VOCESA.ABRIL.COM.BR

Você S/A

MEGA Banca
Jornais • Revistas • Livros

ESPECIAL: NO LIMITE

O MITO DA RESILIÊNCIA

GRUPO BR

O mantra de que ser resiliente é a melhor resposta para aguentar a pressão, encarar o excesso de trabalho e aturar chefes insensíveis traz sérias consequências físicas e mentais. Entenda por que abusar dessa característica é prejudicial

A VIDA COM O CORONAVÍRUS

COMO CUIDAR DAS FINANÇAS DURANTE A CRISE

PERDI O EMPREGO, E AGORA?

AS CARREIRAS EM ALTA NA PANDEMIA

+

OS PERIGOS DO PERFECCIONISMO

A IMPORTÂNCIA DE TER METAS ALCANÇÁVEIS

O DESENVOLVIMENTO PESSOAL VIROU UM VÍCIO?

Abril

Conectamos consumidores aos produtos.

E o pequeno e médio e-commerce ao crescimento.

A Total Express é a empresa privada de soluções logísticas mais completa do país. Há mais de 25 anos ajudamos o e-commerce brasileiro a expandir suas fronteiras, oferecendo alcance, inovação e infraestrutura diferenciada, com mais de 100 hubs de distribuição espalhados por vários estados. Por isso, podemos conectar negócios de todos os tamanhos com seus clientes e com o crescimento. Total Express é o nosso nome e a nossa identidade, e trabalhamos para manter a vida em movimento e conectar o Brasil.

Abrangência **nacional**

Alta **rastreabilidade**

Integração com as **principais plataformas**

Prazos curtos de entrega

Sem **faturamento mínimo**

Melhor custo-benefício

Aproxime a
câmera do seu
celular e faça
sua cotação.
www.totalexpress.com.br
TOTAL
express

SUMÁRIO

Caroline Marcon, empreendedora: aceitar tudo sem colocar limites fez com que ela perdesse os primeiros anos da infância do filho

1

ESPECIAL: NO LIMITE

30 O MITO DA RESILIÊNCIA

O MANTRA DE QUE SER RESILIENTE É A MELHOR RESPOSTA PARA AGUENTAR A PRESSÃO, ENCARAR O EXCESSO DE TRABALHO E ATURAR CHEFES INSENSÍVEIS TRAZ SÉRIAS CONSEQUÊNCIAS FÍSICAS E MENTAIS. SAIBA COMO EQUILIBRAR AS COISAS

42 PEGUE LEVE
POR QUE A AUTOCOMPAIXÃO É UMA BOA FERRAMENTA PARA AVALIAR SEUS SENTIMENTOS E AJUDAR VOCÊ A SEGUIR EM FRENTE

48 OBCECADOS POR DESENVOLVIMENTO?
ESTAMOS SEMPRE EM BUSCA DE CONHECIMENTO, MAS ATÉ QUE PONTO ISSO É SAUDÁVEL?

52 BOM O SUFICIENTE
DAVID BAKER, FUNDADOR DA THE SCHOOL OF LIFE NO BRASIL, DEFENDE QUE TEMOS DE SER IMPERFEITOS

EMPREENDEDORISMO

56 A FEBRE DAS MARMITAS
PARA TOCAR UM NEGÓCIO NESSE SEGMENTO PROMISSOR É PRECISO MAIS DO QUE UM BOM TEMPERO

CARREIRA

62 RÁPIDOS E NADA FURIOSOS
OS PROFISSIONAIS DO *AGILE* ESTÃO EM ASCENSÃO

2

ESPECIAL CORONAVÍRUS

66 FUI DEMITIDO, E AGORA?
PERDER O EMPREGO NESTE MOMENTO É ASSUSTADOR. VEJA AS MELHORES ESTRATÉGIAS PARA VOLTAR AO MERCADO

70 ALTA PROCURA
A COVID-19 MEXEU COM O MERCADO E PROVOU QUE É PRECISO ESTAR PREPARADO PARA DEMANDAS INESPERADAS

72 DE OLHO NA SAÚDE (DO BOLSO)
COMO MINIMIZAR O IMPACTO FINANCEIRO DA CRISE

Seções

7 Para você
8 Feedback
10 #noinsta

AGORA

12 Bastidores
AMIGAS CRIAM PRODUTORA COM DIVERSIDADE NO DNA

14 Notas
A FALTA DE HIGIENE IRRITA OS FUNCIONÁRIOS

16 Mundo
SITE AJUDA LIVRARIAS INDEPENDENTES AMERICANAS

18 Seu bolso
CINCO PODCASTS SOBRE FINANÇAS E NEGÓCIOS

20 Por dentro das empresas
BROWN-FORMAN, FABRICANTE DO UÍSQUE JACK DANIEL'S

22 Por dentro das profissões
O QUE FAZ O GERENTE DE RISCOS

24 Confissões de um empreendedor
FABRÍCIO COSTA, DA EQUALS

26 Entrevista com a presidente
CRISTINA PALMAKA, DA SAP

LIVRO

76 Conteúdo ou aparência?
NO LIVRO *MENSAGEIROS*, AUTORES EXPLICAM DE ONDE VEM A CONFIANÇA

ARTIGOS

80 No mesmo barco?
POR RICARDO SALES

81 O legado da quarentena
POR LIGIA ZOTINI

REVIRAVOLTA

82 No caminho da sustentabilidade
ADVOGADA CRIOU UM APP DE COLETA SELETIVA DE LIXO

MAIO DE 2020
FOTO DE CAPA: TOMÁS ARTHUZZI

FOTOS: 1 CELSO DONI 2 FILIPE REDONDO

INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS SÃO VITAIS PARA TEMPOS DE INCERTEZA

ACESSE **VEJA.COM**

DIGITAL

Novo design

Melhor experiência de navegação no computador e no celular

Matérias especiais, furos de reportagem e outros conteúdos exclusivos para assinantes

A opinião de alguns dos melhores colunistas do Brasil:

Dora Kramer
Ricardo Noblat
Augusto Nunes
Robson Bonin

entre outros

Utilize seu **LOGIN DE ASSINANTE** para ter acesso ilimitado a conteúdos exclusivos.

veja

FALE COM A
VOCÊ S/A

ASSINATURAS

VENDAS
www.assineabril.com.br
Grande SP: 11 3347-2121
Demais localidades: 0800-7752121
De 2ª a 6ª-feira, das 8 às 22 horas

VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE
assinaturacorporativa@abril.com.br

ATENDIMENTO
www.abrilsac.com.br
Grande SP: 11 5087-2112
Demais localidades: 0800-7752112
De 2ª a 6ª-feira, das 8 às 22 horas

PARA BAIXAR SUA REVISTA DIGITAL
Acesse www.revistasdigitaisabril.com.br

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para licenciamentodeconteudo@abril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial de VOCÊ S/A, sugestões e críticas: redacaovocesa@abril.com.br

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA VOCÊ S/A

Anuncie em VOCÊ S/A e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade.exame@abril.com.br
Tel.: (11) 3037-2302 – São Paulo, SP
www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril
Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Publisher: Fábio Carvalho

VOCÊ S/A
(Lançada em 1998)

Editoras: Elisa Tozzi, Mariana Poli e Camila Pati (site)
Editora Assistente: Luciana Lima
Repórteres: Juliana Américo e Monique Lima **Estagiária:** Lais Antunes Zanocco (arte)
Editor de Arte: Everton Prudêncio

PUBLICIDADE E PROJETOS ESPECIAIS Marcos Garcia Leal (Diretor de Publicidade) (Alimentos, Bebidas, Beleza, Higiene, Moda, Imobiliário, Decoração, Turismo, Varejo, Educação, Mídia & Entretenimento), Marcelo Alberto Cohen (Financeiro, Mobilidade, Tecnologia, Telecom, Saúde e Serviços), André Marini (Regionais e Governo). **DIRETORIA DE MERCADO** Carlos Nogueira **CRIAÇÃO E MARKETING MARCAS** Andrea Abelleira **BRANDED CONTENT, EVENTOS E VÍDEO** Sandro Ferreira Rosa **PRODUTOS E PLATAFORMAS** Guilherme Valente **DEDOC E ABRILPRESS** Alessandra Collado **ABRIL BIG DATA (BIG DATA + SEO + MKT DIGITAL + ADVERTISING)** Sérgio Rosa

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. Otaviano Alves de Lima, 4.400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publiabril.com.br

VOCÊ S/A 264 (ISSN 1415-520001), ano 22, nº 5, é uma publicação mensal da Editora Abril. Edições anteriores: ligue para 0800-7773022 ou solicite ao seu jornaleiro pelo preço da última edição em banca mais despesa de remessa (sujeito a disponibilidade de estoque). Distribuida em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. VOCÊ S/A não admite publicidade redacional.

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA ESDEVA INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA: Av. Brasil, 1.405, Poço Rico, CEP 36020-110, Juiz de Fora, MG

IVC | ANER | SIP

GRUPO Abril

www.grupoabril.com.br

QUAL É O SEU LIMITE?

"Eu dou conta." Quantas vezes repetimos essa frase nos últimos tempos? Seja por medo de perder o emprego e a renda, por amor excessivo pela profissão, por receio de que ninguém faça as coisas tão bem quanto nós, seja por uma tendência à centralização, essas três palavras ficam ecoando a ponto de se tornarem um mantra para empregados, autônomos e empreendedores. Acreditamos que devemos dar conta de tudo — das demandas do trabalho às necessidades pessoais. E, pior, que precisamos fazer essas atividades com maestria, com um belo sorriso no rosto e sem nos abalar, mesmo diante dos cenários mais adversos. Talvez por isso a resiliência tenha se tornado um termo tão repetido pelo mercado. O problema é que muitos a interpretam de maneira incorreta e usam essa característica — que é realmente importante para que consigamos seguir em frente, mesmo na presença de erros ou de mudanças repentinas — como uma desculpa para levar as equipes (ou a si mesmos) ao limite e para exigir não a resiliência, mas a subserviência. Agora que estamos vivendo uma crise sem precedentes, precisamos reavaliar a questão e desvendar os mitos e os limites por trás dessa competência — e é isso que a jornalista Caroline Marino faz a partir da página 30. Essa matéria integra o *Especial: No Limite*, que vai ajudá-lo a manter o equilíbrio neste contexto de tanta tensão por meio de discussões importantes sobre autocompaixão, vício em desenvolvimento pessoal e perfeccionismo levantadas pelas repórteres Monique Lima e Bárbara Nór. Além disso, publicamos uma série de reportagens que abordam os impactos do coronavírus sobre as finanças e a carreira, com textos assinados por Natália Gómez e Juliana Américo. Neste momento, muita coisa está acontecendo para que sejamos capazes de dar conta — e não há nada de errado nisso. Como bem diz a americana Paula Davis-Laack, especialista em resiliência, ninguém deve ser invencível ou invulnerável. Não precisamos tolerar tudo.

L.DIGITAL

Elisa Tozzi
Editora

INSTAGRAM

@DELEGADOANDRE
Li a matéria completa e está muito boa. O livro indicado no final da revista, inclusive, já comprei. (Sobre a reportagem *Desperte sua criatividade* e a seção Livro *Por que criamos?*, ed. 262)

@JESSIKLAYNE
Ousadia! É disso que muita gente precisa, inclusive eu. Amei! (Sobre a seção Reviravolta *Na batida certa*, ed. 262)

@LUISFER.NANDO
Comunicação é se fazer entender. Aquela história de "não sou responsável pelo que entendem, mas pelo que eu falo" é um claro sinal de que você, na verdade, não soube se comunicar. (Sobre a reportagem *Como se comunicar melhor*, ed. 263)

@CONSULTORREGINALDORODRIGUES
Esses ruídos de comunicação estão claros no atual momento. Muitas vezes nem ruídos são, é má-fé mesmo. (Sobre a reportagem *Como se comunicar melhor*, ed. 263)

@SELVACORPORATIVA
O livro parece interessante, renderá uma boa leitura, recheada de ótimos *insights*. (Sobre a seção Livro *Por que criamos?*, ed. 262)

NO PODCAST

KELY COSTA
Sou fã do Rádio Peão e gostaria de destacar que os três últimos temas abordados foram excepcionais! Altíssima qualidade, parabéns! Fico ansiosa toda quarta-feira para ouvir o podcast.

@MARCOSWILLIAM69
Acredito que esta pandemia, embora esteja atrapalhando os empresários e os empreendedores, será um momento para a criação de novos negócios e novas oportunidades de se reinventar e ter sucesso futuro. (Sobre o episódio #33, *Gestão de crise no coronavírus*)

@AMERICOFABRICIOPRO
Sou otimista, mas só acredito vendo! O que tenho visto não tem sido colaborativo. (Sobre o episódio #34, *Luiza Helena Trajano ensina a liderar nas crises*)

LINKEDIN

LEANDRO GUIMARÃES
Excelente o conteúdo desta edição. Várias dicas que nos ajudam bastante no

ILUSTRAÇÃO: DAVI AUGUSTO

REDACAOVOCESA@ABRIL.COM.BR
@VOCESA
/VOCÊSA
/VOCESA
@VOCESA
@VOCESA

momento que estamos vivendo. Gostei bastante do teste sobre qual tipo de comunicador eu sou, serviu para uma boa reflexão. (Sobre a reportagem *Como se comunicar melhor*, ed. 263)

GISSELE FAVERON
Participei de um curso sobre comunicação não violenta no começo do ano e foi incrível entender como algo que parece tão simples é, ao mesmo tempo, tão complexo e desafiador. Dominar essa competência não é fácil, mas é possível. Esta edição de VOCÊ S/A é uma grande oportunidade para começar a jornada. (Sobre a reportagem *Como se comunicar melhor*, ed. 263)

LUANA SEGATO
Ambientes psicologicamente seguros em tempos de trabalho remoto forçado só serão possíveis com muita comunicação não violenta e afetiva. Excelente e necessária a matéria. (Sobre a reportagem *Como se comunicar melhor*, ed. 263)

LUCIANO LEITE
Leio VOCÊ S/A desde o primeiro número e, além de aprender muito ao longo desses anos todos, também utilizei a revista como fonte de informação em minhas aulas e treinamentos. Obrigado!

SITE

MÁRCIO NERI
Parabéns pela reportagem. O ensino a distância já vinha crescendo, mas agora vai disparar como carro de Fórmula 1! (Sobre a matéria *Estes são os 10 melhores MBAs online do mundo em 2020*, em nosso site)

RENATO REIS
No Espírito Santo não tenho essa percepção. No dia a dia as pessoas relatam demissões. A sensação é de que as empresas já estavam no vermelho e aproveitaram a covid-19 para demitir. E pior, com respaldo na lei, pagando 50% dos direitos dos ex-empregados. Faço parte dessa estatística. (Sobre a matéria *Em 10 dias, Movimento Não Demita conquista adesão de 4 mil empresas*, em nosso site)

ALICE PORTO
É isso. Há os sensatos que ajudam e os insensatos que demitem. Modelo a ser seguido: criar reserva de emergência. (Sobre a matéria *Casas Bahia vai dar 500 reais para microempreendedoras. Veja como receber*, em nosso site).

Sabia que VOCÊ S/A já publicou livros? Pois é. A página **@UMPEQUENOFRAGMENTO** relembrou e indicou a seus seguidores dois números da nossa coleção *Desenvolvimento Profissional*. Dá para comprar na Amazon.

E.DIGITAL

AMOR EM TODAS AS HORAS

Mesmo na quarentena, maio continua sendo o mês das mães. Por isso, pedimos que os leitores de VOCÊ S/A compartilhassem seus momentos em família — algumas fotos foram tiradas antes do isolamento social, razão pela qual o pessoal está ao ar livre

A **@gilmararangelpsi** nos apresenta o Benjamin num passeio pra lá de colorido

Este clique da **@litterix** foi durante o Outubro Rosa, em apoio à mãe

E que tal o registro das mulheres da família Moraes feito pela **@moraes.marilia**?

Os dois pequenininhos são filhos da **@vivirosental**

ENXERGUE
ALÉM DO ÓBVIO

Ciência, história, tecnologia, cultura e o que mais for interessante vai estar na SUPER. Mas de um jeito único, com narrativas inteligentes e profundas, mostrando o que ninguém pensou sobre aquilo que todos veem.

CONTEÚDOS EXCLUSIVOS E ACESSO ILIMITADO!

Acesse: **abr.ai/assinesuper**
ou aponte a câmera do seu celular para o código abaixo

Assine **SUPER**
a partir de R$ **6,90**/mês
Cancele quando quiser.

Voz potente

Três amigas resolveram empreender com filmes e fotos e fundaram a produtora audiovisual Pujança, em São Paulo

Texto Monique Lima | **Foto** Celso Doni

Fundadoras da produtora audiovisual Pujança: a diversidade é um valor importante para as empreendedoras

Em 2016 as amigas Carol Rocha, de 25 anos, Camila Izidio, de 25, e Karoline Maia, de 26, se juntaram para produzir a primeira temporada da websérie *Nossa História Invisível*, que fala sobre os desafios de dez mulheres negras que sofrem com racismo, machismo, transfobia e outras opressões. A série foi realizada graças a um edital da prefeitura de São Paulo e exibida em rodas de conversa na periferia paulistana e no Espaço Itaú de Cinema. Com o sucesso, as amigas criaram a segunda temporada e perceberam que poderiam, juntas, trilhar uma carreira fazendo vídeos. Foi assim que, em 2018, nasceu a produtora audiovisual Pujança, que tem a luta pela diversidade e inclusão no DNA — tanto que as fundadoras procuram sempre negros e profissionais LGBT+ para formar suas equipes. O trio já fez peças publicitárias, campanhas fotográficas, transmissões em vídeo e documentários para marcas como SOS Mata Atlântica, Ben&Jerry's, Itaú Cultural e Grupo Pão de Açúcar. "É muito difícil viver de trabalhos autorais no Brasil. Com a Pujança, buscamos um equilíbrio entre nossas produções e os serviços encomendados", diz Karoline. A obra mais recente delas é a websérie *Chefas*, que mostra as trajetórias de mulheres donas de negócios. "Por ser nosso lugar de fala, gostamos dos temas de minorias, mas podemos fazer muito mais do que isso", afirma Carol.

COMPORTAMENTO

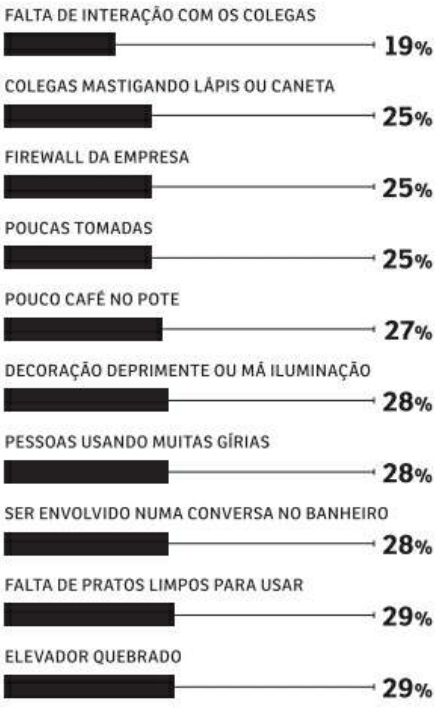
Haja paciência

Um levantamento do site de recrutamento Zety, feito com 1.026 profissionais, mostrou que a falta de higiene é uma das questões que mais irritam os funcionários dentro de um escritório. De acordo com a pesquisa, colegas que não lavam as mãos após usar o banheiro, por exemplo, incomodam mais do que aqueles que não interagem muito com a equipe. Confira:

I.DIGITAL

AS SITUAÇÕES MAIS IRRITANTES

AS SITUAÇÕES MENOS IRRITANTES



TECNOLOGIA

Mente conectada

A GERAÇÃO Z, DE NASCIDOS A PARTIR DE 1995, ESTÁ CONQUISTANDO O MERCADO DE TRABALHO. E AS EMPRESAS QUE VÃO RECEBER ESSES JOVENS PRECISAM ESTAR PREPARADAS PARA O NOVO PERFIL. UMA PESQUISA REALIZADA COM 2.069 PESSOAS PELA COMPANHIA DE TECNOLOGIA COGNIZANT E PELA CONSULTORIA GERACIONAL CENTER FOR GENERATIONAL KINETICS REVELOU QUE OS TALENTOS DESSA GERAÇÃO SÃO PESSIMISTAS QUANTO AO IMPACTO DA INTERNET NA SOCIEDADE E SE PREOCUPAM EM MANTER SEUS DISPOSITIVOS E SOFTWARES SEMPRE ATUALIZADOS: 40% DELES GASTAM 3 OU MAIS HORAS SEMANAIS PARA FAZER UPGRADES EM CELULARES, COMPUTADORES E OUTROS GADGETS.

JOVENS X MÁQUINAS

66% SENTEM QUE A PUBLICIDADE ONLINE É UMA INTERRUPÇÃO

40% PASSAM 3 OU MAIS HORAS SEMANAIS ATUALIZANDO SEUS EQUIPAMENTOS DIGITAIS

38% DOS ENTREVISTADOS COM ATÉ 22 ANOS ACHAM QUE ANÚNCIOS PERSONALIZADOS SÃO MAIS EFETIVOS DO QUE OS ALEATÓRIOS

37% SE PREOCUPAM COM A PRIVACIDADE DE SEUS DADOS

35% ACREDITAM QUE CONTEÚDOS GERADOS POR USUÁRIOS TERÃO MAIS CREDIBILIDADE DO QUE OS PRODUZIDOS POR EMPRESAS OU FONTES INDEPENDENTES EM UM FUTURO PRÓXIMO

1 em cada 3 PENSAM QUE O IMPACTO DA INTERNET NA SOCIEDADE É NEGATIVO

24% CONSIDERAM A OPINIÃO DE INFLUENCIADORES A MAIS IMPORTANTE NO PROCESSO DE COMPRA

EQUIDADE RACIAL

Tomando a iniciativa

Para acelerar a promoção da diversidade no mercado de trabalho, a companhia de auditoria KPMG desenvolveu, junto com a empresa de educação EF — Education First, um programa de bolsa de estudos de inglês destinado exclusivamente a jovens negros. "Sabemos que o inglês faz muita diferença na carreira corporativa e não dá para exigir isso dos candidatos a uma vaga se você busca diversidade. Por isso criamos esse programa de formação", afirma Patrícia Molino, sócia responsável pelo Comitê de Inclusão e Diversidade da KPMG. O processo seletivo de estudantes ou recém-formados, que já está em andamento, será encerrado no dia 20 de maio e escolherá 50 bolsistas para curso de um ano. Além das aulas, os selecionados participarão de encontros com a liderança da KPMG e terão acesso a conteúdos e cursos relacionados a temas como análise de dados, segurança digital, entre outros. "Esses encontros com nossa liderança vão ajudá-los a trabalhar as *soft skills* e se fazer conhecidos." O candidato que se destacar durante o programa ainda poderá concorrer a um intercâmbio financiado pelas duas empresas.

EDUCAÇÃO

Conhecimento compartilhado

MANTER A INTERAÇÃO ENTRE AS EQUIPES DURANTE O PERÍODO DE ISOLAMENTO SOCIAL É UM DESAFIO. PARA ISSO, A EMPRESA DE SANEAMENTO BÁSICO BRK AMBIENTAL ELABOROU UM PROGRAMA DE TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO CHAMADO EM REDE, NO QUAL OS FUNCIONÁRIOS PODEM SE VOLUNTARIAR PARA APRESENTAR WORKSHOPS QUE SÃO COMPARTILHADOS REMOTAMENTE COM OS COLEGAS. "NÓS ESTAMOS COM 1.700 DOS 6.000 FUNCIONÁRIOS EM TRABALHO REMOTO E COMEÇAMOS A PERCEBER ALGUMAS ANSIEDADES, COMO O QUE FAZER NO TEMPO LIVRE OU COMO LIDAR COM OS FILHOS. ENTÃO, CRIAMOS ESSE CANAL", DIZ LÍVIA BORELA, DIRETORA DE RH DA COMPANHIA. AS APRESENTAÇÕES SÃO FEITAS DIARIAMENTE E JÁ ABORDARAM TEMAS COMO FAKE NEWS, SAÚDE EMOCIONAL E COMO TIRAR BOAS FOTOS PELO CELULAR. DESDE O INÍCIO DA QUARENTENA, 1.500 PESSOAS JÁ PARTICIPARAM DAS APRESENTAÇÕES. "TAMBÉM TEMOS O APOIO DE UMA PSICÓLOGA PARA AJUDAR EQUIPES A ENFRENTAR O ISOLAMENTO. "

L.DIGITAL

Funcionários da Oi: aplicativo interno checa a saúde do time

QUALIDADE DE VIDA

Monitoramento constante

SE CUIDAR DE EQUIPES GRANDES JÁ É UM DESAFIO EM TEMPOS NORMAIS, DURANTE A PANDEMIA DE CORONAVÍRUS SE TORNOU ALGO AINDA MAIS COMPLICADO. PARA ACOMPANHAR A SAÚDE DE SEUS 14.000 TRABALHADORES, A OPERADORA DE TELEFONIA OI DESENVOLVEU EM MENOS DE 48 HORAS UMA FERRAMENTA EM SEU APLICATIVO CORPORATIVO QUE COLHE INFORMAÇÕES SOBRE A SAÚDE DOS EMPREGADOS. "NÓS ESTAMOS COM 80% DAS PESSOAS EM HOME OFFICE, E A TECNOLOGIA NOS PERMITE MAPEAR O PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DAS EQUIPES. OS DADOS SÃO ANALISADOS DIARIAMENTE COM UMA FERRAMENTA DE BUSINESS INTELLIGENCE E COMPARTILHADOS COM NOSSO TIME DE SAÚDE", DIZ MARCOS MENDES, DIRETOR DE GENTE E GESTÃO DA COMPANHIA. DESDE 20 DE MARÇO, O SISTEMA JÁ RECEBEU 68.000 MENSAGENS. QUANDO IDENTIFICADO UM PROBLEMA DE SAÚDE, OS MÉDICOS E ENFERMEIROS ENTRAM EM CONTATO COM A PESSOA — FORAM MAIS DE 3.000 TELEATENDIMENTOS. "MAIS DE 98% DOS NOSSOS FUNCIONÁRIOS ESTÃO BEM, OS CASOS DE CONTAMINAÇÃO SÃO POUCOS E NÃO TEMOS NENHUMA INTERNAÇÃO OU FALECIMENTO."

FOTO: DIVULGAÇÃO ILUSTRAÇÕES: GETTY IMAGES

Loja da McNally Jackson, em Nova York: empreendedor cria e-commerce voltado para as livrarias independentes

ESTADOS UNIDOS

Ajudando as pequenas

Na última década, o mercado livreiro americano viveu uma transformação: as grandes redes sucumbiram e as livrarias independentes floresceram. Dados da American Booksellers Association mostram que o número de lojas desse tipo cresceu 49% de 2009 a 2018. Mas, com o coronavírus, os livreiros foram obrigados a fechar suas portas por causa das restrições impostas pelo isolamento social. Como vender pela Amazon vai contra os ideais desses empreendedores, a alternativa para comercializar livros pela internet está no site Bookshop.org. Criado em janeiro com o objetivo de ajudar o comércio local, a plataforma cuida da operacionalização da venda online (do pedido à entrega), permite que os clientes escolham de que livraria querem comprar e divide 30% do lucro de cada venda com os livreiros. A quarentena aumentou o número de livrarias inscritas no site que, até o final de abril, havia movimentado quase 4 milhões de dólares.

AMÉRICA LATINA

Descendo a ladeira

De acordo com a Organização das Nações Unidas, os países latino-americanos devem passar por uma das piores recessões desde o início do século passado. Segundo a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), a previsão de queda no PIB da região é de 5,3% em 2020. Números tão baixos assim só foram registrados nos anos de 1914 e 1930, quando as economias dos países latinos caíram 4,9% e 5%, respectivamente. O cenário é ainda mais delicado porque, antes mesmo da crise da covid-19, a América Latina e o Caribe já acumulavam sete anos de baixo crescimento, com média de 0,4% ao ano entre 2014 e 2019. Para completar a sequência de más notícias, a instituição também espera que o desemprego atinja 37,7 milhões de latinos. As economias do México e do Brasil devem ser as mais prejudicadas.

FOTOS: GETTY IMAGES

GLOBAL

O drama das cadeias

Centenas de pessoas amontoadas em celas minúsculas e sem ventilação transformaram a chegada da covid-19 às prisões em um desastre. De acordo com um relatório publicado pela ONG Penal Reform International, instituição que trabalha na reforma da Justiça penal e criminal em todo o mundo, 102 países têm níveis de ocupação de presídios acima de 110%. Como o distanciamento social é impossível em ambientes superlotados e as condições sanitárias muitas vezes são precárias, o vírus se espalha ainda mais entre os detentos. A estimativa da organização é que a taxa de mortalidade dentro das prisões é 50% maior do que fora delas. Não à toa, foram registrados surtos e mortes por coronavírus nos sistemas carcerários da China, Irã, Quênia, Índia, Bélgica, Espanha e Reino Unido.

ÍNDIA

Remédio amargo

NO DIA 25 DE MARÇO, A ÍNDIA DECRETOU BLOQUEIO NACIONAL PARA CONTROLAR O AVANÇO DO CORONAVÍRUS. OS ÚNICOS LIBERADOS PARA CIRCULAR SÃO CAMINHONEIROS QUE ESTEJAM TRANSPORTANDO ALIMENTOS, REMÉDIOS E OUTROS ITENS ESSENCIAIS. COM ISSO, O PAÍS PASSOU A ENFRENTAR UMA CRISE LOGÍSTICA. ESTIMATIVAS APONTAM QUE APENAS 20% DOS 9,8 MILHÕES DE CAMINHÕES DA ÍNDIA ESTÃO OPERANDO. O MOVIMENTO RODOVIÁRIO TAMBÉM CAIU ENTRE 30% E 40%. CONSEQUENTEMENTE, AS ENTREGAS DEMORAM MAIS PARA ACONTECER. ENTRE OS MOTIVOS DO ATRASO ESTÃO A FALTA DE POSTOS DE GASOLINA, DE RESTAURANTES E DE MECÂNICOS NAS ESTRADAS, ALÉM DE AÇÕES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA E DA REDUÇÃO DO NÚMERO DE MOTORISTAS TRABALHANDO.

L.DIGITAL

ESPECIAL CORONAVÍRUS

INGLATERRA

Gol de cabeça

O isolamento social e a crise do coronavírus estão gerando impactos no bem-estar psíquico de muita gente — e com os atletas não é diferente. Ciente disso, o time de futebol inglês Manchester United está enviando diariamente para seus jogadores vídeos de meditação e links com conteúdos sobre saúde mental. O clube também incentivou os esportistas a participar de um curso da Open University, instituição britânica de ensino à distância, sobre nutrição e alimentação saudável. Segundo o médico da equipe, Steve McNally, o objetivo não é alarmar os jogadores, mas mantê-los motivados e positivos.

Jogo do Machester United em março, no início da crise do coronavírus: durante a quarentena, os atletas recebem dicas de saúde mental

Agentes de saúde em Glasgow, na Escócia: médicas e enfermeiras sofrem com EPIs grandes demais no Reino Unido

REINO UNIDO

Tem do meu tamanho?

OS MÉDICOS E ENFERMEIROS QUE ESTÃO NA LINHA DE FRENTE NO COMBATE AO CORONAVÍRUS ENFRENTAM PLANTÕES EXAUSTIVOS, SUPERLOTAÇÃO NAS UNIDADES, ESTRESSE E RISCO ELEVADO DE CONTÁGIO. PORÉM, PARA AS PROFISSIONAIS DO GÊNERO FEMININO AINDA HÁ OUTRO DILEMA: DE ACORDO COM O SERVIÇO DE SAÚDE DO REINO UNIDO, EMBORA 75% DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR SEJAM MULHERES, A MAIORIA DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI) É PROJETADA PARA HOMENS. ISSO DIFICULTA O ENCAIXE CORRETO DOS ITENS E COMPROMETE A SEGURANÇA DAS MÉDICAS E ENFERMEIRAS. A FALTA DE ARTEFATOS DE SEGURANÇA ADEQUADOS, CONTUDO, NÃO É NOVIDADE. EM 2016, UM LEVANTAMENTO DA CENTRAL SINDICAL BRITÂNICA APONTOU QUE APENAS 29% DAS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DO PAÍS USAVAM EQUIPAMENTOS PROJETADOS PARA ELAS, E 57% ALEGAVAM QUE O EPI DIFICULTAVA O TRABALHO.

PODCAST

SOLTA O SOM

Inteirar-se sobre investimentos, aprender com a história dos empreendedores e desvendar os meandros do mundo dos negócios. Listamos cinco podcasts sobre economia, mercado e finanças que estão disponíveis nos principais tocadores do Brasil e valem a pena ser escutados.

1 GUERRAS COMERCIAIS
PRODUZIDO PELA WONDERY, MAIOR PRODUTORA DE PODCASTS DO MUNDO, APRESENTA BATALHAS ENTRE GRANDES MARCAS QUE INFLUENCIAM NOSSAS PREFERÊNCIAS DE CONSUMO SEM QUE SAIBAMOS. ENTRE ELAS ESTÃO NIKE VERSUS ADIDAS; FACEBOOK VERSUS SNAPCHAT E COCA-COLA VERSUS PEPSI. O PROGRAMA, EM PORTUGUÊS, AJUDA A COMPREENDER MECANISMOS OCULTOS DO MERCADO.

2 PRIMOCAST
COMANDADO POR TIAGO NIGRO, CRIADOR DO CANAL *PRIMO RICO*, COM MAIS DE 3,5 MILHÕES DE SEGUIDORES NO YOUTUBE, ESTE PODCAST REÚNE CONVIDADOS PARA DEBATER O UNIVERSO DAS FINANÇAS. ENTRE OS EPISÓDIOS, DESTAQUE PARA O #63, *O JEITO WARREN BUFFETT DE INVESTIR*; O #57, *CANNABIS: O INVESTIMENTO DO FUTURO*; E O #52, *DESINCHÁ: COMO CRIAR UM PRODUTO E VENDER MILHÕES*.

3 MONEY TALKS
EM INGLÊS, O PROGRAMA DA REVISTA BRITÂNICA *THE ECONOMIST* É ESSENCIAL PARA AMPLIAR SEU CONHECIMENTO SOBRE O MERCADO. TODA TERÇA-FEIRA, EDITORES E CORRESPONDENTES DA PUBLICAÇÃO TRAZEM PONTOS DE VISTA SOBRE A ECONOMIA E O MUNDO DOS NEGÓCIOS.

4 ENTRETANTO
O PODCAST SEMANAL, LANÇADO EM MARÇO PELOS PROFESSORES LAURA CARVALHO (QUE LECIONA ECONOMIA NA USP) E RENAN QUINALHA (QUE DÁ AULAS DE DIREITO NA UNIFESP), AJUDA OS OUVINTES A ENTENDER MELHOR O "ECONOMÊS" E O "JURIDIQUÊS". PARA ISSO, ANALISA ACONTECIMENTOS ATUAIS E TRATA DE TEMAS COMO CAPITALISMO PÓS-PANDEMIA E FUTURO DO TRABALHO.

5 DO ZERO AO TOPO
PRODUZIDO PELO SITE DE FINANÇAS *INFOMONEY*, O PROGRAMA CONTA HISTÓRIAS DOS EMPREENDEDORES E EMPRESÁRIOS POR TRÁS DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E PROVOCA PENSATAS RELEVANTES PARA QUEM SONHA EM ABRIR O PRÓPRIO NEGÓCIO. HÁ CONVERSAS COM NOMES COMO DAVID NEELEMAN, EMPREENDEDOR SERIAL DE COMPANHIAS AÉREAS (ENTRE ELAS A AZUL); OZIRES SILVA, FUNDADOR DA EMBRAER; E ALEXANDRE BIRMAN, O HERDEIRO DA AREZZO.

DICA DE LEITURA

Sem mistério

EM ***ECONOMIA NO COTIDIANO — DECIFRA-ME OU TE DEVORO***, COM LANÇAMENTO PREVISTO PARA 15 DE MAIO, O ECONOMISTA ALEXANDRE SCHWARTSMAN DESVENDA CONCEITOS ECONÔMICOS CORRELACIONANDO PIB, INFLAÇÃO E ORÇAMENTO PÚBLICO AO DIA A DIA DO CIDADÃO BRASILEIRO. DOUTOR PELA UNIVERSIDADE DA CALIFÓRNIA E EX-ECONOMISTA CHEFE DO SANTANDER, O AUTOR MOSTRA QUE NOÇÕES DE ECONOMIA AJUDAM, ENTRE OUTRAS COISAS, A NÃO ERRAR NA HORA DE TOMAR DECISÕES COMO FAZER UM EMPRÉSTIMO IMOBILIÁRIO OU DEIXAR A CARTEIRA ASSINADA PARA EMPREENDER.

AUTOR: ALEXANDRE SCHWARTSMAN
EDITORA: CONTEXTO
PÁGINAS: 128
PREÇO: 33 REAIS

COM A PALAVRA

Todos estão vivendo no plano B neste momento"

SHERYL SANDBERG, DIRETORA DE OPERAÇÕES DO FACEBOOK, EM ENTREVISTA AO CANAL CNN SOBRE COMO O CORONAVÍRUS IMPACTA PROJETOS E EXPECTATIVAS PESSOAIS

FINANÇAS PESSOAIS

Vem do berço — #sóquenão

Uma pesquisa do Ibope, encomendada pelo C6 Bank e realizada com 2.000 internautas brasileiros, revelou que apenas 21% deles tiveram educação financeira na infância. A maioria das pessoas (65%) só obteve alguma noção sobre como administrar o próprio dinheiro entre a adolescência e a juventude.

PRIMEIRO CONTATO COM FINANÇAS PESSOAIS

- INFÂNCIA (ATÉ 12 ANOS) — **21%**
- ADOLESCÊNCIA (DE 12 A 17 ANOS) — **38%**
- JUVENTUDE (DE 18 A 24 ANOS) — **27%**
- FASE ADULTA (ACIMA DE 25 ANOS) — **14%**

L.DIGITAL

EQUIDADE

Prejudicadas até na pandemia

A CRISE DO CORONAVÍRUS AFETA MAIS MULHERES DO QUE HOMENS. DE ACORDO COM ESTUDO DO PAYSCALE, SITE AMERICANO DE MONITORAMENTO DE SALÁRIOS, ELAS TÊM MAIS RISCO DE SOFRER REDUÇÕES SALARIAIS E SER DEMITIDAS DO QUE ELES, POIS SÃO A MAIORIA EM SETORES COM PROPENSÃO A SUSPENSÃO NUMA PANDEMIA, COMO SERVIÇOS PESSOAIS, EDUCAÇÃO E SUPORTE ADMINISTRATIVO. AS MULHERES TAMBÉM TÊM MAIOR PROBABILIDADE DE DEIXAR O EMPREGO PARA CUIDAR DAS CRIANÇAS IMPEDIDAS DE IR À ESCOLA. E NEM AS QUE ESTÃO NA LINHA DE FRENTE DO COMBATE À COVID-19 ESCAPAM. SEGUNDO A PESQUISA, PARA CADA DÓLAR QUE UM MÉDICO RECEBE, UMA MÉDICA GANHA 94 CENTAVOS. O MESMO ACONTECE COM ENFERMEIRAS, QUE ARRECADAM 98 CENTAVOS PARA CADA DÓLAR RECEBIDO POR UM COLEGA DO SEXO MASCULINO.

Venha a nós

226%

FOI QUANTO CRESCEU A UTILIZAÇÃO DOS VALES-REFEIÇÃO E ALIMENTAÇÃO EM APLICATIVOS DE DELIVERY ENTRE OS DIAS 20 DE FEVEREIRO E 20 DE MARÇO, SEGUNDO LEVANTAMENTO DA FLASH, EMPRESA DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS. O ISOLAMENTO SOCIAL CAUSADO PELA COVID-19 TAMBÉM PROVOCOU MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES: O USO DO CARTÃO PARA COBRIR GASTOS COM MEDICAMENTOS E CUIDADOS PESSOAIS AUMENTOU 185% NO MESMO PERÍODO.

DÚVIDA CRUEL

O que devo fazer com a dívida do cartão de crédito em meio à crise provocada pela pandemia do coronavírus?

TATY CARVALHO, VIA INSTAGRAM

Este é o melhor momento dos últimos tempos para negociar uma dívida. Praticamente todos os bancos e redes varejistas estão oferecendo descontos, prazos maiores para pagamento e taxas de juro mais favoráveis. Se você possui alguma condição de quitá-la, a hora é esta — estamos vivendo uma espécie de "black week" da negociação. Para tanto, o primeiro passo é saber o tamanho exato de seu débito e quanto os juros por atraso representam desse montante. Com essa informação em mãos, formule ao menos duas propostas diferentes e exponha como chegou ao valor — é importante demonstrar transparência e objetividade na conversa com o credor. O cartão de crédito, por exemplo, possui as taxas mais elevadas do mercado, e esse pode ser um bom ponto de partida para sua argumentação. E aí vai um último conselho: antes de fechar o acordo tenha certeza de que as novas parcelas caberão no bolso. De nada adiantará pagar duas ou três prestações e voltar a ficar inadimplente depois.

LUIZ HENRIQUE GARCIA

ADVOGADO E CEO DA QUITE JÁ, PLATAFORMA ESPECIALIZADA EM NEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS

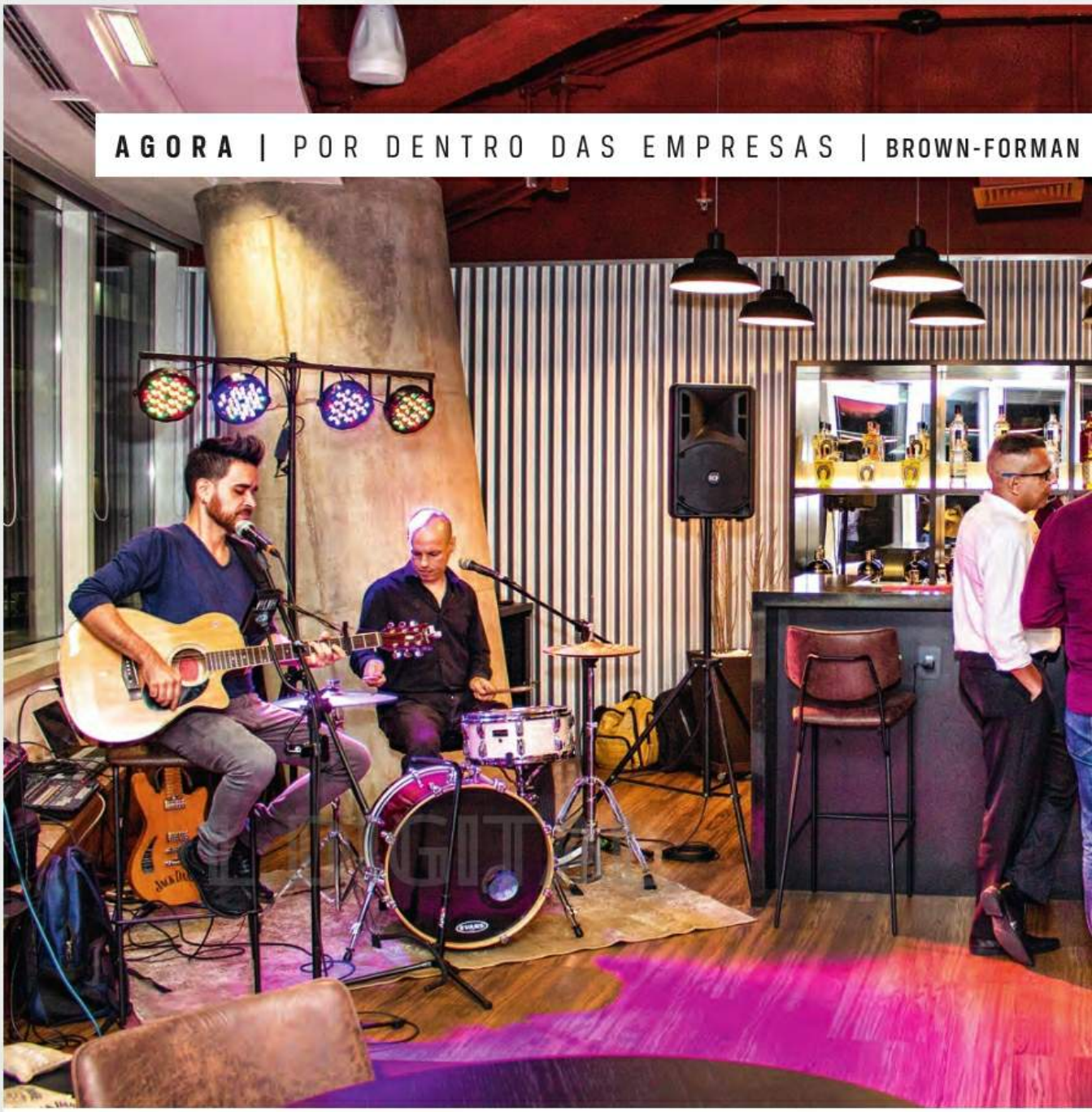
FOTOS: 1 GETTY IMAGES 2 DIVULGAÇÃO ÍCONES: THE NOUN PROJECT

AO CANAL
S

om
de
crise
ndemia

AGRAM

dos úl-
ar uma
s os bancos
erecen-
res para
mais
alguma
ra é esta
spécie de
o. Para
aber o ta-
e quanto
entam des-
formação
os duas
onha como
rtante
e objeti-
credor.
xemplo,
adas do
um bom
argumen-
conselho:
enha
arcelas
a adianta-
stações e
e depois.



Veterana de alma jovem

Presente no Brasil desde 2010, a Brown-Forman, dona das marcas Jack Daniel's e El Jimador, cresceu dez vezes no país e mostra que é possível conseguir resultados sem uma cultura muito competitiva **Luciana Lima**

Com u
pess
dez
raçã
a Br
pod
pres
da p
soas
que
Jack Daniel's, a vodca
tequila El Jimador, e
pensa apresentações.
nal americana foi fun
e é uma das cinco mai

Escritório da Brown-Forman em São Paulo: a cada dois meses os funcionários participam de happy hours no bar da empresa com direito a música ao vivo

1 REFORÇO NO TIME
EM FEVEREIRO DESTE ANO, 20 NOVOS FUNCIONÁRIOS FORAM SOMADOS AO QUADRO DA EMPRESA, QUE SE DIVIDE ENTRE O ESCRITÓRIO, LOCALIZADO EM SÃO PAULO, E EQUIPES DE VENDAS ESPALHADAS EM REGIONAIS PELO BRASIL.

2 POR MAIS MULHERES
NO BRASIL, AS MULHERES REPRESENTAM APENAS 30% DA FORÇA DE TRABALHO DA EMPRESA. PARA AUMENTAR A EQUIDADE DE GÊNERO, DESDE O ANO PASSADO FORAM ADOTADAS AÇÕES COMO RECRUTAMENTO ÀS CEGAS E EXIGÊNCIA DE QUE 50% DOS CANDIDATOS NAS ETAPAS FINAIS DE SELEÇÃO SEJAM MULHERES.

3 FLEXÍVEL, MAS NEM TANTO
EMBORA FUNCIONÁRIOS ABAIXO DO NÍVEL GERENCIAL PRECISEM MARCAR PONTO, HÁ FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO DE ENTRADA E DE SAÍDA. O HOME OFFICE TAMBÉM É LIBERADO UM DIA NA SEMANA, MAS NECESSITA SER ALINHADO COM O GESTOR. PARA FACILITAR A MOBILIDADE, TODOS CONTAM COM NOTEBOOK E CELULAR CORPORATIVOS.

4 EM OUTRO RITMO
EM COMPARAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS DO SETOR DE BEBIDAS, A BROWN-FORMAN TEM UM DISCURSO MENOS AGRESSIVO. DURANTE O TEMPO DE ADAPTAÇÃO, OS NOVOS FUNCIONÁRIOS DO TIME COMERCIAL, POR EXEMPLO, CHEGAM A CONTAR COM COMISSÃO GARANTIDA PELA COMPANHIA DURANTE TRÊS MESES.

5 FRONTEIRAS ABERTAS
EXISTE OPORTUNIDADE DE CARREIRA INTERNACIONAL, PRINCIPALMENTE PARA A SEDE DA MULTINACIONAL, EM LOUISVILLE, NOS ESTADOS UNIDOS. DESDE QUE COMEÇOU A OPERAÇÃO POR AQUI, SEIS FUNCIONÁRIOS BRASILEIROS FORAM EXPATRIADOS.

6 BONS DRINQUES
O ESCRITÓRIO TEM UM BAR E, A CADA DOIS MESES, SÃO REALIZADAS HAPPY HOURS TEMÁTICAS COM DIREITO A BEBIDA E COMIDA LIBERADAS E MÚSICA AO VIVO. ALÉM DISSO, HÁ UM PROGRAMA DE PONTOS NO QUAL TRIMESTRALMENTE OS EMPREGADOS PODEM RESGATAR GARRAFAS DOS RÓTULOS PRODUZIDOS PELA COMPANHIA.

7 COM RESPONSABILIDADE
TODAS AS VEZES QUE CONSOMEM BEBIDA ALCOÓLICA, TANTO EM EVENTOS CORPORATIVOS COMO EM PESSOAIS, OS FUNCIONÁRIOS PODEM UTILIZAR MOTORISTAS DA UBER PARA VOLTAR PARA CASA GRATUITAMENTE. A BROWN-FORMAN POSSUI UMA PARCERIA COM A EMPRESA E CUSTEIA AS VIAGENS.

8 CRESCIMENTO LENTO
EMBORA AFIRME CONTAR COM UMA ESTRUTURA DEFINIDA DE CARGOS E SALÁRIOS E COM FLEXIBILIDADE PARA CONVERSAR SOBRE EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS, COMENTÁRIOS DE FUNCIONÁRIOS NO SITE DE AVALIAÇÕES GLASSDOOR RECLAMAM DA FALTA DE CLAREZA DO PLANO DE CARREIRA NA BROWN-FORMAN.

9 SEGUNDA LÍNGUA
OS EMPREGADOS PODEM CURSAR AULAS DE INGLÊS E ESPANHOL DENTRO DO ESCRITÓRIO COM 70% DO VALOR SUBSIDIADO PELA EMPRESA. PARA QUEM ESTÁ FORA DE SÃO PAULO, É POSSÍVEL APROVEITAR O BENEFÍCIO EM ESCOLAS DE IDIOMAS LOCAIS.

10 CORPO E MENTE
FUNCIONÁRIOS E SEUS FAMILIARES CONTAM COM O GYMPASS PARA PRATICAR ATIVIDADES FÍSICAS. ALÉM DISSO, A EMPRESA DISPONIBILIZA UM APLICATIVO CUSTOMIZADO QUE FORNECE DICAS DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL, QUALIDADE DE VIDA E MEDITAÇÃO GUIADA.

L.DIGITAL

do segmento de bebidas do planeta. Atualmente, a organização está presente em 170 países e emprega globalmente 4.600 funcionários. Desde que chegou ao Brasil, a Brown-Forman tem mostrado que nem só de cerveja vive o brasileiro. De 2009 a 2019, a venda de uísques da empresa cresceu mais de dez vezes: foi de 35.000 caixas para 400.000 caixas consumidas por ano. O resultado foi responsável por colocar nosso país entre os dez principais mercados da companhia, ao lado de países como Estados Unidos, Rússia e Japão.

VAGAS
A EMPRESA TEM SÓ DUAS VAGAS EM ABERTO (AINDA NÃO HÁ PREVISÃO PARA 2020)

COMPETÊNCIAS
A COMPANHIA VALORIZA O TRABALHO EM EQUIPE E A COLABORAÇÃO. PROFISSIONAIS QUE TENHAM PERFIL EXTREMAMENTE COMPETITIVO NÃO CONSEGUEM SE ENCAIXAR NA BROWN-FORMAN.

SITE PARA ENVIO DE CURRÍCULO
BROWN-FORMAN.JOBS/INTERNATIONAL/NEW-JOBS/

PALAVRA DA EMPRESA

"Mais do que alguém que esteja pronto, procuramos pessoas que sejam alinhadas com nossa cultura. Somos uma empresa familiar e centenária, então nossas estratégias são de longo prazo"

VANESSA ALMEIDA, DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA BROWN-FORMAN NO BRASIL

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Andersen Abreu dos Santos, gerente geral de segurança empresarial e risco da VLI: a mudança é oportuna para a carreira

L.DIGITAL

O que pode sair errado?

No Brasil, 90% dos executivos não estavam preparados para lidar com a crise do coronavírus — e isso mostra a importância do gerente de riscos, profissional estratégico para as companhias

Monique Lima

Antes de 2020, cogitar uma pandemia tão drástica quanto a da covid-19 só seria admissível em filmes apocalípticos. Prova disso é o resultado da pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que mostrou que 90% dos executivos de 205 companhias nacionais não estavam preparados para lidar com crises desse porte — e nem as próprias empresas estavam prontas. O levantamento revelou que apenas 28% das organizações tinham um plano estruturado de gerenciamento de crise. "Essa é uma situação realmente inesperada, mas o que se vê é que, como poucos empresários tinham preparação para lidar com tamanho revés, a grande maioria descobriu somente agora a importância da área de risco", diz Ana Carolina Jacob Manzoli, professora na FGV-Eaesp. O profissional responsável pela mensuração de riscos e identificação de possíveis cenários danosos para a organização ou para o mercado em que ela atua é o gerente de riscos, uma função que não é nova, mas foi ressignificada. "Nos últimos anos temos visto como a vulnerabilidade das empresas aumentou. São casos de vazamento de dados, marcas sujeitas aos tribunais das redes sociais, pressões socioambientais — todos fatores que afetam financeiramente as companhias e que cabem ao gerente de risco avaliar", diz Rafael Souto, fundador e CEO da Produtive, consultoria de planejamento e transição de carreira.

A área de riscos é comumente trilhada por profissionais de administração, engenharia financeira e ciências contábeis, como é o caso de Anderson Abreu dos Santos, de 44 anos, gerente geral de segurança empresarial e risco da VLI, empresa de logística de ferrovias, portos e terminais. "As oportunidades estão aí, o mercado está aberto para contratações, e a sociedade começou a exigir das empresas esse controle de riscos", diz Anderson, que atua há 20 anos na área. Rafael Souto dá a dica: "A estratégia é estudar os temas e as normativas legais. É uma profissão que exige muito conhecimento técnico". Na equipe de Anderson, por exemplo, se destacam aqueles que possuem habilidades como planejamento, visão do todo e boa comunicação. "O contato com a alta direção é constante, assim como com todas as áreas da empresa. Saber se posicionar é fundamental", explica.

L.DIGITAL

Um dia na vida

ROTINA DE TRABALHO

HORAS TRABALHADAS: **8 A 10 HORAS DIÁRIAS**

DIVISÃO DO TEMPO

25% **RELATÓRIOS INTERNOS** — AVALIANDO E DELIBERANDO SOBRE ANÁLISES DA EQUIPE DE RISCO

25% **REPORTES** — INTERLOCUÇÃO COM A ALTA DIRETORIA E COM COMITÊS DE AUDITORIA INTERNA

30% **CONTATO COM OPERACIONAL** — INTERLOCUÇÃO COM GERENTES DE OUTRAS ÁREAS

20% **GERENCIAMENTO DA EQUIPE** — APOIO PARA O TIME

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

GRANDE CAPACIDADE ANALÍTICA E DE LIDERANÇA. EXIGE CONHECIMENTO DE REGRAS ÉTICAS E JURÍDICAS. ENTRE AS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS ESTÃO CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO, VISÃO HOLÍSTICA E BOA COMUNICAÇÃO. JÁ AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS SÃO AS CERTIFICAÇÕES ISO 31000 E ISO 31010.

QUEM CONTRATA

SETOR FINANCEIRO E EMPRESAS DE GRANDE PORTE QUE OPERAM EM MERCADO REGULADO (COMO DE ENERGIA, TELEFONIA, FARMACÊUTICO E QUÍMICO).

ATIVIDADES-CHAVE

DETERMINAR RISCOS E IDENTIFICAR POSSÍVEIS CENÁRIOS PARA O MERCADO E PARA A ORGANIZAÇÃO; CRIAR PLANOS DE CONTINGÊNCIA PARA CADA RISCO AVALIADO; ANALISAR E ALIMENTAR PLANILHAS COM ESTIMATIVAS DE EVENTOS QUE PODERIAM CAUSAR PREJUÍZOS À EMPRESA.

O QUE FAZER PARA ATUAR NA ÁREA

GRADUAÇÕES COMO ECONOMIA, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ADMINISTRAÇÃO E ENGENHARIA FINANCEIRA OFERECEM BASE DE CONHECIMENTO, MAS ESPECIALIZAÇÕES COMO AS CERTIFICAÇÕES ISO, CURSOS DE AUDITORIA, MATEMÁTICA ESTATÍSTICA E LEGISLAÇÃO SÃO DIFERENCIAIS.

PONTOS POSITIVOS

TEM FORTE INFLUÊNCIA NAS ESTRATÉGIAS DA COMPANHIA E CONVIVE COM TODAS AS ÁREAS, DESDE AS OPERACIONAIS ATÉ AS ADMINISTRATIVAS.

PONTOS NEGATIVOS

ESTÁ À FRENTE DE UM DEPARTAMENTO QUE TRABALHA COM ESTATÍSTICAS E ANÁLISES, COM FOCO EM PREVISÕES QUE PODEM MUDAR A TODO O MOMENTO. A RESILIÊNCIA E O EQUILÍBRIO PODEM SER GRANDES DESAFIOS.

VAGAS: 151*

SALÁRIO: DE **5.425** A **17.532** REAIS**

SEGUNDO ANÁLISE DO SITE VAGAS.COM EM 28/4/2020
*** PESQUISA REALIZADA NO GLASSDOOR EM 28/4/2020*

FOTO: LÉO DRUMMOND/NITRO

Segunda chance

Depois de quebrar um negócio, **Fabrício Costa** reinventou-se como empreendedor bem-sucedido no mercado das maquininhas de cartão

Monique Lima

Fabrício Costa, de 41 anos, brinca que é programador desde os 10 anos de idade, época em que começou a fuçar as letrinhas verdes que apareciam na tela dos computadores antigos. Natural de Franca, no interior de São Paulo, seu primeiro contato com a internet aconteceu quando a conexão ainda era discada, e ele e amigos elucubravam sobre como resolver a lentidão. Graduado em sistemas da informação, iniciou a jornada empreendedora em 2005, logo depois que a instituição financeira na qual trabalhava em São Paulo faliu. Junto com dois amigos, um deles ex-colega no banco, abriu uma fábrica de softwares. "Até que chegou a crise de 2008 e, dois anos depois, nós quebramos", afirma. Mesmo com o tombo, Fabrício não desistiu. Em 2011, ele e o atual sócio, Marcelo Garcia, fundaram a Equals, empresa que faz gerenciamento inteligente de recebíveis de todas as bandeiras de cartão numa única plataforma.

Quando iniciou o negócio, o momento era favorável. Naquele ano, o fim do duopólio da Visanet (atual Cielo) e da Redecard (atual Rede) levou a uma proliferação de novas bandeiras, criando entre varejistas a necessidade de um serviço que organizasse os pagamentos eletrônicos. "Tínhamos conhecimento bancário e de programação e enxergamos ali uma oportunidade certeira", diz Fabrício, CEO da Equals. Hoje, a cada quatro transações em grandes lojistas, uma é conciliada pela empresa, que atende 40.000 pontos de venda no país. Em 2018, a startup foi comprada pelo grupo Stone.Co, fintech brasileira avaliada em mais de 10 bilhões de dólares e listada na Nasdaq, a bolsa de valores de Nova York. A aquisição permitiu ampliar o horizonte e lançar um novo braço de negócio, o Raio-X, que oferece gestão de pagamentos eletrônicos a pequenas empresas.

Raio X do fundador

E.DIGITAL

QUAL "DOR" VOCÊ RESOLVE?

SÃO TRÊS PRINCIPAIS: FAZEMOS A GESTÃO DOS MEIOS DE PAGAMENTO, OU SEJA, JUNTAMOS AS INFORMAÇÕES DE TODOS OS MEIOS DE PAGAMENTO DE UMA LOJA EM UMA ÚNICA PLATAFORMA; REALIZAMOS AUDITORIA DAS TAXAS PARA EVITAR COBRANÇAS INDEVIDAS, FORA DOS TERMOS DE USO DAS MAQUININHAS; E PROMOVEMOS GOVERNANÇA NOS BALANÇOS, COM AUTOMATIZAÇÃO E RASTREABILIDADE DAS TRANSAÇÕES. É UMA MANEIRA DE GARANTIR A LIBERDADE DO EMPREENDIMENTO NO MOMENTO DE ESCOLHER SEUS MEIOS DE PAGAMENTO, JÁ QUE A PLATAFORMA ATENDE TODAS AS OPÇÕES DE BANDEIRAS DE CARTÕES DE CRÉDITO QUE O MERCADO POSSUI ATUALMENTE.

COMO VOCÊ TEVE A IDEIA DO NEGÓCIO?

QUANDO MEU PRIMEIRO EMPREENDIMENTO QUEBROU, EU CONSIDEREI ABRIR UM SEGUNDO NEGÓCIO DENTRO DO MEU ESCOPO DE CONHECIMENTO, QUE É PROGRAMAÇÃO E SISTEMA BANCÁRIO. AO PERCEBER UMA NOVA DEMANDA, QUE SURGIA COM A QUEBRA DO DUOPÓLIO NAS MAQUININHAS DE CARTÕES, NÓS RESOLVEMOS ATUAR NO SEGMENTO.

FABRÍCIO COSTA, DA EQUALS

> A GRANDE JOGADA É SER MENOS POWER POINT E MAIS VIDA REAL. DIGO ISSO NO SENTIDO DE ESTAR NO ESCRITÓRIO VENDO E FAZENDO O NEGÓCIO ACONTECER

L.DIGITAL

DE QUE MANEIRA ESTRUTUROU A EMPRESA?

NO INÍCIO, A OPERAÇÃO TINHA SEIS PESSOAS [*HOJE A EQUALS TEM 160 FUNCIONÁRIOS*]. ÉRAMOS EU, MARCELO E MAIS QUATRO CONTRATADOS. POR QUATRO ANOS FUNCIONAMOS COM INVESTIMENTOS PRÓPRIOS. A GRANDE JOGADA PARA FAZER A EQUALS SE FORTALECER FOI MANTER OS PÉS NO CHÃO, SER MENOS POWER POINT E MAIS VIDA REAL. DIGO ISSO NO SENTIDO DE CONHECER MUITOS EMPRESÁRIOS QUE GOSTAM DE FAZER PALESTRAS, PROMOVER REUNIÕES ENORMES, MAS NUNCA ESTÃO NO ESCRITÓRIO VENDO E FAZENDO O NEGÓCIO ACONTECER NO DIA A DIA. A CONSTRUÇÃO DA EQUALS FOI COM TRABALHO DURO E BUSCA DE CONHECIMENTO EM NOSSA ÁREA DE ATUAÇÃO.

QUAL FOI O MELHOR ERRO QUE VOCÊ JÁ COMETEU?

FOI TER QUEBRADO MEU PRIMEIRO NEGÓCIO. ALI EU APRENDI A MAIOR LIÇÃO DE EMPREENDEDORISMO: A DIFERENÇA ENTRE LUCRO E RIQUEZA. MEU PRIMEIRO EMPREENDIMENTO GERAVA LUCRO, O NEGÓCIO SE BANCAVA, MAS NÃO GEROU RIQUEZA O SUFICIENTE PARA SOBREVIVER A UMA CRISE. O LUCRO ESTÁ LIGADO A QUANTO DE CAPITAL O NEGÓCIO GERA, JÁ A RIQUEZA, EM MINHA VISÃO, É QUANTO O SERVIÇO AGREGA — É O CLIENTE NÃO CANCELAR O CONTRATO EM UMA CRISE PORQUE REALMENTE PRECISA DE VOCÊ. POR ISSO, AO CRIAR A EQUALS, A REGRA NÚMERO 1 ERA SER UMA EMPRESA RICA, COM DIFERENCIAL DE MERCADO, E NÃO SOMENTE UMA COMPANHIA LUCRATIVA.

O PIOR E O MELHOR CONSELHO SOBRE EMPREENDEDORISMO QUE JÁ RECEBEU?

O PIOR CONSELHO ACREDITO QUE QUASE TODO EMPREENDEDOR JÁ OUVIU: "DESISTA, PORQUE NÃO VAI DAR CERTO". EU NUNCA DEI OUVIDOS PARA ISSO E ACONSELHO VOCÊ A FAZER O MESMO, PRINCIPALMENTE SE ACREDITAR QUE SUA IDEIA É NECESSÁRIA. O MELHOR CONSELHO QUE JÁ RECEBI FOI TER HUMILDADE INTELECTUAL. SEMPRE ESCUTAR AS PESSOAS QUE SÃO MAIS EXPERIENTES NA JORNADA EMPREENDEDORA E NUNCA DEIXAR DE ESTUDAR E BUSCAR NOVOS APRENDIZADOS.

QUE EMPREENDEDOR TE INSPIRA E POR QUÊ?

VOU DESTACAR O BILL GATES, MAS POR UM MOTIVO BASTANTE ESPECÍFICO. QUEM CONHECE A HISTÓRIA DA MICROSOFT SABE QUE ATÉ HOJE OS SÓCIOS QUE AJUDARAM A CRIAR A EMPRESA SEGUEM COM ELE, SENDO PARCEIROS E AMIGOS. ISSO É ALGO QUE ADMIRO MUITO. MESMO SEM CONHECÊ-LO, ESSE FATO MOSTRA QUE É ALGUÉM QUE INSPIRA LEALDADE E CONFIANÇA.

ILUSTRAÇÃO: DAVI AUGUSTO

Aproveite a jornada

Cristina Palmaka, presidente da SAP no Brasil, explica as transformações da companhia alemã e os ajustes feitos pela empresa durante a crise no novo coronavírus

Juliana Américo

Com um currículo recheado de grandes companhias de tecnologia, Cristina Palmaka, de 51 anos, está há seis ocupando o cargo de presidente no Brasil da empresa alemã de softwares corporativos SAP. A executiva assumiu a liderança durante a transformação digital da multinacional, ajudou nas mudanças culturais da equipe e hoje gerencia cerca de 2.000 funcionários, que se dividem entre o escritório em São Paulo e o laboratório tecnológico na cidade de São Leopoldo (RS). Além do trabalho na SAP, ela participa dos conselhos da Eurofarma e da Arcos Dourados — operadora das lanchonetes McDonald's na América Latina — e é maratonista. Mas, para dar conta de tudo isso, Cristina defende o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e a importância dos cuidados com a saúde mental.

E.DIGITAL

A SAP vem mudando ao longo dos anos. Como está o modelo de negócios atualmente?

A SAP fez um movimento radical nos últimos dez anos de deixar de ser somente uma empresa de ERP [*sistema de planejamento de recursos corporativos*] para assumir uma governança para os clientes. Digitalizamos serviços, com informação em tempo real e armazenamento em nuvem. Além disso, fizemos aquisições para complementar portfólio, tanto que agora temos soluções para gestão de pessoas, e-commerce, marketplace, segurança de dados e também para a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Imagine: nós éramos uma empresa alemã de ERP, que é uma coisa mais burocrática e voltada para um papo de CFO, e agora falamos com gente de negócios. Isso foi uma mudança de portfólio, mas também uma grande mudança de cultura interna.

E como é liderar uma empresa alemã no Brasil?

[*Risos*] Na verdade, eu esqueço. Só lembro quando vêm alguns comunicados com partes em alemão. Mas

FOTO: DIVULGAÇÃO

"Não dá para fazer tudo e não podemos sentir culpa"

temos características bem alemãs. Por exemplo, tratar tudo com muita seriedade. Há uma questão de que, quando alguém diz que vai fazer, então vai fazer; e, quando diz que não vai fazer, a coisa não é feita. Quando a gente se compromete, cumpre — independentemente do cenário ou de quem é o problema. Eu gosto porque não tem essa de "dar um jeitinho". Apesar de ser global, a empresa respeita a cultura local e existe autonomia, flexibilidade e espaço para feedback e para mostrar as peculiaridades de nosso país. É o melhor dos dois lados: manter a atuação local, mas com a robustez global.

Como a empresa está lidando com a crise do coronavírus?

É um baita aprendizado para todo mundo, é uma crise diferente das que estamos acostumados. Eu já tenho bastante tempo de estrada e passei por algumas crises econômicas, principalmente a da bolha da internet e a de 2008. Mas a atual, apesar de ter impacto econômico, envolve a coisa mais valiosa: a vida das pessoas. E, por sermos uma empresa global, seguimos a maior parte dos direcionamentos da matriz e compartilhamos boas práticas que vemos em outras unidades. Como o Brasil está um pouco atrás dos outros países em relação ao avanço da doença, acho que conseguimos nos preparar melhor. A empresa costuma ser muito conservadora em questões que coloquem em risco o cliente ou os funcionários, por isso os empregados estão trabalhando remotamente. Os escritórios estão abertos para quem tiver alguma necessidade. Na primeira semana, havia pessoas recém-chegadas e fizemos uma logística para liberar o equipamento para elas. Mas é um

L.DIGITAL

grande aprendizado. A companhia não pode parar a infraestrutura, então estamos fazendo todo o trabalho de forma remota.

O que está sendo feito para manter o engajamento das equipes em uma situação como esta?
Trabalhamos dois pilares. O primeiro é o de saúde mental. Existe um programa voltado para isso desde o ano passado e oferecemos terapia online. Fizemos ações falando sobre "o algoritmo da vida", que usa a tecnologia para ajudar na prevenção de depressão e suicídio, e começamos a fazer rodas de conversa para criar um ambiente livre dos estigmas. As pessoas ainda têm muito bloqueio em falar que fazem terapia. E não há nada de errado, você está cuidando de si mesmo. O segundo pilar é tentar manter o máximo possível a governança e a rotina. Por exemplo, temos uma reunião trimestral de vendas que costuma reunir 300 pessoas — fizemos virtualmente. Foi mais curta, mas a mantivemos na agenda.

Como os funcionários receberam o programa de saúde mental?
Os primeiros encontros foram só para líderes, porque queríamos preparar a chefia antes de escalar o projeto. Depois, abrimos para todo mundo e logo em seguida já começamos a ouvir: "Não podemos marcar a reunião nesse horário porque tal pessoa tem terapia" — e falando isso de uma forma muito tranquila. Era o que estávamos buscando. Mas essas atitudes vêm com o exemplo. Não adianta mandar uma mensagem ou falar que está liberado, se no dia a dia não incorpora genuinamente uma postura de preocupação com a saúde mental.

"Precisamos manter a calma para sair mais fortalecidos e aprender com tudo isso"

L.DIGITAL

Você pratica corrida e participa de maratonas. Como o esporte ajuda no trabalho?
É a minha terapia. Sempre gostei de esportes e acho que eles têm coisas em comum com a parte corporativa. É necessário disciplina e preparação, por exemplo. E a corrida, apesar de ser uma atividade aparentemente individual, é coletiva. Você precisa de um treinador, saber seguir as orientações, ter apoio em casa para orquestrar a alimentação e os treinos. Sem falar na energia. Correr me dá uma oxigenada na cabeça para poder produzir melhor. Às vezes, eu estou enroscada em algum tema e na corrida parece que a coisa fica clara e consigo visualizar mais soluções.

Como equilibra a vida pessoal e a profissional?
As palavras-chave são organização e, depois, disciplina. Eu monto minha agenda semanal colocando as coisas que são fundamentais para mim, aquelas que são inegociáveis tanto no trabalho quanto na vida pessoal. Vou colocando os bloquinhos de coisas que vou fazer, depois vou encaixando o que aparece durante a semana, e algumas ficam pelo meio do caminho. E essa é uma das coisas que aprendi quando comecei a assumir cargos de diretoria: saber falar não. Não dá para fazer tudo e não podemos sentir culpa por isso. Temos de priorizar. Você precisa saber o que realmente é importante para você e para quem está do seu lado. Além disso, eu gosto de trabalhar com pessoas que estejam bem, então preciso fazer as coisas bem também. O pessoal brinca que eu cobro várias coisas, inclusive o que eles estão fazendo para cuidar da saúde mental.

Qual foi o maior desafio de sua carreira?
O período pelo qual estamos passando é o maior, porque não é só econômico, é um desafio do inimaginável — quando você olha as ruas vazias, tudo deserto. Este, com certeza, é um dos maiores desafios que nossa geração já enfrentou. Eu já passei por várias crises, mas esta é mais desafiadora: mesmo com todo esse desconhecido, temos de trazer tranquilidade e segurança para o time e os clientes. Precisamos manter a calma para sair mais fortalecidos e aprender com tudo isso.

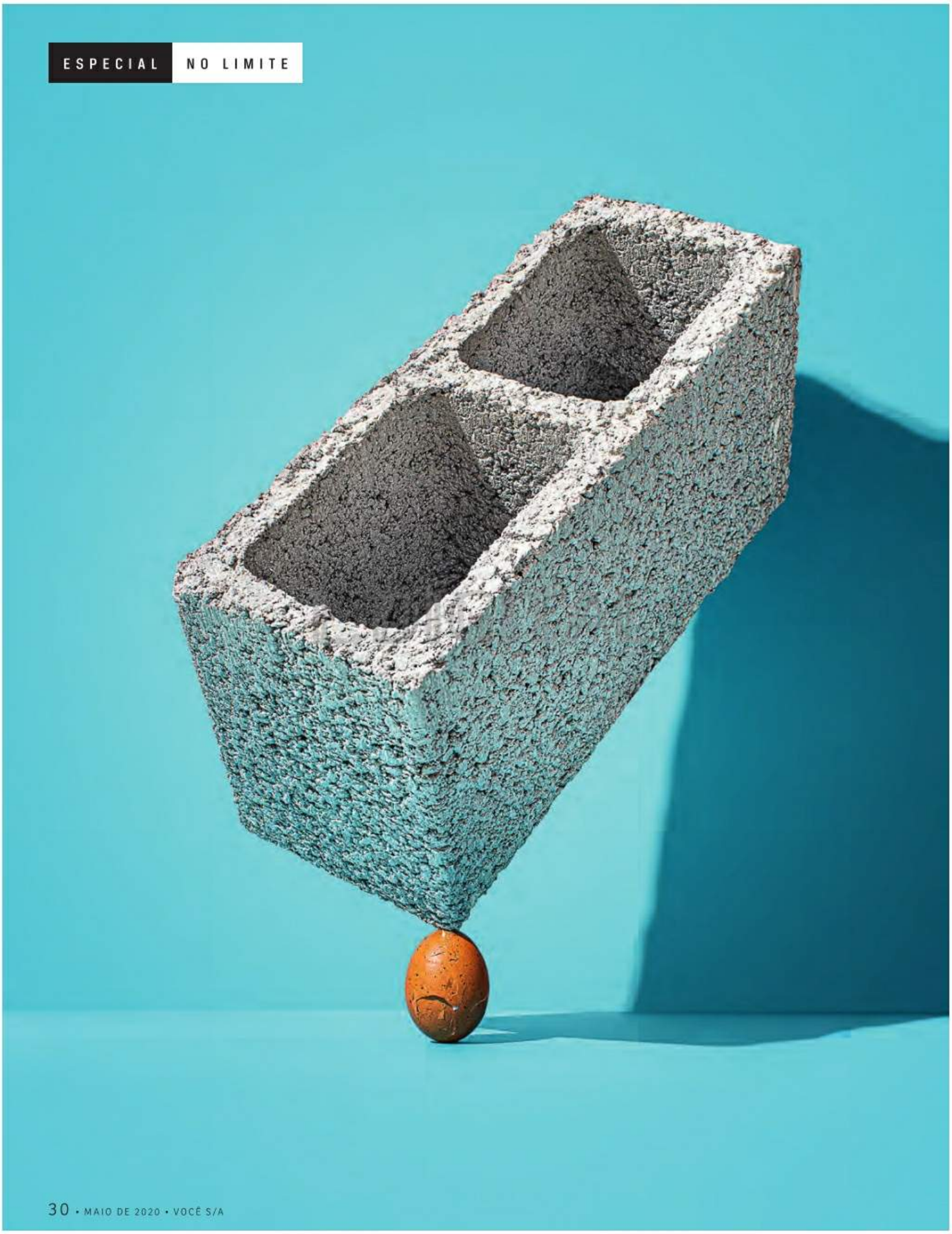
Que conselho você daria para quem está começando a carreira agora?
Existe uma frase, em inglês, que eu gosto de falar: "*Enjoy the ride*" — que significa "aproveite a jornada". Às vezes, parece que estamos no meio de um turbilhão, mas, quando olharmos retrospectivamente, teremos de ter aproveitado o caminho. Cada momento, mesmo os difíceis, estão ali para alguma missão.

CLAUDIA, sempre com você. No trabalho, em família, nos relacionamentos. E, mais ainda, em tempo de isolamento.

Assine
a partir de **6,90**/mês.
Cancele quando quiser.

Acesse: **abr.ai/assineclaudia**
ou aponte a câmera do seu celular para o código ao lado

CLAUDIA
Contamos grandes histórias



O MITO DA RESILIÊNCIA

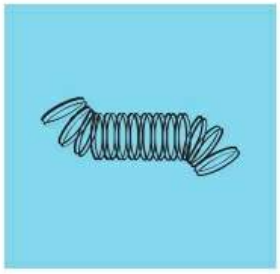
L.DIGITAL

O MANTRA DE QUE SER RESILIENTE É A MELHOR RESPOSTA PARA AGUENTAR A PRESSÃO, ENCARAR O EXCESSO DE TRABALHO E ATURAR CHEFES INSENSÍVEIS TRAZ SÉRIAS CONSEQUÊNCIAS FÍSICAS, MENTAIS E MOTIVACIONAIS. ENTENDA POR QUE ABUSAR DESSA CARACTERÍSTICA É PREJUDICIAL

CAROLINE MARINO

FOTO: TOMÁS ARTHUZZI

Saltar de novo. Em latim, esse é o significado literal da palavra "resiliência". O termo vem sendo usado desde o século 19 para descrever, na física, a capacidade de os objetos voltarem ao normal depois de passarem por deformações — como uma mola que, após ser esticada ao extremo, se recompõe como se nada tivesse acontecido. Do ponto de vista psicológico, a resiliência se traduz na capacidade de se adaptar a circunstâncias estressantes e se recuperar de eventos adversos. Há alguns anos, a palavra se espalhou pelo mundo do trabalho a ponto de se tornar um jargão corporativo.



POR UM TRIZ

CINCO INDÍCIOS DE QUE VOCÊ ESTÁ EXTRAPOLANDO

1. APRESENTAR SINTOMAS FÍSICOS E EMOCIONAIS, COMO MUITO ESTRESSE OU DORES NO CORPO
2. INSISTIR EM OBJETIVOS INALCANÇÁVEIS
3. DESPERDIÇAR TEMPO EM TAREFAS SEM SENTIDO
4. TER TOLERÂNCIA DEMAIS E ACEITAR TUDO SEM CONTESTAR
5. SER MAIS DURO E INSENSÍVEL

FONTE: *CLÁUDIA CAVALLINI, CONSULTORA E PROFESSORA NA HSM EDUCAÇÃO EXECUTIVA*

L.DIGITAL

FOTO: CELSO DONI

TRÊS EM UMA

"UM DOS SINAIS DE QUE PASSOU DO LIMITE É QUANDO VOCÊ NÃO CONSEGUE MAIS TER DISCERNIMENTO PARA SABER SE AS METAS SÃO REALISTAS OU NÃO"

Sempre é possível fazer mais. Com essa convicção, **Caroline Marcon**, de 41 anos, fundadora da Marcon Leadership Consulting e sócia da Field Top Teams Consulting, consultorias de desenvolvimento de times executivos, chegou ao limite do estresse e se viu à beira de um burnout. Acostumada a tocar várias atividades simultaneamente desde a época da faculdade, quando fez dois cursos ao mesmo tempo, no trabalho não foi diferente. Na empresa em que ficou por dez anos, conciliava três funções: consultoria, vendas e gestão de pessoas. "Dormia pouco, trabalhava demais e sempre aceitava novos desafios. Isso era energizante e me fez crescer na carreira, mas à noite eu estava esgotada." Segundo Caroline, que sempre trabalhou com a corda bem esticada — na universidade e no trabalho —, isso virou um hábito. "Você não consegue entender quando é hora de parar e vai dizendo sim a tudo, mesmo que acumule atividades." Em 2015, ao perder o pai, ela começou a repensar a carreira e notou que havia mais coisas além do trabalho. "Percebi que a resiliência não era resposta para tudo. É importante, claro, mas desde que seja com equilíbrio." Nessa época recebeu o convite para se tornar sócia da consultoria, mas recusou. Ela já não via mais propósito e significado no que fazia. "Um dos sinais de que a resiliência passou do limite é quando você não consegue mais ter discernimento para saber se as metas são realistas ou não, e vai abrindo mão de outras coisas. Para mim, isso custou os primeiros anos da infância do meu filho."

QUANDO O COPO TRANSBORDA

L.DIGITAL

Resiliência sempre esteve presente na vida profissional de **André Salomão**, de 44 anos, sócio da Pulsar, assessoria de investimentos. Por trabalhar no mercado de private equity durante os últimos 19 anos, pensar a longo prazo e se adaptar às mudanças e crises no Brasil e no mundo era algo comum para ele. "Sempre precisei me adequar ao presente, mas com o olhar no longo prazo. Isso exige absorver os acontecimentos, mas sem se abater." Segundo ele, mesmo com o mundo "caindo", a adaptabilidade estava por perto. Em 2008, ano de uma grande crise financeira global, a empresa em que André trabalhava havia acabado de levantar um fundo de milhões de dólares a serem investidos no Brasil e já havia realizado um investimento. Os bancos americanos começaram a quebrar e muitos dos investidores desistiram, o que poderia levar ao fim das operações do fundo. Mas André optou por ter resiliência. Assim, em conjunto com outros executivos, ele pensou em alternativas para a manutenção da equipe, que já atuava junta há bastante tempo, e ponderou os riscos e oportunidades que cada cenário oferecia. "Foram longas discussões, mas sempre acreditando que tudo passaria." E o potinho da resiliência de André foi enchendo com outras experiências. Até que ele se viu à beira de um burnout, com ansiedade e estresse acima da média e noites sem dormir. Recorreu à terapia e entendeu que seu coração estava desconectado de sua razão. Faltava o tal significado. "Deixar a sociedade em que estava naquela época foi muito difícil. Fiquei mais de um ano batalhando com os 'monstros' dentro de minha cabeça." No final de 2019 ele saiu da empresa e, em janeiro deste ano, virou sócio da Pulsar. "Hoje consigo equilibrar bem a resiliência, pois sei que muita coisa não está sob meu controle."

> "HOJE CONSIGO EQUILIBRAR, POIS SEI QUE MUITA COISA NÃO ESTÁ SOB MEU CONTROLE"

SEM PERDER A MÃO

TRÊS PILARES QUE AJUDAM A ENCONTRAR O EQUILÍBRIO

1. TENHA UMA REDE DE APOIO

CONTAR COM PESSOAS DE CONFIANÇA QUE POSSAM CONVERSAR COM VOCÊ É ESSENCIAL. POR MEIO DE OUTRAS PERSPECTIVAS É POSSÍVEL REFLETIR SOBRE AS SITUAÇÕES E AJUSTAR O COMPORTAMENTO

2. APOSTE NO AUTOCONHECIMENTO

TER CLAREZA DE QUAIS SÃO SEUS VALORES E OBJETIVOS DE VIDA E SABER O QUE TRAZ REALIZAÇÃO AJUDA A ESCOLHER CAMINHOS MAIS CONSCIENTES. QUANDO ESTAMOS CIENTES DAQUILO QUE NOS FAZ BEM, FICA MAIS FÁCIL IDENTIFICAR O QUE É PREJUDICIAL E, ASSIM, BUSCAR OUTRAS ALTERNATIVAS

3. NÃO ESQUEÇA O QUE É RESILIÊNCIA

A RESILIÊNCIA É A CAPACIDADE DE REAGIR DA FORMA MAIS ADEQUADA POSSÍVEL — DE ACORDO COM A SITUAÇÃO QUE VOCÊ ESTÁ VIVENDO — E, EM SEGUIDA, VOLTAR AO ESTADO DE EQUILÍBRIO. QUANDO VIVEMOS ALGO RUIM, É NATURAL RESPONDER COM EMOÇÕES NEGATIVAS, MAS É IMPORTANTE COMPREENDER QUANDO É O MOMENTO DE DEIXAR AQUELE SENTIMENTO IR EMBORA E SEGUIR ADIANTE

FONTE: *ANA CAROLINA SOUZA, NEUROCIENTISTA E SÓCIA DA NÉMESIS, EMPRESA QUE OFERECE SOLUÇÕES CORPORATIVAS NA ÁREA DE NEUROCIÊNCIA ORGANIZACIONAL*

L.DIGITAL

Não é raro encontrar vagas que exijam que o candidato tenha a resiliência como uma de suas habilidades, ver a palavra estampando os valores de uma companhia ou achar cursos cujo objetivo seja tornar os negócios mais resilientes.

Em momentos de transformações rápidas e de crises profundas, como a que estamos vivendo com o novo coronavírus, o interesse do mercado pelo tema se intensifica: a resiliência parece ser a resposta para que empresas e profissionais saiam a salvo lá na frente, quando tudo passar. Ouvimos que, se formos resilientes, conseguiremos nos adaptar às mudanças e ter força mental suficiente para seguir em frente e dar a volta por cima.

Mas não é bem assim. Se colocarmos todas as fichas nessa característica acreditando que aguentaremos cargas excessivas — e comprarmos o discurso que, infelizmente, ainda é altamente difundido de que temos de suportar qualquer coisa para manter o emprego —, o risco de extrapolarmos os limites físicos e mentais será enorme. Se não conseguimos retornar à forma original depois de submetidos a tal deformação elástica, como diz a física, significa que algo está errado.

Alguns estudos mostram que mesmo as competências adaptativas se tornam inadequadas quando levadas ao extremo. Uma pesquisa feita por Rob Kaiser, presidente da Kaiser Leadership Solutions, que atua na avaliação e no desenvolvimento de líderes, aponta que forças se tornam fraquezas quando submetidas ao extremo. Isso quer dizer que a resiliência tem, sim, seu lado prejudicial. "Pessoas com esse perfil podem, por exemplo, se tornar altamente persistentes com objetivos inatingíveis, ou tolerantes demais às adversidades", diz Derek Lusk, Ph.D. em psicologia de negó-

FOTO: DIVULGAÇÃO

cios e chefe de avaliação executiva da AIIR Consulting, que atua no planejamento de sucessão, transformação de liderança e mudança de cultura. Entre os desfechos comuns está o esgotamento mental e físico. "Começa com resiliência em excesso e termina com burnout, diz Roberto Aylmer, professor na Fundação Dom Cabral, especialista em gestão estratégica de pessoas e diretor da consultoria Aylmer Desenvolvimento Humano.

Sinal vermelho

Derek ressalta que algumas análises científicas mostram que a maioria das pessoas perde muito tempo persistindo em objetivos irreais, um fenômeno chamado síndrome da falsa esperança. Mesmo quando comportamentos passados sugerem claramente que é improvável que as metas sejam atingidas, o excesso de confiança e um grau acima da média de otimismo fazem com que as pessoas desperdicem energia em tarefas inúteis. Isso, levado ao limite, gera problemas de saúde sérios.

Além disso, existe outro ponto: a confusão entre resiliência e subserviência, que é aceitar tudo calado. "Ser resiliente é, também, se posicionar, saber dizer não e negociar projetos", diz a psicanalista Cláudia Cavallini, consultora e professora da HSM Educação Executiva. Segundo ela, uma pessoa resiliente na dose certa se adapta, mas consegue voltar ao seu estado original, que tem a ver com seus valores, sua personalidade e com as coisas de que não abre mão. "Ela sabe onde se reenergizar e se reequilibrar", afirma. Para encontrar a medida certa, a professora reforça a importância do autoconhecimento e a atenção aos sinais do

PRIMEIRO O

L. DIGITAL

Em 2016, Vilson Schvartzman, de 43 anos, presidente da Profarma Specialty, distribuidora de produtos farmacêuticos, recebeu duas notícias significativas em sua vida: que precisava operar uma lesão na coluna e, quase ao mesmo tempo, que seria promovido à presidência da empresa. Para se consolidar na posição, decidiu adiar a cirurgia por dois anos. "Havia chegado aonde sempre almejei e não queria deixar minha vida profissional de lado. Mas, para fazer isso sem prejudicar minha saúde, algumas mudanças na rotina foram necessárias." Por orientação médica, passou a realizar uma série de exercícios, inclusive durante o período de trabalho. "Tinha o apoio de meu médico, e a dor com a qual convivia não me impedia de exercer minhas atividades." Depois de dois anos e com a empresa caminhando bem, Vilson resolveu que era hora de realizar a cirurgia. Ficou um mês em reabilitação e assim que pôde voltou à rotina e ao ritmo anteriores — sempre buscando fazer mais e se adaptar às situações para ter sucesso. Até que um incidente o fez repensar sua postura. "Em fevereiro deste ano sofri um infarto." Foi quando percebeu que precisava encontrar o equilíbrio da resiliência e ter mais qualidade de vida. "Muitas pessoas têm a ideia equivocada de que para mudar de vida é preciso abandonar sua posição atual e iniciar uma nova carreira, que talvez exija menos responsabilidades. Mas é possível encontrar o equilíbrio."

FOTO: CELSO DONI

TRABALHO?

L.DIGITAL

"MUITAS PESSOAS TÊM A IDEIA EQUIVOCADA DE QUE PARA MUDAR DE VIDA É PRECISO ABANDONAR SUA POSIÇÃO ATUAL E INICIAR UMA NOVA CARREIRA"

CONFIANÇA

Formado em ciência da computação e ex-militar, **Luiz Terra**, de 43 anos, gerente de sucesso do cliente com foco em parcerias da Altitude Software, empresa de tecnologia focada em contact centers, via sua resiliência como algo positivo. Mas em 2011, quando decidiu deixar a vida corporativa para empreender, isso começou a mudar. Com o próprio negócio indo bem, ele resolveu expandir e abrir um contact center em parceria com uma operadora que estava entrando no mercado brasileiro. Com a promessa de crescimento rápido e lucrativo, ele apostou todas as fichas no empreendimento, mas em menos de três meses a tal empresa resolveu não seguir com o projeto. "Como estava no auge de minha resiliência, tinha confiança de que, se me adaptasse, poderia resolver o problema. Pensava que daria um jeito de o negócio virar, mesmo com toda a equipe falando que eu não deveria seguir." Foram três meses tentando, mas a operação não se sustentou. "Minha resiliência e adaptabilidade atrapalharam minhas decisões e ações, que deveriam ter sido tomadas de forma mais firme." Isso gerou um grande estresse, e Luiz teve uma úlcera. No início deste ano recebeu um convite para voltar à sua antiga empregadora, a Altitude, e hoje tenta ser mais equilibrado. "A resiliência é importante, mas o excesso leva ao conformismo e ao desgaste físico e emocional. Na hora você não vê, mas em algum momento o corpo manda a fatura."

DEMAIS

> "A RESILIÊNCIA É IMPORTANTE, MAS O EXCESSO LEVA AO CONFORMISMO E AO DESGASTE FÍSICO E EMOCIONAL. O CORPO MANDA A FATURA"

DIGITAL

corpo. Se anda estressado ou ansioso demais, com hábitos alimentares ou físicos em excesso (como comer ou fazer exercícios demais) e reagindo de maneira fria ao que acontece, é hora de rever a postura (*veja mais no quadro Por um Triz*). Existe uma metáfora que exemplifica bem essa questão. Quando um lutador está no ringue e cai depois de um golpe, a resiliência é o tempo que ele leva para levantar e voltar ao jogo, que é medido na contagem do juíz. "Quando ele volta rapidamente mesmo muito ferido e pede mais, como se não sentisse os golpes, está sendo resiliente demais", diz. A pessoa resiliente de maneira positiva demora um pouco: sente o impacto, o digere e volta fortalecida.

É preciso prestar atenção, também, no sentido do que está fazendo, como explica Maria Candida Baumer, sócia da People & Results, especializada em carreira e cultura empresarial. Isso porque, quando a resiliência está desconectada do que tem significado para você, ela se torna tóxica. "Seguir no piloto automático — 'se eu for resiliente chegarei ao outro lado' — não se sustenta no longo prazo se não há significado", diz.

Discurso ultrapassado

O grande problema é que muitos líderes confundem produtividade e otimismo desenfreado com resiliência. Esses ingredientes criam um ambiente de pressão por bons resultados e de produtividade a todo custo, que leva os funcionários a assumir riscos desnecessários, como ir ao escritório mesmo estando doente. Claro que a positividade tem benefícios, mas a obsessão pelo otimismo afasta os líderes da realidade de maneira semelhante ao excesso de confiança. "O otimismo é desejável quando alinhado com a verdade", diz Derek.

Na visão de Anderson Sant'Anna, professor na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da FGV, hoje em dia há muitos mitos em torno de que precisamos ser bons e felizes o tempo todo — o que se torna uma ditadura da alegria. Uma das consequências é a sensação de que temos de suportar qualquer absurdo com um belo sorriso no rosto, senão não teremos vez. "Isso aca-

FOTO: CELSO DONI

NEM MAIS, NEM MENOS

EM ENTREVISTA PARA VOCÊ S/A, **PAULA DAVIS-LAACK**, ESPECIALISTA EM ESTRESSE E RESILIÊNCIA E FUNDADORA DO STRESS & RESILIENCE INSTITUTE, MOSTRA COMO ENCONTRAR A MEDIDA CERTA

Qual é o lado bom da resiliência?
Há vários benefícios em ser resiliente. Ajuda no desenvolvimento de competências como autoconsciência, pensamento flexível, conexão, percepção de estresse e significado. Isso se reflete em mais produtividade e satisfação no trabalho. Mas é preciso encontrar o equilíbrio.

L.DIGITAL

O abuso pode, então, ser prejudicial?
A resiliência é uma construção multidimensional, o que significa que pode ser desenvolvida de várias maneiras. Um fator determinante é o otimismo, quando a pessoa vê um futuro positivo e explica as causas de eventos negativos de maneira temporária e específica. Mas, se você for muito otimista, isso pode levar a maus resultados. Por exemplo, se estou prestes a voar para algum lugar e o tempo está ruim, não quero que os pilotos sejam excessivamente otimistas; quero que tendam ao pessimismo e à cautela. Em vez de pensar se o excesso pode ser prejudicial, eu faria uma pergunta diferente: "Enfrentar muitas adversidades é prejudicial?". E para isso a resposta é sim.

Por quê?
Segundo o cientista Richard Davidson, da Universidade de Winsconsin-Madison, se você for rápido demais para se recuperar de uma adversidade ou estresse, poderá perder a oportunidade de sentir e processar as próprias emoções. Isso quer dizer que, se você é extremamente resiliente, outras pessoas podem considerá-lo indiferente

ou incapaz de estar emocionalmente presente. Além disso, se desconsideramos rápido demais as adversidades de outras pessoas — como quando um subordinado fala a um líder que está com um problema e ele rapidamente deixa aquilo de lado —, a atitude pode soar como falta de empatia.

Acredita que o discurso "seja resiliente" venha sendo usado pelas lideranças para fazer com que a equipe trabalhe demais e não preste atenção nos próprios limites?

Os líderes precisam ter muito cuidado com isso. Toda vez que falo sobre o assunto, lembro de discutir os mitos que existem sobre a resiliência. É um mito pensar que se trata de avançar continuamente, assim como é um mito pensar que é algo relacionado ao caráter ou à resistência de alguém e usá-la para dar mais trabalho à equipe. Os líderes que falam sobre resiliência dessa maneira desviam as pessoas do conceito correto e podem fazer muito mal à equipe. Se você acha que resiliência é ser invencível e invulnerável está errado. Ser resiliente não é tolerar tudo.

Como achar o equilíbrio?

É importante ter em mente que a resiliência diz respeito a como você responde e cresce diante de uma adversidade ou desafio. Algumas perguntas podem ajudar: "Tenho influência e algum controle sobre a situação?"; "Quais são os aspectos positivos dessa adversidade que posso aproveitar?"; "Qual é a desvantagem dessa adversidade que preciso controlar?"; "Qual é o meu plano de ação?".

"SE VOCÊ ACHA QUE RESILIÊNCIA É SER INVENCÍVEL E INVULNERÁVEL ESTÁ ERRADO"

ba virando jargões corporativos que mais prejudicam do que contribuem. É impossível ser resiliente o tempo todo." Segundo ele, o discurso da liderança e da própria companhia acabam, algumas vezes, exagerando no argumento de que é preciso aguentar sempre. "Muitos acham que, por meio de incentivos como 'você é forte' ou 'você dá conta', podem motivar o profissional. Mas, em determinados momentos, isso surte o efeito contrário", afirma.

Por trás desse discurso de que é preciso aturar tudo pode existir uma ideia perigosa: a pressão para trabalhar o máximo possível. "A resiliência se torna exploração quando é mal definida dentro de uma organização tóxica", diz Derek. Esse quadro costuma se instalar em empresas administradas por líderes que promovem uma cultura de alto desempenho às custas das pessoas. "Eles farão o que for preciso para atingir seus números, incluindo maus-tratos e exploração de funcionários", afirma. Por isso, já passou da hora de muitas empresas repensarem o conceito de resiliência. "Não se trata de seguir sem pensar, com confiança e otimismo exacerbados para superar desafios, e sim de saber se adaptar da maneira correta, e dentro da capacidade de cada um, a situações de ameaça ou a adversidades", diz. Se bem usada, a resiliência é se recompor em momentos de estresse para, de uma maneira humana e equilibrada, buscar objetivos alcançáveis e seguir em frente. Ela não pode ser usada por líderes e pelo mercado como uma desculpa para empurrar os profissionais para o excesso de trabalho e para o abuso psicológico. Resiliência não é saltar para o precipício.

L.DIGITAL

FOTO: DIVULGAÇÃO

DIGITAL

PEGUE LEVE

Por que a autocompaixão é uma boa ferramenta para avaliar seus sentimentos e ajudar você a tentar novamente depois de falhar

Monique Lima

L.DIGITAL

Por muito tempo a sociedade nos convenceu a ser perfeitos. A querer alcançar sempre mais, vencer todos os desafios, trabalhar muito e ser os melhores. Claro que não há nada de errado em ter um objetivo na vida e sonhar grande. No entanto, para alcançar esse ideal — que muitas vezes parece inatingível —, algumas pessoas tendem a se criticar com dureza, se culpar quando algo dá errado ou experimentar sentimentos de vergonha ou medo. Pesquisas psicológicas indicam que esse efeito desmoralizador não é bom, pois, em vez de servir de estímulo, atrapalha os resultados no longo prazo. A ciência sugere que se tratar com mais gentileza e ser autocompassivo é mais efetivo.

Precursora nos estudos sobre autocompaixão, Kristin Neff, que leciona psicologia educacional na Universidade do Texas, afirma que se tratar com delicadeza em um momento difícil é uma questão pragmática. "A vida e suas circunstâncias são muito complicadas para controlarmos todos os fatores externos e, além disso, as nossas reações a esses fatores", afirma em seu livro *Autocompaixão — Pare de se torturar e deixe a insegurança para trás* (Lúcida Letra, 44 reais).

Uma nova postura

O curioso é que costumamos enxergar a compaixão como algo positivo apenas em relação aos outros — ser sensível quando alguém está passando por uma situação difícil é sempre bem-visto. Mas, quando uma pessoa tem essa atitude consigo própria, o olhar muda. Parece que temos de ser nosso juiz mais cruel. Podemos exemplificar isso com uma cena cotidiana no mundo do trabalho.

É fim de uma reunião mensal de novos projetos de sua empresa, e um colega teve sua proposta rejeitada depois de trabalhar nela por meses. Você percebe sua tristeza e vai até lá falar com ele. Na situação hipotética, você diz que ele é um desastre e que mereceu isso por não se dedicar o suficiente? Ou o abraça e o consola com palavras de encorajamento e conforto? Se a segunda atitude é a mais provável, por que quando você vai mal na reunião sua postura consigo próprio é a primeira? "Existe um consenso social em tratar o outro bem, o que torna a compaixão uma habilidade comum ao convívio humano. Mas, quando envolve a nós mesmos, não é natural, não é algo ensinado em nossa cultura", explica Karen Vogel, psicóloga e professora na instituição The School of Life.

O problema pode estar no excesso de autocrítica. A característica, por si só, é positiva, já que a usamos para corrigir falhas. Mas ela se torna uma questão quando os

ILUSTRAÇÃO: MARIA ELISA ZAIA

pensamentos depreciativos entram em espiral e viram uma ruminação constante na mente. "Essa voz crítica em nossa mente não é de todo deletéria. Há momentos em que é importante uma chamada de atenção própria para nos colocar no eixo novamente. Porém, é preciso reconhecer os padrões mentais, analisar quanto tempo perdemos nesses julgamentos e, de maneira afetiva, reinterpretá-los", diz Marcelo Demarzo, coordenador do curso de mindfulness da Unifesp e fundador do Centro Brasileiro de Mindfulness e Promoção da Saúde.

Segundo Kristin, a maneira mais fácil de praticar a autocompaixão é tratar-se com o mesmo carinho que ofereceria a um amigo próximo. Pode parecer uma abordagem simples, porém é mais revolucionária do que aparenta — a prova está numa pesquisa da Universidade Nacional Australiana. Os estudiosos selecionaram 186 participantes e os dividiram em dois grupos. Eles precisavam escrever sobre uma experiência negativa. A primeira turma foi orientada a fazer a carta adotando uma postura autocompassiva — e isso fez com que as pessoas ficassem com o humor mais leve e conseguissem superar as emoções negativas. A segunda turma podia escrever livremente sobre o assunto — o que levou os participantes a uma piora no humor e a ruminar os pensamentos. Segundo Natasha Odou e Jay Brinker, psicólogos autores do estudo, esses resultados surgiram porque a autocompaixão ajuda na compreensão dos sentimentos, enquanto a autocrítica excessiva se transforma numa espécie de fuga emocional que impede o processamento dos sentimentos. E os pesquisadores ainda descobriram mais uma coisa: com apenas 10 minutos de gentileza, o primeiro grupo já estava menos angustiado.

Você é autocompassivo?

A escala de autocompaixão foi criada pela professora Kristin Neff para aprofundar suas pesquisas. O questionário original é composto de 26 perguntas que avaliam seis aspectos do tema: autobondade, autojulgamento, senso de humanidade, isolamento, atenção plena e superidentificação. Em sua versão resumida, adaptada por VOCÊ S/A, a escala tem 13 questões, com foco nos pontos de autojulgamento, isolamento e superidentificação

RESPONDA A CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES ABAIXO UTILIZANDO INDICADORES DE 1 A 5. A ESCALA É A SEGUINTE:

1	2	3	4	5
Quase nunca	**Ocasionalmente**	**Metade das vezes**	**Frequentemente**	**Quase sempre**

L.DIGITAL

AO FIM, SOME SUAS RESPOSTAS E DIVIDA POR 13 PARA IDENTIFICAR SEU RESULTADO

1. SOU REALMENTE CRÍTICO E JULGO MEUS PRÓPRIOS ERROS E DEFEITOS.

2. QUANDO ESTOU ABATIDO, FICO OBSESSIVO E ME FIXO EM TUDO QUE ESTÁ ERRADO EM MINHA VIDA.

3. QUANDO PENSO EM MEUS DEFEITOS, ME SINTO ISOLADO DO RESTANTE DO MUNDO.

4. QUANDO FALHO EM ALGO IMPORTANTE PARA MIM, FICO CONSUMIDO POR SENTIMENTOS DE INCOMPETÊNCIA.

5. EM MOMENTOS DIFÍCEIS, SOU DURO COMIGO MESMO.

6. SOU INTOLERANTE E IMPACIENTE COM OS ASPECTOS DE QUE NÃO GOSTO DE MINHA PERSONALIDADE.

7. QUANDO ESTOU DESANIMADO, SINTO QUE A MAIORIA DAS PESSOAS É MAIS FELIZ DO QUE EU.

8. QUANDO NOTO ASPECTOS EM MIM QUE NÃO APRECIO, TENDO A SER DURO COMIGO MESMO.

9. QUANDO PASSO POR DIFICULDADES EMOCIONAIS, COSTUMO PENSAR QUE AS COISAS SÃO MAIS FÁCEIS PARA AS OUTRAS PESSOAS.

10. QUANDO ALGO ME INCOMODA, SOU TOMADO POR SENTIMENTOS NEGATIVOS.

11. SOU INSENSÍVEL COMIGO QUANDO ESTOU SOFRENDO.

12. QUANDO ALGO DOLOROSO ACONTECE COMIGO, COSTUMO REAGIR DE FORMA EXAGERADA.

13. QUANDO FALHO EM ALGO IMPORTANTE PARA MIM, ME SINTO MUITO SOZINHO NESSA SITUAÇÃO.

RESULTADOS

Entre 1 e 2,5: sua autocompaixão **é baixa**

Entre 2,5 e 3,5: sua autocompaixão **está na média**

Entre 3,5 e 5: sua autocompaixão **é alta**

VIAGEM PROFUNDA

Por muito tempo, **Welma Pereira**, de 43 anos, não sabia o que era estar sozinha consigo mesma. Em 2019, quando foi à China como representante da empresa HM Engenharia, em que atua como diretora financeira, teve uma semana inteira de liberdade do escritório, dos filhos e do casamento. Ao voltar para o Brasil, sentiu-se angustiada, com um aperto no peito que não entendia. "Busquei por terapia, não adiantou. Ayurveda, não adiantou. Até medicina quântica eu tentei, e mesmo assim ainda não sabia de onde vinha a angústia", conta. Até que em um curso de mindfulness, na prática de atenção plena, ela sentiu uma calma parecida com a vivenciada na viagem. "Eu vivi um encontro pessoal tão grande quando estive fora, que quando voltei já era outra pessoa, e meu corpo estava exigindo que eu respeitasse isso." Antes, sua rotina era pautada por horas extras e cobranças. Hoje, faz meditação toda manhã e recita mentalmente as frases: "Eu sou um ser humano em busca de felicidade. Que eu esteja bem, em paz, sempre no meu coração." Responsável pelas áreas de tecnologia e finanças da empresa, ela tem certeza que, sem os exercícios de autocompaixão, o momento atual seria insustentável. "Se eu vivesse o que estou vivendo hoje — com as crianças em casa e as demandas da crise — no ano passado, surtaria. Agora, toda vez que algo não dá errado eu paro, olho para dentro, penso no problema e em como posso melhorar. Assim me sinto em paz."

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

DESCOBERTA PODEROSA

Quem trabalha em startup sabe que o ritmo pode ser acelerado. Por isso, no final de 2019, a vida de **Heloísa Bontempo**, de 34 anos, estava um caos. Diretora de marketing e comunicação da Vee Benefícios, ela vivia um momento de crescimento profissional, com mudanças nas equipes e aumento das responsabilidades. "Era uma pressão muito grande na minha cabeça, um excesso de informações com o qual eu não conseguia lidar." Foi então que uma amiga lhe indicou um curso de mindfulness. "Quando eu descobri nas aulas o que era a prática de autocompaixão, foi como encontrar-me comigo novamente." À medida que avançava, ela foi percebendo como a autocobrança e a autocrítica estavam comprometendo seu emocional. Sem forçar e livre de expectativas, começou seus exercícios. "Eu entendi que o apoio e a força que buscava nos outros eu podia encontrar em mim mesma." E isso refletiu em sua liderança. "Quando trato com alguém, sei que essa pessoa também tem dificuldades e desafios e está em busca de espaço." Isolada pela quarentena causada pela pandemia do coronavírus, a diretora afirma que os exercícios de autocompaixão são sua maior força neste momento. "Hoje tenho mais firmeza para encarar novos desafios e não me culpo quando percebo que cheguei ao limite. Me dou a mão e sei que amanhã poderei tentar de novo."

FOTO: CRISTIANO MARIZ

Pilares da autocompaixão

Veja alguns comportamentos fundamentais para uma postura autocompassiva, segundo Kristin Neff, professora na Universidade do Texas e precursora nos estudos sobre o tema

AUTOBONDADE X AUTOJULGAMENTO

AUTOCOMPAIXÃO ENVOLVE SERMOS GENTIS COM NÓS MESMOS QUANDO ALGO DÁ ERRADO OU NOTAMOS ALGO SOBRE NÓS DE QUE NÃO GOSTAMOS, EM VEZ DE SERMOS FRIOS OU SEVERAMENTE AUTOCRÍTICOS

COMO EXERCITAR: USE FRASES COMPASSIVAS, EM QUE TROCAMOS UM JULGAMENTO POR UMA GENTILEZA

HUMANIDADE COMUM X ISOLAMENTO

RECONHECE QUE A CONDIÇÃO HUMANA É IMPERFEITA E CHEIA DE FALHAS. ASSIM, NOS SENTIMOS CONECTADOS AOS OUTROS QUANDO ERRAMOS OU SOFREMOS, EM VEZ DE NOS SENTIRMOS SEPARADOS OU ISOLADOS EM DEFEITOS

COMO EXERCITAR: APLIQUE O "ASSIM COMO EU", DE GONZALO BRITO, PSICÓLOGO E ESPECIALISTA EM MINDFULNESS — USE FRASES COMO "ASSIM COMO EU, ESSA PESSOA TEM DIFICULDADES PARA SE ENTENDER COM A FAMÍLIA"; "ASSIM COMO EU, ELE TEM ASPIRAÇÕES EM SEU TRABALHO"; "ASSIM COMO EU, SUA SAÚDE E A DE UM ENTE QUERIDO O PREOCUPAM". ISSO AUMENTA A NOÇÃO DE SOLIDARIEDADE

ATENÇÃO PLENA X SUPERIDENTIFICAÇÃO

SUGERE A ACEITAÇÃO DAS EMOÇÕES DOLOROSAS EM VEZ DE SUPRIMI-LAS OU TORNÁ-LAS UM DRAMA PESSOAL EXAGERADO. A SITUAÇÃO É VISTA CLARAMENTE, DENTRO DA REALIDADE DE CADA UM

COMO EXERCITAR: NÃO FOQUE OS PENSAMENTOS CRÍTICOS. DEIXE-OS IR POR MEIO DE PRÁTICAS DE MINDFULNESS OU MEDITAÇÃO GUIADA

Fim dos mitos

As pessoas se autoenganam quando acreditam que podem ser compassivas com os outros, mas não consigo mesmas. Essas características costumam ser levadas para todos os campos da vida: se você é muito exigente e autocrítico, inevitavelmente agirá assim com os outros. E isso, é claro, pode ser visto no ambiente de trabalho. "O estilo de comando de uma equipe influencia a todos. Se você tem uma postura autocompassiva, as discussões não se tornam conflitos pessoais e o clima de estresse é mais ameno, porém o contrário também é verdadeiro", diz Marcelo.

Numa cultura em que se prega a lógica de que, ao ser amável consigo, existe o risco de cair na permissividade, na autocomplacência e, no limite, de tornar-se um fracasso, é compreensível que as pessoas evitem o tema. Mas autocompaixão não tem nada a ver com se permitir ser uma pessoa preguiçosa. "Ser autocompassivo exige o reconhecimento da presença de um sofrimento, o que nos leva à necessidade de uma ação. Se eu apenas reconheço a angústia, minha ou do outro, e não faço nada a respeito, o nome dessa emoção é dó", diz Karen.

Um dos maiores obstáculos à autocompaixão é a crença de que uma postura gentil prejudicará a motivação e diminuirá o esforço em fazer o melhor, mas isso, na verdade, é ser sabotador. "É usar uma desculpa, uma saída pela tangente para se enganar", afirma Karen. A autocompaixão, na realidade, pode aumentar a motivação para dar a volta por cima. "Se você é muito crítico, num momento de falha será duro consigo mesmo, e isso dificultará uma nova tentativa, porque estará ansioso e com medo de falhar novamente", diz Kristin. Numa postura autocompassiva o pensamento é outro: "Eu falhei, mas tudo bem. O que posso aprender com isso?". "E então você estará realmente mais motivado, pois terá aprendido algo com aquilo e poderá tentar novamente quando se sentir preparado", afirma.

Gentileza gera gentileza

São três os componentes da autocompaixão: a autobondade (substituição da autocrítica por palavras mais gentis); a humanidade comum (reconhecimento de que o sofrimento e o fracasso pessoal são experiências universais); e a atenção plena (estar presente no aqui e agora, observando as emoções negativas sem focá-las nem suprimi-las). "Basicamente, se desenvolvemos um dos componentes, os outros tendem a evoluir sozinhos", explica Kristin.

A prática de mindfulness ajuda no progresso dos três componentes. Isso porque, nesse tipo de meditação, o foco é o pensamento, que flutua e volta para o presente. "Isso traz uma nova consideração a respeito da autocrítica, sem focar ou rejeitar. Apenas a deixamos ir com um novo pensamento", diz Karen. Já a indicação de Marcelo é trabalhar a autobondade. "Devemos trocar a voz crítica por uma compassiva. Para isso podemos usar frases como 'que eu esteja bem', 'que eu esteja feliz', 'que eu esteja em paz' em qualquer momento do dia. Elas alteram áreas de nosso cérebro relacionadas ao estresse e as deixam ativadas positivamente, permitindo uma atitude mais bondosa conosco", diz.

O mais importante é ter em mente que a autocompaixão sempre vai estar relacionada a uma ação de autocuidado. "Pode ser exercícios de mindfulness, ir à academia, passar um tempo de qualidade com a família. Seja o que for, a autocompaixão não pode estar restrita ao nível do conhecimento. É necessário prática." E se os resultados podem começar a ser alcançados em 10 minutos, como mostraram os pesquisadores australianos, não há motivos para não começar agora. Que tal tentar?

L.DIGITAL

OBCECADOS POR DESENVOLVIMENTO?

Estamos sempre em busca de conhecimento e superação. Mas temos que discutir até que ponto isso é saudável

Bárbara Nór

L.DIGITAL

Elton Oliveira, gerente nacional no Bob's: mudança de cargo o deixou exageradamente focado em melhorar as habilidades

Ter novas habilidades, ser mais criativo, liderar com inspiração e, ainda, fazer esportes, manter a alimentação balanceada, reciclar o lixo, ser sempre a melhor versão de si mesmo... Quantas dessas metas fazem parte de seu dia a dia? Talvez todas. E elas têm uma coisa em comum: o incentivo para que estejamos, sempre, em desenvolvimento. Por si só, esse objetivo não tem nada de errado. O problema acontece quando a busca pela evolução se torna uma obsessão — e, durante a quarentena, virou até piada o fato de que muita gente estava assistindo a vídeos sobre investimentos e fazendo aulas de dança ao mesmo tempo, tamanha era a busca por preencher o tempo livre.

Mas isso não é uma questão contemporânea. A percepção de que devemos estar sempre evoluindo tem seu embrião bem enraizado no passado. Na Roma Antiga, livros como *A Arte de Amar*, do filósofo Ovídio, ou *DeOfficiis*, de Cícero, poderiam ser enquadrados como manuais para ajudar as pessoas no crescimento individual. O que é um sinal dos nossos tempos é o exagero na busca pelo aperfeiçoamento.

Sempre melhor?

No livro *Desperately Seeking Self-improvement* ("Desesperados pelo autodesenvolvimento", numa tradução livre, ainda sem edição no Brasil), os pesquisadores Carl Cederström e André Spicer escrevem sobre essa busca incessante. "Devemos ficar mais em forma, felizes, saudáveis, ricos, espertos, calmos e produtivos — tudo ao mesmo tempo, e tudo hoje", dizem em trecho da obra.

O problema é que essa busca, em vez de nos tornar melhores e mais felizes, acaba esvaziando nosso dia a dia — ficamos tão preocupados em nos superar em tudo que nem sabemos mais para quê. "Nossa sociedade nos dá a impressão de que precisamos sempre buscar ser melhores e melhores em quase tudo", diz David Baker, jornalista, consultor britânico e um dos membros fundadores da The School of Life no Brasil [*leia entrevista completa na pág. 52*]. E há muita gente ganhando com isso. Um estudo de 2016 da MarketResearch, consultoria de tendências de mercado, previa que o setor de automelhoria, que valia então 9,9 bilhões de dólares, iria crescer em média 5,6% ao ano até 2022, chegando a 13,2 bilhões de dólares. Nesse segmento entram desde aplicativos de autocuidado (como meditação e atividade física) até cursos de desenvolvimento pessoal e coaching.

L.DIGITAL

A lógica do esforço

"A mensagem que pregam é que, se nos esforçarmos, vamos ter tudo aquilo que merecemos", diz Lucas Liedke, psicanalista e cofundador da Float, consultoria de estratégia, cultura e comportamento do consumo. "Tudo pode ser 'hackeado' e mensurado. Usamos aplicativos e dispositivos para otimizar ao máximo a alimentação, a carreira e as relações pessoais." E temos recursos para isso — nunca foi tão fácil ter acesso a conteúdos, conselhos e mentorias sobre praticamente qualquer assunto. O limite parece ser apenas o da nossa vontade de nos dedicar ao tema. Com tantas possibilidades, a pressão pelo desempenho fica toda em nossas mãos.

As redes sociais agravam a situação. Vemos no Instagram e LinkedIn o melhor da vida dos outros. "Sentimos que, se fazem isso, também devemos fazer", diz Flora Alves, fundadora da SG, consultoria de aprendizagem. Mesmo sabendo que o que está na mídia social não é tão

FOTOS: FILIPE REDONDO

real assim, nós continuamos sendo afetados pela comparação entre nossa vida e a vida dos outros.

Para Marcus Marques, sócio diretor do Instituto Brasileiro de Coaching, o efeito é de bola de neve. "As empresas estão cada vez mais competitivas, com margens mais espremidas, exigindo mais eficiência." Todas as áreas passaram a ter metas e indicadores que são verificados e cobrados em tempo real — e isso gera uma pressão enorme, que é levada até para dentro de casa. É comum que as necessidades de objetivos atingidos se repitam no relacionamento com os filhos, com o cônjuge e consigo mesmo.

Quando começa o exagero

Todos nós temos vontade de evoluir — é algo de nossa natureza. "A busca por melhoria é uma tendência do ser humano", diz Ana Carolina Souza, neurocientista e sócia da Nêmesis, consultoria de educação e neurociência organizacional. Esse sentimento tem até nome: "maestria" — e é importante para nos manter felizes no trabalho e motivados para ter hobbies, por exemplo. O problema é o excesso. "Pode ser que a pessoa busque compulsivamente a superação porque falta reconhecimento e ela sente que precisa entregar mais", diz Ana Carolina. Por outro lado, podemos nos viciar na sensação de que estamos nos superando. E nem sempre é fácil identificar quando isso acontece [*veja quadro Passando do Ponto*].

Em alguns casos, a pressão exagerada pode vir em momentos importantes, como quando assumimos um cargo novo. O carioca Elton Oliveira, de 37 anos, passou por isso. Gerente nacional de canal digital e delivery no Bob's, um de seus maiores desafios aconteceu quando se mudou do Rio de Janeiro para São Paulo, em 2017, para assumir uma posição nacional na empresa em que trabalhava e tocar a transformação digital. De uma hora para outra, Elton abandonou o estilo de vida que tinha no Rio, onde praticava esportes e conseguia relaxar. Agora ele convivia com líderes seniores e tinha de fazer reuniões em inglês e espanhol toda semana. "Isso me deixou muito ansioso para estar à altura", diz. Elton passou a acordar às 5 da manhã todos os dias e a ir dormir só por volta da meia-noite. Quase todo o tempo livre ele passava estudando espanhol, adiantando entregas do trabalho ou estudando para se atualizar — ingressou, inclusive, em um segundo MBA.

"Passei todo esse tempo sem ver São Paulo, acabei engordando por comer por ansiedade e aí passei a me cobrar para emagrecer", conta Elton. A virada começou quando seus amigos chamaram sua atenção. "Falaram que eu estava dedicado e intenso demais, perguntaram se eu estava bem." A correria estava atrapalhando até a carreira: ele se atrasava com frequência no MBA e não conseguia ler nem estudar direito. Mas a mudança só veio quando Elton se forçou a ter objetivos de qualidade de vida, como passear na cidade e

L.DIGITAL

Passando do ponto

Como descobrir se você está se cobrando demais

AMIGOS

QUANDO PESSOAS EM QUEM CONFIAMOS COMEÇAM A DIZER QUE ESTAMOS EXALTADOS, AGITADOS OU TRABALHANDO DEMAIS, DEVEMOS PRESTAR ATENÇÃO. ELAS CONHECEM NOSSOS PADRÕES E PODEM PERCEBER MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO SOBRE AS QUAIS AINDA NÃO NOS CONSCIENTIZAMOS.

TEMPO LIVRE

QUANDO EXISTE UMA FOLGA NA AGENDA, VOCÊ SE SENTE CULPADO POR NÃO ESTAR SE DEDICANDO A ALGUMA COISA? EM MOMENTOS DE LAZER OU ESPORTE, VOCÊ SE PREOCUPA COM SEU DESEMPENHO OU COM QUANTO ESTÁ APRENDENDO COM AQUILO? ESSES PODEM SER INDICATIVOS DE QUE A COBRANÇA ESTÁ ALTA DEMAIS.

CORPO

O CORPO FALA. INSÔNIA, IRRITABILIDADE, IMPACIÊNCIA, ALTERAÇÕES DE APETITE E DORES NO CORPO PODEM INDICAR QUE ESTAMOS PRESSIONADOS. CLARO QUE OUTROS FATORES PODEM ESTAR ENVOLVIDOS, MAS VALE SE PERGUNTAR QUANTO SUA AUTOCOBRANÇA NÃO ESTÁ CONTRIBUINDO.

MÉTRICAS

SE VOCÊ SE PEGA ANOTANDO E COMPARANDO ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE, DE TEMPO DE ENTREGA OU ATÉ MESMO DE EXERCÍCIOS QUE FAZ E COMIDAS QUE CONSOME COM MUITA FREQUÊNCIA, VALE PARAR PARA SE PERGUNTAR O QUE ESTÁ POR TRÁS DISSO. COMO VOCÊ SE SENTE QUANDO NÃO CONSEGUE CUMPRIR UM OBJETIVO OU SUPERAR UM LIMITE ANTERIOR?

NA PRÁTICA

OLHE PARA OS ÚLTIMOS CURSOS QUE FEZ E AVALIE QUANTO APLICOU DOS CONHECIMENTOS — ISSO AJUDA A PERCEBER EXCESSOS. QUANDO NOS ENVOLVEMOS COM UM VOLUME DEMASIADO DE ASSUNTOS, NÃO CONSEGUIMOS CONSTRUIR A MEMÓRIA DE LONGO PRAZO, AQUELA QUE ANCORA O CONHECIMENTO EM NOSSA MENTE.

FONTES: *ESPECIALISTAS OUVIDOS NESTA REPORTAGEM*

ILUSTRAÇÕES: LAÍS ZANOCCO

praticar esportes por prazer. "É um processo até hoje. Preciso, dentro de minha capacidade, ter metas e não idealizar tanto nem me sentir culpado quando não produzo."

Cadê o equilíbrio?

Para não se perder em um mar de obrigações, é necessário entender o que é importante para si mesmo. Medir-se pela régua dos outros é aumentar o risco de se frustrar e, pior, de dedicar esforço e tempo a coisas que não são prioridade para você. Mas é importante lembrar: em alguns momentos não sabemos o que queremos. E tudo bem. O importante é questionar se a pressão que sentimos vem de coisas relevantes internamente ou se é algo externo — como a expectativa de um chefe, amigo ou parceiro. E não se engane: não haverá o momento em que estaremos completamente satisfeitos.

"A linha de chegada ao desenvolvimento não existe", diz Vanessa Novais, diretora executiva de transição de carreira na Thomas Case, consultoria de recursos humanos. Quando alcançamos um objetivo, podemos ficar felizes, mas logo estaremos de olho no próximo alvo. Alternar as metas na hora de se planejar pode ser uma maneira de lidar com a ansiedade. "Posso dedicar um trimestre para focar os estudos e separar outro para relaxar e me dedicar mais ao lazer", diz.

Leonardo Meira, gerente de tecnologia: compreensão de que ninguém precisa ser perfeito ajuda a aproveitar o aprendizado

L. DIGITAL

Essa foi uma das lições que Leonardo Meira, de 37 anos, gerente de tecnologia em um banco de investimentos, aprendeu. Em 2018, ele estava determinado a se dedicar ao autodesenvolvimento. "Queria ser o melhor líder, ser mais efetivo em trazer uma visão de futuro para meu time", diz. "E queria desenvolver a inteligência emocional." Assim, passou o ano todo focado em cursos e diversos tipos de coaching. "Você faz esses cursos e a sensação é de que vai ser o próximo Zuckerberg. Mas não havia como fazer tudo que os cursos pediam que eu fizesse." Mesmo tendo seguido o ano todo dedicado às aulas, em 2019 Leonardo resolveu mudar de rumo: estudar filosofia e alterar a forma de olhar para o desenvolvimento. Durante esse ano, ele viu que expectativas altas e romantizadas traziam mais frustração. Assim, aprendeu a temperar a vontade de ser melhor com uma pitada de ceticismo. "O pessimismo, da forma correta, traz um pouco de calma e nos prepara. Você não precisa ser o funcionário perfeito, ter o corpo perfeito, ser a pessoa mais divertida do mundo", diz Leonardo. Essa descoberta mudou sua postura no trabalho. Agora, na hora de delegar uma tarefa, ele pensa mais na jornada do que na entrega em si. Além disso, estabelece prazos e riscos de forma mais conservadora, sem esperar que tudo vá dar certo sempre. Os erros servem para trazer aprendizados — e não só cobrança.

BOM O SUFICIENTE

Para David Baker, um dos fundadores da The School of Life no Brasil, entender que não somos perfeitos é importante na busca pelo autodesenvolvimento

Bárbara Nór

Pode parecer um contrassenso, mas um dos fundadores da filial brasileira da The School of Life (TSOL), que ficou conhecida por sua ampla grade de cursos voltados para o autoconhecimento, acredita que estamos exagerando na busca pelo desenvolvimento pessoal. Quem pensa assim é David Baker, coach, professor e jornalista fundador da revista de tecnologia *Wired*. Para ele, precisamos equilibrar o aperfeiçoamento profissional com períodos de relaxamento e temos de parar de supervalorizar a carreira. E a crise do novo coronavírus pode ser o momento para repensarmos nossa postura. "Na Roma antiga, o trabalho era algo que as pessoas só faziam quando era realmente necessário. Talvez precisemos ser um pouco mais romanos agora no isolamento", diz David, em entrevista para VOCÊ S/A. Leia nossa conversa com ele.

O que você acha de nossa busca pelo autodesenvolvimento? Estamos exagerando?

Sim. Nossa sociedade nos dá a impressão de que precisamos continuamente nos esforçar para ser melhores e melhores em quase tudo. O Alain de Botton, um dos fundadores da The School of Life, faz uma observação muito boa: estamos sempre nos comparando com os outros, mas o problema é que normalmente nos comparamos com pessoas que, em nossa opinião, são melhores do que nós. Elas têm um emprego melhor, uma casa melhor, uma vida cultural mais descolada, leem livros melhores. Ficamos continuamente ansiosos, porque sempre sentimos que não estamos de fato sendo bem-sucedidos.

O que podemos fazer para lidar com isso?

A primeira coisa é exercitar o olhar para ver o que já temos para ser felizes. Pelo menos uma vez ao dia poderíamos pensar naquilo que temos mais do que outras pessoas, para nos compararmos com quem está pior do que nós.

Vivemos um momento difícil por causa da pandemia da covid-19, que colocou o mundo todo em quarentena. Como estamos reagindo?

Na verdade, estou um pouco preocupado, acho que os próximos meses vão ser bem difíceis para todo mundo. Não estamos prontos nem emocionalmente nem fisicamente. Existem os perigos na economia, sobre os quais não podemos fazer muito a respeito. O problema de ficar em casa é o confinamento solitário — uma situação terrível para os seres humanos. Vamos precisar de inteligência emocional para ajudar a nós mesmos e uns aos outros a superar isso.

Durante o período de isolamento, houve muitas postagens nas redes sociais incentivando a fazer cursos, participar de *lives* e consumir todo tipo de conteúdo. O que acha disso?

Mais do que usar esse tempo para melhorar habilidades, poderíamos utilizar o período para aumentar nossos interesses. O perigo é que podemos ficar um pouco frenéticos ou em pânico sobre termos de continuar melho-

L.DIGITAL

“O MUNDO FORA DO TRABALHO NOS DÁ HABILIDADES MUITO IMPORTANTES”

FOTO: DIVULGAÇÃO

rando e melhorando. Uma pessoa que pode nos ajudar a pensar sobre isso é um psicanalista inglês do século 20 chamado Donald Winnicott. Ele tinha essa expressão maravilhosa, "boa o suficiente", que desenvolveu ao trabalhar com mães que morriam de medo de não ser mães perfeitas. Elas lutavam para se tornar melhores e ficavam muito ansiosas, o que acabava piorando a relação com os bebês. Donald mostrou a elas que poderiam ser mães boas o suficiente, e acho que essa é uma ótima ideia.

Como funciona esse conceito de "bom o suficiente"?

Não importa se somos imperfeitos. Isso nos liberta de muita coisa. Faz com que essa busca pelo desenvolvimento se transforme de uma corrida para uma espécie de curiosidade — algo mais relaxado e positivo. É uma boa ideia querer melhorar nossas habilidades e interesses, ler mais livros e ver mais filmes. Mas é muito importante entender que nunca vamos conseguir ler todos os livros, nem ver todos os filmes ou falar todas as línguas. Nunca vamos fazer tudo isso perfeitamente, então temos de aceitar que o que fazemos é bom o suficiente. Essa é uma permissão para relaxar.

Algumas pessoas relatam se sentir culpadas quando acham que poderiam se dedicar mais. Como encarar essa sensação?

A culpa é um sentimento muito interessante. Ela toma conta de nós, mas temos de entender de onde ela vem. Há a culpa útil e a inútil. Se uma pessoa tem um conjunto de valores nos quais acredita fortemente e, em algum momento, faz algo que vai contra esses valores, ela se sente culpada. Por exemplo, eu acho importante prestar atenção em como meus amigos estão neste período de isolamento, porque a conexão é um valor importante para mim. Se eu negligenciar meus amigos, me sentirei culpado, porque terei ido contra um valor. Nesse sentido, a culpa pode ser muito útil, porque nos lembra quando estamos indo contra o que acreditamos.

> "NUNCA VAMOS CONSEGUIR LER TODOS OS LIVROS, VER TODOS OS FILMES OU FALAR TODAS AS LÍNGUAS"

Quando a culpa é menos útil?

Há muitos valores que vêm de fora e nós simplesmente aceitamos sem refletir. Um deles vem do capitalismo e é o que chamamos de *work ethic* ("ética de trabalho"). É uma ideia muito forte que afirma que, se você não está trabalhando, está perdendo tempo. Posso questionar se acredito nisso ou se, na verdade, gosto de trabalhar bem durante um tempo limitado — e, na outra parte do tempo, gosto de aproveitar o lazer. Nesse caso, meu valor interno é diferente do valor cultural. Sócrates disse algo como "precisamos perguntar a nós mesmos se estamos vivendo a vida que queremos ou a vida que outros querem que vivamos". Essa pergunta é uma ferramenta bastante interessante para quase tudo o que fazemos. A cultura e a sociedade nos mandam muitas mensagens sobre como deveríamos viver.

Mas há a preocupação de que, se relaxarmos demais, poderemos ficar para trás na carreira.

Concordo. As pessoas sentem isso e dizem "vou ficar para trás", "vou perder oportunidades". Mas existem fatores importantes para as progressões de carreira: as habilidades particulares do cargo e como a pessoa se comporta no trabalho. Quando eu era gestor [*na revista* Wired, *no Reino Unido*], era muito claro para mim que a habilidade que alguém trazia ao se candidatar para uma vaga importava menos do que como ela se comportava como colega de trabalho. Os que gostam de trabalhar com os outros têm um conjunto mais universal de habilidades, como comunicação, empatia e escuta. São coisas que até podemos ensinar, mas que, na verdade, aprendemos em nossos momentos de lazer. Quando passamos mais tempo com os amigos, passamos a escutar os outros melhor. Quando sobrevivemos isolados no apartamento, podemos nos tornar melhores no autoconhecimento. O mundo fora do trabalho nos dá habilidades muito importantes para o trabalho.

E como fazer para não acabar transformando nossos momentos de lazer em mais trabalho?

Se gosto de caminhar, mas sinto que preciso ser produtivo, talvez eu leve o celular para escutar um podcast. Mas, na verdade, isso meio que estraga a caminhada, que não vai ser tão relaxante assim. Então por que não deixar o celular em casa quando for caminhar e ver o que acontece? Muitas vezes fazemos algo para descansar, mas depois descobrimos que não desligamos de verdade, porque estivemos fazendo outras coisas ao mesmo tempo. Precisamos encontrar individualmente qual é nossa proporção ideal entre trabalho e relaxamento. Só podemos fazer isso experimentando.

L.DIGITAL

L.DIGITAL

A FEBRE DAS MARMITAS

Para economizar ou se alimentar melhor, as pessoas estão consumindo comidas prontas saudáveis. Tocar um negócio nesse segmento exige mais do que preparar uma refeição bem temperada

Erica Martin

Nelson Andreatta, fundador da Eats For You: plataforma conecta cozinheiros a clientes

FOTO: FILIPE REDONDO

Os brasileiros que não têm oportunidade de cozinhar e que, ao mesmo tempo, estão em busca de pratos mais saudáveis a um preço acessível têm enxergado na compra de marmitas caseiras uma alternativa para o dia a dia. Esse mercado ganhou mais espaço nos últimos cinco anos. A explicação vem da crise econômica que deixou mais de 12 milhões de pessoas sem emprego. "Muita gente parou de consumir refeições em restaurantes e recorreu às tradicionais marmitas, que, em geral, são mais baratas. Foi quando vimos brotar vários negócios, principalmente de microempreendedores individuais, os MEIs", explica Karyna Muniz, consultora do Sebrae São Paulo. Dados do Ministério da Economia apontam que o número de empresários do ramo de alimentação para consumo domiciliar (o que inclui os marmiteiros) cresceu muito nos últimos anos. Em 2014, eram 102.100. Em 2020, são 247.700 — um salto de 142%.

Mais do que bom tempero

Em geral, a necessidade de uma renda imediata é o que atrai empreendedores para esse ramo. Embora à primeira vista possa parecer um segmento fácil de atuar, já que muita gente começa a preparar as refeições na cozinha de casa, há diversas normas sanitárias a serem seguidas. A resolução federal da Anvisa RDC 216, de 1999, que trata sobre as Boas Práticas para Serviços de Alimentação, é uma das mais importantes. O documento recomenda, por exemplo, que a área onde serão produzidas as marmitas seja segregada do restante da residência — não é uma lei, mas uma sugestão para quem quer se profissionalizar no setor. "Qualquer um pode começar a empreender dentro de casa, mas, quando a gente fala de transformação de insumos que serão ingeridos por humanos, deve-se seguir mais à risca as legislações, mesmo que seja no ambiente doméstico", diz Karyna.

É fundamental saber, especialmente, a forma correta de manusear e armazenar os alimentos. A especialista do Sebrae explica, por exemplo, que para congelar um alimento de forma segura é preciso submetê-lo a uma temperatura de, no máximo, 12 graus negativos, o que não é garantido por um freezer doméstico. O que aparenta ser um mero detalhe pode tornar a refeição imprópria para o consumo e, como consequência, desencadear problemas de saúde entre os clientes — e sérios prejuízos para o empreendedor. "Ele pode responder legalmente e criminalmente se algum consumidor tiver uma intoxicação alimentar", explica.

Por isso a profissionalização do segmento é tão necessária. Para o empreendedor que tem uma verba disponível, vale a pena investir, desde já, na adequação de um espaço exclusivo para o preparo dos pratos. Será necessário desembolsar, em média, 30.000 reais. A adequação deve incluir colocação de piso antiderrapante; bancada de inox; pia exclusiva para lavar as mãos; instalação de telas nas janelas para evitar a entrada de insetos; lixeiras com pedal; além de aparelhos eletrodomésticos que devem ser usados exclusivamente para o preparo dos pratos que serão comercializados (como freezer, fogão, geladeira e forno). "Atendendo a esses requisitos, o empresário terá mais chances de evitar a incidência de contaminação cruzada e a proliferação de bactérias", diz Karyna.

Se não tiver verba suficiente para montar uma estrutura conforme manda a lei, o empreendedor pode recorrer às cozinhas compartilhadas, como é o caso da Oficina na Mesa e do Hub Foodservice, localizados em São Paulo e que funcionam como uma espécie

L.DIGITAL

Margem apertada

Veja qual é a porcentagem do faturamento que deve ser reinvestida na empresa

40% COMPRA DE INGREDIENTES

25% MÃO DE OBRA

15% PAGAMENTO DE CONTAS COMO ÁGUA, LUZ, GÁS E LIMPEZA

10% LUCRO

10% IMPOSTOS

FONTE: FOOD CONSULTING

de coworking voltado para o ramo de alimentação. "O usuário paga por hora para usar equipamentos industriais próprios para a produção de pratos em maior escala", diz Karyna. Depois de escolher o local é importante definir um cardápio semanal para comprar com inteligência os ingredientes que serão usados no preparo das marmitas.

Caminho das pedras

Muitos se assustam com isso, mas formalizar o negócio traz vantagens. Quando se torna uma pessoa jurídica, o empreendedor tem acesso a benefícios como a possibilidade de barganhar preços menores na compra de ingredientes. "Sem CNPJ, ele vai ter de comprar insumos no varejo, que são mais caros do que os vendidos por distribuidores ou atacados, que só vendem para empresas", diz a especialista do Sebrae. Para quem acabou de abrir o próprio negócio, a orientação é se cadastrar como Microempreendedor Individual no Portal do Empreendedor. A modalidade é indicada para empresas que faturam até 81.000 reais por ano e têm até um empregado.

Além disso, para quem está começando, a dica é receber os pedidos com pelo menos 24 horas de antecedência e, com isso, evitar entregar as marmitas com atraso. Quanto ao armazenamento, é imprescindível que as refeições sejam colocadas em embalagens certificadas. Outra orientação refere-se ao cadastro em aplicativos de entrega. O empreendedor que, logo de cara, opta pelo app para comercializar os pratos, pode acabar se enrolando com a demanda. "Não dá para saber a quantidade de pedidos que serão feitos, e ele poderá não dar conta. O ideal, portanto, é migrar para as plataformas só depois de ter uma produção estruturada", acrescenta Karyna. No começo, a orientação é usar o próprio carro para fazer a entrega ou oferecer ao cliente a opção de retirar o pedido no local.

ILUSTRAÇÕES: GUILHERME HENRIQUE

Como se destacar

Quem quer empreender no ramo de marmitas deve encontrar um diferencial competitivo — só assim o negócio irá parar de pé. Para isso, é fundamental entender que existem dois grandes guarda-chuvas nesse mercado. O primeiro deles inclui a produção de pratos tradicionais. "Nesse caso, o principal apelo é oferecer uma refeição que tenha preço acessível e que contenha elementos de *comfort food*, ou seja, com gosto de comida de casa, como a mãe da gente fazia", explica Sérgio Molinari, sócio da Food Consulting, consultoria especializada em alimentação.

Foi justamente pensando em atender às necessidades dessas pessoas que o publicitário Nelson Andreatta, de 39 anos, fundou, em 2018, a Eats For You, plataforma que conecta pessoas que gostam de cozinhar a consumidores que estão à procura de uma refeição caseira para almoçar. A ideia surgiu em 2016 quando o empreendedor, que ainda administrava sua agência de publicidade e propaganda em Cuiabá, em Mato Grosso, se cansou das opções de refeições oferecidas ao redor do escritório. "Um dia tivemos uma reunião que terminou próximo ao horário do almoço e meu sócio perguntou onde iríamos comer. Me lembrei de todos os restaurantes da redondeza e não tive vontade de ir a nenhum deles. O que eu queria era uma comida caseira", diz Nelson.

Ao olhar pela janela do escritório, imaginou quantas pessoas estavam em casa, naquele momento, preparando o próprio almoço. Assim, vislumbrou a oportunidade de lançar sua startup. O empreendedor e sua sócia, Ester Scheffer, investiram 150.000 reais de capital próprio para desenvolver a plataforma, que demorou cerca de um ano para ficar pronta. "O objetivo era formar uma rede de conexão de cozinheiros e cozinheiras, levando a produção de refeições a uma escala industrial, mas de forma artesanal, além de proporcionar geração de renda para essas pessoas", explica Nelson. Porém, em vez de Cuiabá, o destino escolhido para operar o negócio foi São Paulo. "Quando chegamos à conclusão de que a ideia era original, precisávamos marcar território e ir para um grande mercado."

Mas para driblar o atraso na entrega na hora do almoço, que é comum — seja pelo excesso de pedidos, seja pelo trânsito intenso dos centros urbanos —, o empresário optou por um novo modelo. Em vez do tradicional delivery, estabeleceu pontos para o cliente retirar pessoalmente sua comida: foodbikes que armazenam as refeições. Ao todo, são 17 espalhadas por bairros localizados nas cidades de São Paulo, Barueri (SP), e Curitiba (PR). Funciona assim: o consumidor compra as refeições por meio do aplicativo e retira seu pedido no ponto mais próximo. "Como as pessoas têm 1 hora de intervalo, se o motoboy atrasa, o cliente pode ficar sem tempo para fazer a refeição", diz Nelson.

L.DIGITAL

COM A COVID-19, MUITOS AUTÔNOMOS QUE FICARAM SEM RENDA DECIDIRAM PROCURAR O SEGMENTO DE MARMITAS PARA EMPREENDER. O NÚMERO DE PESSOAS CADASTRADAS NA PLATAFORMA EATS FOR YOU CRESCEU

154%

NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2020, NA COMPARAÇÃO COM O ÚLTIMO TRIMESTRE DO ANO PASSADO

FONTE: *EATS FOR YOU*

Mas esse modelo teve de ser revisto durante a pandemia de coronavírus, que fez com que as cidades implementassem o isolamento social e as empresas adotassem o home office. Sem os pontos de retirada, as vendas da Eats For You chegaram a zero, e a alternativa foi aderir ao delivery — algo que deve ser mantido quando a crise passar. A startup também está incentivando clientes e empresas a doar marmitas para instituições que atendem moradores de rua — mais uma forma de manter a renda dos cozinheiros da plataforma. "Muita gente depende do nosso trabalho. Era um compromisso moral manter a engrenagem funcionando", diz Nelson. A empresa não quis revelar o faturamento, mas cresceu 205% em 2019 e emprega, atualmente, 20 funcionários diretos. Em 2019, a Eats For You anunciou uma rodada de investimentos no valor de 767.500 reais, com a participação dos fundos Bossa Nova Investimentos — que já havia investido na plataforma anteriormente — e GVAngels, grupo de investidores-anjo formado por ex-alunos da Fundação Getulio Vargas (FGV). A rodada de investimentos segue aberta e, até o fim do primeiro trimestre de 2020, a startup recebeu 1,5 milhão de reais.

A busca por um nicho

Além das comidas caseiras, outro nicho de atuação é o de pratos especializados, que se fortalece pela vontade dos clientes de consumir opções orgânicas e saudáveis. Nesse caso, de acordo com Sérgio, da Food Consulting, o chamariz é o benefício proporcionado pela comida. Em geral, o cliente que opta por esse tipo de cardápio está disposto a pagar mais. O especialista orienta o pequeno empreendedor a se abrigar nesse espaço e

fugir da guerra de preços — uma vez que o mercado mais acessível já foi conquistado por grandes empresas, que conseguem produzir em larga escala e, portanto, reduzir o valor para o consumidor final. "Com o passar do tempo, se o pequeno empreendedor não tiver nenhum diferencial além do preço, como um produto bacana, uma embalagem bem tratada ou uma entrega especial, ele será esmagado por forças maiores", explica. Por isso, a dica do especialista é ficar de olho em nichos para atuar.

Foi justamente o que fez a nutricionista Fernanda Cassullo Amparo, de 38 anos, que vende marmitas saudáveis para empresas e hospitais. A paulista, que é diabética, sempre levou para o hospital em que trabalhava a própria refeição, preparada pela mãe, Maria Margherita do Amparo. O cheiro da comida caseira aguçava a vontade dos colegas, o que fez Fernanda enxergar uma oportunidade. Como ela não queria abandonar o emprego estável, convenceu a mãe (até então dona de casa) a preparar refeições para ser vendidas aos colegas do hospital. Em 2016, nasceu a Naturale Marmitaria. "Ao ver meus pais envelhecendo, comecei a pensar em ter uma empresa familiar para complementar a renda, pois uma hora eles iriam depender somente de aposentadoria", diz Fernanda.

Paralelamente ao trabalho no hospital, Fernanda se inscreveu como MEI e foi estudar finanças e marketing para aprender mais sobre a jornada empreendedora. Com o boca a boca e a distribuição de panfletos em estabelecimentos comerciais, as vendas se intensificaram. Um ano e meio depois, a cozinha da casa dos pais não era mais suficiente para atender aos pedidos. Em 2018, Fernanda usou parte do dinheiro da venda de um apartamento para reformar o salão de festas no fundo da residência e montou uma nova cozinha. A reforma, que custou cerca de 20.000 reais, incluiu a troca de pisos e azulejos, além da compra de utensílios como freezer, fogão industrial e coifa. Foi nessa época que Fernanda — que até então atuava com a venda de marmitas para pessoas físicas — decidiu ampliar seu foco de atuação. Além de atender o público em geral, a Naturale passou a oferecer refeições para o segmento corporativo.

> "Se o pequeno empreendedor não tiver algum diferencial além do preço, como um produto bacana, uma embalagem bem tratada ou uma entrega especial, ele será esmagado por forças maiores"
>
> **SÉRGIO MOLINARI, DA FOOD CONSULTING**

A estratégia ajudou a enfrentar a alta concorrência que o segmento ganhou nos últimos anos. O faturamento mensal saltou de 25.000 (em 2018) para 80.000 reais. Com seu negócio a pleno vapor, Fernanda pediu, em abril de 2019, um afastamento não remunerado do hospital em que era concursada. "Os últimos dois anos foram de crise, e muita gente começou a trabalhar com marmita. Foi quando decidimos nos reinventar e atender esse nicho de pessoas jurídicas." A Naturale, que tem atualmente dez funcionários, vende, em média, 8.000 marmitas por mês. O preço varia de 16 a 23 reais. E a empresa tem contrato assinado com sete companhias, com prazos de prestação de serviço que variam entre um e três anos. Com a covid-19, que colocou muitos funcionários em home office, Fernanda inovou: disponibilizou vouchers para que os funcionários de seus clientes pudessem pedir as refeições de casa.

Pequenos produtores

A Liv Up, startup que vende pratos congelados, saladas, snacks e sucos, tenta se diferenciar pelo uso dos ingredientes: as matérias-primas das marmitinhas são orgânicas e fornecidas por pequenos produtores rurais. A plataforma, lançada em 2016, surgiu de uma insatisfação dos sócios Victor Santos e Henrique Castellani, ambos com 31 anos, que tinham dificuldade para encontrar alimentos saudáveis, práticos e com preços acessíveis no

L.DIGITAL

Fernanda Cassullo Amparo, fundadora da Naturale Marmitaria: tudo começou com quentinhas produzidas na cozinha dos pais

dia a dia de trabalho. Os dois atuavam no mercado financeiro e não tinham relação nenhuma com o universo da gastronomia. Porém, o fato de Henrique ser de uma família de pequenos produtores ajudou a dupla a dar o pontapé inicial no negócio. "Começamos a pesquisar sobre tecnologias que poderiam auxiliar a garantir essa entrega de comidas práticas, saudáveis e saborosas, até que conhecemos a técnica de ultracongelamento com a qual trabalhamos e que é um de nossos diferenciais hoje", reitera Victor.

Do planejamento à abertura das portas foram quatro meses. O investimento inicial no projeto foi de aproximadamente 1 milhão de reais (300.000 reais em economias próprias e o restante formado por aportes feitos por amigos e parentes). Atualmente, 25 produtores familiares de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina abastecem a Liv Up com alimentos orgânicos. "Os diferentes locais nos ajudam a contornar questões como sazonalidade e clima." A empresa, que opera em 40 cidades e tem mais de 500 funcionários, chega a vender cerca de 300.000 refeições por mês. Embora não divulgue o faturamento, a startup estima triplicar de tamanho até o fim de 2020. O resultado deve ser impulsionado, principalmente, pelas novas unidades de negócios inauguradas no início do ano: o Liv Up station, para atender o mercado corporativo, e a cloud kitchen, um serviço de delivery especializado em saladas.

FOTO: CELSO DONI

RÁPIDOS E NADA FURIOSOS

Com a transformação digital em curso nas empresas, profissionais que atuam com metodologia ágil ganham espaço — e a área se torna cada vez mais promissora para o trabalho do futuro

Diego Braga Norte

Para sobreviver e prosperar hoje, é preciso mais agilidade. As mudanças na sociedade e nos negócios ocorrem cada vez mais rápido, e o acrônimo Vuca virou praticamente um sinônimo do contexto atual: nunca o cenário foi tão volátil, incerto, complexo e ambíguo. Empresas tradicionais veem surgir concorrentes inesperados, startups pipocam em todos os setores, e a tecnologia da informação e a inteligência artificial alteram o andamento de mercados globais que julgávamos consolidados. O planeta está mais ágil.

Marcos Mattioli, especialista da Deloitte: à frente de um time multidisciplinar, sua função é dar mais fluidez às execuções de projetos

Mantendo sua tradição em tentar prever (ou moldar) o futuro da economia e dos negócios, o Fórum Econômico Mundial publicou em janeiro deste ano o relatório *Jobs of Tomorrow* ("Empregos do amanhã", numa tradução livre). Elaborado por cientistas de dados das empresas LinkedIn, Coursera e Burning Glass Technologies, o documento elenca as 96 profissões que devem ganhar relevância nos próximos dois anos. As carreiras do futuro estão espalhadas em sete macrogrupos: vendas, marketing e conteúdo; saúde; dados e inteligência artificial; engenharia e computação em nuvem; desenvolvimento de produtos; economia verde; e pessoas e cultura.

Salta aos olhos a demanda por profissionais que tenham entre suas competências familiaridade com as metodologias ágeis. "Com a consolidação da Indústria 4.0, a adoção das metodologias ágeis será algo irreversível", afirma Luciana Lima, professora de gestão de negócios e pessoas no Insper. Ela avalia ainda que a adoção de tais procedimentos ágeis irá acontecer em todos os setores — as empresas se tornarão mais flexíveis para sobreviver e se adaptar às mudanças.

Baseado em uma série de valores e princípios, o *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*, feito por um grupo de programadores americanos em 2001, é um dos documentos fundadores do movimento *agile*. No texto, os autores pregam protocolos mais flexíveis para fazer as entregas. "Hoje, tudo o que usa tecnologia é *agile*. Há gestão ágil em empresas de finanças, mídia, educação, saúde, logística, indústrias, varejo e até em governos", afirma Luciana Lutaif, diretora de práticas e talentos da consultoria Accenture.

L.DIGITAL

FOTO: CELSO DONI

Facilitadores

Dentre as carreiras elencadas pelo Fórum Econômico Mundial na categoria "desenvolvimento de produtos", três estão diretamente relacionadas com as metodologias ágeis: product owner (em primeiro lugar da lista), agile coach (em terceiro) e scrum master (em sexto). De maneira sucinta, o product owner coordena uma equipe de desenvolvedores e tem a responsabilidade de construir e entregar o produto ou serviço mais adequado para as necessidades dos clientes. O scrum master é a pessoa que atua acima do product owner e tem a missão de ajudar todos a compreender os valores, princípios e práticas ágeis para melhorar a realização do trabalho. Já o agile coach, função mais conhecida, é o guia que orienta, nos diferentes níveis hierárquicos, todas as equipes durante o processo de implementação dos processos ágeis, incentivando funcionários e líderes na adoção de novas práticas e comportamentos. Todos funcionam como uma rede de apoio numa organização que aplique as metodologias ágeis.

Ainda que em diferentes contextos, essas funções têm algo em comum: precisam mediar e resolver os conflitos que surgem durante o desenvolvimento de um novo serviço ou produto. E esses embates podem ocorrer dentro dos times ou fora, caso existam clientes externos envolvidos no projeto. "Eles são facilitadores, aproximam pessoas que nunca trabalharam juntas, unindo-as com um objetivo comum e específico", explica Luciana Lutaif, da Accenture. Para isso, habilidades socioemocionais — tais como facilidade de trabalhar em equipe, de criar e manter boas relações interpessoais, de escutar e mediar conflitos, entre outras — são essenciais.

"É curioso, mas a palavra 'ágil' não é a que melhor define o *agile*. 'Maleabilidade' é a melhor palavra para as metodologias ágeis", diz Marcos Mattioli, especialista da consultoria Deloitte e responsável por implementar agilidade na companhia. Marcos, que está à frente de um time multidisciplinar composto de 13 pessoas, conta que até pouco tempo atrás os projetos eram grandes e dificílimos de ser moldados. Entre o pedido inicial e a entrega, passava-se tanto tempo que, quando saía do papel, o produto ou serviço

Profissões do amanhã

Veja as atividades mais promissoras, de acordo com o relatório *Jobs of Tomorrow*, do Fórum Econômico Mundial

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

CARREIRAS

1 PRODUCT OWNER
2 ANALISTA DE QUALIDADE
3 AGILE COACH
4 ENGENHEIRO DE QUALIDADE DE SOFTWARE
5 ANALISTA DE PRODUTO
6* ENGENHEIRO DE QUALIDADE
6* SCRUM MASTER
* EMPATADAS EM SEXTO LUGAR

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS

1 TESTAGEM DE SOFTWARE
2 SOFTWARE DEVELOPMENT LIFE CYCLE (SDLC)
3 FERRAMENTAS DE PROGRAMAÇÃO
4 GESTÃO DE PROJETOS
5 GESTÃO DE NEGÓCIOS
6 TECNOLOGIAS DE ARMAZENAMENTO DE DADOS
7 DESENVOLVIMENTO DE WEB
8 OPERAÇÕES DE FABRICAÇÃO
9 DESTREZA DIGITAL
10 LIDERANÇA

VENDAS, MARKETING E CONTEÚDO

CARREIRAS

1 ANALISTA DE REDES SOCIAIS (CONTEÚDO)
2 GROWTH HACKER (MARKETING)
3 ESPECIALISTA EM CUSTOMER SUCCESS (VENDAS)
4 COORDENADOR DE REDES SOCIAIS (CONTEÚDO)
5* GROWTH MANAGER (MARKETING)
5* REPRESENTANTE COMERCIAL (VENDAS)
* EMPATADAS EM QUINTO LUGAR

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS

1 MARKETING DIGITAL
2 REDES SOCIAIS
3 GESTÃO DE NEGÓCIOS
4 DESTREZA DIGITAL
5 PROPAGANDA
6 MARKETING DE PRODUTO
7 VÍDEO
8 DESIGN GRÁFICO
9 LIDERANÇA
10 ESCRITA

DADOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

CARREIRAS

1 ESPECIALISTA EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
2 CIENTISTA DE DADOS
3 ENGENHEIRO DE DADOS
4 DESENVOLVEDOR DE BIG DATA
5 ANALISTA DE DADOS
6 ESPECIALISTA EM ANALYTICS

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS

1 CIÊNCIA DE DADOS
2 TECNOLOGIAS DE ARMAZENAMENTO DE DADOS
3 FERRAMENTAS DE PROGRAMAÇÃO
4 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
5 SOFTWARE DEVELOPMENT LIFE CYCLE (SDLC)
6 CONSULTORIA
7 DESENVOLVIMENTO WEB
8 DESTREZA DIGITAL
9 COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA
10 REDE DE DADOS

Henrique Imberti, diretor de agilidade do Magazine Luiza: mudança de uma empresa para a mentalidade ágil leva certo tempo

já estava defasado em relação aos concorrentes ou às necessidades dos clientes. Ao usar métodos ágeis, com validações mais rápidas e pequenas entregas (os famosos *sprints*), o ciclo é acelerado e os ajustes são feitos com velocidade. "Não corremos mais o risco de sair do caminho das indicações iniciais. Tentamos mais, erramos mais, corrigimos rápido, aprendemos e entregamos mais", diz Marcos.

Em alta

Numa pesquisa feita no LinkedIn em abril, havia 146 vagas para agile coach, 255 para product owner e 208 para scrum master. Juntas, as carreiras geravam mais de 600 oportunidades no período — lembrando que, em abril, o Brasil já enfrentava a crise econômica ocasionada pelo coronavírus. Essa demanda, de acordo com os especialistas ouvidos pela reportagem, tem forte tendência ao crescimento no país, exatamente como aponta o relatório do Fórum Econômico Mundial.

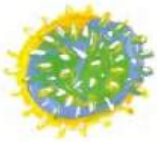
O problema é que o Brasil está diante de um paradoxo: há vagas, mas pouquíssimas pessoas com experiência prática nessas metodologias. "Não basta ter feito um curso, é preciso ter cicatrizes de guerra, ter atravessado problemas e conquistado resultados com as metodologias", diz Luciana Lutaif.

A alta demanda se explica tanto pela adoção em massa das metodologias nas áreas tecnológicas de empresas como pelo uso delas em outros departamentos. Hoje o mercado já fala em organizações ágeis, com entregas rápidas, planejamentos de horizonte mais curto e flexibilidade. "Há um movimento de disseminar a cultura ágil por toda a estrutura organizacional para eliminar barreiras, conectar pessoas de áreas distintas que possam resolver problemas, ter mais contato e cumplicidade com os clientes", explica Luciana Lima, do Insper.

Uma das empresas que passa por essa transformação é a varejista Magazine Luiza, que está levando o processo tão a sério que foi até a Suécia recrutar o brasileiro Henrique Imberti, atual diretor de agilidade da companhia, que começou a se especializar no tema em 2004. Depois de algumas experiências como agile coach no Brasil, Henrique foi contratado pelo Spotify para atuar na mesma função, mas em Estocolmo, capital sueca. Ficou por lá de 2014 a 2017. "A temporada serviu para eu consolidar algumas certezas e derreter outras", diz. No Magazine Luiza, seu objetivo (ao lado de um time de nove pessoas) é ajudar a mudar a mentalidade dos mais de 35.000 funcionários — e isso tem apoio do CEO da empresa, Frederico Trajano. "Agile coach, agile master, product owner, scrum master e qualquer variação possível não são super-heróis. Se não têm apoio interno, não fazem nada, falam para as paredes", diz Henrique.

A equipe de agilidade do Magalu já colhe alguns frutos. O planejamento estratégico, por exemplo, não é mais anual, mas quadrimestral e ancorado em indicadores modernos, como número de usuários ativos no e-commerce e NPS (*net promoter score*, que mede a satisfação dos clientes). "Times e projetos mudam rápido, em semanas, mas mudar uma empresa desse tamanho é manobrar um transatlântico; demora um tempo, e é normal que seja assim", diz o diretor. E ele completa: "Ser ágil é ter mais autonomia, é aprender com os erros para mudar rápido."

FOTO: FILIPE REDONDO



FUI DEMITIDO, E AGORA?

L.DIGITAL

Perder o emprego em meio à pandemia é assustador. Conheça estratégias que ajudam a encontrar um novo caminho

Natália Gómez

Depois de quatro meses trabalhando na área de facilities de uma fintech, a publicitária Manoela Reis, de 36 anos, recebeu uma ótima notícia: havia sido promovida com um aumento salarial de 25%. Além de confiante com seu futuro na empresa, a profissional também estava feliz por atuar pela primeira vez na área de recursos humanos, algo que sempre desejou.

No entanto, menos de dois meses após a promoção, a pandemia do novo coronavírus atrapalhou os planos da paulistana. Em abril, a empresa colocou todo o time em home office, menos Manoela. Ela e outros 18 funcionários foram demitidos. "Eu era responsável pelas instalações físicas e pelos recursos de apoio para os empregados, então grande parte do meu escopo de trabalho deixou de existir", diz.

Lidar com a demissão logo após feedbacks excelentes e perspectivas de crescimento na companhia deixaram Manoela sem reação. "Fiquei anestesiada, passei dois dias inteiros só assistindo televisão", diz. Mas logo a profissional percebeu que precisava tomar uma atitude. Decidida a continuar no RH, passou a buscar cursos em temas como employer branding e experiência dos funcionários. Também recorreu a atividades físicas, por meio de aulas online, e a um curso de inteligência emocional. "Minha meta é manter a cabeça boa, o corpo saudável e acumular conhecimento para me reinserir no mercado", afirma.

Hora de desacelerar

Enquanto a contaminação pelo novo coronavírus avança no país — até o fechamento desta edição, em 28 de

ILUSTRAÇÕES: VICTOR BEUREN

abril, eram 71.886 pessoas com infecção confirmada e 5.017 mortos —, histórias como a de Manoela começam a se multiplicar Brasil afora. E, se perder o emprego já era difícil antes da pandemia, ser demitido em meio ao surto de covid-19 pode ser pior ainda.

Isso porque a crise do coronavírus tem particularidades: as mudanças de rotina e a convivência forçada com familiares por si só geram sentimentos como ansiedade, estresse, solidão e preocupação. Para quem perdeu sua principal fonte de renda, algumas dessas sensações, como a incerteza sobre o que acontecerá nos próximos meses, podem ser agravadas. "A pandemia fez as pessoas serem relembradas de que o futuro é incerto, mas as que foram demitidas tiveram um lembrete ainda maior", diz Márcia Miyamoto, coach e professora na The School of Life.

Apesar de as dificuldades serem grandes, é possível dar a volta por cima e tirar boas lições desse momento. O primeiro passo para atravessar esse período é um dos mais difíceis: reduzir o ritmo. Mesmo que a vontade de atualizar o LinkedIn e começar a procurar emprego venha logo em seguida à demissão, especialistas recomendam desacelerar a rotina por alguns dias para deixar os sentimentos virem à tona. Raiva, tristeza e negação são alguns que podem aparecer. E, apesar de serem desagradáveis, são uma etapa importante para superar o luto do antigo emprego. "Nesses dias você pode lançar mão de recursos como meditar, ler ou escrever", orienta a psicóloga Maria Elisa Moreira, professora de educação executiva no Insper.

Para não cair na depressão, uma ferramenta útil é praticar a gratidão, reconhecendo os aprendizados vividos na antiga empresa. "Lembre-se de que, diferentemente de outras es-

Partindo para outra

Quatro dicas para superar a demissão

#1

BUSQUE CAPACITAÇÃO

APÓS TER CLAREZA DO QUE DESEJA PROFISSIONALMENTE, É PRECISO ESTUDAR E PESQUISAR — SEJA PARA CONTINUAR COMPETITIVO NO MERCADO, SEJA PARA MUDAR DE ÁREA. HÁ DIVERSOS CURSOS ONLINE GRATUITOS, MAS AVALIE INVESTIR PARTE DA RESCISÃO EM ALTERNATIVAS PAGAS TAMBÉM. CONTEÚDOS COMO *LIVES*, ARTIGOS DE ESPECIALISTAS E REPORTAGENS PODEM SER BOAS OPÇÕES COMPLEMENTARES.

#2

ANALISE O MERCADO

APROVEITE O TEMPO LIVRE PARA ENTENDER QUAIS SETORES ESTÃO AQUECIDOS E QUAIS SERÃO MAIS AFETADOS PELA CRISE. COM ISSO, DIRECIONE SEUS ESFORÇOS PARA AS EMPRESAS QUE DEVEM CRESCER. NÃO ADIANTA, POR EXEMPLO, MANDAR CURRÍCULO PARA QUEM TAMBÉM ACABOU DE SER DEMITIDO.

#3

DEFINA SUAS COMPETÊNCIAS

PENSE SOBRE TODO O CONHECIMENTO ADQUIRIDO AO LONGO DE SUA CARREIRA E REFLITA DE QUE FORMA ESSAS HABILIDADES PODERÃO AJUDAR NOS PRÓXIMOS DESAFIOS. PARA FAZER ISSO, UMA SUGESTÃO É COLOCAR NO PAPEL SUAS PRINCIPAIS REALIZAÇÕES E CONQUISTAS PROFISSIONAIS.

#4

BEM NA FITA

ALÉM DE ATUALIZAR O CURRÍCULO E O PERFIL NO LINKEDIN, É PRECISO SE PREPARAR PARA AS ENTREVISTAS DE EMPREGO. E TENTE SE ACOSTUMAR COM AS DINÂMICAS EM VÍDEO — O NOVO NORMAL DURANTE A QUARENTENA. DÁ PARA TREINAR GRAVANDO VÍDEOS DE SI MESMO, QUE DEVEM SER ASSISTIDOS COM O OBJETIVO DE MELHORAR A PERFORMANCE.

LEGAL

feras da vida, sempre há uma solução para o campo profissional, e que você não se resume apenas ao trabalho", diz Márcia, da The School of Life.

Cabeça em ordem

Não se esqueça de envolver a família em seu processo de recuperação após a demissão. Tenha uma conversa franca, expresse seus sentimentos e deixe que os outros membros também exponham seus medos e angústias sobre a situação. A transparência ajuda a tranquilizar seus entes queridos e deixa o clima mais agradável dentro de casa, o que é importantíssimo em tempos de isolamento social.

Além das aflições, a conversa deve incluir um planejamento financeiro para atravessar a crise. Afinal, a renda de todos será impactada pela demissão. Para colocar as contas em ordem, é importante que todos participem e passem a anotar seus gastos. Quem conta com uma reserva financeira vai colher os frutos agora. Quem não a fez, deve começar a organizar as finanças o mais rápido possível (*veja dicas de como fazer isso na reportagem da pág. 72*).

Outra recomendação nos primeiros dias é ser discreto e evitar mandar enxurradas de mensagens para colegas e recrutadores que estão no mercado. Longos e-mails de despedida e desabafos nas redes sociais também devem ser evitados. Isso porque o risco de dizer coisas das quais irá se arrepender é maior nesse período de emoções à flor da pele. "O ideal é o profissional apenas comunicar que deixou o emprego e dizer que avisará quando tiver novidades", diz José Augusto Figueiredo, presidente no Brasil da consultoria Lee Hecht Harrison (LHH).

Também é importante fazer uma autoavaliação sobre sua atuação no último trabalho, pois, embora a pandemia e a recessão iminente sejam as justificativas para a demissão, a empresa utilizou critérios para escolher quais profissionais seriam desligados — e você foi um deles. "Seja honesto consigo mesmo e analise sua capacidade de relacionamento e aprendizado, além de sua habilidade para lidar com mudanças", recomenda Maria Elisa, do Insper.

Vale, por exemplo, resgatar avaliações antigas de feedbacks e esmiuçar o que foi dito. Essa atitude pode fazer toda a diferença na hora de um novo processo seletivo. "Os recrutadores vão questionar os motivos de sua demissão e será preciso responder com tranquilidade. Isso só será possível se as razões estiverem claras na sua cabeça", afirma José Augusto, da LHH.

Uma possibilidade é questionar diretamente os antigos chefes, por meio de e-mails ou mensagens de celular. Na hora de fazer essa abordagem, o profissional deve dizer quais motivos atribui ao seu desligamento e perguntar se o ex-gestor pensa da mesma forma.

L.DIGITAL

Tenha foco

Quando você tiver digerido a demissão, será hora de entrar em contato com sua rede. Nesse momento, você pode fazer uma publicação no LinkedIn sobre suas ideias, seus projetos e as habilidades que possui. "Dessa forma você dá uma notícia positiva sobre o caminho que está almejando. O tom menos pessimista faz com que as pessoas fiquem mais confortáveis para conversar com o profissional demitido, o que, portanto, aumenta as chances de indicação", afirma José Augusto.

Porém, para que isso seja eficiente, é preciso definir exatamente qual será seu próximo objetivo profissional. "Reflita qual é sua contribuição para a sociedade e o que o move", explica Maria Elisa, do Insper. Com essa clareza, é possível entender se sua busca irá se concentrar em arranjar um novo emprego, tornar-se prestador de serviços ou empreendedor. De acordo com Márcia, da The School of Life, analisar o propósito e os sonhos profissionais também será útil para que as próximas ações façam sentido. "A pessoa não deve gastar tempo fazendo qualquer curso se não sabe como vai usá-lo", afirma.

Utilizar o momento difícil para refletir sobre os próprios desejos — e traçar uma meta para alcançá-los — foi exatamente o que fez Alison Morais de Souza, de 30 anos, que em meados de abril perdeu o emprego como gerente de uma loja de acessórios e manutenção de smartphones em Rolândia, no Paraná. "Quando a crise do coronavírus começou a se agravar, as vendas caíram muito e imaginei que o proprietário do local não conseguiria bancar o meu salário", afirma Alison.

Com a mudança, ele passou a se sustentar com a ajuda da esposa, que continua trabalhando como gerente em uma loja de doces. Embora tenha sentido a perda do emprego nos primeiros dias, ele conta que está conseguindo se manter otimista porque tem planos para o futuro: quando passar o período de isolamento social, Alison pretende realizar um curso de manutenção de smartphones e abrir uma loja igual àquela em que trabalhava.

Para concluir o projeto, entretanto, terá de repensar os hábitos de consumo e economizar um pouco. Por isso, Alison e a esposa já cortaram algumas despesas e negociaram uma extensão de prazo para pagar o financiamento da casa onde moram. "Eu já tinha o sonho de empreender, então, quando veio a demissão, sabia que era a hora de começar a planejar", explica Alison. Nesses momentos de crise, é preciso fazer como o paranaense: tentar encontrar sua essência e descobrir quais são seus estímulos pessoais para seguir em frente.

ALTA PROCURA

A covid-19 mexeu com o mercado de trabalho e provou que os profissionais precisam estar preparados para demandas inesperadas

Juliana Américo

L.DIGITAL

"O empregado não saiu pro seu trabalho, pois sabia que o patrão também não tava lá." A música *O Dia em que a Terra Parou*, de Raul Seixas, representa muito bem a rotina da maioria dos trabalhadores brasileiros durante o isolamento social causado pelo coronavírus. Mas, enquanto muitos estão em casa e outros inclusive perderam o emprego, alguns setores viram um aumento repentino na demanda por profissionais. A área da saúde, por causa da natureza da crise, é uma das que mais cresceram em ofertas de emprego. Um levantamento da plataforma de recrutamento Catho, que comparou as vagas abertas nos meses de março de 2019 e março de 2020, indica que profissões relacionadas a esse setor chegaram a abrir quase 4.000 oportunidades em apenas uma semana — outra pesquisa, esta do site Glassdoor, realizada no início de abril, revelou haver mais de 12.000 vagas para médicos e 2.000 para enfermeiros.

Além da saúde, há outros segmentos com o mercado aquecido — é o caso de TI, logística e varejo. Uma das explicações vem do aumento das compras online. Um estudo da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em parceria com o Movimento Compre & Confie, identificou que as compras via e-commerce cresceram 30% entre os dias 25 de fevereiro e 20 de março, quando comparadas com o mesmo período do ano passado. Além disso, dados da Ebit, em parceria com a Nielsen, mostram que o número de novos consumidores, ou seja, aqueles que estão adquirindo itens pela internet pela primeira vez, subiu 32% entre os dias 11 e 25 de março.

O segmento dos supermercados também está em alta. A Catho revela que esse setor tem mais de 6.000 oportunidades de emprego. E o Glassdoor indica também um aumento para o setor de atendimento ao cliente (com cerca de 10.000 vagas) e logística (mais de 3.000). "Em um primeiro momento, a gente viu um rápido congelamento das vagas. Mas agora alguns setores estão indo na contramão e já se organizaram para voltar a contratar em cargos de diversos níveis", diz Carolina Cabral, gerente sênior de recrutamento da consultoria Robert Half. Esse é o caso das varejistas que estavam se preparando para uma transformação digital. "Isso não é coisa do momento. É um movimento que já estava acontecendo, tanto que as empresas que estão se destacando já tinham uma plataforma de e-commerce pronta", afirma Carolina.

Para ver e ser visto

Essa explosão de procura por profissionais de alguns setores em decorrência da crise era difícil de ser prevista. Por isso, fica a dúvida: como se preparar para uma explosão repentina no setor no qual trabalha? O segredo está na capacitação constante. Quanto mais apto e atualizado estiver, maiores serão as chances de conseguir se posicionar melhor no mercado durante uma alta. Segundo Carolina, o ritmo do profissional tem de ser guiado pelo movimento do setor, e mesmo quem não se preparou com antecedência pode aproveitar. "Agora é o momento de tirar os projetos da gaveta. E não podemos pensar apenas na capacitação técnica da área. Nós ainda temos um problema grande com idiomas, então aprender inglês é algo que todos nós precisamos, por exemplo."

Além disso, não basta estar pronto, é preciso que as empresas saibam disso — logo, manter o currículo atua-

ILUSTRAÇÕES: VICTOR BEUREN

Sairão ganhando

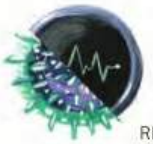
Confira os segmentos que devem crescer nos próximos meses

SAÚDE: É A MAIS DEMANDADA HOJE, COM OPORTUNIDADES PARA MÉDICOS, ENFERMEIROS E FARMACÊUTICOS. AS VAGAS DEVEM REDUZIR APÓS O SURTO DE CONTAMINAÇÃO, MESMO PORQUE PARTE DOS PROFISSIONAIS ESTÁ TRABALHANDO EM CONTRATOS TEMPORÁRIOS. NO ENTANTO, O CORONAVÍRUS FORTALECEU A TELEMEDICINA, QUE DEVE SE EXPANDIR PELO PAÍS.

LOGÍSTICA: O AUMENTO DAS COMPRAS ONLINE CRIOU UM EFEITO CASCATA E EXIGIU MAIS ENTREGAS NAS CIDADES. E NÃO BASTA FAZER O PRODUTO CHEGAR, É PRECISO GARANTIR UMA BOA EXPERIÊNCIA DE COMPRA. ALÉM DISSO, SEGUNDO A EMPRESA DE MARKETING DIGITAL SEMRUSH, AS BUSCAS DE CLIENTES NOS SERVIÇOS DE DELIVERY AUMENTARAM, EM MÉDIA, 80% EM TODO O MUNDO ENTRE FEVEREIRO E MARÇO, ABRINDO ESPAÇO PARA PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM EM STARTUPS DE ENTREGAS, COMO RAPPI E IFOOD.

TECNOLOGIA: ASSIM COMO A LOGÍSTICA, A ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO TAMBÉM SE BENEFICIOU COM A ALTA DO E-COMMERCE. UM LEVANTAMENTO DA REVELO, EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA RECURSOS HUMANOS, MOSTROU UM CRESCIMENTO DE 15% NA PROCURA DE PROFISSIONAIS DO SETOR. AS PRINCIPAIS FUNÇÕES SÃO DESENVOLVEDOR, CIENTISTA DE DADOS E INTELIGÊNCIA DE MERCADO.

VAREJO: COM O ISOLAMENTO SOCIAL, O E-COMMERCE SE MOSTROU UMA PLATAFORMA IMPORTANTE DE COMPRAS. AS GRANDES LOJAS INTENSIFICARAM SEUS SITES, ENQUANTO AS QUE AINDA NÃO OFERECIAM ESSA MODALIDADE PRECISARAM SE ADAPTAR RAPIDAMENTE PARA NÃO PERDER CLIENTES. PARA OS SUPERMERCADISTAS, HOUVE UM AUMENTO DE VAGAS TAMBÉM NOS SETORES DE APOIO, COMO LIMPEZA E CONTROLE DE ESTOQUE.



ATENDIMENTO AO CLIENTE: UMA PLATAFORMA DE E-COMMERCE PEDE UMA EQUIPE DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR PARA MANTER A RELAÇÃO EM CASO DE DÚVIDAS, TROCAS E RECLAMAÇÕES. EMBORA SEJA UM SETOR TRADICIONAL, DEVE PASSAR POR MUDANÇAS. MUITAS EMPRESAS TRANSFERIRAM, POR EXEMPLO, TODA A EQUIPE DE CALL CENTER PARA O MODELO DE TRABALHO REMOTO, E ESSA É UMA TENDÊNCIA QUE DEVE SE MANTER APÓS O ISOLAMENTO SOCIAL.

EXCLUSIVAL

FONTES: *CATHO, GLASSDOOR, REVELO E SEMRUSH*

Cargos aquecidos

Os profissionais que estão ganhando destaque durante a pandemia

CARGO	ÁREA	CRESCIMENTO
ENFERMEIRO DE UTI	SAÚDE	**718%**
TÉCNICO DE ENFERMAGEM	SAÚDE	**708%**
AUXILIAR DE LOJA	ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL	**691%**
BOMBEIRO CIVIL	SEGURANÇA DO TRABALHO	**500%**
ENFERMEIRO	SAÚDE	**397%**
OPERADOR DE CAIXA	ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL	**210%**
REPOSITOR	ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL	**203%**
ENCARREGADO DE LIMPEZA	ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL	**71%**
AUXILIAR DE FARMÁCIA	FARMÁCIA	**70%**
MOTORISTA	LOGÍSTICA/SUPRIMENTOS	**62%**
ASSISTENTE DE TRANSPORTES	LOGÍSTICA/SUPRIMENTOS	**59%**
ASSISTENTE DE LOGÍSTICA	LOGÍSTICA/SUPRIMENTOS	**48%**
AUXILIAR DE LOGÍSTICA	LOGÍSTICA/SUPRIMENTOS	**43%**
FARMACÊUTICO	FARMÁCIA	**38%**
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL	**37%**
TÉCNICO DE EQUIPAMENTOS MÉDICOS	MANUTENÇÃO	**32%**

FONTE: *CATHO*

lizado e ser ativo em redes sociais profissionais, como o LinkedIn, são atitudes importantes. "Esse é o momento de se preocupar com a imagem e a visibilidade, porque os headhunters estão olhando", diz Carolina. E isso é uma tendência global. Segundo um estudo do site americano CareerBuilder, 70% dos empregadores olham as redes sociais dos candidatos.

Para se destacar na multidão, o currículo precisa ser atrativo e customizado para a vaga em questão: vale ajustar suas experiências para mostrar como elas são relevantes para aquele emprego — sem mentir, é claro. No CV, a experiência profissional é o que mais pesa: 80% dos recrutadores valorizam mais essa informação, de acordo com outro estudo da Catho, feito com 400 profissionais de recrutamento em 2019.

Comportamento vale muito

Nos últimos anos, tem se falado bastante sobre a importância das competências comportamentais para manter a empregabilidade. E os números provam isso: um estudo da Universidade de Michigan mostra que quem possui habilidades sociais de controle emocional e comunicação é 12% mais produtivo. "Muitas empresas vêm buscando trabalhar a transformação digital, o que, por si só, já pede uma mudança de mindset. E agora com o coronavírus se mostrou cada vez mais importante a capacidade de se reinventar e ser flexível", afirma Susanne Andrade, coach e autora do livro *O Segredo do Sucesso É Ser Humano* (Biz, 29,90 reais). Para a especialista, o pós-crise vai demandar profissionais com inteligência emocional, empatia e criatividade, além de aptidão para comunicação e cooperação — independentemente da área. "O mundo não será mais o mesmo, e para conseguir espaço no mercado será preciso desenvolver novas habilidades de relacionamento."

L.DIGITAL

DE OLHO NA SAÚDE (DO BOLSO)

Os efeitos devastadores da contaminação pelo coronavírus se alastram e afetam também a conta bancária dos brasileiros. Veja como minimizar o impacto da crise e proteger as finanças

E.DIGITAL

Juliana Américo

No começo de abril, o Fundo Monetário Internacional divulgou um relatório indicando que os efeitos do coronavírus na economia mundial causariam uma crise comparável à da Grande Depressão, em 1929. Segundo o FMI, o isolamento social, medida que tem sido defendida por especialistas e autoridades em saúde como a mais eficaz contra a disseminação da doença, e a consequente paralisação de diversas atividades econômicas irão gerar uma retração de 3% na economia global em 2020. O momento atual, batizado pelo órgão como Grande Paralisação, será pior do que a crise de 2008 e, pela primeira vez desde os anos 30, fará tanto economias avançadas quanto emergentes entrar em recessão.

Com o Brasil não será diferente. O país será, inclusive, uma das nações em desenvolvimento mais afetadas. Isso porque antes mesmo do início da adoção de medidas de isolamento social a taxa de desemprego por aqui estava alta. No primeiro trimestre deste ano o índice subiu de 11,2% para 11,6%, o que representava 12,3 milhões de cidadãos sem trabalho. E as previsões são pessimistas. De acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV-Ibre), por causa da pandemia, nos próximos três meses essa taxa pode decolar ainda mais, atingindo 16,1% da população e fazendo com que mais 5 milhões de trabalhadores entrem na fila do desemprego.

Soma-se a esse cenário a publicação da Medida Provisória 936 no início de abril, que autoriza às empresas reduzirem até 70% do salário e da jornada dos trabalhadores, visando evitar demissões. Ou seja, num futuro próximo, parte das pessoas estará sem emprego, dependendo do auxílio emergencial de 600 reais fornecido pelo governo, e outros tantos estarão com o orçamento reduzido em mais da metade. Nesse contexto, torna-se urgente criar estratégias para proteger também a saúde do bolso durante a pandemia.

Na ponta do lápis

Independentemente de estar com a conta bancária saudável antes do coronavírus, o período de instabilidade pede uma revisão geral do orçamento. "Tanto os trabalhadores com car-

ILUSTRAÇÕES: VICTOR BEUREN

teira assinada quanto os autônomos e empresários precisarão conhecer sua situação financeira. E a verdade é que a maioria das pessoas não sabe quanto gasta e quanto recebe por mês", afirma Ricardo Hiraki, sócio fundador da consultoria financeira Plano. Um exemplo disso é que, segundo um levantamento da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) divulgado em janeiro, 48% dos brasileiros não monitoravam o orçamento. Outros 20% também não faziam nenhum registro de gastos ou recebimentos mensais.

Para aqueles que conseguiram poupar nos últimos anos, ter ciência do orçamento mensal é importante para mensurar por quanto tempo a reserva financeira irá durar enquanto a economia não voltar ao normal. "É lógico que será necessário fazer algumas mudanças de hábitos. Mas se você tem menos de seis meses garantidos é preciso realizar uma verdadeira operação de guerra", diz Reinaldo Domingos, presidente da Associação Brasileira de Educadores Financeiros (Abefin).

A dica de ouro é mexer nas economias apenas quando não existir mais nenhuma outra fonte de renda. Se o contexto for de redução de salário ou de existência de seguro-desemprego, o mais aconselhável é adaptar o orçamento para a nova realidade.

Cortando na carne

Na hora de reajustar as contas, priorize três frentes: alimentação, saúde e educação. As duas primeiras estão relacionadas à manutenção da vida, logo, não devem ser reduzidas; já a última é importante para garantir capacitação profissional, algo imprescindível para se manter no mercado após a crise. "Nos próximos meses nós vamos ver uma concorrência maior no mundo do trabalho. Por isso, mesmo quem não perdeu o emprego precisa pensar em se atualizar. Isso sem contar que aprender algo novo pode ser uma boa oportunidade de obter renda extra", afirma Reinaldo. Então, aproveite para garimpar descontos e cursos gratuitos que estão sendo oferecidos por diversas instituições durante o isolamento.

Gastos com roupas, carros e lazer podem ser cortados ou reduzidos ao máximo. E, embora seja preciso economizar nas contas de aluguel, luz e energia, estas últimas podem ser negociadas, uma vez que as concessionárias estão mais flexíveis com a cobrança dos serviços. O Senado, por exemplo, aprovou um projeto de lei que proíbe decisões de despejo por falta de pagamento de aluguel até o dia 30 de outubro. Por sua vez, a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) suspendeu por 90 dias os cortes no fornecimento de energia para os inadimplentes.

L.DIGITAL

Escolhas inteligentes

Mas o não pagamento de despesas básicas deve ser adotado apenas em último caso. Isso porque as medidas citadas acima não impedem que o consumidor fique com restrições no nome, por exemplo. Sem contar que, após o período de crise, os serviços poderão ser interrompidos; e os valores devidos, cobrados normalmente.

Uma opção melhor é aproveitar a prorrogação de pagamento de tributos federais, incluindo imposto de renda, simples nacional, PIS/Pasep e Cofins. Para os empreendedores, existe ainda a possibilidade de adiar ou parcelar a contribuição do FGTS dos funcionários. "Aproveite e verifique junto aos bancos e serviços contratados o pagamento de taxas e assinaturas desnecessárias. O ideal era já ter cortado esses gastos antes mesmo da crise", afirma Ricardo, da consultoria Plano.

No azul ou no vermelho

A pandemia aumentou ainda mais o número de famílias brasileiras endividadas. Em janeiro, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) registrou recorde no número de lares com contas atrasadas (67%). Em dezembro do ano passado, o índice se encontrava em 65%, por exemplo. A orientação para quem está no vermelho é a mesma de sempre: renegociação.

E a boa notícia é que, diante do iminente aumento da inadimplência, cinco grandes instituições financeiras nacionais (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander) passaram a oferecer condições especiais para aqueles que desejam rever os pagamentos. É possível, por exemplo, suspender parcelas de financiamento por períodos que variam de 60 a 180 dias ou então encontrar novas linhas de crédito.

Contudo, o cartão de crédito e o cheque especial, grandes vilões do orçamento, devem continuar sendo evitados. Ainda que projetos de redução das taxas de juro dos dois produtos estejam tramitando no Congresso, apenas a Caixa Econômica Federal anunciou, de fato, a diminuição do cheque especial de 4,9% para 2,9% ao mês. A taxa de juro do crédito rotativo da instituição também caiu, de 7,7% para 2,9% mensais. "O cenário ideal é pagar à vista e, de preferência, com desconto", afirma Reinaldo, da Abefin.

Você pode estar se perguntando: "Minha renda reduziu, então não preciso separar uma quantia para investimentos, certo?". Errado. Os especialistas são unânimes em dizer que, para aqueles que estão no azul, agora também é hora de pensar nas aplicações, seja para aproveitar a baixa da bolsa de valores, seja para melhorar a reserva financeira. "Existem oportunidades em títu-

los de renda fixa prefixada e ativos atrelados à inflação, por exemplo", afirma Ricardo, da Plano.

Para quem deseja investir em renda fixa em meio à economia instável, a dica é escolher títulos com liquidez diária, como o Tesouro Direto. Dessa forma, é possível resgatar o dinheiro a qualquer momento. Além disso, os investimentos prefixados são aqueles que você sabe quanto irão render desde o momento da aplicação até a data de vencimento dos títulos. Por isso, são mais seguros e menos influenciados pelas oscilações do mercado.

Já o investimento em renda variável requer cuidados maiores, principalmente porque são aplicações de longo prazo, mais suscetíveis ao sobe e desce da bolsa e que exigem sangue-frio para resistir à tentação de resgatar os valores em meio a uma queda. Para quem deseja arriscar, alguns setores prometem crescer, mesmo durante a pandemia, e podem ser mais seguros. É o caso dos títulos atrelados às empresas de varejo, em especial as que já atuam com e-commerce, e de bancos — já os ativos de companhias aéreas e petroleiras devem ser evitados.

Alguns fundos de investimentos e ações também tiveram uma diminuição no valor da aplicação e se tornaram mais vantajosos, principalmente aqueles de ramos tradicionais, como saúde e energia, que não costumam oscilar muito. É o caso das ações da Companhia Siderúrgica Nacional (CSNA3) e da administradora de saúde Qualicorp (QUAL3), que caíram de 15,68 reais para 7,17 reais e de 44,99 reais para 25,75 reais, respectivamente (conforme cotação feita em 27 de abril). "Quem investiu em dólar também pode se preparar para resgatar, uma vez que a moeda não deve subir mais do que o patamar atual", finaliza Ricardo.

E.DIGITAL

Luz no fim do túnel

Confira as opções para complementar a renda durante a crise do coronavírus

AUXÍLIO EMERGENCIAL:

O GOVERNO JÁ INICIOU O PAGAMENTO DO AUXÍLIO EMERGENCIAL, QUE VARIA DE 600 A 1.200 REAIS, PARA TRABALHADORES AUTÔNOMOS E MULHERES QUE SÃO RESPONSÁVEIS POR CHEFIAR A FAMÍLIA, RESPECTIVAMENTE

—

FGTS:

SERÁ LIBERADO O SAQUE DE ATÉ 1.045 REAIS DE CONTAS ATIVAS E INATIVAS DO FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO A PARTIR DE 15 DE JUNHO. ALÉM DISSO, ESTÁ DISPONÍVEL O SAQUE-ANIVERSÁRIO, QUE PERMITE RESGATAR PARTE DO DINHEIRO DISPONÍVEL NA CONTA

SEGURO-DESEMPREGO:

OS TRABALHADORES QUE TIVEREM JORNADA DE TRABALHO OU SALÁRIO REDUZIDOS VÃO RECEBER UM ADIANTAMENTO DE 25% DO QUE TERIAM DIREITO MENSALMENTE CASO SOLICITASSEM O SEGURO-DESEMPREGO

—

PIS/PASEP:

TODOS OS PAGAMENTOS DO ABONO SALARIAL DO PIS/PASEP SERÃO ADIANTADOS ATÉ JUNHO. TÊM DIREITO OS TRABALHADORES INSCRITOS NO SISTEMA HÁ PELO MENOS CINCO ANOS, QUE RECEBERAM ATÉ DOIS SALÁRIOS MÍNIMOS MENSAIS COM CARTEIRA ASSINADA E EXERCERAM ATIVIDADE REMUNERADA DURANTE, PELO MENOS, 30 DIAS EM 2019

Conteúdo ou aparência?

L.DIGITAL

A cada 11 segundos um novo usuário adentra o mundo das redes sociais. Em média, cada uma dessas pessoas gasta 9 horas e 29 minutos de seu dia online, segundo a pesquisa *We Are Social — Brasil*, de 2019. Neste mundo tão cheio de informações, com conteúdo por todos os lados, o que nos leva a confiar em algo ou alguém? Em *Mensageiros*, **Joseph Marks** (doutorando em psicologia e ciências da linguagem da University College London) e **Stephen Martin** (professor na Harvard Business School), revelam os mecanismos por trás de fenômenos como a crença em notícias falsas. No trecho inédito selecionado por VOCÊ S/A, os autores falam sobre as características dos mensageiros — aqueles que levam a informação até o outro — no mundo digital

TRECHO DO LIVRO

Capítulo 2 — **Competência**

Compartilhar é cuidar

Uma característica do mundo acelerado e sobrecarregado de informações de hoje é que nós raramente temos tempo e recursos para investigar se a experiência de um mensageiro é genuína e relevante. Em vez disso, precisamos nos contentar em seguir o conselho ou a sugestão do comunicador que meramente parece ser competente. Fazer o contrário consumiria tempo e recursos valiosos que nós preferimos direcionar para outras prioridades. Mas, então, como avaliamos se alguém parece ser competente, principalmente quando — como acontece com frequência hoje em dia — pessoas diferentes que afirmam ser especialistas estão lutando para conseguir nossa atenção?

Vestindo-se e olhando para baixo

Uma resposta é que, assim como na avaliação daqueles que ocupam uma maior posição socioeconômica, nós procuramos por pistas imediatas e simples que sinalizem que essas pessoas são especialistas. Roupas e posições novamente podem transmitir sinais poderosos — fatores que explicam em parte o comportamento alarmante documentado nos agora infames estudos de obediência de Stanley Milgram. Milgram demonstrou que pessoas aparentemente comuns estariam dispostas a administrar choques elétricos de até 450 volts em outro participante da pesquisa, que poderia ser ouvido gritando de dor e batendo na parede para que parassem, simplesmente porque um cientista da Universidade Yale mandou. A verdade é que a vítima não estava sentindo dor nem correndo perigo, os gritos eram todos pré-gravados e todo o experimento era encenado, mas isso não tornou os resultados menos assustadores para Milgram e o resto da comunidade científica.

Os experimentos de Milgram, que foram desenvolvidos para compreender melhor por que as pessoas tomariam decisões tão horríveis e o fator contributivo que o jaleco e a posição de um pesquisador em uma universidade prestigiada têm nessas decisões, obtiveram amplo destaque na imprensa científica e popular. O que foi reportado de maneira menos ampla, porém, foi um outro conjunto de experimentos semelhantes ao

> **“Confiança é o grau de crença que uma pessoa tem em suas próprias habilidades e conhecimento”**

L.DIGITAL

primeiro que foram conduzidos em um prédio comercial degradado no subúrbio, nos quais os participantes foram informados de que o estudo seria conduzido em nome de uma empresa de pesquisa comercial, e não em nome do laboratório de uma universidade. Essas mudanças fizeram uma grande diferença. Quando cientistas especialistas foram substituídos por pesquisadores de mercado, os participantes estavam muito menos dispostos a administrar os choques elétricos. Note que, seguindo o tema central deste livro, a mensagem nunca mudou, apenas o mensageiro. O jaleco branco de um cientista carrega um grande poder.

Não são só as roupas que exercem esse tipo de influência. Acessórios podem funcionar precisamente da mesma forma. Por exemplo, pacientes têm mais chances de lembrar de mensagens benéficas para a saúde se elas forem entregues por um profissional médico com um estetoscópio pendurado sobre os ombros do que se o profissional não o tiver. O uso do estetoscópio é irrelevante, o paciente usa a ferramenta para decidir sobre a perícia do médico. (...)

O mesmo acontece com as pastas e os papéis aparentemente importantes que os executivos carregam ao circular intencionalmente em seus escritórios. É claro que sempre existe a possibilidade de que os papéis sejam importantes para o trabalho em questão, mas, considerando que as pessoas têm sido observadas caminhando até o bebedouro ou o banheiro com eles, fica claro que esse nem sempre é o caso. Executivos desejam aumentar a percepção de sua importância, e essa é uma forma muito fácil de alcançar esse objetivo. Na série *Friends*, Chandler, chegando em casa após um dia de trabalho no escritório e com a maleta nas mãos, exclama: "Sabe, esqueci a senha disto aqui faz mais ou menos um ano. Só ando com ela por aí." Ele entende a necessidade de transmitir seu valor instrumental e, portanto, seu status.

Relógios, uniformes e outros instrumentos de trabalho relacionados, como o estetoscópio do médico, a maleta de alguém que trabalha em uma empresa ou um empreiteiro com sua van e ferramentas não são os únicos sinais que podem aumentar a competência percebida de um mensageiro. (...)

L.DIGITAL

> **Nós queremos que aqueles no topo soem como se tivessem as respostas que nos guiarão de maneira segura**

Confiante e competente

Intuitivamente, faz sentido que o mensageiro que tem competência pareça ser mais confiante. Curiosamente, essa dinâmica também parece funcionar ao contrário. O mensageiro que simplesmente parece ser confiante geralmente é visto como competente, ainda que as evidências de sua destreza sejam escassas. Confiança é o grau de crença que uma pessoa tem em suas próprias habilidades e conhecimento. Aqueles que transparecem confiança estão projetando, portanto, uma suposta competência. Eles acreditam com veemência que o que estão falando está correto. Na falta

de indícios que sugiram o contrário — por exemplo, que eles foram mal orientados ou, pior ainda, que estão equivocados —, uma audiência pode acreditar neles e atribuir uma importância maior do que a devida para o que eles dizem. (...)

Dada nossa tendência de esperar que confiança e competência andem de mãos dadas, não surpreende que observemos esses dois fatores na hora de decidir a quem devemos seguir. Naturalmente, nós queremos que aqueles no topo soem como se tivessem as respostas que nos guiarão de maneira segura em meio ao perigo, às incertezas e ao ambiente volátil que é o mundo moderno. Líderes que não são confiantes são vistos como fracos. Não inspiradores. Substituíveis. Até mesmo incompetentes. Não só na política como também nos negócios, o mensageiro precisa transmitir confiança para comunicar suas ideias, invenções e inovações de forma eficaz. Um cético pode argumentar que excesso de confiança mascara a falta de imaginação ou cega as pessoas, tornando mais difícil para elas enxergar alternativas para o sucesso esperado. O cético está correto, evidentemente. (...)

Então é sempre uma boa ideia, para os mensageiros, transmitir uma mensagem de maneira confiante? Não necessariamente. Aqueles cujas afirmações confiantes se revelarem imprecisas perderão credibilidade e, consequentemente, exercerão menos influência. Como, então, um mensageiro deve decidir quando transmitir sua mensagem com confiança? A resposta é que depende muito de sua situação atual. Caso atualmente ele não esteja sendo ouvido, mas acredita no mérito de suas ideias (empreendedores iniciantes, candidatos novatos, entre outros), ou caso esteja tentando suprimir a incerteza temporariamente, ele precisa apresentar sua mensagem com mais confiança do que provavelmente acharia apropriado para conseguir ganhar a audiência. Por outro lado, se o mensageiro já está bem estabelecido e exerce alguma influência, ou está mais preocupado com a precisão de suas afirmações do que com a redução da incerteza, ele tem menos necessidade de colocar um excesso de confiança em suas afirmações. Os ganhos que ele conseguiria ao parecer muito confiante seriam insignificantes. Já as perdas que teria, caso ficasse provado que ele estava errado, seriam consideráveis. Portanto, adotar uma abordagem cautelosa é a melhor opção ao preparar suas novas sugestões e ideias.

A sugestão de falibilidade da parte deles também traz outra vantagem. Um conjunto de estudos conduzidos em 2010 mostrou que, quando um especialista está preparado para expressar pequenas dúvidas sobre seus conselhos e opiniões, a audiência acaba aceitando melhor as ideias dele, particularmente se as ideias dizem respeito a uma questão na qual não existe uma resposta objetiva e clara. Funciona mais ou menos assim: quando um mensageiro que já é percebido como competente demonstra incerteza, a audiência tende a pensar, de maneira um tanto quanto paradoxal, que, se ele é confiante o suficiente em sua análise e julgamento para admitir essa incerteza, então ele deve ser confiável. Talvez tenha chegado a hora, depois de 2.000 anos, de atualizar o sábio conselho de Virgílio. Em vez de "acredite no especialista", talvez devêssemos usar "acredite no especialista incerto".

MENSAGEIROS – QUEM OUVIMOS, QUEM NÃO OUVIMOS E O PORQUÊ
AUTORES: Joseph Marks e Stephen Martin
EDITORA: Alta Books
PÁGINAS: 320
PREÇO: 54,90 reais

No mesmo barco?

Embora todos sejam afetados pela pandemia do novo coronavírus, as desigualdades ficam ainda mais gritantes neste momento

Onde você estava em 11 de setembro de 2001? Se você tem mais de 30 anos, seguramente não teve dificuldade para responder a essa pergunta. O atentado às Torres Gêmeas, nos Estados Unidos, marcou a memória de uma geração e definiu o mundo em que vivemos. Ou vivíamos até o surto do novo coronavírus.

A pandemia de covid-19 pegou o planeta de surpresa e deve trazer mudanças significativas para a sociedade e os negócios. O cenário é inusual desde a sua origem. Não se trata de uma crise econômica ou política, do tipo com que estamos razoavelmente acostumados a conviver, mas de um drama de saúde que assusta, sensibiliza e traz o binômio vida e morte para a pauta das conversas mais cotidianas. As pessoas estão no centro das decisões de empresas e governos — pelo menos dos que são responsáveis.

O medo nos aproximou, mas não a ponto de dissolver as diferenças. Virou clichê dizer que estamos todos no mesmo barco, porém essa é uma meia verdade. Conforme ouvi de uma amiga, seria mais apropriado dizer que estamos no mesmo mar: alguns com condições de superar a tormenta em cabines de cruzeiro, outros acotovelando-se em botes apertados.

O vírus não escolhe gênero, raça ou classe, mas é inegável que mulheres, pessoas negras ou pobres, para falar apenas desses grupos, sofrem de forma mais intensa as consequências sanitárias e econômicas da pandemia. As organizações não podem descuidar desses públicos. O momento servirá para depurar o que é responsabilidade social efetiva do que é mero discurso.

L.DIGITAL

> "O medo nos aproximou, mas não a ponto de dissolver as diferenças"

A crise escancara as desigualdades, mas, ironicamente, também abre espaço para a empatia e a humanização das relações. No meio empresarial, por exemplo, subitamente passamos a falar com mais franqueza sobre vulnerabilidade e sentimentos. Além disso, chefes obcecados pelo comando-controle tiveram de se acostumar com a gestão a distância. O futuro do trabalho e todas aquelas tendências que pareciam inalcançáveis chegaram mais cedo do que o previsto, como atestam os milhões de pessoas em home office.

Ao que parece, as fronteiras entre vida profissional e pessoal nublaram de vez. Crianças invadindo as reuniões para pedir colo e maridos aparecendo ao fundo das videoconferências viraram parte da paisagem. Normal, como sempre deveria ter sido, mas gastamos tanto tempo na pele do personagem corporativo que agora precisamos nos readaptar.

Sairemos melhores desta experiência? É uma possibilidade, mas isso dependerá das decisões que tomarmos. A crise revela valores de pessoas e organizações. É como um teste cuja aprovação está relacionada às escolhas que fizermos neste momento. Estamos diariamente construindo nosso futuro.

RICARDO SALES

RICARDO SALES É SÓCIO DA CONSULTORIA MAIS DIVERSIDADE, PESQUISADOR NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO E DIRETOR DO FÓRUM DE GERAÇÕES E FUTURO DO TRABALHO.
RICARDO@MAISDIVERSIDADE.COM.BR

Os legados da quarentena

Por que o momento que vivemos pode fortalecer nosso senso de coletivo e transformar o mundo em um lugar melhor no futuro

Como pesquisadora de cenários futuros, uma das perguntas que mais me fizeram durante esses 40 dias em que vivemos sob a crise da covid-19 foi sobre o legado da quarentena. Desafiador responder sobre isso, uma vez que cenários futuros são construídos por meio de sinais fortes e fracos do presente, e nosso presente está mais cheio de incertezas do que de indícios. Mas já podemos pontuar alguns sinais do senso comum:

- **Existirá um impacto sem precedentes na saúde física e emocional das pessoas**
- **Existirá um impacto econômico gigantesco do qual ainda não temos real dimensão**
- **Existirá um impacto tecnológico, principalmente no âmbito da adoção massiva de soluções digitais, em uma parcela da população do globo**

No entanto, há um legado sutil que acontece quase nas entrelinhas desta quarentena. É o despertar para o senso coletivo. Nunca havíamos vivido isso de maneira tão massiva quanto vivemos hoje. Essa grande herança surgirá como fruto do acesso tecnológico, da educação e do tempo para exercitar consciência social.

E, como cada consciência produz uma visão que se concretiza numa ação, teremos muitas formas de viver esse senso coletivo:

- **Sair da caixa, das bolhas, dos ecossistemas e das organizações vendo o mundo como um território de infinitas possibilidades**
- **Apoderar-se do protagonismo, não se colocando mais em posições passivas ou de vítima**
- **Exercitar a sensibilidade e a capacidade de lidar bem com os próprios sentimentos, colaborando criativamente em vez de competir**
- **Desejar viver de acordo com suas verdades, e não apenas existir em um sistema de coisas que não faz mais sentido**
- **Lidar positivamente com opiniões diferentes das suas, sabendo ouvir com presença, mas sem gerar conflito**

L.DIGITAL

> "A principal herança desta quarentena estará mais conectada às novas formas de ser do que de fazer"

Com todas essas questões, minha visão é que a principal herança desta quarentena estará mais conectada às novas formas de ser do que de fazer. Ou seja, vamos nos transformar pessoalmente, e não apenas realizar nossas tarefas de outra maneira. Acredito que, entre os excessos que serão removidos e o acessos que serão promovidos, a tendência natural será nos tornarmos versões melhores de nós mesmos.

E, como me disse esta semana minha querida amiga, a jornalista Ana Paula Padrão: "Ninguém sairá igual e muitos sairão melhores. Os radicais polarizadores, para ambos os lados, perderão força para um grande coletivo mais atento e solidário."

LIGIA ZOTINI

PENSADORA E PESQUISADORA DE FUTURO, É FUNDADORA DO VOICERS. TEM UMA CARREIRA DE 15 ANOS EM TECNOLOGIA E DE 20 ANOS EM EDUCAÇÃO.
LIGIA@VOICERS.COM.BR

No caminho da sustentabilidade

O prazer em ajudar as pessoas e lutar pelo que é correto levou a paulistana **Roberta Pinheiro**, de 39 anos, a se formar em Direito. Porém, após quase 17 anos de carreira (dez deles na área jurídica do Itaú), a advogada sentia que tinha perdido o brilho nos olhos no trabalho. "Eu estava muito apagada e não tinha mais aquele ânimo de quando ingressei na vida profissional. Queria me especializar, mas não sabia em quê." Depois de um tempo de pesquisa, decidiu iniciar um curso de gestão ambiental na Universidade de São Paulo e, ao longo da formação, criou uma página na internet batizada de *Boas Atitudes e Sustentabilidade* para compartilhar seu aprendizado. "Foi despretensioso, mas vi que havia um crescimento orgânico significativo e, em 2018, registrei a marca." Em julho do ano passado, após ser desligada do banco, seu gosto pela sustentabilidade se transformou, de fato, em carreira. Ao notar que as pessoas tinham dúvidas sobre como jogar resíduos no lixo, Roberta desenvolveu o aplicativo Descarte Rápido — uma plataforma que, por meio da geolocalização, indica ao usuário empresas e postos de coleta de materiais recicláveis, tóxicos e eletrônicos. O plano levou quatro meses para sair do papel e, com menos de seis meses de funcionamento, o app já tem 2.500 usuários e 350 locais cadastrados no país — Roberta pretende chegar a 5.000 pontos até o meio do ano que vem. "Não tenho planos de voltar para o setor bancário." **Juliana Américo**

FOTO: FILIPE REDONDO

ENTENDA O QUE ESTÁ ACONTECENDO NO BRASIL.

Assine
a partir de R$ **9,90**/mês.
Cancele quando quiser.

Os assuntos que impactam a vida das nossas famílias estão em **VEJA**, contextualizados, analisados pelos **colunistas mais importantes do país**, com conteúdo exclusivo, jornalismo sério, independente e que **você pode confiar**.

• SAÚDE • POLÍTICA • ECONOMIA • TECNOLOGIA • COMPORTAMENTO
• CIÊNCIA • ENTRETENIMENTO • E MUITO MAIS!

veja

Acesse: **assineabril.com.br/veja**
ou aponte a câmera do seu celular para o código ao lado

PODCAST

RÁDIO PEÃO
VOCÊS/A

Conversas imperdíveis sobre **carreira, liderança, finanças** e **futuro do trabalho.**

Toda quarta-feira, um novo episódio no ar. Ouça no Spotify, Deezer, YouTube ou em vocesa.com.br