

# EQ

M A G A Z I N E  
ANO 1 NÚMERO 3

## Nesta edição

- Negritude de alma
- Multicarreira na diversidade
- Cenários da transformação digital
- Empreender no feminino
- Carreira na pandemia
- Super times, robôs de RPA
- Minha visão da pandemia
- Tendências organizacionais

## Gestão de algoritmos

Trabalho tech & touch

## Entrevistas

- Futuro do trabalho, por Carlos Piazza Timo
- Inovação Brasil, por Cristiano Kruehl

# E X P E D I E N T E

EA MAGAZINE

publicação dedicada a tendências do futuro do trabalho

ANO 1 | número 3 | outubro 2020

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

Stefarss Stefanelli

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

HUGO BESSA

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

Alda Araujo  
Ana Paula Castanheira  
Cristina Bernardini  
Felipe Tringon  
Karla Bonello  
Lorhan Caproni

Credito Imagem CAPA - Phonlamai Photo

O conteúdo da EA Magazine é de caráter colaborativo, com cessão de autorização de imagem e texto por seus autores.

Projeto gráfico original por Jeff Xavier

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

IVAN TAVARES

# S U M Á R I O

**06** EDITORIAL

E N S A I O

**14** Negritude de alma

E N T R E V I S T A S

**18** Futuro do trabalho, por Carlos Piazza Timo

**24** Inovação Brasil, por Cristiano Kruel

S E Ç Õ E S

**30** Work brand

**31** Work art

**80** Work future

C U L T U R A  
C I R C U L A N T E

**32** Conceito tendência para  
culturas organizacionais

P O C K E T

**40** Multicarreira na diversidade

**45** Cenários da transformação digital

**48** Empreender no feminino

**52** Carreira na pandemia

A R T I G O S

**56** Lorhan Caproni

**61** Ana Paula Castanheira

**65** Cristina Bernardini

**68** Alda Araujo

**72** Karla Bonello

**76** Felipe Tringoni

# DEDICADA

A terceira edição da EA é dedicada aos robôs que tanto amávamos nos filmes e que agora trabalham ao nosso lado. Softwares, plataformas, aplicativos, todas as linguagens da inteligência artificial conduzindo a transformação digital na gestão do negócio, produtos e colaboradores.



## ELEKTRO - O robô humanóide [1937]

**Elektro** nasceu em 1937. Foi o primeiro robô humanóide. A máquina possuía 2 metros de altura e pesava 120 kg. Podia andar, falar, explodir balões, contar com seus dedos e, até mesmo, pasmem, fumar cigarros. Era teleoperado, obedecia a comandos de voz. Seus braços se movimentavam e, quando “falava”, sua boca coordenava o movimento. Contava com um vocabulário de 700 palavras, transmitidas por meio de um toca-discos instalado em seu corpo. Sua estrutura era de aço e alumínio, e possuía motores elétricos para realização de seus movimentos. Em sua época de ouro, Elektro foi sucesso nacional e ganhou um amigo, o **cachorro-robô Sparko**. Os dois robôs viajaram pelos EUA em apresentações, feiras, shows e estrelaram até um filme. A carcaça do Elektro repousa hoje em um museu, em Mansfield, OHIO, nos Estados Unidos.



## Watson - O robô que venceu humanos [2011]

**Watson** chegou ao mundo 2011, vencendo humanos em um programa americano de perguntas e respostas, o Jeopardy! Idealizado por pesquisadores da IBM, o robô competiu contra o cérebro humano por três dias, na disputa por conhecimentos gerais, usando linguagem humana. Venceu adversários de peso: os dois maiores campeões do programa, Ken Jennings e Brad Rutter. Na competição, Watson era nada menos que a junção de 100 servidores. É a maior plataforma de serviços cognitivos para negócios, solução propagada como inteligência artificial. Na época em que venceu o **Jeopardy**, Watson conseguia apenas ler textos e responder perguntas. Hoje, ele integra interação por voz, leitura de grandes volumes de textos, criação de assistentes virtuais e uma infinidade de aplicações. Não é um supercomputador ou robô mas, sim, uma plataforma, um sistema de processamento avançado de raciocínio automatizado.

F O N T E  
I N S P I R A D O R A

**oakian**

<https://twitter.com/oakian1>

<https://www.facebook.com/oakian/>

[https://www.instagram.com/oakian\\_/](https://www.instagram.com/oakian_/)

<https://www.linkedin.com/company/oakian/>

**www.emaprendizagem.oakian.com.br**

comunidade virtual, plataforma gerenciada pela oakian (www.oakian.com.br), ativada de forma colaborativa e orientada a tendências do futuro do trabalho.

**ea magazine**

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

[https://oakian.com.br/edicao/ea\\_magazine\\_ed03/](https://oakian.com.br/edicao/ea_magazine_ed03/)

# agradecemos

aos convidados que colaboram na edição 3

carlos piazza timo	18
cristiano kruehl	24
rafael horta	40
caio sigaki	45
Fatima casarini	48
André coelho	52

# EDITORIAL



por stefarss stefaneli

## Gestão de algoritmos

### Trabalho tech & touch

A EA traz nesta edição novos paradigmas para sua carreira profissional. A pandemia continua entre nós e, em meio a ela, a esperança mundial pela chegada da vacina. É neste cenário de expectativas, de retomada da economia, da vida em sociedade, que sabemos que muita coisa no mundo do trabalho não se recupera mais. São os modelos de contratação, de gestão de pessoas e, claro, o modelo de carreira. Bastaram seis meses para se alterar profundamente o ecossistema de RH, ambiente dentro das empresas que sempre ditou a oferta de empregabilidade e suas condições. Da contratação e suas réguas do valor hora-homem X carga horária ao modelo de carreira. Das matrizes de inclusão corporativa, na maioria das vezes modelos ainda ortodoxos de seleção e recrutamento profissional. Sem equidade justa, sem contratação e inserção proporcional de vagas existentes para profissionais negros, PcDs ou mulheres. Um olhar decisório ainda com pouca escala de oportunidades para minorias.



imagem: MARTON MONUS / MTI/AP

“O desemprego atingiu 13,8% da população economicamente ativa, o que soma hoje 32,9 milhões de brasileiros fora do mercado de trabalho. Se o desemprego cresceu na pandemia, o país ganhou quase 1 milhão de empresas MEI, inserindo na nossa economia 10,8 milhões de microempreendedores individuais”.



Em poucos meses, o mundo do trabalho, o mundo do RH mudou, muda drasticamente. Mas as pessoas do mundo do trabalho também estão mudando. Se tornou imperativo a aprendizagem on demand, a gestão de algoritmos, o uso da inteligência artificial como balizador de tomadas de decisão ágeis e mais assertivas. É a transformação digital. Ela cresce em toda ordem de funcionalidade, e não apenas para garantir a qualidade das jornadas home office. A dinâmica do trabalho híbrido, presencial e remoto torna muito mais desafiadora a gestão do seu trabalho e da cultura organizacional em que você integra. Se você está empregado, sabe exatamente do que falo. Mas e se perdeu seu emprego?

A Gig Economy (economia sob demanda) aponta novas formas de vender seu trabalho. Um cenário de oportunidades para seu projeto de carreira. Se está desempregado, vale a pena continuar enviando currículos para empresas em revolução? Se está empregado, vale a pena continuar a renegociar a limites

seu salário para não perder o emprego? Abrir uma MEI, fundar startups, pra onde você direciona seu caminho profissional? Sim, os robôs já chegaram e eles não vão roubar empregos. Mas quais serão suas melhores competências a partir de agora?

A EA traz um time incrível de convidados para te ajudar a seguir em sua jornada profissional neste tempo confuso, sem respostas fáceis, de total transitoriedade. Mas todos eles, futuristas, gestores, empreendedores, pesquisadores e consultores que colaboram nesta edição, concordam sobre a autogestão de carreira. De você liderar seu futuro profissional. De você chegar ao futuro do trabalho sem mais precisar de um RH de empresa. **Boa leitura!** [eq](#)

# MEU JEITO HOME OFFICE





“Sim, estou em home office. Tive que me adaptar rapidamente a esse modelo 100% remoto de trabalho, pois amo a proximidade e a mobilidade. Pelo meu estilo de trabalho, prefiro ambientes com mais flexibilidade. É um exercício diário de organização e preservação. Importantíssimo pra mim não cair em gatilhos mentais negativos, que podem gerar procrastinação e desgaste emocional. Muito cuidado com saúde mental. Todos estamos passando e sentindo coisas parecidas, né? Sou entusiasmado e otimista nato. Torcendo por resultados globais positivos e que a humanidade acorde! Uma coisa é fato: não voltaremos ao ‘normal’ de antes. E isso é ótimo!”

**Filipe Sena**, especialista HR, Gi Group



“Estou otimista com o que podemos considerar ‘o novo normal’, estou em home office, foi um desafio grande para mim e para toda a organização, mas estamos caminhando muito bem. Se cuide e cuide dos teus :)”

**Ildemar Maia**, analista RH, ADP



“Estava, sim, em home office e confesso que me sentia mais criativa, produzia com mais qualidade e conseguia me organizar com a rotina da casa. Apesar da situação, também me sinto otimista com as oportunidades que podem surgir :)”

**Cintia Mirie Kadowaki**, especialista em comunicação interna, em busca de novas oportunidades





# 7 tendências para aquecer sua empregabilidade

Novo normal. Mudou seu jeito de trabalhar, acelerou a produtividade da gestão remota, desafiou os modelos de lideranças. Modelos de empregabilidade se reorganizam. **Adaptação** e **confiança** são condições primordiais agora na relação empresa-colaborador.

Manter-se ativo, com oportunidade de trabalho, nunca antes dependeu tanto de você. Potencial de entrega com mais autonomia, dentro ou fora das empresas, é tendência que vai reger os modelos de contratação de trabalho (e não mais de emprego).

**1 Híbrido.**  
Trabalho virtual ou presencial, você nos dois ambientes, traz ganho de flexibilidade.

**2 Organização.**  
Priorize horários de execução e prazos de entregas. O mercado caminha para contratar por projetos pontuais e volume hora-homem.

**3 Habilidades.**  
Capacite-se em requisitos que não domina. Opte por aprendizagens que tenham sinergia com suas expertises.

**4 Engajamento.**  
Aprender, ensinar e colaborar é a dinâmica que vai gerar protagonismo pra sua carreira.

**5 Convergência.**  
Não tema mais os robôs, eles chegaram mesmo para serem seus colegas de trabalho. O trabalho homem-máquina é o modelo mais produtivo deste século.

**6 Empatia.**  
Novos modelos de trabalho estão se organizando, ser um profissional empático terá valor de inserção exponencial.

**7 Plano B.**  
Trabalho por paixão é condição de vitalidade, de boas entregas. Se isso não estiver acontecendo com você, coloque em curso o seu plano B.

## PESQUISA HOME OFFICE

### Adaptação

- 71%** dos brasileiros já passaram a trabalhar na modalidade home office
- 53%** se consideram totalmente adaptados
- 33%** estão em processo de adaptação
- 14%** ainda não se habituaram

### Ambiente de trabalho

- 80%** fazem pausas ao longo do dia e respeitam horário de almoço
- 47%** trabalham em um cômodo da casa reservado
- 38%** utilizam ambiente comum (sala, cozinha)
- 12%** utilizam vários cômodos da casa ao longo do dia
- 03%** Adotam outra alternativa

### Satisfação

- 79%** estão muito ou completamente satisfeitos com o trabalho remoto
- 82%** índice de satisfação entre mulheres
- 76%** estão em processo de adaptação
- 39%** aumento de rendimento e da qualidade entregas
- 64%** tem mais satisfação em trabalhar remoto
- 71%** percebem que há possibilidade de aumentar produtividade, precisão e igualdade
- 58%** dos líderes não trabalhavam em home office antes da pandemia

M A N I F E S T O E A

comunidade 

CONHECIMENTO

*inovação*

tendências

IoT, AI, I&O

**FUTURO RH**

futuro • TRABALHO

oakian

Dai Brito

## NEGRITUDE DE ALMA

“É difícil ascender socialmente quando o sistema excludente existe para decretar o sucesso ou fracasso de alguém pautado no seu tom de pele”.

### BIO

Ela tem fome de aprendizagem. Publicitária, tem olhar potencial para gestão de projetos, marketing digital e lapida uma paixão nova na gestão de pessoas. Dai Brito tem negritude de pele e de alma.

Dai Brito é filha de baiana com cearense, sem contato com o pai, fato recorrente em comunidades de baixa renda, cercada por mulheres fortes e independentes. Ela conta que teve uma infância com família grande e unida, sem envolvimento em militâncias e sem representatividade.

Cresceu e, identificando as situações de racismo que passava, atua hoje no ativismo preto como ferramenta de empoderamento de inserção social e profissional.

### GEORGE FLOYD

“Acredito que o George Floyd convidou todos a repensarem seus privilégios e, principalmente, evidenciar a falta dele. A união de raças, nos protestos americanos, deixou claro esse ato de repensar o todo, a comunidade, e respeitar a existência do ser em sua pluralidade. Estamos repensando a nossa responsabilidade social, questionando nossas políticas públicas e décadas de ‘poder branco’”.

### PRECONCEITO PROFISSIONAL

“Muitos acham que a publicidade é o centro da diversidade, profissionais sem preconceitos e ‘pra frentex’. Passei por diversas situações ligadas à minha cor e gênero. Ia contra a uma publicidade que tinha como padrão o atendimento branco. Com o tempo, assumi outras responsabilidades, como o time de criação, o auge da minha carreira e o auge das humilhações. Lidava com profissionais machistas, homofóbicos e racistas. Esse



período foi importante na minha construção. Me vi obrigada a me fortalecer como pessoa e profissional.

E posso dizer? Sou muito grata por cada situação, boa ou ruim, pois foi determinante para definir que tipo de profissional eu queria ser”.

“Perdemos negros adultos e crianças todos os dias no Brasil, mortes não menos impactantes que a de Floyd. São cenas que nos agridem, provocam comoção, mas não levam milhares à rua. Por que no Brasil isso não acontece, não vamos às ruas? A comoção coletiva pode ser um fator determinante para as mudanças”.

### **MINORIAS NO TRABALHO**

“Estamos longe de oportunidades realmente iguais. Quando penso em mercado de trabalho e em um jovem preto buscando sua inserção, lembro de um estudo social. O teste mostrava fotos de pessoas em situações ou atividades diárias, e o profissional de RH precisava identificar o que a pessoa estava fazendo. Em resumo, todas as fotos em que apareciam pessoas pretas, imediatamente algum profissional relacionava a algo duvidoso”.

### **ASCENSÃO NEGRA**

“Tem muito trabalho a se fazer, há poucos projetos de inclusão que impactam. Racismo é tão cultural, que temos a desvalorização do corpo preto, que sempre é visto e/ou retratado como bandido, esturpador, agressivo e



burro. Mudar toda uma mentalidade social é difícil, leva tempo e empenho de todos. Em outro extremo, temos o povo privilegiado, que não se vê como privilegiado e que acredita que só não vence na vida quem não lutou o suficiente”.

### **DIVERSIDADE CORPORATIVA**

“Toda iniciativa com o objetivo de educar ou criar acessos é bem-vinda. Enxergo esses programas como um dos vários braços da luta por igualdade. Quando expomos e debatemos sobre, sempre se gera mudanças. Mas nos programas de diversidade é essencial questionar a diversidade nos cargos de médio/alto escalão e reavaliar se o perfil procurado é inclusivo”.

### **CONTRIBUIÇÃO NEGRA**

“Mesmo com a falta de espaço e de reconhecimento, há grandes contribuições do povo preto. A Nátaly Neri foi de grande importância no meu despertar enquanto mulher negra. Um modelo de aceitação. A Tássia

Reis traz em suas letras uma realidade tão próxima de nós, que me emociona. O Emicida, como grande formador da minha identidade, com suas músicas carregadas de ancestralidade. Viola Davis, como grande artista e militante. E por aí vai”.

### SEVERINO

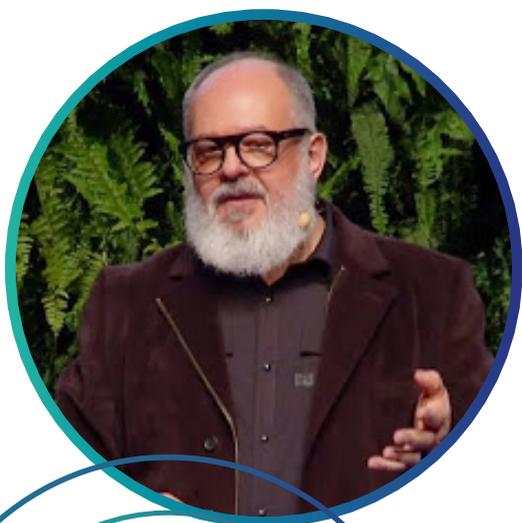
“Tenho que provar literalmente em dobro. Por ser mulher e preta. No mundo atual, essa é a fórmula para o fracasso profissional e pessoal. Sempre me cobrei muito, pois sabia que meu trabalho deveria falar por mim. Absorvia trabalhos de outras áreas e, com o tempo, me tornei o famoso severino. Demorei para entender o valor do meu trabalho e tive que derrubar muitas limitações que me eram impostas”.

### EMPREENDER

“Poucos sabem, mais acredita-se que muitos pretos, após a abolição da escravatura, começaram a empreender para sobreviver. Séculos depois, temos muitos pretos empreendendo e pouquíssima visibilidade disso. O afroempreendedorismo movimenta atualmente 1,7 trilhão de reais por ano e, mesmo com essa receita, seguem sem apoio e visibilidade. Com o objetivo de contribuir com a causa, fundei a Garfo, uma loja de cultura afro, que nasceu como ferramenta de transformação dos meus, da minha raça.” **eo**



# W O R K ENTREVISTA



## Carlos Piazza

Darwinista digital, nexialista, futurista  
Practitioner Certified Millenium Project.  
Carlos Piazza é um homem com o pensa-  
mento sempre à frente e um estudioso do  
futuro do trabalho. Fundador da CPC, empresa  
focada em negócios digitais e em temas como  
disrupção, aceleração digital e seus impactos  
na sociedade, 5a revolução industrial,  
sociedade 5.0, gestão da inovação e Life 3.0.  
Incansável em sua visão de futuro, é também  
Embaixador do Teach the Future no Brasil, TED  
Talker, foi membro do comitê de Inovação e de  
Sustentabilidade do IBGC - Instituto Brasilei-  
ro de Governança Corporativa.

<https://www.ibgc.org.br/>



# A janela do mundo é a tela do computador

“O que se vive hoje em muitos ecossistemas de inovação no trabalho: pessoas independentes, com alta influência, com alta autoridade sobre o que dizem e fazem e com maturidade, estabelecendo o trabalho através de intervenções em projetos e, ao mesmo tempo, colaborando com outras empresas e iniciativas. São pessoas muitas vezes inquietas, muito produtivas, são lifelong learners, apaixonadas, ágeis e que sabem exatamente o que não querem para si próprias”.

“No mundo digital, a teoria do Tech&Touch nos trouxe a aceleração da percepção que pessoas são indivisíveis. O trabalho pode ser tech agora, mas as pessoas são touch, portanto, elas trabalharão de qualquer lugar, poderão, acima de tudo, serem requeridas pelo mundo todo”.

# Piazza analisa o cenário de trabalho na pandemia.

“Considero a pandemia como um freio de arrumação. Vivíamos tempos pré-pandemia que não faziam muito sentido, uma corrida contra o tempo, ambientes cegamente competitivos. Em muitos casos, com problemas éticos, pessoas precisando de algo que não sabiam definir, uma insanidade no ar. Um ritmo insano de oito voos por semana, vida de aeroporto, deslocamentos absurdos para aplicação de uma hora de palestra, ou quatro horas de um curso”.

“Líderes atrapalham especialmente em determinadas condições. Por esses motivos, haverá necessidade de liderança distribuída, não focada no comando/controle. Saem os líderes, entram os mentores e tutores de jornada”.

## **EA - Quem melhor explicaria a tempestade da pandemia: Freud, Darwin ou Platão?**

**Piazza** Seres humanos são os únicos seres vivos no planeta que podem imaginar algo que nunca aconteceu e, por essa razão, pensam em sua própria finitude. Quando algo absurdamente impensável acontece, como a pandemia de Covid-19 que estamos vivendo, perdemos algumas coisas. Entre elas, a confiança no outro, não há certificado imune e isso persistirá. As garantias, nem da vida se tem mais, fora questões de trabalho, emprego, renda. Perdemos as rotinas e vivemos uma desaceleração do tempo perturbadora. Não está apontado na pergunta, mas eu ficaria com Arthur Schopenhauer: "em geral, nove décimos de nossa felicidade baseiam-se exclusivamente na saúde. Com ela, tudo se transforma em prazer".

## **EA - A pandemia trará evolução no contexto do trabalho?**

**Piazza** Certamente. Está acontecendo algo que há dez anos eu falava, e que as pessoas estranhavam: a questão do **nomadismo digital**. Com a pandemia, o trabalhar deixou de ser um lugar. A densidade digital que se tem hoje permite que se possa trabalhar em qualquer tempo, em qualquer lugar, sob qualquer formato. Há claro, um choque quando se coloca colaboradores e seus líderes trabalhando de forma remota. Há ainda uma preferência absurda por um estilo de liderança, daqueles que preferem ter seus subordinados à vista para comandar e controlar. No home office, as pessoas estão relativamente livres. Elas estão entendendo que não há lógica em ser criativo das 9 às 18 horas, pode-se ser criativo em outros horários, inclusive quando as crianças dormem, os animais domésticos demandam menos, na madrugada, a produtividade experimentada dá conta de mais de 20% de incremento, como reflete um grupo de gestores de RH em São Paulo.

## **EA – Nomadismo digital é bem nosso tempo.**

**Piazza** Sim. O nomadismo se coloca na incrível mudança que pode ser vista agora, você trabalha de onde está. Há também muita gente voltando para seus locais de origem,

a premissa é se ter internet somente. Então, uma pessoa do interior do Mato Grosso do Sul poderá trabalhar em uma empresa de Singapura, uma big tech, em qualquer lugar do planeta. O trabalho vai à pessoa, não mais a pessoa vai ao emprego. **Trabalho e emprego são coisas diferentes**. Ganha força trabalho por empreitada, em regime de colaboração intensa, onde a influência, a autoridade e a maturidade contam muito. Vivemos já a maior transição laboral desde a primeira revolução industrial, com certeza.

## **EA - O trabalho home office aprimorará habilidades profissionais?**

**Piazza** Um dos reflexos já observados na pandemia é o fato de que a produtividade subiu muito, as pessoas trabalham com melhor equilíbrio entre vida pessoal e funcional e, além de tudo, ainda têm o aprendizado no mesmo espaço de casa. As pessoas entenderam que o aumento da produtividade deriva de uma atenção maior quanto à organização do trabalho, ele é mais fluido, não há derivativos e aparece com força total a colaboração. Melhor, as **pessoas estão mais empáticas**, com saudades do contato humano, então pode-se dizer que, quando puderem sair do isolamento, elas enxergarão o outro com mais empatia, com mais cuidado, aceitando melhor as diferenças e a colaboração.

## **EA – No contexto consumidor-produto, como fica isso?**

**Piazza** Desde os anos 90, houve a inversão no vetor de marketing, são as pessoas que compram, não mais as empresas que vendem. O ambiente de negócios tem sofrido mutações definitivas quanto a isso. No meu entender, as relações serão de trabalho, não de emprego. Haverá muito trabalho, talvez menos emprego. Empresas e pessoas se juntam para criar valor, mas sem a obrigatoriedade de se ter um corpo físico fixo. Eu acredito até ser já improvável que empresas com corpo de especialistas fixos estejam realmente preparadas para enfrentar os desafios do mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), do mundo ressignificante, exponencial, que demandará convergência homem/máquina.

## **EA - O trabalho remoto precisará de lideranças?**

**Piazza** No meu entender, sim, mas não da liderança existente, cheias de relações doentias, da necessidade de produção a qualquer preço, líderes panópticos, que insistem em vigiar os colaboradores, que adoram comandar e controlar, que afogam a criatividade, que transformam as pessoas em um robô de tarefas repetitivas. Na convergência homem/máquina, precisamos das contribuições prioritárias dos seres humanos, análise da ambiguidade e pensamento crítico, capacidades inegavelmente humanas, que as máquinas não conseguem fazer, mas as empresas insistem em usar seres humanos como base de tarefas repetitivas, que, pelo comando/controle, as transformam em máquinas de fazer, mas não de pensar.

## **EA – Com a transformação digital há ritos a se preservar na cultura organizacional?**

**Piazza** Do ponto de vista da governança, sim, a questão de se ter claro de que o propósito é uma das coisas mais delicadas que se tem hoje para conectar pessoas e sociedade na forma de prestação de serviços. Há a questão muito forte de se entender que a chamada sociedade 5.0 pressupõe uso de tecnologias no centro para a melhoria de vida das pessoas. Há uma nova ordem, em tempos exponenciais, a ética no relacionamento. Na forma de fazer, deve prevalecer uma dialética precisa entre o que se diz e se faz. Em tempos de protagonismo elevado e radical, não há nenhum lugar seguro para que as empresas se escondam, tudo é visível, tudo é arbitrado, tudo é ponderado em tempo real. Em tempos de buzz marketing, compreender que há uma nova ordem na forma de se consumir propostas de valor está nas mãos das pessoas, não mais das empresas. Portanto, conceitos de sustentabilidade, de responsabilidade social discricionária, de ética interativa devem ser tomadas em conta urgentemente.

## **EA - O modelo de RH sobreviverá à pandemia?**

**Piazza** Desde muito antes da pandemia,

já tínhamos em mente a perda de sentido das áreas de RH como conhecemos, áreas mais voltadas ao departamento pessoal, às atividades transversais, universidades corporativas. Acredito que está destinada às antigas áreas de RH o ritmo das tarefas de se enxergar o futuro e antecipar mudanças. A elas está destinada a disrupção, a manutenção da existência das empresas, na forma de catalisar gente para os propósitos das companhias. Com a pandemia, tudo se acelerou, inclusive a forma com que as pessoas se conectam produtivamente, dos conceitos novos de liderança distribuída, gestão 3.0, gestão da inteligência compartilhada, das conexões do futuro e fundamentalmente a gestão da diversidade. O conflito é necessário para que se aborde os fragmentos da sociedade, justamente porque acredito que o papel do RH será fundamentalmente junto à alta administração, no contexto em como criar valor quando tudo muda o tempo todo.



Carlos Piazza

## **EA - Quais habilidades vão garantir trabalho?**

**Piazza** Há a necessidade dos estoicos, como define o autor Nassim Taleb. Segundo ele, são aqueles que transformam o **medo em prudência**, a **dor em transformação**, os **erros na iniciação** e os **desejos em empreendedorismo**. Além disso, altíssima capacidade de colaborar em ambientes altamente voláteis e ambíguos, complexos e incertos, pessoas que têm, ao contrário do que se propala, alta plasticidade, não resiliência. A capacidade de fazer atalhos, de se contribuir de forma mais líquida, mais enxuta, que possa se alavancar na gestão 3.0, um sistema de gestão que representa o agile no design organizacional. Também aqueles que pensam mais e fazem menor podem ser bem requeridos, há uma necessidade de maior inteligência na obtenção de resultados.

## **EA – Escritórios com baias, cargas horárias e gestão sob controle, isso acaba aqui?**

**Piazza** O que se assiste durante a pandemia é algo que deixa os gestores atônitos por conta do aumento expressivo da produtividade, algo esperado, mas haviam dúvidas das empresas quanto ao nível de compromisso que as pessoas teriam. O fato é que o home office se esgotou também, caminhou rapidamente para o nomadismo digital. Trabalhar não é mais um lugar, muito menos, um lugar estruturado. Baias, carga horária, escritórios, chefes do estilo comando/controle estão completamente fora desse radar, no lugar, ambientes touch para trabalho, a casa de todos, roupas home confort, liderança distribuída e gestão 3.0. No topo criatividade, future design e fiction lab.

## **Em que o robô será melhor em entregas do que o trabalhador humano?**

**Piazza** Tudo que depender de capacidade de cálculo e simulação, as máquinas serão cada vez melhores que os humanos, batem a incrível marca de 200 quatrilhões de cálculos por segundo, é óbvio que o ser humano não conseguirá atingir uma marca como essa. Máquinas são melhores em automação, ganham de longe na velocidade com que são

capazes de fazer simulação e, como chama a autora Martha Gabriel, a natureza é a razão pura, então há o ganho na análise de grandes volumes de dados.

## **EA - Inteligência artificial está sendo bem aplicada nas empresas?**

**Piazza** Em alguns casos, há uma compreensão bastante aguçada e bem executada. Em muitos casos, para criarem soluções para clientes, mas não para si próprias. A inteligência artificial poderá ser usada para sistematizar gerenciamento e praticamente automatizar tudo que se puder nas empresas. Não faz sentido o que muitas empresas fazem, porque elas são usadas para produção de dados, para gerenciar cálculos em bases de dados não confiáveis, fragmentadas. Sensores e automação de rotinas empresariais é algo mais que necessário, tanto que já se vê nos países nórdicos empresas de sala escura, ou seja, empresas que não tem humanos trabalhando, somente máquinas. Em tempos de grande disrupção, como o nosso, já há empresas de consultoria que usam robôs para auditarem robôs, tudo que puder ser automatizado será, mas a dependência de pessoas nos ecossistemas produtivos ainda é algo corrente. Então, entendo que as empresas poderiam sim romper muito mais o status quo, se utilizando de inteligência artificial para suas finalidades, inclusive para ajudar as empresas a fazer simulações e cenários de antecipação de mudanças. Estamos muito longe disto!

## **EA - Que filme de ficção melhor explica o nosso tempo, Piazza?**

**Piazza** Para mim, Tubarão, de Steven Spielberg, de 1975, que traz uma ideia interessante, que tem paridade com a pandemia do coronavírus, que é a constância do medo, do invisível, da metáfora de um inimigo sempre presente e sempre um risco iminente à ordem. Não é visível, mas está sempre à espreita. O medo apavora, cria pânico e, ao mesmo tempo, ativa o negacionismo, exatamente como hoje vivemos. Só depois de morrer, muitas pessoas atuam, até lá ficam "chutando lata na estrada", como dia a autora Michele Wucker, no livro The Gray Rhino, sobre como

reconhecer e agir sobre os perigos óbvios que os seres humanos ignoram, ou fingem ignorar. O coronavírus agora representa o inimigo oculto que destrói relacionamentos, desacelera o tempo, tira as garantias, provoca afastamento entre as pessoas, algo absurdamente impensável, mas, por não se poder ver o vírus, teimam em achar que ele não existe, mesmo que passem ,e longe, a casa de 100 mil mortos.



Human, Centered Design, o futuro do trabalho  
 Carlos Piazza | TEDxObjetivoSorocaba



Não Confunda Trabalho com Emprego  
 e Tudo Isso com sua Vida!  
 Carlos Piazza TEDxSaoPauloSalon

# T E C H ENTREVISTA



## Cristiano Kruehl

Head of Intelligence & Innovation da StartSe, Cristiano Kruehl é, acima de tudo, um empreendedor. Na última década, tem apoiado experimentos e modelagem de startups em diversos segmentos e participado de programas e projetos de transformação empresarial. Graduado em Informática (PUC/RS) e com MBA (FGV - Gestão Estratégica em TI), possui diversas experiências e especializações internacionais, como Business Value Technology (MIT), Innovation Architecture (IESE), Market Validation (UTexas).



# Sociedade DIGITAL

“Acho que ajudo a todos se eu fizer uma provocação: nós, brasileiros adultos, ainda não entendemos que é fundamental aprendermos numa velocidade maior, mais frequentemente e temas mais diversos. Todos os bons startupeiros que conheci eram bons pesquisadores. Talvez, eles nem se reconhecessem assim, mas, na prática, eram bons de pesquisa primária (ver e viver a coisa) ou de pesquisa secundária (hackeadores do conhecimento disponível). Os melhores eram bons em ambas”.

“Uma coisa que eu não aguento mais é esta conversa de se voce é de humanas ou exatas. Que pergunta mais fora do tempo! Eu quero ser e aprender qualquer coisa. Essas coisas enraizadas acabam conduzindo os jovens a escolhas que, na verdade, são preconceituosas e limitantes. Esta é coisa bacana destes novos tempos: cada um pode aprender e ser o que quiser”.

“Uma maneira divertida de pensar é que, para fora, todas as empresas serão uma Fintech. Mas, para dentro, todas terão que se tornar uma Edtech. Empresa que não for ágil para aprender (e executar experimentos e aprender a inovar) vai ter muitas dificuldades de se manter competitiva”.

“Infelizmente, vemos poucas Hard techs no país. Ou seja, startups que se diferenciam devido à sua tecnologia única e surpreendente. Falo de algo bem hard science, rocket science, biotech. Temos casos aqui e ali, mas, pelo tamanho do Brasil e da economia, deveríamos ter muito mais delas”.

## **EA - Quem aquecerá o segundo semestre na economia brasileira: PMEs, Players ou Startups? Ou consideramos 2020 "the lost year"?**

**Kruel** Acho que o melhor nome para 2020 será **The Wicked Year**, está tudo muito estranho. Estudaremos por muitos anos as causas e consequências desta pandemia, mas cada um de nós terá as suas lições e aprendizados particulares. Acho difícil opinar sobre quem irá vencer em função do tamanho da empresa (pequena ou grande), ou se é insurgente (startup) ou incumbente (já estabelecida no mercado). Alguns tipos de negócios foram acelerados pela pandemia (ex.: Amazon), mas outros, mesmo digitais, sofreram reveses (ex.: 99). Alguns foram beneficiados por demandas urgentes, mas que podem ser efêmeras (ex.: álcool gel), outros podem ser sustentáveis e duradouros (ex.: telemedicina). Ainda tenho dúvidas de pesquisas de opinião, pois as pessoas ainda estão sob forte impacto do trauma. Se eu tiver que arriscar, diria que qualquer empresa que consegue ser flexível e versátil terá mais chances de identificar e explorar oportunidades no meio de tantas ameaças.

## **EA - Que barreiras mais severas de gestão, processos/produtos/pessoas, nossas empresas enfrentam na pandemia?**

**Kruel** Sem medo de ser feliz ou ser ridicularizado, afirmo que todos precisamos, humildemente e rapidamente, reaprender a fazer negócios. Na pandemia, eu aprendi que existem dois tipos de empresas: ursos e leões. O **URSO** é aquele com gordura para queimar e opção de hibernar por 5 meses. Podem ir para a sua caverna e voltar quando o inverno acabar. Já para o **LEÃO**, a coisa está mais difícil, pois, se não se alimentar em 15 dias, ele morre. A coisa parece fácil para o urso e terrível para o leão. Mas, como o leão não tem alternativa, ele começou a procurar alimento em tudo que é canto. E penso que tem até **leão que está tentando virar vegetariano**. A desvantagem do leão faz ele tentar de tudo para não morrer. Se ele conseguir sobreviver a este período, significa que ele encontrou novas formas de se alimentar. O que era uma

desvantagem no curto prazo pode se tornar uma vantagem. Já o urso, se ficar dormindo, quando ele voltar, talvez a floresta tenha desaparecido. Enquanto o urso dorme, talvez o cliente dele encontre alternativas ao que ele faz, e ele se torne dispensável. Então, a vantagem do urso no curto prazo pode se tornar uma perigosa desvantagem. Sim, eu sei: o melhor mesmo é ser urso com coração de leão. A historinha é inocente, mas a mensagem é forte.

## **EA - A StartSe revoluciona o modelo de educação profissional, que propósito os move?**

**Kruel** Uma frase que resume o propósito da StartSe é "Provocar Novos Começos". Nós percebemos e aceitamos que o conhecimento está mais perecível. A meia vida do conhecimento (aka, half-life of knowledge) está encurtando. Ou seja, o tempo que leva para o que eu sei valer a metade está cada vez mais curto. A explicação é fácil, se entendermos os fundamentos: (a) as tecnologias se tornam melhores e mais baratas, e isso acelera a disseminação da informação; (b) isso acelera mudanças no comportamento de consumo e promove uma explosão de novos experimentos de negócios, que acabam mudando mercados; e isso (c) exige que se mude as práticas de gestão, que, quando têm sucesso, acabam por acelerar o desenvolvimento de tecnologias e novos experimentos de mercado. E a roda gira cada vez mais rápido.

## **EA - O profissional brasileiro aprendeu a consumir conteúdo de negócio?**

**Kruel** As pessoas vêm se interessando mais, porém ainda não o suficiente. No universo corporativo, é mais difícil analisar se os profissionais estão mais interessados em (re)aprender. Algumas empresas possuem programas de educação internos muito bem estruturados, mas muitos parecem que não conseguem disseminar conhecimento para promover as transformações necessárias. Talvez, a resposta esteja mesmo na Andragogia. Adultos não gostam de aprender nada antes que reconheçam que realmente

precisam aprender aquilo. No caso de ter que aprender algo diferente, que talvez até contradiga o que eles sempre fizeram, a resistência é ainda maior.

### **EA - Nosso ecossistema de startups é competitivo em tecnologias disruptivas?**

**Kruel** Acho que não. Temos, a cada dia, mais startups brasileiras, e somente na base da StartSe são mais de 15 mil. Tem de tudo: *fintech, insurtech, agrotech, healthtech, construtech, lawtech, edtech, retailtech, logtech*, e todas podem, ou deveriam, estar contribuindo forte para combater na pandemia. Afinal, o grande gatilho para a criação de uma startup é: encontre um grande e importante problema para resolver. E problema é o que mais temos hoje. Mas você percebe que a maioria das startups são baseadas mais em "sacadas de mercado", e não necessariamente baseadas em uma tecnologia disruptiva. O que está tudo bem, pois o que interessa é resolver o problema.

### **EA – O Brasil é o país das PMEs, elas geram PIB, mas não inovação, são modelos locais sem pretensão global. Como avançaremos em competitividade?**

**Kruel** Isso é intrigante. Em diversos estudos, o Brasil aparece como um país com muitos empreendedores. Já em outros, como muito fraco em inovação. Será que isso quer dizer que o empreendedor brasileiro **empreende mas não inova?** Pode ser que sim. Possivelmente, sim. O brasileiro é muito "virador", mas a maneira como empreendemos é muito convencional, baseada em modelos mentais antigos e modelos de negócios de

um mercado que está se deteriorando. O negócio pode até vencer um outro concorrente local, mas dificilmente conseguirá enfrentar um substituto moderno com pegada global. Como vamos mudar isso, eu não sei. Mas a StartSe busca intensamente provocar e preparar empresários, empreendedores, executivos e profissionais de todas as áreas e indústrias a pensar e agir diferente. Não basta empreender, é preciso inovar.

### **EA - Inovação é tecnologia?**

**Kruel** Inovação e tecnologia são termos mágicos, mas confusos. As definições

formais acabam sendo simplificações de uma realidade muito mais complexa. Praticamente tudo o que está no seu entorno um dia foi uma inovação fantástica, viabilizada por uma tecnologia incrível. Mas, com o tempo, você vai se acostumando com elas e não as vê mais como uma ameaça. Isso mesmo: tecnologias e inovações assustam, pois temos medo do que não conhecemos. Tecnologia não é inovação, mas a inovação sempre se apoia em alguma tecnologia. Eu acredito

que uma das mais poderosas "tecnologias" é a Tecnologia de Gestão. A gestão é uma coisa que inventamos e significa a maneira como nós, seres humanos, nos organizamos para alcançar feitos incríveis. Talvez, essa seja a maior de todas as tecnologias. Nem toda tecnologia precisa ligar na tomada.

### **EA - Basta acoplar um lab de inovação ao negócio para empresas serem mais inventivas?**

**Kruel** Falta medo :) Brincadeira! Mas falando sério: o medo é o que existe de mais forte



Cristiano Kruel

para nos tirar da inércia. Tirar da inércia é fazer algo diferente, é **startupar** = colocar em movimento. Fazendo isso, a empresa enfrenta o desconhecido e acelera o seu aprendizado. E é o que precisa ser feito para estar mais preparada para esta Nova Economia, cheia de volatilidade e incertezas. Mecanismos e estruturas como **labs de inovação, corporate venture, skunk works, aqui-hiring** são incríveis, mas não são remédios para todas as doenças. O que cada líder de empresa precisa fazer é entender o contexto e o momento do seu negócio. Mas, para isso, precisa conseguir olhar o mundo com novas lentes. As antigas podem estar embaçadas.

### EA – O empoderamento feminino chegou na tecnologia?

**Kruel** Eu fico feliz em acompanhar que cresce todos os dias. Mas ainda eu acho muito desproporcional. Podemos e devemos incentivar mais mulheres a empreender. Mas não são apenas as mulheres, precisamos mais diversidade, de todos os tipos e em todos os sentidos. Há muitos anos, me marcou demais uma reunião que tive lá no Vale. Eu conheci um time de desenvolvimento de um produto digital global de 12 pessoas, com umas nove nacionalidades diferentes. É preciso aprender que diversidade traz perspectivas diferentes, e isso ajuda criar soluções mais inovadoras e justas. Eu acho que estamos presos a alguns dogmas preconceituosos, que precisamos combater.

### EA - Home office vai acelerar inovação nas empresas?

**Kruel** O que estamos vivendo é um home office forçado. Ficou claro que podemos, sim, trabalhar *anywhere*, mas também é verdade que somos animais sociais e gostamos de estar com outras pessoas. O home office é um bom exemplo de algo que a pandemia pode ter acelerado, mas não que o criou. Eu apostaria que diversas tendências já em curso vão se acelerar: *telemedicina, e-commerce, gig economy, anywhere office, sharing economy*.

O mais forte da pandemia é que vai fazer

as pessoas se perguntarem mais: por quê? Por que eu não poderia fazer uma consulta rápida com o médico e precisava levar meu filho até aquele lugar onde só tinha pessoas doentes? Por que eu precisava ter somente um emprego quando, na verdade, eu só queria trabalho? Por que eu preciso de um automóvel mesmo? Por que eu não posso aprender tudo sobre machine learning sem sair de casa? Se perguntar mais pode mudar muita coisa.

### Deus existe na tecnologia e quem seria ele? Watson (IBM)? Elon Musk? Yuval Harari?

**Kruel** O Legal a provocação. Buscando



interpretar as entrelinhas, penso o seguinte:

**Watson** - Inteligência Artificial Geral  
Meu hobby, há muitos anos, é estudar Inteligência Artificial, em todos os seus sabores. A saber, Watson é, na verdade, um brand bacana da IBM sobre diversos recursos de IA. Muita gente tem medo de IA. Muita gente gosta de ver maldade na tecnologia, mas eu já aprendi que a tecnologia não faz maldade. Quem faz maldade são as pessoas más. Eu acho que Inteligência Humana é algo muito diferente do que estamos hoje conseguindo fazer com redes neurais, backpropagation, GANs.

**Conclusão:** Inteligência Artificial, eu acho que é a tecnologia mais incrível e transversal que existe, mas quando comparamos com "inteligência humana", estamos comparando bananas com laranjas. Deus não está aqui.

### Elon Musk - Homem de Ferro

Ele é "o cara" do momento. A SpaceX no auge

e testando super novos foguetes em Boca Chica. A Tesla é o fabricante de automóveis mais valiosa do mundo. A Neuralink prometendo ligar o cérebro humano no seu computador. A The Boring Company prometendo transformar o trânsito das grandes cidades. E a OpenAI com projetos



Comece por você ( Start Yourself)  
Cristiano Krue | TEDxYouth@PAS

incríveis de IA, mas que o Elon Musk diz que precisamos ter cuidado.

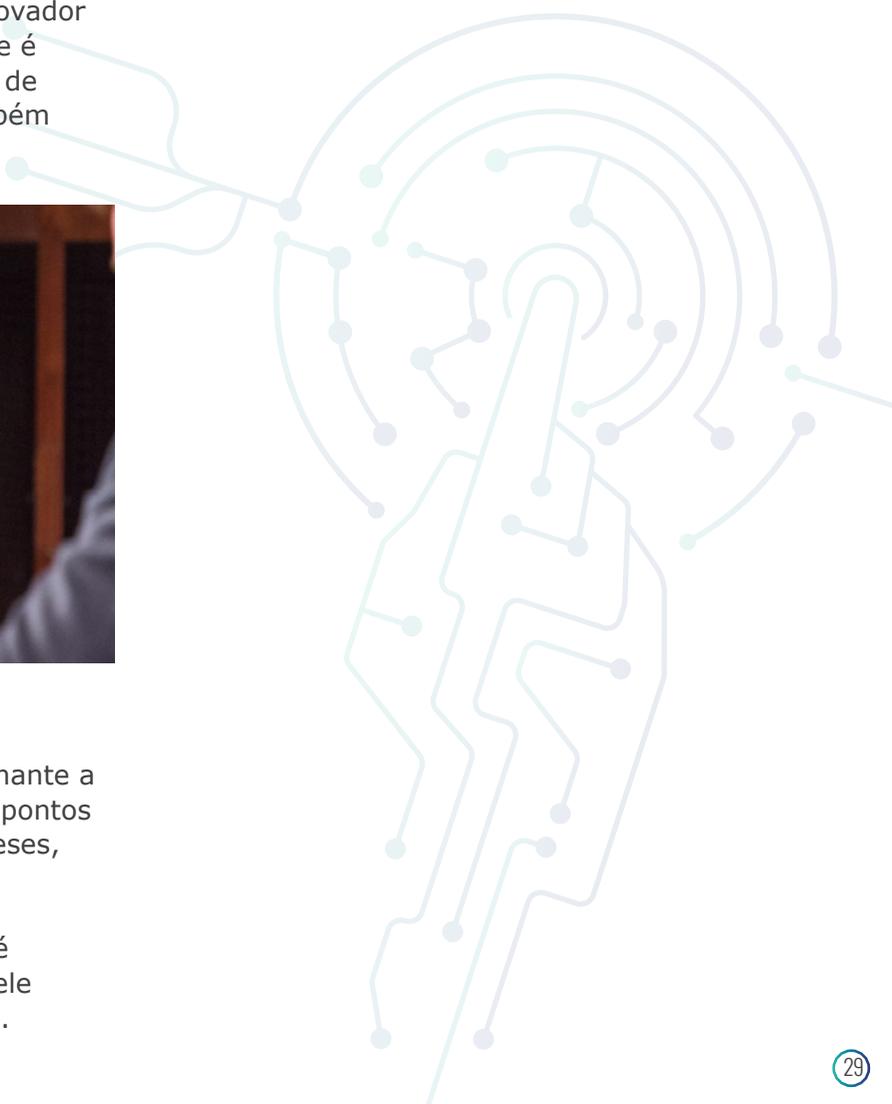
**Conclusão:** Acho Elon o cara mais inovador e empreendedor do momento. Mas ele é apenas um cara, e que faz um monte de besteiras, como todos nós. Deus também não está aqui.



### Harari - O Filósofo Intelectual

Ele é simplesmente genial. Impressionante a sua capacidade de raciocinar, ligar os pontos e contar histórias. Mas tem muitos vieses, como todos nós.

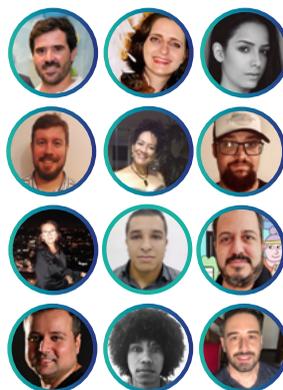
**Conclusão:** O Harari é simplesmente brilhante, mas como bom intelectual é pessimista. Mas tudo bem, acho que ele não gostaria de ser chamado de Deus.



W O R K

# BRAND

O FUTURO  
DO TRABALHO  
É VOCÊ



A MAIOR COMUNIDADE  
COLABORATIVA SOBRE  
FUTURO DO TRABALHO.

ACESSE. ATIVE. PARTICIPE.

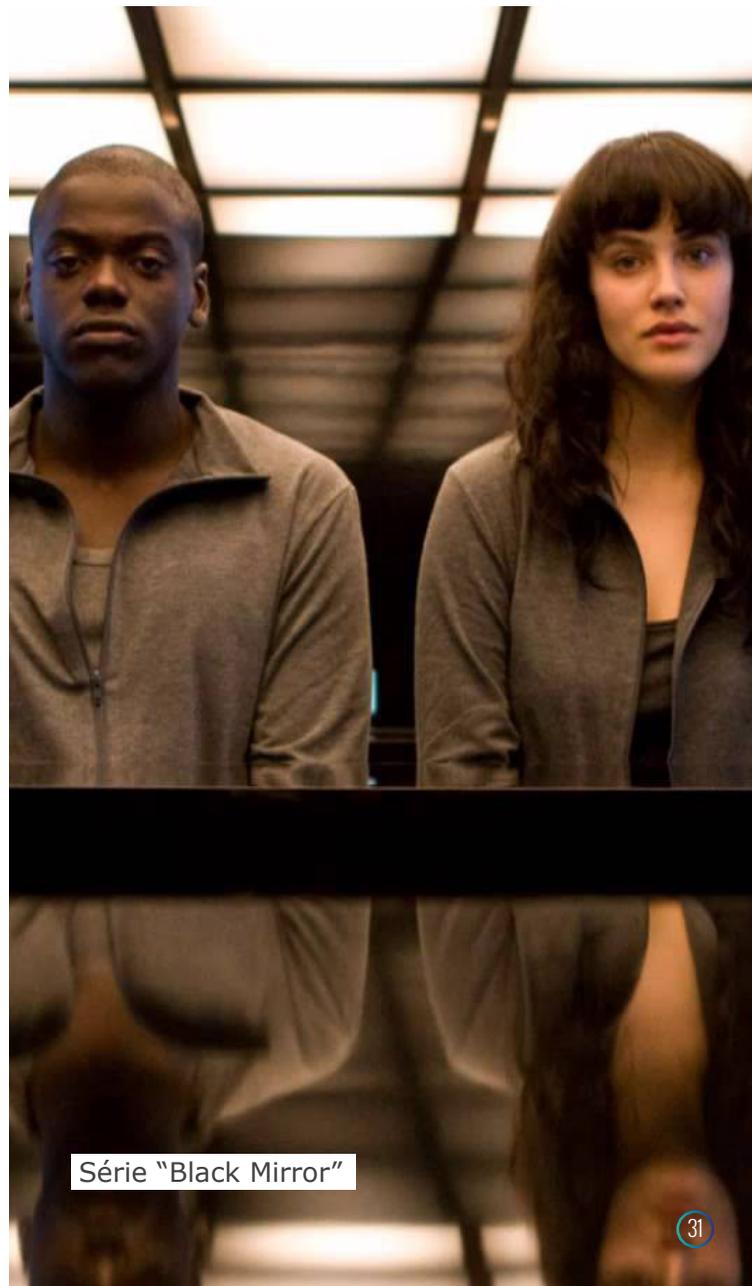


você pode compartilhar

W O R K



Filme "1984"



Série "Black Mirror"

CULTURA CIRCULANTE  
& PESSOAS DA MARCA

Conceito tendência para  
culturas organizacionais

copyright oakian

# CULTURA CIRCULANTE

S E U S 9 E I X O S

Tem  
rituais

Tem  
mentoria

Tem  
aprendizagem

Tem  
jornadas

Tem  
propósito

Tem  
tecnologia

Tem  
autenticidade

Tem  
diversidade

Tem  
bem-estar

# MODELAGEM MAKER

Pense num ambiente de trabalho com um **jeito de ser** bacana.

Que tem equipes produzindo com modelagem maker e de forma híbrida, remota e presencial.

Tendo a transformação digital como condutor de um novo modelo de trabalho.

Neste ecossistema, há 2 prodígios invencíveis: habilidades **soft skill** e inteligência artificial.

---

O **protagonismo** é o principal fator de aderência profissional neste novo modelo de cultura, que, mais que perenizar marca, escala para promover integração de times e de processos com inteligência artificial. Este é o eixo central da cultura circulante, novo ecossistema maker, em construção permanente, que estabelece entregas como "rituais de propósitos". Modela novos perfis de comportamentos, aponta nova régua para habilidades e atrai a adesão de profissionais de nosso tempo. É a mais radical mudança de *mindset* em modelo de cultura organizacional até aqui, orientada por doutrinas (direitos e deveres), com scripts comportamentais de contratação ortodoxos: talento é talento, líder é líder, e talento será sempre um grande e bom líder.

**Há humanos e máquina.**  
Em sinergia.

**Há novo jeito de**  
atração profissional.

**Há novo jeito de**  
contratar trabalho.

**Há novo jeito de**  
produzir trabalho.

**Há novo RH.**  
com o CULC.

## CULC.

Chegou o app da sua nova cultura organizacional. Transformação digital a serviço de simplificar, mensurar e engajar sua empresa. A melhor experiência de integração entre RH e Colaboradores. Solicite demonstração gratuita da plataforma. **CLIQUE AQUI** e faça seu cadastro.

# CULTURA CIRCULANTE

SEUS CÓDIGOS

## ONTEM

<b>Missão</b>	<b>Baia</b>
<b>Valores</b>	<b>Engajamento</b>
<b>Visão</b>	<b>Intranet</b>
<b>Liderança</b>	<b>Cotas</b>
<b>Projetos</b>	<b>Perenidade</b>
<b>Metas</b>	<b>Pesquisa</b>
<b>Visibilidade</b>	<b>Emprego</b>
<b>Analógico</b>	
<b>Processos</b>	



## HOJE

Trabalho	Home Office
Rituais	Maker
Inovação	Comunidades
Aprendizagem	Diversidade
Modelagens	Up to date
Propósitos	BI+AI*
Reputação	Híbrido
Digital	
Plataformas	

\*Business Intelligence, Inteligência Artificial

# PESSOAS DA MARCA

SEUS COMPORTAMENTOS

Protagonistas.

*Influencers.*

AUTÊNTICOS.

**LÍDERES DE SI.**



## JEITO DE SER

São homens e mulheres  
“selfie”, profissionais com  
poder sobre si e buscando  
escalas para melhor perfomar  
a jornada de suas carreiras.  
O jeito de ser é Pessoal e  
não mais Corporativo.



# Script hype

**Pessoas das marca** são protagonistas da empresa. São os influencers mais dinâmicos do negócio, da empresa onde estão (temporariamente) alocadas. Vestem a camisa da empresa de outra forma: **provocam devoção**. Se classificados: são visionários e mais autênticos, se relacionam para contribuir, para colaborar, pra juntar todo mundo em comunidade de aprendizagem contínua.

Alternam visão individualista e coletiva no jeito de ser, de agir. São homens e mulheres "selfie", com poder sobre si e buscando escalas para melhor existir, o que traz um impacto novo ao RH, pelas novas ambições e ideais profissionais. Quem disse que redes sociais não influenciam para o Bem?

Não conseguem ser, no contexto clássico "empregado", "funcionário", "colaborador", com regras de direitos e deveres. Preferem ambientes com com aprendizagem full e coletiva, maker, pois estão dispostos a entregas mais dinâmicas e inovadoras. Estão propensos, se bem capacitados, a produzir mais que a demanda do trabalho em si, geram escalas de **reputação e novos códigos** para o negócio.

Se entusiasmam com a presença que a marca exerce no mercado e na sociedade. É uma (r)evolução do capital humano e do modus operandi da força do trabalho sem precedentes.

## Atuam em cenários quick wins

Intuitivas, pessoas da marca gostam de autonomia, operam mais no aqui e agora, nada ou pouco se pereniza, mas escalam resultados muito rápido. Não dão valor a capacitações se não houver experiência adquirida e compartilhada. Pessoas da marca dão vida, dão forma e harmonia e o timing de uma **cultura circulante**. No dia a dia, se movimentam de forma **presencial e virtual**, têm diversidade latente e práticas de trabalho menos engessadas. Se engajam pelo nível de experiências que vivenciam. Fortalecem o propósito de aprendizagem coletiva. **São leais aos seus anseios** profissionais e não aos anseios da empresa. Mas são justos em dar o melhor de si em ambientes férteis de trabalho.

São reais e virtuais.

Gostam de ser corporativos.

São potenciais para cenários **quick wins**.

## Pessoas da marca têm em todas as idades.

Não são intraempreendedores. Também não querem perder tempo liderando ninguém. São líderes de si. Sem apego a cargos ou hierarquias. São potenciais sócios. Aptos a criar novos negócios para a marca em que atuam. Pessoas da marca.

# PESSOAS DA MARCA

N O V O A T I V O

## ONTEM

- Capacitar**
- Hierarquia**
- Regras**
- Cargo**
- Prazos**
- Carreira**
- Benefícios**
- Intraempreendedores**
- Gênero**
- Lealdade**
- Produtividade**



## HOJE

- Realizar
- Liberdade
- Autonomia
- Entregas
- Timing
- Jornadas
- Bem-estar
- Partnerships
- Inclusão
- Engajamento
- Estar disposto

# POCKET

L I D E R A N Ç A  
E M P Á T I C A

[instagram.com/rafaelhortacanta](https://www.instagram.com/rafaelhortacanta)



## MULTICARREIRA NA DIVERSIDADE

“Acredito muito em empoderamento e responsabilização do meu time. Cada um é dono do seu tempo e sabe o que precisa ser entregue, quais os prazos e que seremos todos cobrados por isso. Todos, mesmo os que não respondem diretamente para mim, têm as portas abertas para orientações, dúvidas, pensarmos juntos em soluções para questões críticas”.

### BIO

## Rafael Horta

Endomarketing, Responsabilidade Socioambiental, Social Media, Branding, Marketing de Produto, Influencer Marketing e Marketing de Relacionamento B2B. Essas são áreas de domínio profissional do Rafael Horta. Liderança empática é a sua marca registrada, perfil de líder muitíssimo desejado pelas empresas. Tem apenas 35 anos e passagens por marcas como Alelo, Natura, JBS, e desde 2018, faz parte do time da FOREO, como gerente regional de Digital Media para a América Latina, liderando equipes no Brasil, México, Colômbia e Chile. E canta, canta muito! É músico, liderou o Grupo Ecco e agora segue em carreira solo.

### EA - Como foi sua adaptação ao home office?

**Rafael** Eu me adaptei muito rápido. Acho que parte disso porque tenho meu filho canino, o Alípio, como companheiro de home office. Hahaha. Eu já tinha um clima muito bom no escritório, continuo trocando com as pessoas online e agora tenho esse plus do fofo do Alípio por perto, é muito bom para a saúde mental. Sou uma pessoa muito agitada, faço várias coisas e rodeado de gente, então me preocupava muito o isolamento social, sem encontrar meus amigos, passando o dia sozinho. Então, tratei de me equipar hehehe. Comprei uma mesinha de trabalho, coloquei um monitor para poder enxergar melhor e uma cadeira mais ergonômica. Comprei uns equipamentos para montar também meu

home studio. Comecei um curso de produção musical para o tempo livre. Mas como gosto de aprender muitas coisas diferentes, desde o ano passado estou num caminho muito legal com o Tarot. Também estou fazendo dois cursos na área e outro de liderança. Ou seja, não tem tempo pra ficar deprê por conta do isolamento.

### **EA – O que a pandemia mudou em você? É perceptível algum ponto?**

**Rafael** Acho que a pandemia me trouxe mais crescimentos pessoais que profissionais. Porque eu tenho trabalhado em empresas tecnologicamente preparadas para o trabalho remoto por muitos anos já. Sempre funcionei muito bem dentro ou fora do escritório, de forma autônoma. E sobre a liderança, busco desenvolver uma relação de grande confiança com o meu time. Já nos processos seletivos, procuro colaboradores que sejam organizados e também autônomos. Claro que isso não quer dizer que todos começam brilhando. Existe uma curva de aprendizado em que fico mais próximo e, aos poucos, quando a pessoa já está mais por dentro da cultura e processos da empresa, ela vai ficando mais livre. Mas eles são os donos dos processos deles. Eu tenho como filosofia “se você errou, então nós erramos juntos e vamos pensar em uma solução”. E mesmo antes do isolamento social, eu já tinha equipes que ficavam fora do Brasil. Tenho cinco pessoas no México e duas na Colômbia. Então, eu já estava acostumado com o trabalho funcionando remotamente.

### **EA - Você tem uma carreira de sucesso. O que te move no trabalho?**

**Rafael** Amo gente. Sou movido por oportunidades que me permitam fazer gestão de pessoas, desenvolvê-las, engajá-las, torná-las próximas e “team players”. Também adoro cuidar da performance, KPIs, resolver problemas, lidar com as crises, construir boas relações com as áreas parceiras para abrir os caminhos para meus colaboradores. Dentro do espectro de Marketing e Comunicação, gosto de fazer praticamente tudo. O importante é ter equipe :)

### **EA - Treinamentos constroem empatia?**

**Rafael** Tudo pode ser aprimorado e desenvolvido. As questões técnicas são mais fáceis, claro. Do ponto de vista dos comportamentos e sentimentos, são mudanças mais profundas, que um treinamento pode não dar conta totalmente. Ele pode te dar uma faísca para as primeiras reflexões e, muitas vezes, para mudanças. Mas isso varia muito de pessoa para pessoa e da sua vivência. Existem muitos profissionais em posições de liderança que carregam para o trabalho sua carga pessoal, por mais que, conscientemente, sejam mestres na difícil arte de separar os dois âmbitos. Nós não deixamos de ser pessoas porque colocamos o crachá e passamos da catraca da empresa. Se você não tem empatia naturalmente, com certeza tem muitas questões que precisam ser trabalhadas e muito dificilmente um treinamento vai conseguir resolver.

“Você pode ler sobre empatia e sua importância fundamental para uma posição de liderança, pode fazer testes, ouvir pessoas, e isso com certeza vai ajudar. Porém, o profissional precisa cuidar dos seus aspectos pessoais também, fazer terapia, olhar para as próprias questões e sombras, para não as projetar no seu mundo do trabalho”. [eq](#)

### **EA - Você teve líderes inspiradores?**

**Rafael** Tive muitos! Especialmente mulheres inspiradoras, que me ensinaram muito sobre liderança com seus exemplos. Com cada uma aprendi um pouco. Tive uma gestora que me ensinou muito sobre a importância de um clima de trabalho leve e descontraído para que as coisas fluam e as pessoas produzam melhor. Uma outra me ensinou muito sobre sempre buscar sua parte da responsabilidade em qualquer situação, pois dificilmente você conseguirá sozinho mudar o outro, mas mudar suas atitudes em uma próxima situação está totalmente nas suas mãos. Com ela, também aprendi o “se você está tocando um projeto sozinho e eu estou tendo pouco tempo para te orientar e controlar tudo com você, se você errar, eu errei junto e vamos pensar juntos em uma solução”.

### **EA – O que gera empatia no trabalho?**

**Rafael** Muita humildade em primeiro lugar, ter consciência de classe e das relações de poder também é fundamental. Você precisa lembrar que as pessoas não têm todas as mesmas oportunidades, cada uma está em um estágio de carreira, e você já passou por isso também. Ou seja, estar numa posição de liderança não te faz melhor ou mais certo do que ninguém. Significa que você teve outras oportunidades e já desenvolveu alguns aspectos que te permitem lidar com algumas situações mais complexas de forma mais segura. Mas independentemente da sua trajetória profissional, sempre tem algo que você vai aprender com as pessoas, mesmo que elas sejam muito mais jovens. E sempre há um contexto a ser observado para analisar as situações. Assim, fica muito mais fácil desenvolver relações de empatia e compreender seu interlocutor.

### **EA - Acredita colaborar com os processos de diversidade corporativa, sendo assumidamente gay?**

**Rafael** Acredito que só posso ser assim porque a empresa está aberta à diversidade. Ainda existem muitas histórias de pessoas que precisam dissimular sua verdade para caber

e ser respeitada. Então é uma via de mão dupla. Se as pessoas da empresa e os altos líderes são preconceituosos, fica complicado se posicionar e ajudar a gerar valor como parte de um grupo de diversidade. A empresa precisa estar minimamente aberta à questão. Mas nunca fui desrespeitado ou desacreditado profissionalmente por conta da minha orientação sexual. Nunca precisei esconder também.

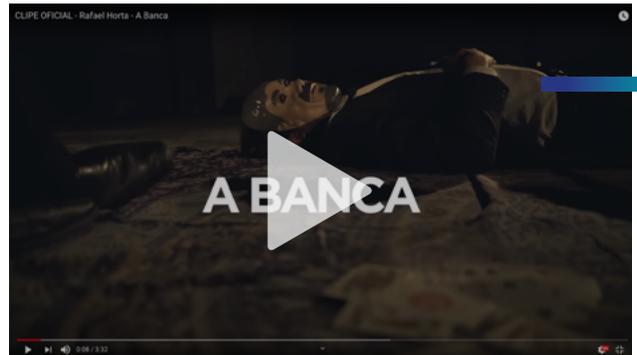
“Tive uma gestora maravilhosa, que me ensinou muito sobre manter a calma no trato com as pessoas do time. Quando você não se altera diante das verdades que as pessoas te trazem, por pior que sejam, elas vão continuar te dizendo a verdade. Quando você reage mal à sinceridade das pessoas, elas começam a te dizer o que você quer ouvir e daí você fica com uma visão completamente míope”. [eq](#)

### **EA - O que o Rafael músico aprende com o Rafael gestor e vice-versa?**

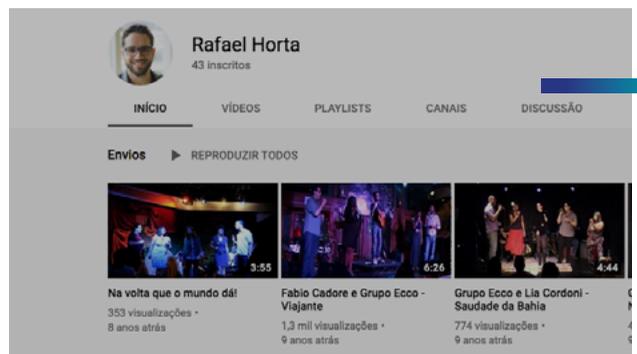
**Rafael** O músico aprendeu com o gestor a olhar a arte de forma mais estratégica, para que ela seja um outro trabalho e não apenas hobby. Já o gestor aprende tanto mais com o músico. Aprende a sensibilidade para lidar com as pessoas e processos de forma leve e

empática. Aprende jogo de cintura para se adaptar às mudanças que ocorrem o tempo todo, afinal, estamos em uma performance ao vivo e é fundamental saber improvisar. Aprende ritmo e leveza. Trabalho em equipe, porque não existe nada mais “team play” que uma banda. Não dá para cada um tocar em um ritmo e em um tom diferente. Cada parte é importante para compor esse todo.

“Tenho a sorte de ter trabalhado em empresas que entendem que um colaborador protagonista é ativo valioso para a marca. Mas sabemos, em muitos lugares ainda há uma formatação muito rígida de como uma pessoa deve ser e se comportar, com pouco espaço para espontaneidade. Hierarquias rígidas, que dão pouco espaço para quem está abaixo brilhar. Houve evolução, mas muito pouco neste sentido”. **eo**



Rafael Horta - A Banca



Rafael Horta - Youtube

# OH, CAPITÃO! MEU CAPITÃO!

Por Rafael Horta



*Meu conselho pra quem está chegando ao mercado de trabalho: Você pode desenvolver uma carreira brilhante, mas com muito trabalho, dedicação, flexibilidade, humildade e entendimento das relações políticas e diplomáticas do mundo corporativo.*

*É fundamental entender que não dá para projetar toda a sua felicidade no seu trabalho. Precisar de projetos paralelos, hobbies e uma vida pessoal deliciosa, porque o trabalho não pode dar conta de toda a sua realização.*

*Você pode ter a atividade profissional mais deliciosa e legal do mundo, que ama, mas ainda vai ser trabalho, vai ter estresse, cansaço, problemas e obrigações que não necessariamente você adoraria fazer. O mundo, especialmente o mundo do trabalho, não vai mudar para acomodar suas vontades e desejos, então entenda que precisará fazer ajustes e negociar o tempo todo com você mesmo para se desenvolver.*

*É fundamental ter curiosidade e lembrar que sempre poderá melhorar e aprender, você não está pronto e nunca vai ser perfeito, vai errar e ter que consertar, e tudo bem. E por mais que tenha muita pressa e ansiedade, as coisas acontecem quando se está preparado. Quando entendi essas coisas, minha carreira foi fluindo de uma forma muito melhor =)*

**#LIDERANCA**

**#LIDERANCAEMPATICA**

**#MEUSTIMES**

**#EQUIPEDOSSONHOS**

**#DIVERSIDADE**

**#EMPATIA**



## BIO

### Caio Sigaki

Atual Chief Digital Office do Great Place to Work e CEO/Co-founder da Weego, startup nascida dentro do GPTW com foco no desenvolvimento de liderança, Caio Sigaki empreende há 12 anos. Sua visão de futuro o levou a ser co-fundador da Hubify e do Alto Tietê Valley. É professor de Growth na Tera e Board Member do conselho de inovação de Mogi das Cruzes, cidade do interior de São Paulo. Aqui, expõe sua visão de utilização de IA na gestão e a aceleração da transformação digital pós-pandemia.

# CENÁRIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

“Precisamos agora de líderes que liderem com humanidade, que consigam tirar o melhor de cada colaborador do seu time, que consigam atingir resultados consistentes e que ajudem na transformação da sociedade. Um estudo da Gallup fala que 70% dos gestores estão despreparados para cumprir sua função”.

### **EA - Quais as questões mais sensíveis que demandam hoje um líder remoto?**

**Caio** Empresas que não têm um ambiente de confiança estão tendo muito mais dificuldades na gestão do time remotamente. Elas querem implantar meios de “controlar” as pessoas em suas casas. O líder precisa ter muita empatia e resiliência nesse momento, já que está lidando com pessoas que estão com problemas de ansiedade e depressão em seus times, que precisam fazer demissões remotamente e conseguir dar conta de entregar o resultado. Mas é importante lembrar que o líder também está sendo bastante impactado emocionalmente, por isso

as empresas precisam cuidar ainda mais dos seus gestores, que são as pessoas que fazem a ponte da estratégia com a operação.

### **EA - Programas de liderança já utilizam inteligência artificial?**

**Caio** Acredito que a inteligência artificial e o machine learning podem melhorar bastante a eficiência no desenvolvimento dos gestores. Como exemplo, a Weego, spinoff do Great Place to Work Brasil, é uma startup focada no desenvolvimento da liderança através de IA. Com base em pesquisas feitas com o time do gestor, uma autoavaliação e avaliação do gestor do gestor (alta liderança), conseguimos analisar os principais gaps e cruzar com o seu perfil (exemplo: gestor da área de finanças e com 5 anos de experiência em liderança) e, assim, entregar um conteúdo e plano de ação 100% customizado para que ele possa evoluir. Em questão de minutos, conseguimos ter uma análise bem profunda do líder, sem nenhum tipo de viés que normalmente temos quando estamos analisando uma pessoa.

### **EA - A pandemia mostrou que modelos de liderança corporativa estão longe de serem eficientes. Daqui pra frente, precisaremos mesmo de lideranças?**

**Caio** Acredito muito que precisamos de líderes não só nas empresas, mas em toda a nossa sociedade, e aqui eu acredito muito no papel do líder como influenciador na transformação das pessoas. Isso vai muito além do papel de gestor/chefe. Com certeza, o modelo antigo de comando e controle não funciona mais.

### **EA - A equidade de gênero potencializa líderes mais autorais, inovadores e mais altruístas?**

**Caio** A equidade de gênero é um tema importantíssimo dentro da agenda das empresas. Mas, primeiramente, ela precisa de fato ser incorporada e com boas práticas (walk the talk). Não adianta pregar um

“Ter uma cultura aberta ao erro, à colaboração e à diversidade aumenta as chances das empresas conseguirem inovar e se transformar digitalmente”. [.eq](#)

discurso mas, na prática, a empresa não conseguir vivenciá-lo, senão vira apenas uma campanha de marketing da empresa. Na edição de 2019 das Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar, essas companhias conseguiram um crescimento de 12,2% contra 1,1% do PIB em 2018. Ou seja, ter uma empresa com equidade de gênero gera melhores resultados e os líderes dentro desse contexto são fundamentais para ajudar nessa transformação. também, inteligência, habilidades, expertise, performance. A saída de um talento pode desestruturar a equipe, prejudicar o engajamento e a motivação e também gerar impacto negativo nos resultados. E, sejamos honestos, o dinheiro, nesse caso, é um dos fatores de menor importância.

### **EA - A pandemia nos traz uma visão corporativa de urgência, de flexibilidade, de gestão digital. O RH das empresas está pronto a se desapegar de velhos ritos?**

**Caio** Acho que pronto ninguém estava, porém se faz necessário! Se abrir ao novo é questão de se manter vivo e, dentro disso, não só o RH, mas toda a empresa precisa se desapegar do modus operandi tradicional. Precisamos perenizar, sim, a cultura da empresa, mas com o mindset ágil e digital.

**EA – O principal ativo de uma empresa hoje: produtos ou pessoas?**

**Caio** Com certeza, pessoas! São elas que criam os produtos, a cultura e geram os resultados. Pessoas são e sempre serão o maior ativo de uma empresa. Inclusive, não por acaso, startups que precisam de produtos digitais são um grande case de atração e retenção de talentos, pois, sem pessoas talentosas, não há como inovar.

**EA – Qual o olhar do RH para contratações mais assertivas?**

**Caio** Competências de softskill são as mais valorizadas hoje. Um ambiente de tamanha incerteza e tão inovador necessita de pessoas com mindset aberto, que sejam autodidatas, que sejam colaborativas e resilientes. E

“Se falarmos com 10 CEOs sobre os pontos mais importantes na estratégia, 10 irão falar de inovação e transformação digital. Hoje, os custos para se inovar e criar uma startup são quase zero, então empresas ganham concorrentes quase todos os dias.” 

um ponto importantíssimo dentro dessas competências é o autoconhecimento, que está ligado à inteligência emocional. A busca por se conhecer é um dos fatores mais importantes no profissional de hoje.

**EA - Qual a contribuição das HR Techs para o ecossistema de RH?**

**Caio** O RH é um dos setores mais analógicos dentro de uma empresa, então a sua transformação digital passa pelas startups, que têm produtos inovadores e conseguem ajudar no ganho de produtividade e eficiência. Um grande exemplo são as startups que ajudam no recrutamento. Elas conseguem dar muito mais velocidade, além de assertividade nas contratações para as empresas. Outro ponto é que as HRtechs estão ajudando os RHs a serem mais analíticos e estratégicos.

**EA - Caio, a pandemia nos fará seres humanos com melhores propósitos?**

**Caio** Sou otimista e acredito que sim! Precisamos sempre olhar o copo meio cheio e acho que a pandemia veio para nos ensinar. Estamos mais colaborativos, mais preocupados com a saúde, com hábitos de higiene, estamos valorizando as pequenas coisas do dia a dia, estamos mais próximos dos nossos familiares, estamos com mais qualidade de vida e acho que tudo isso ajuda bastante a rever os nossos propósitos de vida.

**#FUTURODOTRABALHO**

**#TENDENCIAS**

**#TRABALHO**

**#PANDEMIA**

**#HRTECHS**

**#RH**



## Fatima Casarini

Ela é responsável pelo pioneirismo na venda de flores online no Brasil. Fatima Casarini foi sócia-fundadora do Flores Online e ajudou a criar um segmento que não para de crescer. Depois que vendeu a empresa, voltou a empreender e coordena o Ramo Urbano, negócio igualmente inovador, comercializando buquês frescos por meio de vending machines. Paulistana, formada em Artes Plásticas pela FAAP, ela busca inspiração no dia a dia e acredita que, para um bom negócio, é preciso ter um olhar à frente do seu tempo.

## EMPREENDER NO FEMININO

“O produto perfeito é possível em qualquer área, seja pela internet ou fisicamente. Na Flores Online, chegávamos a produzir mais de 500 arranjos por dia, e eu olhava todos eles antes de saírem. Eu não conseguia admitir que algo saísse errado. Cada arranjo era único, a pessoa que estava dando com emoção aquele presente era única, a pessoa que ia receber era única. Não importa se eu estava fazendo naquele dia 500 arranjos, ninguém ia receber os 500 arranjos, uma pessoa ia receber um arranjo”.

### EA - Como as flores entraram na sua vida?

**Fatima** Eu havia acabado de sair de uma falência e precisava me recuperar financeira e emocionalmente. Passando por uma floricultura, percebi que poderia fazer alguma coisa nesse sentido. Fiz um curso, e desde lá, vi que eu tinha facilidade e gostava daquilo. As flores têm vários significados para mim porque são a matéria-prima do meu trabalho. O colorido delas, o orgânico, me transmitem vida.

### EA - Seu pioneirismo abriu um mercado respeitável de venda de flores pela internet.

**Fatima** A Flores Online deu muito certo porque chegou na hora certa com o produto certo e as pessoas certas. Eu já tinha floricultura, estava me dando super bem no mercado, com um produto diferenciado, de qualidade e bom preço. Meus dois filhos trabalhavam com marketing e meu marido era empreendedor. Como nós tínhamos falido, tivemos cuidados com uma série de coisas. Eram pessoas que trabalhavam juntas com



Fatima Casarini

muita vontade de que aquilo desse certo e no momento certo da internet.

**EA – Sua melhor habilidade: empreendedora, administradora ou líder?**

**Fatima** Na realidade, me acho melhor em outra função: na de criação e produção. Dentro das opções da pergunta, acho que na de empreendedora. Para empreender, é preciso muita criatividade e dedicação. Em segundo lugar, como líder e, em terceiro, como administradora, por não gostar dessa área.

**EA - Vending machines, qual o conceito deste negócio?**

**Fatima** Há cerca de cinco anos, investimos na Ramo Urbano e o objetivo era “flores no caminho”. Na Europa, em várias esquinas, temos bancas de flores e a ideia era trazer essa praticidade de comprar flores bonitas, limpas e a preço bom, onde, chegando em casa, você só coloca dentro de um vaso. Na minha opinião, o conceito de vending machines só vai crescer. Basta vermos no Japão, onde tudo se compra por vending machines.

**EA - Como funciona a assinatura de flores?**

**Fatima** A assinatura de flores cresceu muito nesta época de pandemia. Antes, as pessoas trabalhavam o dia inteiro e, muitas vezes, chegavam em casa para dormir. Agora, elas se viram em casa e com a necessidade de ter alguma coisa que as encante. Vejo a assinatura de flores como um negócio

“Todos sabemos que empreender no Brasil não é fácil, é difícil abrir uma empresa, é difícil continuar. Você paga impostos gigantescos para um retorno praticamente zero, mas o fato de eu ter nascido aqui, de ter meus amigos e família, me faz viver e empreender no Brasil”. [ea](#)

dentro do ramo da floricultura, que precisa trabalhar com vários segmentos, de presentes, festas, manutenção em hotéis, restaurantes, a assinatura. Tudo isso faz a floricultura se desenvolver e crescer.

**EA - O que te motiva a começar um novo dia, a empreender no Brasil? funciona a assinatura de flores?**

**Fatima** Parar de trabalhar não está nos meus planos. Enquanto eu tiver disposição, seguirei. Trabalhar, para mim, é vida. Comecei com 12 anos e praticamente nunca parei. O que me

motiva a começar um novo dia é a luz, o sol. O sol me faz vibrar vida. Em um dia ensolarado, de céu azul, eu sinto que nada vai me parar.

“Na pandemia, com muitos perdendo empregos, quantos não estão fazendo coisas em casa, como caixas, bolos? As pessoas estão se reinventando. O empreendedor é aquele que passa o tempo inteiro pensando no seu negócio. Ele pode estar viajando, de férias, mas o olho dele está sempre voltado para onde poderá inovar, como poderá diferenciar a embalagem do seu produto. Tem que ser uma pessoa com energia, porém, pensar mais no produto do que no dinheiro”.

**EA – Alunos buscam o curso de arranjos de flores para empreender ou decorar a casa?**

**Fatima** Na realidade, as aulas são mais sobre empreender mesmo. A maioria são mulheres, que estão começando ou querendo começar a atuar com flores, geralmente vindas de outro segmento, procurando uma qualidade de vida no trabalho. Normalmente é: “eu gosto de flores e quero ver se tenho aptidão para



Fatima Casarini



**RAMO\_URBANO**  
**Fatima Casarini**  
 FLORES FRESCAS

o negócio”. A aula em si é sobre tudo, sobre como é o mercado, como é trabalhar com flores e também com fazer arranjos.

**EA - Qual sua melhor memória de Flores Online?**

**Fatima** Tantos anos de crescimento, ano a ano, uma coisa tão difícil nesse país. São muitas memórias boas, e uma delas é a alegria dos meus filhos a cada recorde de vendas no dia das mães. A principal delas, no entanto, era ver o brilho nos olhos das funcionárias da produção, que chegavam lá sem profissão e estavam fazendo arranjos incríveis. A alegria que elas transmitiam, do prazer de ter uma profissão, é a melhor memória da vida.

- #EMPODERAMENTO
- #EMPREENDEDORISMO
- #MULHERESNOCOMANDO
- #PIONEIRISMO
- #VENDAS
- #VENDINGMACHINES



## BIO

### André Coelho

15 anos de experiência em Recursos Humanos fizeram André Coelho ter vivência nos diversos subsistemas da área, como Recrutamento & Seleção, Remuneração, T&D, Carreira & Sucessão, Gestão de Desempenho, Estrutura Organizacional, Clima Organizacional e Comunicação Interna, em empresas nacionais e multinacionais. Líder e parceiro no desenvolvimento e direcionamento da carreira dos clientes internos dessas companhias, acaba de dar um novo rumo à própria trajetória. Recém-saído da LATAM e hoje HR Manager Performance & Employee Experience na B3, ele conta aqui sobre o legado...

## CARREIRA NA PANDEMIA

“Será muito relevante em uma cultura organizacional pós-pandemia as organizações e as lideranças que enxergam o colaborador como indivíduo completo (vida pessoal e profissional, tudo junto e misturado) e adaptam suas políticas e processos para esse indivíduo produzir, se sentir parte, engajado, fazendo tudo à distância (ou com frequência presencial bem menor). O trabalho remoto já é realidade e será ainda mais depois que tudo isso passar”.

### **EA - Sua despedida da LATAM no LinkedIn emocionou e impressionou. Esperava isso?**

**André** Foram quase 190.000 visualizações, 210 comentários de pessoas reconhecendo a minha história com a LATAM e me desejando sucesso nos próximos passos, e mais de 3.000 mil reações (likes). Honestamente, não esperava mesmo receber tanto carinho e manifestações positivas. Ao meu ver, é um reconhecimento de que a minha trajetória foi de fato importante para mim, para a LATAM, para as pessoas com as quais tive a oportunidade de trabalhar e de apoiar o desenvolvimento, direta ou indiretamente, e até mesmo pessoas de fora da LATAM, foi muito legal.



André e seu time

**EA - O que um líder pode deixar de melhor na memória da uma equipe?**

**André** Acredito que seja o exemplo, de integridade, de relacionamento, de inspiração, de colaboração, de valorização do trabalho em equipe, de transparência e da abertura para o diálogo. Todas as equipes que tive a oportunidade de liderar me deram esse feedback, e eu fico muito feliz e muito grato por também receber esse reconhecimento, pois isso marca a nossa vida pessoal e profissional. Muitos dos meus amigos hoje já foram meus liderados, tem coisa melhor que isso? Trabalhar, se divertir, valorizar as pessoas, ser reconhecido e ainda ganhar amigos para a vida?

**EA - Você foi uma das lideranças mais requisitadas na LATAM na pandemia. O que fica de aprendizado?**

**André** De fato, esses três últimos meses foram muito desafiadores para a área de comunicação interna. Desde 01/03, quando surgiu o primeiro caso de coronavírus no Brasil, não ficamos um dia sequer sem trabalhar. Alguns dias, em torno de 12/14 horas, vários finais de semana e feriados, e todos remotamente (o que torna isso mais desafiador ainda). O maior aprendizado dessa fase foi a antecipação. A capacidade de trabalhar em equipe e a organização são relevantes para ser assertivo num momento de contingência como esse. Desde o primeiro dia, fazíamos reuniões diárias, as vezes até mais de uma por dia, para alinhar as prioridades, além de fazer a melhoria contínua ou debriefing de algo que não tivesse saído

conforme o planejado. Nesse business, tudo muda o tempo todo, então era necessário estar muito atento, muito conectado e “catalogando” tudo o que era comunicado, consolidarmos dados qualitativos e quantitativos para tomar as melhores decisões em cima dessas informações. Aumentamos absurdamente a adesão aos nossos canais de comunicação interna, que se tornaram de fato relevantes nesse momento.

**EA - Basta tecnologias para melhorar desempenho do RH, do colaborador?**

**André** Não, a tecnologia é um meio para uma nova forma de trabalhar e performar. É claro que ela vai possibilitar que tudo isso que mencionei acima aconteça de uma forma mais fluída, rápida, ágil, sem ruptura, porém, é por meio das pessoas que se entregam os resultados, é através do background, da criatividade e capacidade de adaptação de cada indivíduo. A tecnologia nunca vai substituir o elemento humano, as sensações,

“Com a pandemia, empresas e pessoas aprenderam ‘na marra’ a trabalhar de forma coordenada e produtiva no remoto. Além da flexibilidade, competências que passarão a ter mais significado, a empatia, a resiliência, a capacidade de adaptação, elas serão a chave para o sucesso das empresas e a satisfação e a performance dos colaboradores”. ea

percepções, a criatividade do ser humano. O que eu acredito que acontecerá é que um será aliado do outro, com a tecnologia substituindo atividades muito rotineiras, mas a tomada de decisão, na minha opinião, nunca deixará de ser humana.

### **EA - O modelo de treinamento, com seu calendário de cursos e universidades corporativas, mantém-se eficiente?**

**André** Acredito que esse modelo é muito importante para qualquer nível e tipo de organização, pois, infelizmente, no Brasil, ainda é necessário complementar (para uma melhor performance das pessoas e dos negócios) algum tipo de formação ou de educação que as nossas escolas e universidades não atendem. Ou ainda porque as pessoas não têm o mesmo acesso, a mesma condição de ter uma educação de qualidade. Porém, o contraponto aqui é que as empresas precisam ter em mente, na minha opinião, é que nem toda dor precisa do mesmo remédio. De modo geral, as organizações tentam nivelar essa necessidade e acabam desconsiderando o contexto, que é extremamente fundamental para ser assertivo e aplicar os recursos de forma consciente e com um retorno efetivo.

### **EA - Quanto maior o investimento em pessoas, maior a voz do colaborador. Empresas querem mesmo ouvir seus colaboradores?**

**André** Acredito que sim, porque quem faz a empresa é o colaborador. As empresas estão começando a valorizar muito mais a voz do colaborador, seja através da comunicação interna, das pesquisas de engajamento, da criação de uma proposta de valor interna, dos canais de captação de ideias, porque, sem isso, ela não gera o engajamento necessário, e conseqüentemente, a performance necessária. Hoje em dia, as pessoas também escolhem as empresas onde querem trabalhar e desenvolver sua carreira, precisa ter fit de propósito, cultural, e elas precisam saber e sentir que são ouvidas. Sem isso, não há acordo de trabalho que tenha sucesso. Quanto mais integrado o discurso das

“Ainda sobre a tecnologia, é importante dizer que para esses dois temas, treinamento e capacitação, ela será cada vez mais relevante na entrega de novas experiências e substituindo, de alguma forma, o modelo convencional de sala de aula”. [eq](#)

empresas, maior o engajamento e representatividade dos colaboradores, afinal, hoje todo mundo carrega o nome da empresa nas suas redes sociais, não dá mais para dissociar isso, é uma realidade.

### **EA - A equidade de gêneros é o levante atual no corporativo. Equipes plural têm entrega melhor?**

**André** As empresas que entendem a importância da diversidade e transformam isso em ações e valores, em cultura, com



certeza terão mais sucesso e melhor performance nos negócios. Sabemos que ainda há muitos desafios nesse quesito, especialmente por questões culturais de machismo, racismo e homofobia estruturais, no entanto, para mim, o mais importante é que as empresas consigam ter diversidade de pensamento, de culturas. Por esse motivo, as empresas nascidas no Vale do Silício, por exemplo, são à frente do seu tempo, transformaram a forma de vivenciar e fazer negócios. Não é à toa que são benchmarking de resultados, de disrupção do mercado, e isso só foi possível porque elas respeitam e valorizam todo tipo de diversidade.

### **EA – Líderes estão sendo muito desafiados na pós-pandemia.**

**André** Um líder sempre foi desafiado a inovar. É claro que o contexto atual está tirando toda a liderança da zona de conforto, mas, para mim, liderança é um exercício diário, então é preciso estar sempre atento, dialogando com seus times, para entender as necessidades individuais e do grupo, para entregar uma experiência de gestão que seja justa, que valorize o indivíduo e o a colaboração. A gestão remota não é uma tarefa fácil, mas todo mundo se adapta, precisa ter resiliência, paciência e muito diálogo, para alinhar bem as expectativas e, assim, o líder facilitar o

“A comunicação passa a ser integrada, o que se fala dentro e que deve se falar para fora, com as mídias sociais. O timing de resposta das empresas e, conseqüentemente, dos colaboradores é muito rápido, não dá tempo de ter um olhar para dentro e outro para fora”. [eq](#)

caminho do seu time. Hoje nós temos tanto acesso à informação, cursos, formações, cabe a cada líder encontrar o melhor mix da sua aprendizagem, do seu desenvolvimento, para conseguir oferecer essa experiência para seus colaboradores. A liderança é um exercício de dedicação, não tem como o líder fazer um bom trabalho, ser reconhecido, se não tiver essa abertura, e esse momento tem exigido muito mais dele.

### **EA - Qual será seu próximo voo, André?**

**André** Quero muito tirar um ano sabático, morar um tempo fora do Brasil, aprimorar os idiomas, fazer cursos curtos em outros tipos de instituições de ensino, formais ou não, conhecer novas pessoas e profissionais, novas culturas, ampliar meu networking, enfim, dar uma oxigenada. Mas surgiu uma proposta de trabalho bem interessante, em um negócio que me interessa muito, então estou, neste momento, mais inclinado a ficar e ter essa oportunidade. Mas o ano sabático com certeza vai rolar, quem sabe daqui a uns 2/3 anos, vamos ver, mas estou muito feliz com o reconhecimento do mercado, especialmente, nesse momento tão difícil em que estamos.

**#CARREIRA**

**#LIDERANCA**

**#TREINAMENTO**

**#COMUNICACAOINTERNA**

**#APRENDIZAGEM**

**#COLABORADORES**

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

# Super TIMES

# União de bots e pessoas: bem-vindo à era dos SUPERTIMES



**Lorhan  
CAPRONI**

É cofundador e CEO da BotCity, startup de desenvolvimento de robôs inteligentes de automação. Empreendedor, biólogo, cofundador e board member da Phomenta.

Imagine trabalhar numa equipe onde um dos integrantes é um robô invisível e, ainda por cima, com a ajuda dele, tornar a eficiência de seu departamento até 10 vezes maior. Os chamados supertimes unem tecnologias de automação RPA (Robotic Process Automation) a equipes concentradas em processos decisivos. Bots (**robôs de software que operam de modo invisível usando de tecnologia RPA**) podem diminuir drasticamente o tempo de operações repetitivas em empresas. Quer exemplos de aplicação prática?

\* No dia a dia, as operações repetitivas e padronizadas podem ser executadas por bots, que se utilizam de tecnologia de leitura de tela por visão computacional para realizar tarefas numa velocidade de até 10 vezes mais alta – ou ainda maior.

\* Processos de operação, assim como alguns processos de gestão, envolvem atividades repetitivas que, algumas vezes, mais parecem uma linha de montagem de uma indústria. Isso pode ficar a cargo de bots, enquanto os humanos são liberados para trabalhos decisivos e de maior valor agregado.

\* Cadastrar clientes e fornecedores, fazer baixas de pagamentos e recebimentos, emitir pedidos de compra e de venda e digitar repetidamente dados em diversos sistemas para conseguir emitir um relatório são exemplos de atividades que podem ser feitas por um bot com funções programadas.

“Dados de pesquisas levantados em cenário de pré-pandemia apontavam que seriam três milhões de robôs de RPA, ou robôs de software, rodando em empresas de todo o mundo no ano de 2020”.

\* Bots ajudam a evitar muitos problemas que surgem em empresas quando diversos sistemas, planilhas e plataformas não se conversam, dificultando a execução de processos com prazo muito curto, gerando erros, horas extras e prejudicando a experiência com o cliente, além de conflitos entre departamentos.

### **Mas um bot pode roubar seu emprego?**

O desemprego provocado pela crise econômica gerada pelo Covid-19 seria uma lacuna para empresas adotarem robotização como forma de substituir pessoas? Errado. Esse pensamento oportunístico deve ser totalmente contestado por negócios que levam a sério a automação de processos através de aplicações de RPA (Robotic Process Automation) com o objetivo de tornar empresas mais integradas e produtivas. Entretanto, é necessário considerar que a automação de processos, como a que ocorre através do uso de bots, é uma estratégia valiosa para as empresas aumentarem sua produtividade e fortalecerem seus negócios, de modo que essa tecnologia se torna decisiva em cenários como o atual.

O uso de bots em empresas não está meramente ligado à substituição de pessoas, mas, sobretudo, à liberação delas para tarefas mais estratégicas, decisivas e voltadas para a gestão de impactos e para o crescimento da empresa. O que ocorre com frequência, em companhias de todos os tamanhos, é que grande parte da equipe contratada passa um tempo importante executando tarefas repetitivas e de baixo valor agregado. Com isso, as empresas desperdiçam talentos e arcam com altos custos, alocando esforço humano para trabalhos meramente operacionais.

### **Redução de operação de até 800 horas por ano**

ONos casos em que foram desenvolvidos para empresas da área de distribuição

varejista e construção, os bots reduziram tarefas humanas que envolviam integração manual de dados entre sistemas em até 67 horas por mês – ou em 804 horas por ano. Com robôs operando três vezes mais rápido nessa função, foi derrubada a necessidade de horas extras diárias e aos finais de semana por parte de funcionários, que antes estavam envolvidos e desgastados com processos repetitivos. Além disso, os bots proporcionaram redução de erros e de retrabalho e também blindaram as empresas contra multas. O investimento trouxe ainda um impacto imediato sobre o ROI das empresas, uma vez que o gasto financeiro com as horas extras era três vezes superior ao custo mensal de manutenção dos robôs.

Na missão de coletar e processar dados, bem como identificar e avaliar a informação, gerando relatórios e reports consistentes, robôs de RPA toram-se ferramentas imbatíveis. Os resultados indiscutivelmente superiores gerados por eles em tarefas repetitivas têm sido fator responsável pelo aumento agressivo da taxa de automação nas empresas. E ao contrário de roubar empregos, isso tem levado a uma configuração nova de colaboração entre bots e pessoas, através dos chamados supertimes – equipes formadas por colaboradores alocados em trabalhos estratégicos, decisivos e de planejamento, enquanto robôs de software operam em sistemas oferecendo aos humanos dados e reports consolidados e instantâneos.

### **Bots e inteligência para todos**

Em 2014, quando a startup de bots BotCity começou a se dedicar a fundo a assistentes virtuais, bots e automações, percebia-se que, embora as empresas sentissem na pele a dor da falta de automação em diversos processos, o custo de bots e IA era de altíssimo valor para elas, e somente as grandes companhias teriam acesso a esse serviço privilegiado. Esse aprendizado foi estratégico para consolidar uma visão de mercado em que o

uso de bots e automação poderia ser escalado para diversos tipos de negócios, em especial aqueles em crescimento e do middle market. Desse modo, foi possível criar soluções que ofertam bots e automação a preços competitivos e com retorno de investimento comprovado em curto espaço de tempo.

Atualmente, a criação de supertimes integrados com RPA está aplicada às áreas de Logística, Varejo, Finanças, Construção Civil, Educação, Agroindústria, Engenharia e outras. Nessas empresas, os bots operam em diversos setores, como compras e suprimentos, logística e facilities, financeiro, área fiscal e tributária (tax), e mais. Dentro dessas empresas, as pessoas estão focadas em decisões, análises e planos de ação, enquanto o trabalho pesado, com grandes volumes de dados extraídos em processos repetitivos, fica para os robôs.

### **Mercado exponencial**

Os bots e a tecnologia de RPA representam apenas uma parte das potencialidades da associação da inteligência artificial nas empresas. Para além dos processos repetitivos, soluções tecnológicas que simulam ações e cognições semelhantes às humanas começam a ser implementadas na área de operações e também em processos de gestão de empresas. Dentro das companhias, a IA pode ser responsável por: reduzir custos e falhas; criar raciocínios a partir de bases de dados; resolver problemas complexos; sugerir decisões; estimular o constante aprendizado, entre outros. Em um cenário como o atual, em que tecnologias como machine learning e IoT crescem em ritmo acelerado, a automação e a IA são vistas como peça-chave nas estratégias de negócios, ajudando gestores tanto na operação como em processos de decisão, incorporando-se aos negócios e ao mundo corporativo de modo definitivo.

Estão saindo na frente, e colhendo resultados expressivos, as empresas que adotam, desde

já, tecnologias de automação e IA em suas estruturas, já que a hiperautomação é um destino inevitável para o mundo empresarial. Valorizar a cultura de inovação e assumir novos métodos inteligentes na gestão e na operação de empresas é decisivo. Uma era colaborativa, onde a automação e a inteligência convivem lado a lado com o trabalho das pessoas, já está em progresso. [eq](#)

**#RPA**

**#ROBÔS**

**#INTELIGENCIAARTIFICIAL**

**#TECNOLOGIA**

**#GESTAODEPESSOAS**

**#AUTOMACAO**

## PESQUISA

### O uso de RPA nas empresas

**6.2 BI**

de dólares até 2026 é o potencial de investimentos no mercado global de RPA

**89%**

empresas pretendem expandir a implantação nos próximos 12 meses no Brasil

**Até 2023**

IA será a principal condição nas decisões sobre infraestrutura

**80%**

líderes consideram importante para melhorar atendimento ao cliente

**72%**

é facilitador para o autoatendimento do cliente em canais emergentes

**22%**

adoção vai gerar mais produtividade dos colaboradores

**15%**

vai melhorar a qualidade do produto

**15%**

fortalecerá a competitividade no mercado

**11%**

vai melhorar a velocidade de comercialização

**40%**

preocupações associadas à segurança cibernética

**30%**

preocupações associadas à regulamentação

**70%**

demandará esforços para capacitar equipes atuais

**53%**

precisará de parcerias com consultoria e fornecedores de tecnologia

**40%**

vai ajudar a identificar talentos fora das suas organizações

D I V E R S I D A D E E I N C L U S Ã O

# INCLUSÃO PCD'S



## VISÃO DE UM PCD SOBRE O MERCADO DE TRABALHO ATUAL

Atualmente, vivemos em um mundo dinâmico, diversificado, multicultural e globalizado. A mudança se faz necessária constantemente na relação entre as pessoas, na vida profissional e pessoal. Agora, mais do que nunca, com a pandemia, é necessário reaprender, reinventar-se e se adaptar aos novos tempos. E neste contexto, meu olhar para os PcDs e o mercado de trabalho, e considerando as minhas próprias dificuldades de inserção como profissional PcD, digo que é preciso rever os processos de contratação, tanto pelas empresas contratantes como para as consultorias deste setor.

A criação da Lei de Cotas para PCD, presente no mundo corporativo desde 1991, fez com que as empresas revissem posições em relação aos seus próprios preconceitos e de seus colaboradores. Esse cenário possibilita um processo de evolução contínua dentro das organizações, junto com a equipe de trabalho, em todos os níveis, para ampliar a diversidade, a inclusão e a superação, proporcionando o crescimento de todos os envolvidos.

### Ana Paula CASTANHEIRA

É profissional PcD (pessoa com deficiência), formada em administração de empresas com pós-graduação em gestão de pessoas. Acaba de se recolocar profissionalmente em uma área que é a sua paixão, a de Facilities, no Mercado Livre.

“Me tornei PCD em março de 2013, após ser baleada no rosto em um farol, às 19h30, na Avenida Interlagos, zona sul de São Paulo. Após um tratamento intenso e assertivo de reabilitação, voltei ao mercado de trabalho e pude vivenciar a diferença entre os dois mundos”.

**Processos PcDs, pouco confortáveis**

As empresas, em sua maioria, contratam consultorias exclusivas para recrutamento de PCD, porém nem sempre visitam esses parceiros para conhecer a infraestrutura e as pessoas que farão o atendimento. Nos deparamos com cenários pouco confortáveis no caminho desse processo, como ter que fazer uma redação em um local pequeno, com pouca iluminação e sem ventilação, com mais cinco pessoas; um cadeirante ter que passar por um corredor de paralelepípedo para chegar ao espaço de preenchimento de ficha; entrevistas realizadas em uma casa ou uma contratação totalmente por e-mail; demissão em um portal da empresa e, depois de 15 dias, o RH da empresa liga para saber o motivo de você ter pedido demissão.

**Diversidade e inclusão**

Em contrapartida, temos excelentes empresas, que desenvolvem ótimos processos de diversidade e inclusão e compartilham suas experiências para que outras empresas avancem de forma positiva também. Compartilhar o conhecimento, dividir e somar experiências é o caminho. Além de diversidade e inclusão, é necessária a superação da própria pessoa sobre sua deficiência de nascimento ou adquirida no decorrer de sua vida, sua escolha de gênero, além das outras pessoas dentro das empresas e da sociedade em geral.

“É necessário, acima de tudo, que o respeito e a compaixão prevaleçam sobre o medo, a insegurança e o preconceito. Além de limites, nós, PcDs, temos alcances infinitos”. eq

## Lei de Cotas

Empresas com mais de 100 colaboradores devem, por força de lei, destinar de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiências (PcDs), nesta proporção de colaboradores:

Até **200** **2%**

**201 - 500** **3%**

**501 - 1000** **4%**

**1001** em diante **5%**

\*Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91)

## Cenário Brasil

**6,2%** dos brasileiros são PcDs, um contingente que representa cerca **13 milhões** de pessoas, sendo que apenas cerca de **440 mil** estão no mercado de trabalho. Pesquisa com **lideranças** sobre conhecimento da Lei de Cotas e da Lei Brasileira de Inclusão, apontou:

**30%** nunca ouviram falar ou sabem pouco

**37%** conhecem parcialmente

**20%** já ouviu falar

**9%** conhecem bem

**3%** conhecem profundamente



### PCDs e o COVID-19

Vídeos em libras.  
Acesse aqui.



### Inclusão de PCD'S

Acesse aqui.

F U T U R O   D O   T R A B A L H O

# PANDEMIA

# Minha visão da PANDEMIA

O momento actual é de incertezas. Enfrentamos um inimigo desconhecido mundialmente, ainda sem armas eficazes. Estamos todos vulneráveis e sem certezas de quanto tempo levará para que tudo esteja resolvido! Algumas profissões consideradas de risco, estando essas pessoas na “linha de frente” (como os profissionais de saúde, de entre o exemplo de muitos outros) e, por isso, são imprescindíveis para que muitos possam encontrar soluções para contornar este pesadelo.

Bem. Eu faço parte dos que são forçados a reinventar-se e a encontrar alternativas para continuarem activos no mercado de trabalho. Sou curadora de arte e produtora cultural, além de dirigente de uma associação cultural e de apoio social aos países de língua portuguesa (Atlas Violeta) em Portugal. Como podem imaginar, estou inserida na parcela de trabalhadores independentes e, isso, à partida, não me confere alguma garantia financeira, nem apoios suficientes por parte do Estado, uma vez que também não garanto uma contribuição activa nestes tempos de pandemia.

## **Porém, como poderia continuar a gerar o que fosse neste período devastador?**

Assim, apenas me resta “aproveitar” o isolamento e planear um novo futuro, mesmo sem previsões da sua possível chegada. Em tempos de crise, é de capital importância que cada um de nós se reinvente, pois os primeiros novos passos a dar depende essencialmente de nós. Pois bem, a previsão que me permito fazer é que depois desta pandemia, a profissão de curadora de arte apresentará outros contornos, ou seja, há que repensar



**Cristina  
BERNARDINI**

É brasileira e reside em Portugal há 30 anos. Curadora de arte, produtora cultural, é mentora da Bienal Internacional de Arte Sacra Contemporânea de Portugal.

“Eu faço parte dos que são forçados a reinventar-se e a encontrar alternativas para continuarem activos no mercado de trabalho”.

nas formas de trabalho: a participação nas feiras internacionais de arte, que este ano foram canceladas, estará condicionada até o aparecimento de uma possível cura, sendo que os valores de participação dos vários artistas terão de ser renegociados, dado que muitos deles também verão seus rendimentos diminuídos. Desta forma, o valor de comissão cobrado no aluguel e venda de obras, por parte das galerias parceiras, também será negociado para se tornar mais atractivo para os artistas emergentes, os quais não têm condições de fazer uma exposição individual, por não poder suportar todos os gastos inerentes. Como curadora, com um grupo de artistas que represento essa preocupação é pertinente!

### **Apelo em prol do cultural**

Penso que o Governo deverá, assim, apostar mais em editais focados para a área cultural, que sejam realistas e possíveis de serem aprovados (envolvendo menos burocracia). Em cartas marcadas, são sempre os mesmos promotores aprovados, o que gera uma injustiça, pois outros que, de facto, também apresentam um excelente trabalho e não têm condições financeiras certas não terão a oportunidade de ter a visibilidade que merecem, o que é muito frustrante. Com isto, deixo o meu apelo, esperando que esta pandemia, pelo menos, sirva para rever também o grande problema que surge de injustiças culturais.

Quanto às produções artísticas, creio que, depois deste momento obscuro, devem ser mais apoiadas, uma vez que auxiliarão o aumento do ânimo social e, simultaneamente, servirão como impulso económico, após este período sem se poder ir a festivais, teatros, exposições, museus, cinemas, concertos musicais, entre tantos outros eventos culturais que tanto fazem falta no dia-a-dia.

### **Estes dias de isolamento fizeram-me concluir que somos seres mutantes e essa é a nossa mais-valia. Nós, seres humanos, não nos damos por vencidos!**

O que eu pediria a todos é que se lembrassem, depois do cessar desta pandemia, que é necessário incentivar todos os profissionais, das mais diversas áreas de trabalho, a reflectir sobre o poder da reinvenção, porque todos somos capazes e todos nós nos devemos reinventar, pois isso permite-nos ver claramente oportunidades onde antes não as víamos, definindo, desta maneira, novos projectos, novos parceiros, novos clientes. É essencial que renovemos as nossas forças! Espero que este momento turbulento seja o mais breve possível e que tudo fique bem, sem nunca nos esquecermos que juntos somos mais fortes! Gratidão!

# SELEÇÃO

## SOBRE A RELEVÂNCIA DE PROCESSOS SELETIVOS PAUTADOS NA BIOGRAFIA INDIVIDUAL E NOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Não é novidade o crescimento da demanda por competências técnicas e soft skills capazes de dar conta desta nova era econômica, que muitos estudiosos estão chamando de “o novo normal”.

Também é notório o número cada vez maior de empresas que desenvolvem testes psicológicos, testes comportamentais e de inteligência emocional que prometem o “match” perfeito entre a necessidade da organização e o candidato. Mas, o fato é que, ao longo dos meus 15 anos de experiência liderando projetos de busca e seleção de executivos para diversos setores no mercado, tenho percebido, cada vez mais, a necessidade de se ter um processo pautado no entendimento da biografia individual, nos valores que movem aquele indivíduo, como também na história e valores da organização em si.

Enquanto indivíduos, passamos por fases que são comuns a todos e, ao mesmo tempo, existem fases muito específicas para cada pessoa. De modo geral, vivenciamos as fases de crises de maneira distinta. E estas não ocorrem simplesmente para nos trazer sofrimento, mas, sim, para nos trazer a possibilidade de uma transformação interna. Assim como a vida se desenvolve em ciclos, o homem escreve sua trajetória profissional no tempo por meio de seus pensamentos, sentimentos e ações; o que pode potencializar ou não seu desenvolvimento.



**Alda  
ARAUJO**

Fundou a Humanyza, Butique de avaliação, busca e seleção de executivos.

“Dados de pesquisas levantados em cenário de pré-pandemia apontavam que seriam três milhões de robôs de RPA, ou robôs de software, rodando em empresas de todo o mundo no ano de 2020”.

### **Olhar para a vida do indivíduo**

Quando se faz um resgate biográfico, o indivíduo pode perceber e pode se apropriar dos comportamentos que o impulsionam e, até mesmo, notar aquilo que o restringe. Ou seja, possibilita que o indivíduo se conscientize do seu potencial máximo e também dos valores que o movem para ações e atitudes positivas. E isso se reflete nas suas escolhas.

Quando nos ocupamos em entender a nossa biografia, ou mesmo ouvimos a biografia de outros, aprendemos a ampliar o olhar, principalmente ao observar as escolhas que são feitas diante dos obstáculos encontrados. A história de vida torna-se matéria-prima para os próprios aprendizados e para a compreensão dos outros.

Ao trabalharmos fortemente na capacitação de um **olhar seletivo** baseado na biografia e ao explorarmos genuinamente o **olhar para a vida do indivíduo**, a partir dos acontecimentos do presente - indo para o passado e olhando o futuro -, alçamos um processo que estimula o executivo a formular perguntas

relativas à condução de sua vida e a buscar respostas, levando-o a reencontrar ou descobrir seu papel nas escolhas profissionais.

Esse processo se mostra efetivo e valioso na seleção. Não somente para a empresa contratante, que conseguirá **pinçar um executivo** em meio a um grupo, mas também para o candidato, que fará sua escolha baseando-se em seus valores pessoais, que apontam sinais de que melhor performará diante das necessidades de curto, médio e longo prazos daquela empresa, gerando valor para todos os envolvidos.

### **Não é apenas metodologia**

O ponto crucial é que o diferencial não está na metodologia, mas, sim, no olhar sobre o método. Ao valorizarmos a experiência de cada um (quando eu me aproprio da história de uma pessoa e da cultura organizacional), estamos também valorizando sua trajetória. Não é uma questão de fazer alguém se encaixar, mas de promover que uma experiência que se some a outra.

# PESQUISA

## Onde se espera mudanças no RH

<b>50%</b>	experiência do colaborador
<b>41%</b>	tecnologia IA e automação
<b>35%</b>	performance de gerenciamento
<b>32%</b>	people analytics
<b>30%</b>	diversidade e inclusão
<b>22%</b>	transformação da empresa
<b>19%</b>	compensação e benefícios
<b>8%</b>	comercialização serviços de RH

F U T U R O   D O   R H

# EMPATIA

# O COLETIVO ESTÁ EM ALTA!

Todos nós estávamos habituados com a rotina diária de nosso trabalho, escritórios, fábricas, comércio, pessoas, reuniões e outras atividades, acompanhando e observando as mudanças no mercado de trabalho. A revolução 4.0, tecnologia de ponta, lei de proteção de dados, mudanças que chegaram como tendências e, de repente, foram aceleradas por conta de uma pandemia! Um vírus invisível surgiu e o mundo, apesar da sensação de "standby", está muito mais conectado e integrado do podemos imaginar.

Sim, estamos vivendo um cenário inimaginável, pessoas trabalhando de suas casas, gestão à distância, tecnologia avançada nas conexões e transferências de dados, soluções criativas e infelizmente também a crise econômica e aumento extremamente acelerado do desemprego.



## Karla BONELLO

Head corporativa e palestrante, com carreira no setor farmacêutico, financeiro e RH, onde, nos últimos 20 anos, implementou metodologias nos subsistemas de folha de pagamento, estrutura de cargos e salários, recrutamento e seleção e DO.

O cenário atual tem mostrado muitas variáveis em relação ao mercado de trabalho, e o que chama a minha atenção é o comportamento humano diante do que estamos vivendo. Temos notícias diária de empresas sendo extremamente comprometidas com seus colaboradores e com a sociedade, oferecendo toda a estrutura de trabalho, bem como suporte emocional. Nesse momento, conseguimos enxergar o comportamento colaborativo e participativo dos colaboradores, o coletivo está em alta!

### **Home office e gestão à distância!**

O tema, que já era tendência, tornou-se a solução para muitas empresas continuarem suas atividades. Os líderes habituados a liderarem por proximidade se viram em uma situação de onde sua equipe está isolada em



casa, sem um único colega à sua volta. Todos tendo que lidar com a mais diversa situação, filhos, cônjuges, animais de estimas, bem diferente de um home office programado.

Nesse momento, para todas as gerações ativas no mercado de trabalho, dos “boomers” ao “Z”, a tecnologia é sua conexão. Sem entrar nos detalhes dos diferentes perfis, o momento é de aprendizagem para todos, e, no meu ponto de vista, vamos extrair o melhor no final da crise.

A somar a situação, ainda temos diversas publicações sobre regulamentações trabalhistas que se alteram de um dia para o outro. Por conta disso, o desafio da gestão é transmitir confiança e segurança para a equipe, ter uma escuta ativa, planejamento e organização.

Muito se fala em criatividade para solucionar os problemas, mas é preciso ouvir as pessoas!

### **O que esperar quando tudo passar?**

O cenário ainda é incerto, tenho a percepção que o mercado, quando retomar, vai ser em um modelo bem melhor, criativo e com muitas mudanças. As pessoas estão mais empáticas e colaborativas, estão desenvolvendo competências muito promissoras para a retomada e espero que esse comportamento continue pós-crise.

Toda mudança dependerá de muitos fatores, situação econômica, cultura organizacional, comportamento humano, coletividade e necessidade do negócio. Alguns segmentos serão privilegiados (como já estão), outros nem tanto, mas futuramente veremos o equilíbrio, como em todas as crises passadas.

Talvez, muitos retornem com o mesmo modelo de trabalho por conta de suas atividades, mas acredito que uma grande maioria irá adotar um modelo híbrido, com o trabalho remoto parcial ou total, pois, para grande parte das pessoas, está funcionando bem. Em relação às oportunidades, sim, estou falando em vagas abertas, tenho visto um mo-

vimento na contramão da crise, onde alguns setores estão com muitas vagas abertas, enquanto outros infelizmente demitindo. A retomada será aos poucos. Na medida em que a economia for se ajustando, as empresas irão gerar demanda de contratação.

Acredito, que por conta dos formatos adotados durante o período de isolamento, posições novas serão inseridas no mercado de trabalho, portanto minha dica é se manter informado e, principalmente, aproveitar o momento e se reciclar, realizar novos cursos de capacitação (muitos são gratuitos), manter-se conectado com sua rede de contatos, acompanhar o mercado de trabalho, e manter a calma, apesar de difícil, é necessário!

### **A contribuição do RH**

Profissionais de todas as áreas têm se desdobrado para solucionar rapidamente processos com as mudanças ocorridas, mas quero falar especificamente dos profissionais de Recursos Humanos. Gestores de RH têm tido um papel estratégico fundamental nesse período de crise e pós-isolamento, e ainda mais a partir de agora, ao lidar com cenários incertos.

Como será o retorno? Voltam as regras anteriores? As alterações da legislação, como fica para quem as adotou? Em relação à remuneração, será um grande desafio para os profissionais da área, pois as pesquisas não irão refletir a realidade do momento. Mais do que questões operacionais, vejo o desafio na gestão de pessoas, como lidar com tantas emoções? As decisões de hoje terão impacto amanhã, portanto uma boa gestão trará resultados no fortalecimento do time e na retenção de talentos.

O profissional de RH deve apoiar a liderança na estratégia do negócio, para que o retorno seja de forma suave e organizada, contribuindo para ampliar a geração de empregos, o desenvolvimento de pessoas e os resultados da companhia, de maneira a reestabelecer a ordem na “confusão” gerada pelo vírus!

# PESQUISA

## IA na visão do colaborador

- 93%** **confiam nos pedidos de um robô**
- 70%** usam alguma forma de IA na vida pessoal
- 60%** acreditam que a falha em adotar IA terá consequências negativas para suas carreiras, colegas e organização
- 59%** acreditam que IA aumenta a eficiência operacional
- 24%** já utilizam IA no trabalho
- 6%** rh está implementando ativamente IA

## IA na visão do líder

- 90%** estão preocupados em se adaptar à rápida adoção da IA
- 79%** líderes de RH acreditam que a falha em adotar a IA terá consequências negativas para suas carreiras, colegas e organização
- 72%** observaram que organização não fornece treinamento em IA
- 71%** habilidades e o conhecimento da IA serão importantes nos próximos três anos
- 50%** agilizará tomadas de decisão
- 45%** reduzirá significativamente os custos
- 40%** melhorará as experiências do cliente
- 37%** melhorará a experiência do colaborador
- 27%** impacto positivo no aprendizado e desenvolvimento
- 26%** impacto na gestão de desempenho
- 18%** impacto na remuneração/folha de pagamento
- 13%** impacto no recrutamento e benefícios

F U T U R O D O R H

# CULTURA

# PRINCIPAIS TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO CENÁRIO PÓS-PANDEMIA

Os impactos da pandemia Covid-19 são implacáveis em todos os setores da economia. Muitos estão em baixa (como Imobiliário, Automotivo e Turismo, por exemplo), outros em alta (Saúde, Alimentação e Educação), e observamos tendências comuns a todos eles – ligadas principalmente à transformação digital acelerada dos serviços nos últimos meses. Esse cenário sem precedentes foi o estopim para que essa digitalização, estimada em cinco anos em muitas empresas, acontecesse forçadamente em cerca de dois meses.

Entre tantas incertezas sobre o futuro e a retomada, um fato é consumado: os modelos de negócios precisam ser repensados de acordo com as exigências do momento atual. Mas quais são os principais desafios impostos pela crise às companhias? E como buscar modelos organizacionais mais adequados ao já famoso “novo normal”?



## Felipe TRINGONI

É jornalista e produtor de conteúdo especializado em cultura organizacional, negócios e inovação. Tem passagens por Terra, TV Cultura e Estadão. Hoje, trabalha com comunicação interna no ecossistema Inovabra, do Bradesco.

### **Aprendizado, adaptação e resiliência**

ODivulgada recentemente, uma pesquisa desenvolvida pela BRQ – empresa especializada em desafios de transformação digital no mercado corporativo, desde a busca por profissionais capacitados até a criação de soluções e experiências inovadoras – ouviu 78 CEOs, presidentes e membros dos conselhos administrativos e traz dados relevantes. Cerca de 85% das empresas deverão ter modelos de negócios diferentes a partir de agora, sendo que quase um terço delas serão radicalmente diferentes. Nesse cenário, algumas chaves estão na capacidade de aprendizado, adaptação e resiliência para lidar com adversidades.

Com relação a prioridades nos níveis pessoal e familiar, as mais indicadas no levantamento foram autodesenvolvimento; novas habilidades necessárias para o momento atual;



dedicar mais tempo aos amigos; e dedicar mais recursos/energia/tempo em ações voltadas a diversidade e inclusão. Quando se fala da empresa, as prioridades mais citadas foram: capacitar a liderança com novas competências; executar a aceleração digital no modelo de negócios atual; promover a cultura correta; e, por fim, desenvolver novos métodos. Quanto ao modelo organizacional de 2021, mais de **50% dos CEOs** disseram que sua operação “terá muitos ajustes” ou “será completamente redesenhada”, devido ao aprendizado com a nova forma de trabalhar e às novas necessidades dos clientes. Apenas **7% dos CEOs** disseram que sua estrutura organizacional permanecerá igual. E com relação à desigualdade social, diversidade e inclusão, os CEOs concordam que investir nesses temas gera retorno em inovação e atração de talentos.

### **O papel das lideranças no momento atual**

Inovação é pauta fundamental para todas as empresas e ganhou novo senso de urgência com a pandemia. O papel dos líderes na condução desse processo é chave, engajando equipes na identificação de oportunidades

não convencionais e em relacionamentos cada vez mais intensos com os clientes.

A nova cultura do home office impõe a substituição da hierarquia e das formas tradicionais de gestão por mais autonomia e confiança nos times. Da mesma forma que uma porção de água ferve por inteiro, a inovação deve também “ferver” igualmente todas as áreas, equipes e a cultura – em lógica próxima ao modelo das startups, mais horizontal e ágil. Para empresas tradicionais, com organizações mais hierárquicas, esse é um desafio e tanto.

Por isso, empresas atentas à inevitável digitalização precisam de modelos organizacionais adequados e do comportamento correto das lideranças para “ferver a água de baixo para cima”: fazer com que toda organização, bottom-up, acelere na direção da estratégia escolhida.

# PESQUISA

## A nova cultura organizacional

- 90%** ética relacionada ao futuro do trabalho, manutenção da privacidade, controle dos dados e trabalhadores com contratações alternativas
- 79%** bem-estar é responsabilidade organizacional
- 72%** forças de trabalho multigeracionais
- 71%** redesenham tarefas para integrar IA
- 50%** bem-estar do colaborador e sua importância para os negócios
- 45%** promoção do sentimento de pertencimento nos colaboradores
- 40%** criar e preservar conhecimento da forças de trabalho
- 37%** não estão medindo o impacto do bem-estar no desempenho organizacional
- 27%** empresas possuem políticas e líderes para gerenciar a ética no futuro do trabalho
- 26%** realizam investimentos significativos em novas habilidades para apoiar estratégia de IA
- 18%** utilizam IA primeiramente para substituir trabalhadores

W O R K

# FUTURE

"NESSE MOMENTO DE PANDEMIA, TODAS AS GERAÇÕES ATIVAS NO MERCADO DE TRABALHO, DOS "BOOMERS" AO "Z", A TECNOLOGIA É A SUA CONEXÃO".



**KARLA BONELLO**  
Fundadora da Like a Job

"O USO DE BOTS EM EMPRESAS NÃO ESTÁ MERAMENTE LIGADO À SUBSTITUIÇÃO DE PESSOAS, MAS, SOBRETUDO, À LIBERAÇÃO DELAS PARA TAREFAS MAIS ESTRATÉGICAS, DECISIVAS E VOLTADAS PARA A GESTÃO DE IMPACTOS E CRESCIMENTO DA EMPRESA".



**LORHAN CAPRONI**  
Co-fundador da Botcity

"EMPREENDEDOR É AQUELE QUE PASSA O TEMPO INTEIRO PENSANDO NO SEU NEGÓCIO. SEU OLHAR ESTÁ SEMPRE VOLTADO PARA ONDE PODERÁ INOVAR. PENSA MAIS NO PRODUTO DO QUE NO DINHEIRO".



**FATIMA CASARIN**  
Co-fundadora da Floresonline e da Ramo Urbano

"UM AMBIENTE HOJE DE TAMANHA INCERTEZA E TÃO INOVADOR NECESSITA DE PESSOAS COM MINDSET ABERTO, QUE SEJAM AUTODIDATAS, QUE SEJAM COLABORATIVAS E RESILIENTES".



**CRISTIANO KRUEL**  
Head de Inovação na StartSe

*"A nova cultura do home office impõe a substituição da hierarquia e das formas tradicionais de gestão por mais autonomia e confiança nos times."*



**FELIPE TRINGONI**  
Jornalista e produtor de conteúdo na Inovabra, do Bradesco

"PRECISAMOS DE PROCESSOS DE SELEÇÃO PAUTADOS NO ENTENDIMENTO DA BIOGRAFIA INDIVIDUAL, NOS VALORES QUE MOVEM AQUELE INDIVÍDUO, COMO TAMBÉM NA HISTÓRIA E VALORES DA ORGANIZAÇÃO EM SI".



**ALDA ARAUJO**  
Fundadora da Humanyza

# APOIAR

O CONTEÚDO

DA **ea** **magazine**



## A NOVA VOZ DO RH BRASIL

A **EA Magazine**, em sua edição piloto, superou nossas expectativas de lançamento. Idealizada para ser publicação online e focada em aprendizagem do futuro do trabalho, ganhou edição impressa, em tiragem limitada, distribuída para heads de RH de empresas players. As pautas da EA contribuem para tornar realidade tendências do trabalho até aqui no âmbito dos estudos e pesquisas.

### Você pode nos apoiar de três formas:

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

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

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

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

Ligue 11 2737-2601

Whatsapp 11 9 5406-8604

ou envie e-mail para

[atendimento@oakian.com.br](mailto:atendimento@oakian.com.br)

# FUTURO DO TRABALHO

Vamos antecipar juntos?

---

## LIDERANÇA

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

---

## Diversidade & inclusão

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

---

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

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

---

## UNIVERSIDADE

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

# MODELOS DE GESTÃO

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

---

## PRODUTIVIDADE

Gestão inteligente de pessoas mede produtividade humana e não metas.

---

## PARTNERSHIP

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

---

## SOFT SKILL

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

---

## EMPREENDE DORISMO

Empreender com visão de mercado local e global.

# ÉTICA

Orientar condutas éticas nas pequenas e grandes missões do colaborador.

---

## EMPLOYER BRANDING

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

---

## FUTURO DO RH

Vamos construir juntos?

---

## AUDIO VISUAL

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

---

## STARTUP

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



ACESSE. ATIVE. PARTICIPE.

[emaprendizagem.oakian.com.br](http://emaprendizagem.oakian.com.br)



ROBÔS.

“EU NÃO TEMO OS  
COMPUTADORES E  
OS ROBÔS, TEMO A  
AUSÊNCIA DELES.”

ISAAC  
ASIMOV