAS EM TERMOS PSICOLÓGICOS E SOCIAIS, SERÁ QUE É TÃO NATURAL ASSIM?

Deixo essa questão em aberto - o que vem primeiro, o ovo ou a galinha? Resgato alguns pontos para que você reflita sobre sua vida no dia a dia profissional, social e familiar, com a seguinte ressalva: não é um decálogo de autoajuda!

**1 SAÚDE:** identificar e reconhecer as situações de estresse, bem como os impactos delas em seu corpo físico e em seus hábitos, a fim de corrigi-los.

**2 POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES - CONSCIÊNCIA:** o autoconhecimento é o primeiro passo para enfrentar as adversidades.

**3 DESAFIOS COMO OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM:** em nossa vida, enfrentamos situações que nos abatem, tais desafios, devem ser encarados como oportunidades para crescimento. A pergunta-chave seria: o que aprendi com essa experiência?

**4 USE SEUS PONTOS FORTES:** identifique-os e reflita sobre quando os usou e como eles lhe permitiram alcançar seus objetivos. Utilize tais talentos para seu benefício. Veja no que você é bom e se destaca, conscientize-se sobre como essas habilidades podem ajudá-lo em uma situação específica e use-as.

**5 PENSAMENTOS NEGATIVOS:** estamos programados para perceber as situações negativas. Se você listar os piores cenários que ocupam sua mente, conseguirá examiná-los de forma mais racional. Isso o ajudará a reduzir pensamentos negativos e formular as alternativas mais adequadas a cada necessidade de ação.

**6 CONSCIÊNCIA SITUACIONAL:** relacione-se com outras pessoas fora do seu círculo mais próximo, no trabalho e na vida social. Compreender melhor o que acontece ao seu redor, lhe permitirá analisar seus reflexos e identificar sinais de alerta e lhe dará mais tempo para planejar suas ações.

**7 ASSUMA O CONTROLE:** faça uma lista do que você consegue ou não controlar. Isso o ajudará a obter uma perspectiva mais ampla e clareza nas atitudes. Você não terá controle sobre algumas situações específicas. Assim, por que se preocupar com elas? Foque no que pode administrar.

**8 RELACIONAMENTOS POSITIVOS E ACOLHEDORES:** invista tempo para construir relações positivas e de reciprocidade (criar valor compartilhado), vitalidade (energia) e apreciação positiva (respeito, compaixão e confiança). Saia do seu espaço mental e relacione-se ativamente com pessoas em que confia e valoriza. Peça conselhos, apoio e divirta-se com elas. Solidão e isolamento afetarão negativamente sua resiliência.

**9 FLEXIBILIDADE NAS MUDANÇAS:** mesmo com disciplina e tenacidade, ao buscar seus objetivos, pessoas resilientes mostram flexibilidade para adaptar seus planos e disposição para avaliar alternativas, sem se fixar, de forma obsessiva, em uma única dentre elas.

**10 PROCESSO CONTÍNUO:** nossos níveis pessoais de resiliência flutuam em virtude das circunstâncias de nossa vida. Dispor de conjunto de ferramentas que nos ajudem nesses períodos de renovação e de recuperação, nos propicia a base necessária para nossa saúde, bem-estar e felicidade.

# MEU DESEJO PARA O SEU 2021

## RESILIÊNCIA

Aprenda a interpretar em sua vida profissional ensinamentos de evolução humana, e neles, o ócio criativo, a resiliência, o tempo e a felicidade.

### Livro

A obra-prima "Em Busca do Sentido: Um Psicólogo no Campo de Concentração", de Viktor E. Frankl

### Filme

O grande roteiro de "A Vida é Bela", do diretor Roberto Benigni

### Poesia

Nas palavras de Cora Coralina, acreditar e não recuar.

"O tempo muito me ensinou: ensinou a amar a vida, não desistir de lutar, renascer na derrota, renunciar às palavras e pensamentos negativos, acreditar nos valores humanos e a ser otimista. Aprendi que mais vale tentar do que recuar. Antes acreditar do que duvidar que o que vale na vida não é o ponto de partida, e sim a nossa caminhada."



E M P L O Y E R B R A N D I N G

# TRANS- FORMAÇÃO

# IMPACTOS DA PANDEMIA na Comunicação Interna



## Renata GONÇALVES

é jornalista e, em boa parte de sua carreira, vem atuando em comunicação interna de empresas de diversos setores, como varejo de moda (Arezzo&Co, C&A, Riachuelo e Restoque), franquia de alimentação (Giraffas), terceiro setor (Fundação Abrinq), além de ter se arriscado em um trabalho temporário em uma concessão de rodovias (Arteris).

Toda crise traz em si a oportunidade de transformação. E como característica natural de crise, o inesperado chega quase que silenciosamente, sem aviso prévio. A pandemia do COVID19 é um exemplo de crise que exigiu - e ainda exige - uma série de mudanças na sociedade, políticas públicas, modelos de negócio, consumo, gestão de pessoas e de mão de obra, além da comunicação interna.

No ambiente organizacional, identificamos um movimento rápido da alta liderança, que teve que se adaptar a um novo cenário: incerto. No início da pandemia, uma das poucas afirmações que o mundo tinha é que o distanciamento social é a principal forma de minimizar a curva de contaminação do novo coronavírus. Desta forma, executivos de TI, RH, Jurídico, Comunicação, Facilities, entre outras áreas, tiveram que discutir como a empresa continuaria operando com resultados sustentáveis, respeitando as recomendações dos órgãos de saúde, sendo que muitos times teriam que atuar de forma digital e outros ainda no padrão presencial. Um modelo de trabalho inédito e com o desafio de manter todos alinhados e engajados aos objetivos do negócio - que é o principal papel da comunicação interna.

## A COMUNICAÇÃO FACE A FACE NÃO MORREU COM A PANDEMIA

Muito pelo contrário, ela se mostrou ainda mais forte e necessária, só que ela foi adaptada. A face a face passou a ser feita pelo Teams/ Workplace/WhatsApp/Google Meet ou qualquer outra ferramenta de videoconferência, com cachorros latindo ao fundo, nenês chorando, obras no vizinho, aspirador de pó ligado etc. Enxergando o lado otimista disso é o quanto conseguimos humanizar uma ferramenta digital em poucos dias.

## A COMUNICAÇÃO FEITA PELA LIDERANÇA

Ela só provou que deve ser priorizada na estratégia macro da área de comunicação interna. JT Larkin aponta que as pessoas se lembram nove vezes mais daquilo que é dito pelo líder do que aquilo que é dito por meio dos veículos de comunicação interna. Durante a pandemia, o contato do colaborador e gestor teve que ser ampliado. Além das preocupações rotineiras com entregas de demandas e jobs, o gestor manteve seu papel de porta-voz para a equipe, sempre trazendo novidades sobre a pandemia, a estratégia da cia e também criando um vínculo ainda mais intimista ao dividir a preocupação com o bem-estar do colaborador, seja este em home office, seja atuando presencialmente.

Agora, é muito comum o líder perguntar como estão as coisas em casa e com a família ou como está para o colaborador se deslocar para o posto de trabalho, entre outros assuntos pessoais. Como citado anteriormente, o papel do líder também acaba passando por uma intensa humanização quando o funcionário percebe que ambos têm as mesmas incertezas, preocupações e cenário familiar (este no

# TRANS-FORMAÇÃO

caso de home office).

## A COMUNICAÇÃO DA ALTA LIDERANÇA TAMBÉM TEVE GRANDE DESTAQUE

O presidente (ou CEO) das companhias teve que se mostrar mais presente, seja por lives, “cafés com o presidente”, visita nas unidades de negócio, comunicados, vídeos ou podcasts. Foram inúmeras mensagens com o intuito de reafirmar a transparência e confiança assumidos por liderança e liderados.

## A COMUNICAÇÃO INTERNA TRABALHOU (E MUITO) NOS BASTIDORES

Para que toda esta comunicação aconteça de forma clara, assertiva e alinhada à estratégia da empresa, Foi preciso treinar os gestores em relação à competência de comunicação. Esses treinamentos aconteceram por diferentes canais e formatos: lives, pílulas de conhecimento via canal mobile, seja WhatsApp, Workplace, Yammer - roteiro enviado por e-mail ou postado no Slack, vídeos curtos postados na intranet, Workplace, ou qualquer outra(s) plataforma(s) que a empresa utiliza.

## NÃO PODEMOS NOS ESQUECER DA REVISÃO DE CANAIS

Se antes, o colaborador da operação de varejo, por exemplo, era informado principalmente pelo jornal mural fixado na loja, o time de comunicação interna teve que correr e contratar uma TV Corporativa, lançar podcast, incentivar os líderes a terem grupos no WhatsApp, comprar licença do Workplace/ Yammer, entre outras possibilidades de canais para diferentes formatos de mensagens. A comunicação interna viveu a transformação digital em seus canais de forma intensa (e em alguns casos: insana). Como é muito comum

dizer no varejo: troca-se a roda com o carro andando, afinal a empresa não pode parar. O planejamento é feito quase que no mesmo instante que uma campanha vai ao ar e, a partir das respostas do público, ajustes são feitos até se esgotar possibilidades e alcançar o resultado esperado.

## ÁREAS PATNERS

As mensagens-chaves precisaram ser revisadas e adaptadas. Nunca se falou tanto em segurança, seja física, emocional e até mesmo de informações corporativa. O departamento de Comunicação Interna teve que aprofundar sua parceria com as áreas de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Jurídico e Compliance. Novas diretrizes tiveram que ser divulgadas, explicadas via treinamento, vídeos, passo a passo. Nunca se produziu tantas FAQs/Perguntas e Respostas/Q&As em pouco mais de sete meses.

E como dito antes, um dos principais papéis da comunicação interna é apoiar o negócio, mostrando para o funcionário “onde estamos”, “aonde queremos chegar” e o “papel dele nesta jornada”. O momento pediu para falar mais de resultados, mostrar números, aproximar a estratégia do dia a dia, incentivar a inovação, criar novas ideias, reformular, digitalizar processos, nos conectar no digital, mas de forma humana.

## MENSURAR É PRECISO

Um dos maiores desafios da comunicação interna em sua história como um todo: a mensuração. Nunca foi tão importante mensurar para adaptar a estratégia, o canal, a mensagem, o formato. Só com números, muitas empresas entenderam que precisavam sair do cenário “falar para os funcionários” e caminharem para o “falar com os colaboradores”, criando verdadeiros diálogos e escutando de forma empática e verdadeira seus times. Com isso, novos eventos, canais e possibilidades foram surgindo e a comunicação interna se adaptando e suportando à estratégia de cada um deles.

A verdade é que a pandemia trouxe para a comunicação interna um mundo de possibilidades e de desafios, que, sim, já existiam. Porém, agora, tiveram que ser implementados em um curto prazo. Foi preciso se reinventar, fazer brainstorms, ensinar uns aos outros a fazer comunicação, treinar, acertar, errar, ajustar, se apropriar de assuntos que estavam fora da zona de conforto, ser uma área mais consultiva, proativa, parceira das áreas, viver o negócio, engajar colaboradores e, às vezes, até ser até ombro amigo de um colega.

O desafio continua, e se eu tivesse que definir tudo que vivemos nos últimos meses em uma só palavra, seria: conectar.

# TRANS- FORMAÇÃO

# PESQUISA RAIO-X COMUNICAÇÃO INTERNA

## A ÁREA

- 44% CI está no RH
- 34% CI está na Comunicação Corporativa

## TIME

- 51% do time de CI tem menos de 5 anos na área

## PROPÓSITO

- 74% CI atrela seus objetivos aos da organização

## ESTRATÉGIA

- 32% das empresas têm planejado como mensurar seus objetivos de CI

## PAUTAS

- 16% sobre questões do RH
- 12% sobre objetivos e estratégias da organização
- 12% sobre mudanças & transformação

## CANAIS

- 97% alta liderança
- 96% gestor imediato
- 93% e-mail
- 91% colegas multiplicadores
- 84% intranet
- 61% mural físico
- 48% tv eletrônica
- 30% implantação App
- 23% redes sociais

## INVESTIMENTOS

- 63% investem em ativações de "experience"
- 19% programas de celebração
- 13% reuniões de alinhamento de metas e resultados
- 12% programas de geração de ideias

## LIDERANÇA

- 24% capacitar líderes em comunicação
- 20% pautas periódicas

F U T U R O   D O   T R A B A L H O

# PROPÓSITO

# O PESO DO PROPÓSITO PESSOAL nas carreiras do futuro



**Jôsy  
ANDRADE**

desenvolve um trabalho de assessoria especializada em planejamento, desenvolvimento e transição de carreira e é criadora de conteúdo do Instagram @futurodacarreira, cujas informações têm ajudado pessoas a se recolocarem no mercado de trabalho. Ela é psicóloga formada pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especialista em Violência Doméstica contra a criança e o adolescente pela USP, fez diversos cursos de especialização e concluiu um MBA em RH pela FIA/USP.

Muito se fala em profissões do futuro, ou as profissões que surgirão ou desaparecerão nos próximos anos. Já não é novidade que a crescente informatização do mundo tem varrido os empregos mais operacionais e a inteligência artificial já é capaz de executar ações mais elaboradas. Escolas e centros universitários pesquisam sobre as profissões que serão requisitadas e estarão em alta nos próximos anos, de modo a garantirem a formação e capacitação técnica para o futuro. Mas afinal, o que desejam os profissionais?

Cada vez mais engajados com causas sociais, profissionais buscam carreiras e empresas que estejam alinhadas com os próprios valores e crenças. Embora o mundo ainda lute contra o desemprego através de medidas editadas e, por vezes, patrocinadas pelo estado, as empresas precisam cumprir um papel social maior do que ser simplesmente um empregador.

# PROPÓSITO

“Cada vez mais engajados com causas sociais, profissionais buscam carreiras e empresas que estejam alinhadas com os próprios valores e crenças”w.

As empresas que disputam em rankings como “Empresas mais admiradas pelo consumidor” ou “Empresas dos sonhos para se trabalhar” têm se preocupado cada vez mais com as políticas internas, reputação e o que comunica a marca empregadora, o famoso Employer Branding.

É nesta onda que os profissionais querem surfar: conectar o trabalho diário a ações que promovam bem estar pessoal, social ou ambiental são os principais interesses pessoais que perpassam a esfera da vida individual e entram com força no desenvolvimento profissional.

De acordo com Viktor Frankl, sobrevivente de um campo de concentração e fundador da terceira escola de psicologia de Viena, ter algo com que se preocupar, uma causa para lutar, defender ou apoiar traz sentido à vida das pessoas. É o sentido na vida que torna o ser humano mais forte, mais resiliente e até mesmo anti-frágil. Dessa maneira, vemos o engajamento de profissionais a consumir ou boicotar marcas de acordo com seus posicionamentos sociais. É esse indivíduo, cidadão, consumidor, profissional que busca espaço para se posicionar, para ter voz e ter ambiente para viver aquilo que traz sentido à vida.

## Quer saber mais sobre a importância do propósito?

Assista a esse vídeo, produzido por Jôsy, que traz a visão de Viktor Fankl, neuropsiquiatra austríaco, fundador da terceira escola vienense de psicoterapia.

<https://youtu.be/1EjFoXIOAlw>

E M P R E E N D E D O R I S M O

# SABÁTICO

# Mais DINHEIRO ou mais TEMPO?

Qual o significado do dinheiro para você? Se você pudesse escolher entre ter mais tempo ou mais dinheiro, o que escolheria? Por quê? Alguns meses atrás, eu fiz esta pergunta no meu Twitter e LinkedIn, e me surpreendi com a resposta: “Se você pudesse escolher entre um aumento salarial ou manter o salário atual e trabalhar menos horas por semana, o que você escolheria?” Nas duas redes, mais da metade das pessoas que responderam preferem manter o salário atual e trabalhar menos horas ao invés de receber um aumento e manter a carga horária atual de trabalho.

\_ O que isso quer dizer?

\_Por que tem pessoas que preferem mais tempo do que dinheiro?

\_Por que tem pessoas que preferem mais dinheiro do que mais tempo?

Nos últimos 12 meses venho pensando sobre isso. Li uma série de livros, fiz cursos, conversei com pessoas, fiz reflexões. E cheguei em alguns pensamentos que quero colocar pra fora e compartilhar com você.

\_ Por que a gente busca mais dinheiro?

Minha hipótese era que a maioria das pessoas preferem mais dinheiro do que mais tempo. Curiosamente, a minha pequena “pesquisa” revelou o contrário. Claro que essa pesquisa não é representativa da população, a amostra tem um viés de ser direcionada por pessoas das minhas redes sociais. Mas, mesmo assim, eu imaginava que a maioria estaria seguindo o caminho “pa-



**Hugo  
BARAÚNA**

é empreendedor há mais de 10 anos. Está em um sabático, após vender sua empresa, a Plataforma Tec, para a Nubank. Formado em engenharia de computação pela Poli-USP, tem MBA executivo pelo Insper e cursa especialização em psicologia positiva pela PUC-RS. Também é marido, mora em São Paulo com sua esposa e seus dois gatinhos.

Minha hipótese era que a maioria das pessoas preferem mais dinheiro do que mais tempo. Curiosamente, a minha pequena “pesquisa” revelou o contrário.

drão da vida adulta”: busca por mais dinheiro. Fiquei positivamente surpreso em ser provado errado, pelo menos nesse meu microcosmo.

Ainda assim, uma boa parte disse que, se tivesse a escolha, escolheria mais dinheiro. Por que alguém busca mais dinheiro? Em resumo, eu diria que tem duas respostas:

## 1. Porque precisa de mais dinheiro

## 2. Porque acha que precisa de mais dinheiro

Minha preocupação, neste artigo, é com quem está na categoria 2. Vamos ver dois motivos do porquê as pessoas buscam mais dinheiro, sem estar consciente disso.

### **BUSCAMOS MAIS DINHEIRO POR CAUSA DE STATUS**

Um dos motivos que nos faz buscar mais dinheiro de modo inconsciente é status. Essa ideia ficou clara para mim depois de ler o livro “Desejo de status”, do filósofo Alain De Botton.

Segundo o autor, status é a posição que alguém tem dentro da sociedade. De modo mais restrito, é sobre a posição que você tem dentro de um grupo (família, amigos, empresa, cidade, país etc.). De modo mais amplo, é sobre o valor e importância que você tem perante os olhos dos outros. E status não é algo natural, é uma convenção social e humana. Também não é imutável, ele variou ao longo da história da humanidade: ser um caçador, ser um guerreiro, ser de uma certa família, ser parte do clero da igreja etc. Porém, ao longo dos últimos séculos, cada vez mais ter status tem relação com ter dinheiro e com conquistas financeiras.

# SABÁTICO

### **E POR QUE BUSCAMOS STATUS?**

Bom, ter mais status pode trazer alguns benefícios para você. Quem tem mais status recebe mais atenção das outras pessoas, elas te veem diferente, como se você tivesse mais valor. E muitos de nós somos inseguros sobre nosso próprio valor como ser humano, daí derivamos nosso senso de autoestima através do que os outros pensam de nós. Acontece que construir sua autoestima baseado no que os outros pensam sobre você é muito frágil. Eu diria até perigoso. Para quem está assistindo a série “The Boys”, no Amazon Prime, pode pensar na autoestima do Homelander. Ela é totalmente baseada no que as pessoas nas redes sociais acham dele.

Buscamos mais dinheiro porque nos tornamos prisioneiros do nosso estilo de vida.

Digamos que você conseguiu um emprego no começo dos seus vinte anos de idade. A cada aumento de renda, desde então, o que aconteceu com seus gastos? Subiram? Provavelmente. Até aí ok. O potencial problema é se na maioria das vezes que sua renda subiu, seus gastos subiram proporcionalmente. Eu digo potencial problema porque talvez eles tenham subido por uma necessidade, talvez você tenha tido um filho. O problema real pode acontecer quando seus gastos subiram mais devido a desejos do que necessidades. Se toda vez que você conseguir aumentar sua renda, você aumentar suas despesas, você se torna um refém do seu próprio salário.

O refém do seu próprio salário sente que não tem opção a não ser dar um jeito de manter aquela renda a qualquer custo, pois se a renda for menor, ele acredita que sua vida seria ruim. O risco aqui é a pessoa perder sua liberdade. Ela deixa de ter a liberdade de poder fazer menos dinheiro, ela é "obrigada" pelos seus desejos a manter aquele nível de renda ou mais. Uma armadilha que ela criou para si mesma, muitas vezes sem perceber. Seja qual for o motivo. Ela virou refém do seu próprio salário.

### **PARA QUE VOU QUERER MAIS TEMPO?**

Voltando para o resultado da enquete nas minhas redes sociais, a maioria das pessoas responderam que prefeririam trabalhar menos a receber um aumento salarial. Por que será? Consigo pensar em algumas possibilidades.

## 1. Tempo para se desenvolver como profissional

Talvez, esse seja o motivo mais fácil de racionalizar. A pessoa gostaria de ter mais tempo para desenvolver uma competência. Para muitos, aprender é uma fonte de prazer. Pra mim, com certeza é. Um potencial problema é que investir tempo em desenvolver uma competência para o trabalho compete com o tempo de outras atividades fora do trabalho.

Podemos dividir nosso tempo em atividades distintas:

- Lazer (andar de bicicleta, ver Netflix)
- Produtivas (trabalhar, estudar)
- Manutenção (tomar banho, comer)

Para muitos de nós, o trabalho está no centro da nossa vida e a gente vai encaixando o restante no tempo que sobra. Ok, é a vida né. Mas tem que ser assim? E se você pudesse trabalhar menos? Daí poderia usar o tempo extra para se desenvolver profissionalmente, comprometendo menos o tempo dos outros aspectos da sua vida. Não seria legal?

## 2. Tempo para se desenvolver como pessoa

Uma das vezes que eu percebi que estava claramente me desenvolvendo como pessoa foi ao assistir palestras sobre feminismo, diversidade e inclusão na Plataformatec. As ideias e novas crenças que tive a partir dessas pitadas de educação claramente me tornaram uma pessoa melhor, dentro e fora do trabalho.

Quando pensamos em desenvolvimento de pessoas, logo nos remetemos a ideia de RH, de carreira, de desenvolvimento profissional. Mas se desenvolver pode ir muito além do que apenas se tornar um profissional de excelência. Que tal se tornar uma "pessoa de excelência"? Essa ideia é inspirada na filosofia de Aristóteles. Ele dizia que um bom caminho para a vida é se tornar uma pessoa virtuosa, uma pessoa de virtudes. E virtudes vai muito além de competência para o trabalho. Que tal ter como direcionamento de vida ser uma pessoa virtuosa ao invés de ser uma pessoa financeiramente rica? A virtude com certeza está mais próxima do alcance de todos do que a riqueza financeira.

## 3. Tempo para aprender o que eu não sei que eu não sei

Por fim, ter mais tempo livre lhe permite aprender mais sobre aquilo que você não sabe que você não sabe (sobre você, sobre os outros e sobre o mundo).

No meu caso, eu descobri que eu não sabia "fazer nada". Por vezes, minha esposa me falava "tu trabalhas muito". Mas eu não entendia o que ela queria dizer, não fazia sentido pra mim. Apesar de empreendedor,

# SABÁTICO

nunca comprei a ideia daquele estereótipo que empresário tem que trabalhar um volume absurdo de horas. Eu sempre me esforcei para trabalhar algo por volta de 40 horas por semana, a carga horária padrão da CLT. Mas o que ela queria dizer para mim estava no campo das coisas que eu não sabia que eu não sabia, estava além da minha compreensão.

Só depois de ler os livros “How to do nothing” e “Sociedade do cansaço”, de refletir, meditar, e de muitas sessões de terapia, eu fui capaz de compreender o que ela queria dizer. Percebi que apesar de trabalhar “apenas” uma carga de 40 horas por semana, minha mente continuava conectada e direcionada pelo trabalho, mesmo enquanto eu “não estava trabalhando”.

Em casa, os livros que eu lia eram sempre para me ajudar a resolver problemas que eu encontrava no trabalho. No jantar, às vezes me pegava pensando no trabalho, ao invés de estar presente com a pessoa que eu amo.

Você começa a deixar de pensar “estou perdendo meu tempo”. Você para de pensar que “tempo é dinheiro” e que você tem que otimizar seu tempo. Que você tem que saber todos os hacks de produtividade e tirar o máximo possível de você. Sabe onde se aplica essa ideia de otimizar algo e tirar o máximo de retorno dela? Em uma máquina, em uma fábrica. Você não é uma máquina dentro de uma fábrica que precisa ser otimizada. Nem dentro nem fora do trabalho.

## Uma jornada de trabalho menor parece disruptiva para você?

“Pra mim, parece bastante! Esse é o tipo de coragem e expansão de perspectivas que trago para você refletir também. O que busca hoje para a sua carreira profissional? Por escolhas, não podemos esquecer, sempre teremos um preço a pagar”.

# W O R K FUTURE

“UM DOS MAIORES DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM SUA HISTÓRIA COMO UM TODO: A MENSURAÇÃO.”



**RENATA GONÇALVES**  
Analista de Comunicação Interna e Employer Branding, Restoque

“COM A PANDEMIA, AS EMPRESAS SENTIRAM NA PRÁTICA A URGÊNCIA EM SE TORNAREM DIGITAIS, DE FATO, E, A PARTIR DE AGORA, A INOVAÇÃO GANHA NOVOS SENTIDOS.”



**LUIZ GUSTAVO PACETE**  
Editor-contribuinte da Fast Company Brasil e head de conteúdo da MMA Latam

“EM TERMOS DE APLICAÇÃO, O OPEN INNOVATION ESTA MOBILIZAÇÃO HOJE É RECORDE HISTÓRICO NO BRASIL, E TEMOS FEITOS ESTUDOS QUE COMPROVAM ISSO COM DADOS CONSISTENTES, EM QUE OBSERVAMOS CLARAMENTE UMA EVOLUÇÃO EXPONENCIAL FORTE.”



**BRUNO RONDANI**  
CEO 100 Open Startup

“INTERAÇÕES VITUAIS TÊM UM IMPACTO NEGATIVO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, PRINCIPALMENTE NO NÍVEL DE CONFIANÇA, ELEMENTO ESSENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE QUALQUER EQUIPE.”



**FLÁVIA NEVES**  
Professora, coach e consultora organizacional

“No empreender, não se iluda com salas comerciais enormes e luxuosas, pois tudo isso custa, e custa muito. Sonhe alto, mas mantenha os pés no chão.”



**GIOVANA PAZZINI**  
Empreendedora, Athina Assessoria

“NA DPZ&T, TEMOS UM “EXÉRCITO DE FORMIGUINHAS”, NOSSOS TIMES COMO FALAMOS CARINHOSAMENTE, E COM UMA COMPLEXIDADE MAIOR ATENDENDO NOSSOS CLIENTES. É IMPOSSÍVEL FAZER ISSO SEM UMA CULTURA ORGANIZADA DE PESSOAS.”



**EDUARDO SIMON**  
CEO Agência DPZ&T

# PATROCINE

O CONTEÚDO

DA **e** **q**  
M A G A Z I N E



## A VOZ DO RH BRASIL

A **EA Magazine** foi idealizada para ser uma publicação editorial de vanguarda em temas do futuro do trabalho. Acreditamos que gerar um conteúdo de tendências e de inovação contribua para novas aprendizagens no ecossistema de RH das empresas e também para melhor posicionar a carreira de profissionais que atuam no mercado corporativo.

### Você pode nos apoiar de três formas:

- Colabore com artigos e compartilhe sua visão sobre o trabalho
- Com entrevista, nos trazendo tendências para o mercado
- Patrocine conteúdos específicos – artigo / entrevista / seções que tenham sinergia com sua marca/empresa

### Conheça a edição piloto, nosso marco zero:

<https://oakian.com.br/edicao/sua-revista-do-futuro-do-trabalho/>

### Acesse

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

**Para inserir sua  
marca na EA,  
é simples:**

Ligue 11 2737-2601

ou envie e-mail para

[contato@eamagazine.com.br](mailto:contato@eamagazine.com.br)

"EM 2021,  
SE OS FATOS NÃO  
SE ENCAIXAREM  
NA TEORIA,  
MODIFIQUE  
OS FATOS."

Albert Einstein