

# EQ

M A G A Z I N E  
ANO 2 NÚMERO 5

## Nesta edição

- Futuros chegam em camadas
- Eterno Padawan
- Liderança transformadora
- Minhas muitas profissões
- Look e autenticidade
- Jornadas do feminino
- ONG Tamo junto
- Sabedoria de um aprendiz
- Segurança psicológica

## Rede Dotsy

Negócio de impacto social

## Futuro do trabalho 50+

Marcia Monteiro, Geração Ilimitada®

## Educação financeira pra vida

Dirlene Silva, LinkedIn Top Voices

**eq** | TENDÊNCIAS  
FUTURO DO TRABALHO



# E X P E D I E N T E

EA MAGAZINE

publicação dedicada a tendências do futuro do trabalho

ANO 2 | número 5 | maio 2021

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

Stefarss Stefanelli

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

HUGO BESSA

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

karim khoury

Flávia swerts

cesar A. Alencar de oliveira

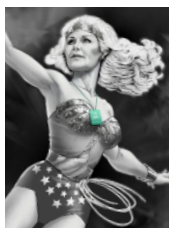
Jaqueline silva

Ethel pereira

Livia bello

F A L E C O M A E A

**CONTATO@EAMAGAZINE.COM.BR**



Crédito Imagem CAPA

Desenho Original: Nicola Scott

Montagem: Rafael Arena

Projeto gráfico original por Jeff Xavier

D E S I G N

O F F I C E R

Rafael Arena

# S U M Á R I O

**06** Editorial

## E N S A I O

**12** Kamala Harris  
Vice-presidente USA

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

**16** Futuro do trabalho 50+  
Marcia Monteiro, Geração Ilimitada®

**26** Educação financeira pra vida  
Dirlene Silva, LinkedIn Top Voices

## S E Ç Õ E S

**08** Short business

**33** Best-seller

**34** Work art

**70** Work future

**74** Work themes

## P O C K E T

**36** Futuros chegam em camadas

**41** Liderança transformadora

**45** Sabedoria de um aprendiz

**49** Minhas muitas profissões

**55** Negócio de impacto social

**58** Eterno Padawan

**62** Look e autenticidade

**65** Jornadas do feminino

**68** Tamo Junto

## A R T I G O S

**76** Segurança psicológica

**83** Reinvenção e lifelong learning

**88** Apesar de toda essa loucura

**93** Bem-estar X trabalho

**98** Andam dizendo por aí

**102** O poder da expressão

## C O L U N I S T A S

**105** **Tech**  
Por Jackie O.

**108** **People**  
Por Rijarda Aristóteles

# DEDICAÇÃO

A quinta edição da EA é dedicada a duas pesquisadoras brasileiras que estão no front da pandemia. Elas, de gerações diferentes, lideraram, em fevereiro de 2020, os primeiros sequenciamentos genéticos do genoma do coronavírus (SARS-CoV2) circulante na América Latina. Esse formidável feito aconteceu **apenas 48 horas** após a confirmação do primeiro caso de Covid-19 no Brasil. A pesquisa envolveu esforços do Instituto de Medicina Tropical (USP), Instituto Adolfo Lutz (SP) e Universidade de Oxford (Inglaterra). O tempo para decodificação de um vírus, em média, é de 15 dias.



**Ester Sabino**  
**Sequenciamento do coronavírus**  
[1960]

O feito do sequenciamento do SARS-CoV2 colocou a discreta **Ester** em mídia global. Ela é pesquisadora, professora da Faculdade de Medicina (USP) e doutora em Imunologia (USP). Com o mapeamento do genoma pela equipe liderada por ela e Jaqueline, foi possível prever o percurso de transmissão a partir da circulação do vírus na região, adotando-se, assim, medidas de contenção mais assertivas. Por mais essa contribuição para o desenvolvimento científico, em mais de seus 30 anos de trabalho, ela recebeu o Prêmio “Ester Sabino para Mulheres Cientistas”, concedido pela Academia de Ciências (ACIESP).



**Jaqueline Goes de Jesus**  
**Expoente brasileira na pesquisa**  
[1990]

**Jaqueline** é biomédica, pós-doutoranda do Instituto de Medicina Tropical da Faculdade de Medicina (IMT/USP) e bolsista da FAPESP. Negra e de origem humilde, é uma expoente na pesquisa brasileira, uma carreira de êxitos no país e no mundo. Com apenas 31 anos, além dessa contribuição relevante na pandemia, acumula outros feitos e faz parte do Zibra Project, projeto itinerante do mapeamento do vírus Zika no Brasil. O Conselho Nacional de Saúde homenageou a pesquisadora com a “Comenda Zilda Arns 2020”, escolha unânime do plenário do CNS, durante a 67ª Reunião Extraordinária.



F O N T E

I N S P I R A D O R A

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

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

[eamagazine.com.br](https://eamagazine.com.br)[linkedin.com/company/eamagazine](https://linkedin.com/company/eamagazine)[facebook.com/EA-magazine-104069034902315](https://facebook.com/EA-magazine-104069034902315)[instagram.com/ea\\_magazine\\_plataforma/](https://instagram.com/ea_magazine_plataforma/)[twitter.com/EAMagazine2](https://twitter.com/EAMagazine2)

# agradecemos

## aos entrevistados da edição 5

marcia monteiro	16
Dirlene silva	26
Ligia zotini mazurkiewicz	36
Erika petri	41
João bezerra Leite	45
Andreza nascimento	49
kuki Bailly	55
patrick schneider	58
cristiane soffiatti	62
itali collini	65
Luísa Bonin	68

# EDITORIAL



POR stefarss stefanelli

## Continue faminto, continue tolo\*

Quando comecei a pensar no editorial desta edição da EA, me veio à mente um cara que me inspira pelo legado. **Steve Jobs**. Ele nos deixou uma história de vida intensa, maior que a Apple. Steve foi um trabalhador tenaz, incansável, curioso e chato. Tinha um senso admirável no antecipar tendências. Foi um vendedor nato de si mesmo (e da Apple). Seu vigor perfeccionista e agilidade de pensamento, ainda quero crer, inspiram organizações de trabalho a serem menos burocráticas. Uma contradição. Agilidade e perfeccionismo. Ficou famoso pela falta de jogo cintura na gestão de pessoas, foi um líder nada carismático, muito contraditório. No tempo de hoje, em que somos desafiados a ampliar nossas camadas profissionais, mirando um futuro de longevidade de trabalho, esse cara faz um sentido danado. Deixou escrito: “tenha coragem de seguir o seu próprio coração e a sua intuição”.

\*O título original deste editorial, 'Stay hungry, stay foolish', é de autoria do escritor americano Stewart Brand, muito admirado por Steve Jobs.

Para uma jornada sem fim, em meio a uma pandemia, essa mensagem é bom farol para esta edição. Ter coragem. Seguir o chamado do coração. Ouvir sua intuição. Acredite, não há nada de tamanho impacto na pandemia – nesses longos dias de recolhimento compulsório, senão uma escuta sincera. Primeiro, em nós; depois, com aqueles que nos são especiais em nossa vida e em nosso trabalho, hoje um cotidiano um tanto que complexo.

## Sabe-se lá você quantas horas de home office ontem foram somadas por trabalhadores em todo o mundo?!

Precisamos de grandezas em meio a essa guerra sanitária, de boas palavras e acolhimento, em todos os níveis de dor, não apenas a dor da perda. Precisamos de lucidez para agir como faz a Mulher Maravilha em cenários de perigo - sempre de profundos impactos, e que pedem ação rápida.

## Sabe como ser super-herói na pandemia?

Mantendo-se firme em sua missão de vida. Aprenda a ocupar bem seu tempo nesses dias. Suas horas diárias precisam de bons conteúdos, de boas entregas, de conversas que gerem ajuda mútua. Colabore com você e com o outro. Semear legados, boas histórias e ricas aprendizagens.

Sinta-se útil neste silencioso front de guerra. Pandemia. Se desafie a ser um pensador desse novo mundo, como o **João Bezerra Leite**, que nos traz sua sabedoria 50+. Se está faltando trabalho, abrace múltiplas profissões, aprenda como a multicareira **Flávia Swerts**. Se há escassez de dinheiro, leia a economista e influencer **Dirlene Silva**, que vai te ensinar valores pra vida! E se te disseram que seu currículo é generalista, negue veementemente. Há uma vastidão de conteúdos gratuitos pra você ser expert em novas habilidades, como nos conta o craque em gestão de pessoas **Patrick Schneider**. Mas é preciso monitorar bem sua saúde mental, aprenda isso com o coach e treinador **Karim Khoury**. Você pode também ter um negócio, começar pequeno, ser microempresário, ser empreendedora. Se nunca pensou nisso, leia o que a Luísa Bonin tá fazendo com o time da ONG Tamo Junto. Mas se tudo faz parecer que seu potencial já não tem mais idade para práticas de trabalho, ahhh, leia cada linha da entrevista da **Márcia Monteiro**, além de estar à frente da chefia de redação do Globo Repórter, ela fundou a Geração Ilimitada®, e ajuda a construir a economia prateada.

Tanta coisa boa nessa edição. Em especial, a chegada de nossas primeiras colunistas! Duas mulheres com trajetórias inspiradoras, **Rijard Aristóteles** (Portugal) e **Jackie O.** (Brasil). É pra se prestigiar essas duas leituras femininas!

O que eu quis refletir com você aqui é que lifelong learning não é um conceito passageiro, é nossa âncora do futuro do trabalho. Aprender em qualquer tempo nos manterá ativos. Tem essa frase de bolso muito sábia, do futurista Alvin Toffler, dita na EA pela **Flávia Swerts**: “O analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender.”

**Boa leitura!**

# SHORTBUSINESS

## MULHERES NA PESQUISA CIENTÍFICA

Sobe a proporção de mulheres que publicam artigos científicos em relação aos homens. O mapeamento foi realizado em 15 países e comparou periódicos nos períodos 1999-2003 e 2014-2018.

**44,25%** são mulheres e **55,75%**, homens

Saltou de **29%** para **38%** o número de mulheres autoras

Brasil e Portugal estão no topo com **49%**, a Argentina lidera com **51%**

Brasil está à frente dos EUA, **33,62%**, da Alemanha, **32,02%** e da França, **38,91%**

Cada homem publica em média **4,27** artigos, ante **3,11** por mulher

Em 2030, mulheres devem representar **30%** do total de pesquisadores no mundo

Fonte Relatório Gender in the Global Research Landscape, editora Elsevier (base Scopus)

## MULHERES EM STARTUPS

Cresce a presença da mulher em startups no Brasil. O cenário aponta que **24%** dos participantes dos 150 mil Open Innovators são mulheres, o que representa 36.000 empreendedoras atuando no ecossistema de inovação.

**35%** presença feminina em equipe-chave

**24%** executivas na inovação corporativa

**19%** co-founders e líderes principais (2016 a 2020)

**13%** investidoras-anjo

**5%** lideranças femininas fundos de venture capital

**2%** fundadoras entre as 32 unicórnios

Fonte 100 Open Startups

## PEOPLE EXPERIENCE

O trabalho home office provoca desafios nos ambientes de RH para manter, em 2021, o colaborador mais engajado e produtivo.

**63,4%** querem melhorar a experiência do colaborador

**53%** estão priorizando recrutamentos mais eficientes

Fonte Kenoby

## HOME OFFICE

O número de brasileiros trabalhando em home office saltou de **1,9 milhão** em 2019 para **8,9 milhões** em 2020. Empresas globais, como Spotify, Salesforce e Twitter, já adotaram o trabalho híbrido ou 100% remoto.

**73,8%** das empresas manterão o home office em definitivo

**94%** afirmam que o modelo superou expectativas

Fonte Corana, Box 1824, The Summer Hunter

## SAÚDE MENTAL

O bem-estar do colaborador é ponto de criticidade e os RHs buscam soluções na pandemia. Empresas que já ofereciam home office antes da pandemia estão melhor adaptadas. O LinkedIn se movimentou para evitar doenças, como o burnout, e implementou, no mês de abril, folga remunerada de uma semana para todo o time, em escala global.

**30%** dos trabalhadores estão resilientes

**22%** dos mais jovens estão ansiosos

**9%** estão mais estressados



# GESTÃO DE PESSOAS

Responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas, **78%** dos RHs entrevistados afirmam que o desafio maior hoje é reconhecer novas necessidades dos colaboradores.

**73%** treinamentos presenciais vão demorar a retomar

**69%** recrutamento e seleção será digital

**82%** das empresas querem contratar em outros estados e países

**82%** das empresas terão espaços físicos menores

# RH MAIS BI

O relatório IBV/IBM ouviu três mil líderes de empresas em 50 países, e **56%** dos CEOs afirmam que vão perseguir agressivamente a agilidade operacional. As tomadas de decisão têm que passar por flexibilidade e autonomia nas pontas, chegar ao colaborador, afirmam eles. Mas os CEOs precisam ouvir mais os líderes do RH para compor esses desafios, veja a amostragem:

**57%** com o CFO/diretor financeiro

**56%** com o COO/diretor de operações

**39%** com o CIO/CTO/diretor de TI

**19%** com o CMO/diretor de marketing

**16%** com o CHRO/diretor de RH

Fonte Institute for Business Value, IBM

# BENEFÍCIOS

Média de **6,45** benefícios para o colaborador

**40%** ofereceram benefícios diretos, como dinheiro, participação nos lucros e empréstimos consignados

Fonte Creditas

# RH 4.0

Será que sua empresa está na jornada da transformação digital? Conheça as principais tendências 2021 para o RH 4.0, que visa otimizar e padronizar processos de trabalho.



## 1. Cloud computing

Computação em nuvem é o serviço de armazenamento de dados, redes e de aplicações em ambientes compartilhados e integrada na internet (servidores online), com acesso as informações de qualquer lugar e independente da plataforma de trabalho.



## 2. Jornada flexível

Implementação de processos online de trabalho como ponto digital, sistemas de home office e plataforma de trabalho online, geram melhor integração e análise de dados, criando um novo modelo de desempenho de produtividade em rede.



## 3. People analytics

Ganha cada vez mais espaço nas empresas este método de gestão de pessoas, com uso da inteligência artificial, e que é baseado na coleta, organização e análise de dados sobre os colaboradores. Para melhor assertividade de tomadas de decisão, é possível monitorar dados de satisfação, de engajamento e de desempenho, entre outros.



## 4. E-learning

E-learning significa aprendizagem. O método utiliza recursos multimídias, como vídeos, animações, organizados em vídeos aulas, com conteúdos leves, atrativos, transmitidos pela internet. Há um universo imenso de plataformas de EAD disponíveis no mercado para essa finalidade. Como suporte às aulas online, os participantes contam com recursos de interatividade, como fóruns de discussão e chat.



## 5. Inteligência artificial

Ela já está presente no dia a dia de parte das empresas, como na gamificação e na análise de comportamento, em que se aplicam testes de padrão de conduta, identificando traços da personalidade (habilidades soft e hard skills).

Fonte TOTVs

P E R S O N A

# Kamala Harris

Vice-presidente USA

## BIO

Kamala Devi Harris tem 56 anos, é vice-presidente dos Estados Unidos, governa o país ao lado do presidente democrata Joe Biden. A dupla enfrentou e venceu os republicanos Trump e Mike Pence em uma das eleições mais turbulentas da América.

“Penso nas gerações de mulheres, negras, asiáticas, brancas, latinas, índias, que ao longo da história da nossa nação abriram o caminho para o momento desta noite.”

Kamala em seu discurso de posse

Kamala nasceu em Oakland (Califórnia) em 1964, é filha de imigrantes (pai jamaicano e mãe indiana). De origem afro-americana, atuou como senadora, antes de assumir a vice-presidência, sempre com ambições políticas com trajetória de pioneirismo. Ela é um marco da política americana, por ser a primeira mulher vice-presidente do país.

## FORMAÇÃO

Estudou na Howard University, em Washington, ambiente universitário “historicamente negro”, fundado em 1867. É graduada em Ciências Políticas e Economia e, em 1986, se mudou para São Francisco para estudar Direito na Universidade da Califórnia, formando-se em 1989.

## CARREIRA POLÍTICA

Advogada, começou a trabalhar em 1990, como procuradora distrital adjunta, em Oakland. Aos 40 anos, tornou-se procuradora de São Francisco. Foi a primeira negra e mulher procuradora-geral da Califórnia. Elegeu-se senadora democrata em 2017, seu último cargo público, antes de aceitar, em 2020, o convite para se candidatar como vice nas eleições presidenciais.

## RECONSTRUÇÃO

Venceu a eleição presidencial, ao lado do presidente empossado, Joe Biden. Juntos, uniram-se e apostam firmemente que vão reconstruir a América, na visão deles, destruída pelo governo Trump.

## SUA MÃE

Shyamala Gopalan Harris (1938-2009) nasceu no sul da Índia, chegou aos Estados Unidos aos 19 anos, na década de 60. Adorava ciências, muito estudiosa e aplicada, foi incentivada pelos pais a se mudar para a Califórnia. Lá fez seu doutorado em

Nutrição e Endocrinologia pela Universidade de Berkeley. Direcionou sua carreira para pesquisas relacionadas ao câncer de mama.

## SEU PAI

Donald Harris (1938) é jamaicano, foi para a América estudar economia, se formou pela mesma universidade da mãe. Seguiu sua vida como acadêmico, foi professor emérito na Universidade de Stanford. Os pais de Kamala se conheceram em manifestações contra a Guerra do Vietnã e pelos direitos humanos.

## CANADÁ

Kamala tinha 5 anos e sua irmã, Maya, 3, quando seus pais se separaram. Aos 12 anos, se mudou para o Canadá. Sua mãe, ela e sua irmã foram viver em Montreal. Shyamala foi convidada para lecionar na Universidade McGill e trabalhou também no setor de pesquisas no Hospital Geral Judeu.

“Não há vacina para o racismo.”

## SUA IRMÃ

A única irmã de Kamala é a advogada Maya Harris, elas são muito próximas, dedicam suas carreiras profissionais a propósitos tais como a luta pelos direitos civis na América.

## ATIVISMO

O ativismo é algo natural no posicionamento das duas irmãs. Kamala tinha 10 e Maya, 8, e juntas, lançaram uma campanha para transformar um pátio abandonado no seu condomínio residencial em um playground. E, as duas meninas conseguiram mudar a cena.

## SUA SOBRINHA

Meena Harris, filha de Maya, também atua no Direito e dirige a Phenomenal, plataforma de ativismo social feminista. Escritora, lançou o best-seller infantil, o livro "Kamala and Maya: Big Idea", história que homenageia as irmãs Harris pela capacidade de "transformarem comunidades".

“Esta eleição é muito mais do que Joe Biden ou eu. É sobre a alma da América e nossa disposição de lutar por ela. Temos muito trabalho pela frente. Vamos começar.”





## SEU COMPANHEIRO

Em 2013, Kamala conheceu Douglas Emhoff, advogado especializado em mídia e entretenimento. Casaram-se em menos de um ano. Douglas, divorciado, tem dois filhos, Cole e Ella. É nitidamente apaixonado e fã de Kamala, com gestos e declarações públicas de amor para ela. Tirou licença do escritório de advocacia para trabalhar na campanha dela. Douglas é judeu, nasceu no Brooklyn e tem a cara de Nova Iorque.

## SEUS ENTEADOS

Um exemplo de família multirracial, de agregados unidos pelo amor. Kamala, que não teve filhos, expressa publicamente seu amor pelos dois enteados, filhos de Douglas. O amor e admiração é recíproco para eles. “Para meu irmão e eu, você sempre será Momala. Você é uma rocha. Não apenas por nosso pai, mas por três gerações de nossa grande família mesclada”, disse Ella Emhoff sobre Kamala.



“Minha mãe entendia muito bem que estava criando duas filhas negras. Ela estava determinada a garantir que nos tornaríamos mulheres negras confiantes e orgulhosas.”

Kamala

# P E E O P L E ENTREVISTA



## Marcia Monteiro

Marcia é entusiasta e praticante do lifelong learning, da pluralidade de pensamento e da busca pela diversidade de gênero, raça, orientação sexual e idade no mundo corporativo. Acredita na riqueza da troca de saberes entre gerações e fez disso sua causa e objeto de estudo, fundando a Geração Ilimitada® Estudos e Palestras. Jornalista carioca, atua há mais de 30 anos no mercado de comunicação. Ingressou na Rede Globo em 1992, trabalhou nos principais telejornais da emissora, hoje é chefe de redação do Globo Repórter.

# Futuro do trabalho 50+

“Não importa gênero, raça, orientação sexual, religião, PCDs, todos vamos envelhecer.”

“Mas a diversidade etária, com raras exceções, não costuma aparecer em programas D&I. A pandemia deu um empurrão nesse tema. É uma ‘onda prateada’, que só cresce. Muitas das falas ainda são dirigidas somente ao público 50+, 60+. Mas esse é um debate que precisa incluir todas as gerações, numa linguagem plural e inclusiva. Vamos ‘implodir’ essas caixinhas onde fomos colocados.”

## **EA - O que te atraiu para temáticas contemporâneas, como longevidade geracional?**

**Marcia** Primeiro, eu já sentia na pele, literalmente. Tenho 54 anos e essas eram questões que estavam em ebulição natural na minha cabeça. Segundo, tenho uma curiosidade grande por tudo que está por vir no mundo, principalmente na área comportamental. Lia muitos artigos sobre possibilidades de futuro, e a longevidade maior aparecia como uma macro tendência em todos os estudos. Daí, para juntar meu interesse pessoal numa proposta de um Globo Repórter sobre o Futuro do Trabalho foi um pulo. Para elaborar essa pauta, em 2018, procurei Laboratórios de Tendências, como o da Casa Firjan, no Rio de Janeiro, e programas como o Profuturo, da FEA-USP. Mergulhei de cabeça no assunto, com todas as suas nuances: capacitações tecnológicas, habilidades socioemocionais, o provável fim do emprego, mas não do trabalho, novos modelos de ensino/aprendizado e de prestação de serviço, o lifelong learning, o home office, as diversas mudanças de carreira ao longo da vida. Cruzando todas essas informações, percebi que não tinham a ver com idades específicas e eram intergeracionais. Comecei a buscar estudos, ainda escassos no Brasil, e me despertou a vontade de produzir conteúdo sobre a questão. O fator idade é o único transversal a todas as diversidades.

## **EA - O empoderamento geracional tende a neutralizar o preconceito estrutural sobre a empregabilidade após os 50 anos?**

**Marcia** Sim! O idadismo ou preconceito etário, é totalmente estrutural. Ele vem de um tempo em que as pessoas não viviam tanto e



continuou se reproduzindo até hoje. Para se ter uma ideia, a expectativa de vida em 1970 era de 57 anos, em média. Ou seja, naquela época, uma pessoa 50+ já estava aposentada e praticamente vivendo sua última década. Por causa dessa introjeção do conceito de “velhice”, há um consenso entre os pesquisadores de que o preconceito etário é o mais universal e inconsciente de todos. E todo preconceito é baseado em pré-conceitos. Uma das minhas bandeiras é justamente tornar consciente e romper esses conceitos pré-concebidos e ultrapassados, como o de que os 50+ não são tecnológicos ou são menos criativos. Não! Nós usamos a tecnologia diariamente no cotidiano, aprendemos, e, convenhamos, criatividade não tem idade! A partir do momento em que se quebram mitos e estereótipos, você mostra a potência e empodera essas gerações, sejam os “X”, os “Baby Boomers” ou os “Silenciosos/ Tradicionalistas” (75+).

### **EA - Quanto maior a falta de oportunidades para os 50+ no mercado, maior o crescimento deste perfil no empreendedorismo.**

**Marcia** Essa é uma questão interessante e inclui a visão de “ciclos” na nossa vida. Realmente, o desemprego nessa faixa etária aumentou muito. O empreendedorismo tem sido a saída para muitas pessoas. O novo ciclo costuma acontecer por dois motivos: oportunidade ou necessidade. Muitos adiaram sonhos e enxergam num negócio próprio a oportunidade de realizá-los. E vão com tudo! Parte tem boas redes de conexões e algum capital financeiro acumulado. Mas há também os que sem opção no mercado, ou já aposentados, são empurrados a empreender porque precisam gerar renda. Nos dois casos, os níveis de determinação e motivação estão lá em cima. Não perdem em nada para nenhum jovem, com a vantagem da resiliência que a maturidade trouxe, na hora de encarar as dificuldades.

### **EA - Como melhor se preparar para empreender?**

**Marcia** Um levantamento do SEBRAE este ano mostrou que os empreendedores acima de 65 anos são os que mais empregam e pagam melhor no país, embora ainda representem pouco (7,3%) no universo nacional. Pesquisas

internacionais também apontam maiores taxas de sucesso para empresas iniciadas por pessoas na casa dos 50 anos. Só faço um alerta sempre que trato desse aspecto: o empreendedorismo não é um caminho fácil e tranquilo. Tem vários riscos, é preciso se preparar, buscar conhecimento e apoio de instituições ou coletivos de suporte. Não dá pra sair por aí achando que vai virar dono de negócio e que vai dar tudo certo sem planejamento.

### **EA - Cargos de CEOs são ocupados em sua maioria por homens acima de 50 anos, mulheres são minorias. Como equacionar isso?**

**Marcia** Essa é uma realidade mundial. Mesmo no caso dos empreendedores, que falávamos acima, a maioria absoluta entre os idosos é de homens (73%) e brancos (59%). E não só entre os idosos, diga-se. Quando cruzamos com os dados de gênero e raça, a diferença é ainda mais gritante. Um relatório da consultoria Mckinsey, feito aqui nas Américas, revelou que se um em cada cinco líderes C-Level é mulher, menos de um em cada 30 é mulher negra!

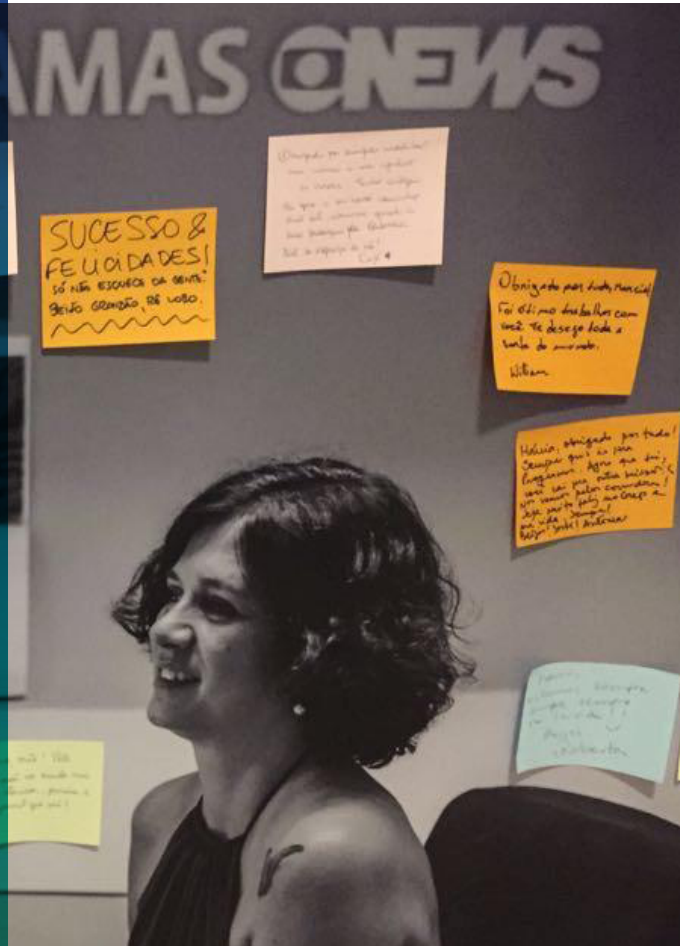
### **EA – Este cenário de imensa desigualdade (e preconceito) está mudando?**

**Marcia** Temos visto iniciativas para incentivar a ascensão feminina a postos de comando. Grandes empresas estão estabelecendo metas para o preenchimento de cargos de liderança em curto e médio prazos. Vamos

“A tranquilidade, o conhecimento, experiência e segurança para se fazer o que se sabe e o que se gosta dão vigor aos sêniores.”



“No Brasil, o percentual de mulheres em cargos gerenciais é de apenas 38%, segundo o IBGE. Já em posições de alta liderança, o número despencou para menos de 20%. No âmbito internacional, vamos encontrar menos de 5% de CEOs mulheres no planeta.”



levar muito tempo ainda para equacionar a questão. Os passos são lentos, mas agora me parecem mais firmes e sem volta. Algumas dessas políticas para equidade de gênero passam pela capacitação, inclusão em cursos de desenvolvimento para os quais homens são mais recrutados; revisão nos processos de seleção e concessão de promoções baseadas em competência e resultados (e não em supostas características femininas/masculinas); ambiente inclusivo que gere reconhecimento entre os pares e superiores (geralmente homens); e até pela flexibilização dos horários de trabalho.

**EA - Mulheres têm um jeito diferente de liderar?**

**Marcia** Acho que sim. Embora seja impossível generalizar e um perigo reforçar estereótipos. Cada pessoa tem sua trajetória pessoal, histórico profissional e personalidade. Mas, até por conta da experiência nos papéis estabelecidos tradicionalmente nas relações

familiares, as mulheres são boas em resolver problemas complexos, têm mais capacidade de conciliação, de colaboração, de engajar equipes e, em geral, são mais empáticas. Focam nas pessoas, sem perder a mira nas metas do negócio. Não gosto da separação de características mais racionais para homens e mais emocionais para mulheres. Esse é um argumento usado para fragilizar as decisões femininas. A firmeza e a objetividade não são qualidades de homens ou de jovens, como muitos ainda pensam. Pesquisas das Universidades de Liverpool e Reading mostraram que, durante a pandemia, países com lideranças femininas contiveram melhor o avanço do coronavírus e os problemas econômicos causados por ele. No campo das empresas, as que têm mais mulheres em cargos executivos apresentam desempenho financeiro até 20% maior.





## **EA – Programas de carreiras interpretam a força do trabalho em escala média, aos 30 anos, mas o tempo de vida se ampliou e há uma geração sênior muito apta ao mercado.**

**Marcia** Eu sempre digo: vamos abrir os olhos e os ouvidos. Ainda há um véu espesso atrapalhando a visão e a escuta dessa questão no mundo corporativo. O primeiro passo é levar esse tema para dentro das organizações, através de palestras, workshops, formação de grupos de afinidade, etc. O conceito de empresas “age-ready” (prontas para o envelhecimento) já é realidade na Europa e vai crescer aqui. Nele estão desde questões de mobiliário ergômico, planos de carreira que não excluem veteranos, até atividades conjuntas de conscientização e combate ao idadismo. Mas não basta ficarmos falando, é preciso investir em atualizações.

## **EA - Como criar cultura de empregabilidade que favoreça os 50+?**

**Marcia** Por que considerar um profissional com conhecimento acumulado e experiência, obsoleto? Às vezes, basta apenas o treinamento em novas ferramentas. Muitos estão no auge da sua atividade e trazem habilidades que levam tempo para serem construídas, como inteligência emocional, adaptabilidade, resiliência. Todas muito perseguidas pelas empresas hoje. Processos de seleção - tanto para entrada na corporação, quanto para promoção - têm que ser revistos. O chamado “recrutamento às cegas” prova

que capacidades e valores não têm a ver com a data de nascimento, raça, gênero ou orientação sexual. Linhas de corte aos 40 anos (às vezes menos) deixam de fora candidatos às vagas com potenciais riquíssimos.

## **EA – Isso impulsiona novos modelos para as contratações.**

**Marcia** Sim. É interessante que se ofereçam novos modelos de contrato, sejam por “job”, prazos determinados e horários flexíveis. É saudável e lucrativo promover mentorias entre jovens e maduros. E só para finalizar, profissionais mais velhos faltam menos ao trabalho e têm mais comprometimento com a empresa, segundo dados de plataformas como Labora e Maturi, especializadas no desenvolvimento e recolocação dos 50+. Organizações que se queixam de grande rotatividade na mão de obra devem pensar nisso.

## **EA - Empresas estão atentas a esse grupo potencial em seus recrutamentos?**

**Marcia** Digo que elas estão “bem no comecinho do início do princípio”. E às vezes, “muito pelo contrário”! Por mais que o movimento pela inclusão da diversidade etária esteja surgindo em programas de RH de algumas corporações, as iniciativas são muito tímidas e raras. Embora, super bem-vindas. Têm aparecido projetos de recrutamento de estagiários 50+, que são uma resposta à volta de muitos profissionais aos bancos universitários para uma segunda carreira. É preciso mesmo haver oportunidade de estágio

“O profissional mais velho tem mais experiências, mais erros em que se basear, mais repertório para reconhecer crises e sair delas. Ele tem que se valer desse “patrimônio” para propor soluções de problemas e não deve nunca se fechar ao novo. Aí incluído o letramento digital, sim. Quer brincar, tem que descer pro play! Não dá para ficar fugindo. O conhecimento de ferramentas de tecnologia é necessário e não tem motivo para causar medo.”

para pessoas mais velhas. Se não, onde esses estudantes vão poder completar o ciclo de formação? Há também empresas descobrindo habilidades dos seniores para posições de atendimento ao público, como empatia e mais paciência. São bancos, lojas de varejo, serviços de alimentação que enxergam valor no profissional acima de 50 e de 60 anos para áreas de vendas, de negociação e de experiência do cliente.

### **EA – A pandemia descortinou tantas questões neste contexto, não?**

**Marcia** A pandemia evidenciou um preconceito que já existia. A maior taxa percentual de demissões no primeiro semestre de 2020 foi de trabalhadores 65+. Houve um aumento de 25% na dispensa desses empregados. Por outro lado, e também por conta disso, a gente observou o crescimento de plataformas de apoio à carreira desse público. Infelizmente, a realidade maior é que existe ainda uma “linha de corte” nos processos de seleção, que parece cada vez mais precoce. Tenho visto no LinkedIn queixas de homens e mulheres com 45, 40 e até 33 anos sobre suposta inadequação ao perfil da vaga. São considerados velhos!

### **EA - Que atributos são esperados de um profissional 50+ para ele se manter competitivo?**

**Marcia** O primeiro atributo é a atualização, mas não só para os maduros. Profissionais de qualquer idade têm que se atualizar permanentemente, estar por dentro das novidades da sua área, estudar sempre. É importante ter uma busca ativa por novos conhecimentos, frequentar cursos e palestras, trocar com outras pessoas, pesquisar no Google, ler! O lifelong learning, ou aprendizado pra vida toda, é um lema para todos. Ele leva ao segundo atributo, que é o poder de adaptação. Nós aprendemos e usamos pra tudo hoje: nos comunicar, pagar contas, fazer compras. E, claro, para trabalhar. O mercado atual valoriza muito as chamadas *soft skills* e os maduros são em quem elas aparecem mais fortes. Habilidades socioemocionais como resiliência, empatia, inteligência emocional não são exclusividade dos maduros, mas levam um tempo para se desenvolver.

“Diversidade gera felicidade, tanto para os negócios quanto para as pessoas.”

### **EA - Jovens estão preparados para trabalhar com colegas de terceira idade?**

**Marcia** Não sei se podemos chamar de “preparados”. A maioria não pensa nisso. Aliás, nem nós, os 50+, estamos prestando atenção. Ou não estávamos. Nunca na história houve cinco gerações ao mesmo tempo no mercado de trabalho. Gente de 18 a mais de 70 anos está convivendo nas organizações. Essa superposição de perfis tão diferentes pode trazer alguns atritos, mas também muitas oportunidades de troca. Só que para aproveitá-las é preciso romper nossas próprias “bolhas”. Se a garotada é multitarefas e tem domínio tecnológico, os mais velhos têm mais resiliência e, frequentemente, inteligência emocional mais apurada. Olha que mistura potente de saberes e habilidades! É o que eu chamo de Inteligência Intergeracional.

### **EA – Programas de D&I alcançam essa pauta?**

**Marcia** Eles estão se fortalecendo e começando a se multiplicar, mas os pilares de diversidade ainda se concentram em raça, gênero, LGBTQIA+ e PCDs. O pilar etário é muito incipiente. A boa notícia é que equipes intergeracionais têm se mostrado mais inovadoras e com melhor performance do que as sem a boa mistura de idades.





### **EA - Você fundou a Geração Ilimitada® com qual propósito?**

**Marcia** Para me aprofundar e dar base a essa quebra de conceitos que já não fazem sentido. Minha consultoria nasceu da percepção de que existe uma nova Longevidade em curso, que muitos já chamam de revolução. Nunca se viveu tanto e tão bem. Claro que a desigualdade existe e há enormes diferenças por condições econômicas, raça, lugar de moradia e muitos outros fatores que afetam a qualidade do envelhecimento. Nos manter trabalhando significa independência, autonomia, convívio social, saúde mental, autoestima em alta. E como falei sobre a troca entre gerações, a intergeracionalidade traz inovação, respeito e bem-estar social. Ao quebrar mitos e espalhar os benefícios dos 50+ e suas trocas com os -40, -30, -20, a Geração Ilimitada® contribui para a construção de uma sociedade mais inclusiva, plural e potente.

### **EA - A comunicação de consumo das marcas se apropriou da diversidade e equidade de gênero. Mas ainda é tímido ver garotos e garotas propagandas com mais de 50 anos.**

**Marcia** Somos um batalhão de quase 55 milhões de brasileiros com mais de 50 anos, movimentamos 1,8 trilhão de reais por ano. E somos invisíveis.

“Não tem essa de que o jovem não tem nada a ensinar e o maduro nada mais a aprender. Não existe o ‘sabe-tudo’, em nenhuma idade. É importante fomentar projetos de mentoria e mentoria reversa.”

O tamanho desse mercado consumidor, da chamada Economia Prateada, em referência aos cabelos grisalhos, deveria ser o suficiente para despertar marcas de produtos e serviços. Só que não. Tirando algumas iniciativas aqui e ali, geralmente na indústria de cosméticos, hoje são os próprios consumidores que estão fazendo barulho. Não estão se vendo, não se sentem representados, e começam a questionar o mercado sobre o valor do dinheiro deles e delas (principalmente delas, porque são as mulheres quem mais têm puxado esse movimento contra o idadismo) na hora da compra. Sabe aquela frase que ficou famosa no cinema: “Quer rir, tem que fazer rir”? Então, agora é “Quer que eu compre? Então, tenho que me ver.”

## EA - Redes sociais com sua ode ao "selfie" já tem seus influencers 50+?

**Marcia** A exigência da eterna juventude não é de hoje. Ela só está mais presente e evidente na nossa vida porque veio pro alcance das mãos nos celulares. Do mesmo jeito que a pressão pela "eterna felicidade" nas redes sociais gera distorções e também casos de depressão. Na contramão dos preconceitos etários - e a pandemia escancarou o idadismo, vimos a explosão de influencers com mais de 60, 70, 80 anos, como Ary Fontoura, Zagallo, Dona Dirce, Avós da Razão. Alguns com mais de um milhão de seguidores, agitando o mercado e, sim, quebrando mitos.

## EA - O futuro do trabalho terá a geração 50+ na ativa?

**Marcia** Aposto muito nisso. Todas as projeções afirmam que até 2040 mais de 50% da força de trabalho no Brasil será composta por pessoas acima de 50 anos. Nossa pirâmide etária já não é uma "pirâmide" há algum tempo. Estamos virando um "jarro". No Rio de Janeiro, a população maior de 60 já ultrapassou o número de crianças e adolescentes até os 14 anos. Teremos mais de

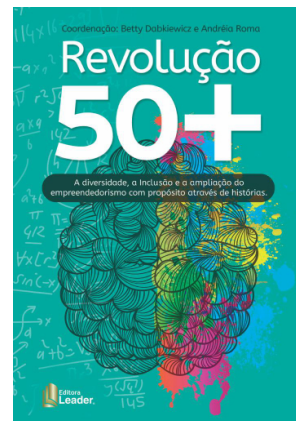
uma, duas, três carreiras ao longo da vida. O negócio é se preparar para isso, investindo na saúde, no conhecimento sempre e nas redes sociais - não as do mundo digital, mas as de apoio, networking e amizade mesmo. Estudos apontam que mais de 60% das profissões de 2030 (logo ali) ainda não foram inventadas. Quem sabe eu não me candidato a "Gestora de Relações Intergeracionais", agora em 2024?

## EA - A pandemia impactou de que forma sua vida?

**Marcia** O impacto foi bem grande, pessoal e profissionalmente. Tive um câncer de mama em janeiro de 2020 e em março estava em plena radioterapia, quando veio a pandemia e o primeiro fechamento de quase tudo. Assim como os maiores de 60 anos, tive que experimentar o trabalho remoto. De um dia pro outro. Claro que tudo motivado por um grande cuidado em preservar nossa saúde, mas caímos de paraquedas no desconhecido mundo do Zoom, Google Meeting, Teams e da adaptação tecnológica para conseguirmos acesso, de casa, aos materiais de reportagem e edição. Isso tudo afastada do convívio prático e caloroso da Redação. Ao mesmo tempo, o home office me permitiu abrir o leque de conhecimentos. Fiz dezenas de cursos on line, entrei numa pós-graduação em Influência Digital, aprofundei minhas pesquisas, comecei forte atuação na produção de artigos e conteúdos sobre a nova Longevidade, a Diversidade Geracional e fundei minha empresa a Geração Ilimitada®Estudos e Palestras. Várias portas se abriram e, mais do que nunca, botei em prática tudo que falei até agora nessa entrevista. Não parei de aprender, me adaptei, tive resiliência para aguentar as dificuldades, fortaleci minhas conexões e descobri outras, compartilhei. Ajudei e fui ajudada. Mantive o espírito curioso e otimista. Olho ao redor, cuido de mim e também do outro. Estou aberta ao novo, ele não me assusta porque não estou sozinha.

## LIVRO

Revolução 50+ acaba de ser lançado e traz experiências de pessoas que fizeram a "virada de chave" profissional após os 50 anos, mostrando que é possível empreender, realizar e se manter ativo no mercado. O livro tem 24 coautores e o capítulo escrito por Marcia Monteiro se chama "Sim, podemos voar!". Vale conferir.





# Mulheres CEOs 50+ que admiramos

Assim como aquelas que retratamos aqui, outras 9,3 milhões de mulheres brasileiras estão à frente de uma empresa, diz o Sebrae. Elas representam 34% de todos os donos de negócios do país.



## MARY BARRA

Presidente da General Motors Company, ocupa a posição desde 2014 e, neste mesmo ano, foi capa da revista Time, figurando entre as "100 Pessoas Mais Influentes do Mundo." Mary é a primeira executiva mulher a ser CEO de uma montadora global.

## ABIGAIL JOHNSON

CEO e presidente do conselho da Fidelity Investments, empresa fundada por seu avô. Abigail assumiu em 2014 e transformou digitalmente a empresa, apostando na contratação de millenials, em criptomoedas e em programas financeiros destinados às mulheres. Lidera 45.000 colaboradores em escala global.



## SUSAN WOJCICKI

CEO do Youtube, a executiva de tecnologia consolidou sua carreira no Google, onde foi a primeira gerente de marketing. Susan foi considerada a "Googler" mais importante da empresa. Figurou na lista Forbes entre as mulheres mais poderosas por anos consecutivos.







## CRISTINA PALMAKA

Comanda a SAP Brasil desde 2013 e, em 2020, tornou-se presidente para América Latina e Caribe (LAC). Cristina é responsável por uma transformação radical na cultura da empresa e, na pandemia, implementou um programa de saúde mental para os colaboradores.

## DENISE SOARES DOS SANTOS

CEO do Hospital Beneficência Portuguesa (BP). Foi a primeira pessoa sem ligação com a família de Ermírio de Moraes a ocupar o cargo. Denise tem uma frase de muito impacto no mundo corporativo: "Líderes são as pessoas mais influentes da organização, mas não são as mais importantes."



## CHIEKO AOKI

Nipo-brasileira, fundou e preside a rede Blue Tree Hotels. Em dez anos, Chieko transformou a rede em uma das maiores cadeias do segmento e benchmark em excelência de serviços. Dama da hotelaria brasileira, trouxe para o setor a visão de "cuidar das pessoas" e não mais que a hotelaria servisse ao turismo.

## ANDRÉA ROLIM

Primeira mulher na presidência da Kimberly-Clark Brasil. Em seu DNA profissional, Andréa tem expertise em estratégias de redesenhos organizacionais. Entre os desafios que abraçou, está a construção das futuras lideranças da companhia.



## LUIZA HELENA TRAJANO

É inspiração para o trabalho. Por onde passa, semeia. Sua empatia transborda. Colocou uma pequena loja fundada por sua tia Luiza, em Franca, interior SP, no centro do varejo nacional, o Magazine Luiza (Magalu). Luiza Helena fundou o Grupo Mulheres do Brasil para transformar o país, já são 89.000 mulheres nesta empreitada feminina. Em 2020, sua fortuna foi avaliada pela Forbes em US\$ 4,9 bilhões.

# ENTREVISTA



## Dirlene Silva

Dirlene se apresenta como a mãe da Joana, a filha da Vera e a irmã da Marcia e da Marta. Economista e empreendedora social, é Embaixadora do Clube Mulheres de Negócios de Portugal, membro do coletivo Conexão Mulheres & Economia, colunista de Finanças nos blogs Prateleira de Mulher e Black Collab e palestrante exclusiva Enfoque Palestrantes. Em 2020, foi eleita LinkedIn Top Voices, sendo a única economista da lista. Fundou a DS Estratégias & Inteligência Financeira com o propósito de desmistificar economia e finanças para empresas e pessoas.

# Educação Financeira

## Empreendedora social, influencer e LinkedIn Top Voices

“Reconheço e sou muito grata por minhas conquistas (gratidão é a memória do coração). Cresci sendo chamada de ‘filha da empregada’ e, posteriormente, ‘filha da lixeira’. Passei 10 anos na faculdade, e meu sonho era ser economista, ter uma vida confortável e estável financeiramente com o rendimento do meu trabalho. Conquistei tudo isso e muito mais. Logo, me considero muito maior que meus sonhos, pois há muitas conquistas que eu nem ousaria sonhar! Ao mesmo tempo em que me sinto realizada, sinto que ainda há muito a fazer, pois, como diz o grande mestre Augusto Cury, sem sonhos, a vida não tem brilho. Eu não sei viver sem brilho.”

### EA - Qual seu propósito no futuro do trabalho?

**Dirlene** Quero atuar como docente no futuro. Isto está totalmente alinhado à minha missão de vida, que é evoluir sempre, proporcionando evolução ao próximo também. Passei 30 anos (sendo 25 deles em cargos de liderança) trabalhando em empresas e estudando ao mesmo tempo. Vivo um lifelong learning na prática. No LinkedIn, constantemente uso a expressão “mundo ideal x mundo real”, tamanho é o abismo entre teoria e prática. Por outro lado, vejo os estudantes cansados de estudar só teorias e sedentos por vivenciar a prática e ter contato com o mercado. Tenho certeza que tenho muito a contribuir com a formação desses futuros profissionais.

### EA - Você se dedica a desmistificar educação financeira para as pessoas. De onde veio essa missão?

**Dirlene** Quando iniciei o processo de virar a chave do CLT para o empreendedorismo, como uma boa planejadora estrategista (uma grande amiga me apelidou de monja estratégica), comecei a pensar em um propósito para minha empresa. Assim, traduzi para a empresa o meu propósito pessoal, que eu já havia definido há alguns anos, e aí cheguei ao propósito de “Desmistificar economia e finanças”.

Fui casada por duas vezes e lidero equipes por 25 anos. Então, já tinha noção do quanto a problemática financeira impacta na qualidade de vida das pessoas. Aprendi economia e finanças de forma intuitiva. Brinco dizendo que eu já era economista antes mesmo da graduação, pois meu interesse por economia surgiu muito cedo, com 12 ou 13 anos e, desde sempre, soube lidar com o dinheiro (ou melhor,



com a falta dele)! Contudo, a visão de que eu poderia ajudar as pessoas por meio dos meus conhecimentos, surgiu quando fui convidada a inaugurar a coluna de Finanças no [Blog Prateleira de Mulher](#).

### **EA - Como faz pra o tema economia chegar as pessoas?**

**Dirlene** Para escrever sobre o tema no blog, iniciei pesquisas para me inteirar sobre as principais necessidades das pessoas em relação ao assunto. Aí me deparei com questões como: as crenças limitantes sobre dinheiro, a falta de educação financeira, o tabu sobre dinheiro (não falamos a respeito dele na família ou entre amigos), a falta de identificação com o tema pela ideia de que economia e finanças são assuntos da elite. Fiquei chocada com as listas de como enriquecer antes dos 30 anos e motivos para não fazer faculdade! Em um exercício de empatia, me pus a pensar os motivos destas constatações e de que forma eu poderia contribuir e ajudar a mudar esta realidade. Foi então que comecei a escrever sobre economia e finanças de uma maneira simples, prática, visando "humanizar" o tema, usando pensamentos como: "O dinheiro serve para nos servir e não o contrário" e "Diga a seu dinheiro quem é o dono de quem". Uso exemplos e questionamentos com a intenção de demonstrar que economia e finanças estão presentes na nossa vida. Por exemplo: Quem não conhece famílias que brigam por heranças? Casais que se separam ou pior, as famosas tragédias motivadas por dinheiro?

### **EA - Empresas também precisam de educação financeira?**

**Dirlene** Sim, precisam. As empresas possuem CNPJ ou seja, personalidade jurídica. Contudo, quem lhes dá vida são as pessoas, os CPFs. Logo, as empresas são feitas por pessoas e elas levam suas crenças e seus (maus) hábitos de gestão financeira para dentro das empresas. Além da questão financeira propriamente dita, constatei nestes anos trabalhando em empresas e estudando no meu mestrado que, principalmente, as pequenas e médias empresas tomam decisões importantes no feeling e não com base em dados. Também identifico uma grande falha no fato de que muitas empresas tratam suas

áreas como pequenos feudos, como diz um ex-diretor com quem eu trabalhei. O feudo do Financeiro, o feudo do RH, o feudo do Comercial, do Marketing, etc. Muito ouvi de gestores que: 'o Financeiro não é importante. O que importa é o Comercial! Vender! Tão importante quanto vender e faturar é receber (ter fluxo de caixa), tomar decisões com base em dados e ter uma gestão financeira para levar o negócio adiante.

### **EA - Quais as crenças limitantes que se tem sobre o dinheiro?**

**Dirlene** Infelizmente, são muitas e são os tipos de crenças mais difíceis de quebrar. São as chamadas crenças primárias que vem da infância. Crescemos ouvindo que "*dinheiro é sujo*", "*dinheiro não traz felicidade*", "*dinheiro não dá em árvore*", "*dinheiro é a raiz de todos os males*", "*todo o rico é desonesto*", "*só é rico quem nasceu rico*" e por aí vai. Se, ao longo de nossa vida, mantivermos nossas crenças, ao optarmos por empreender, a empresa, o novo CNPJ já nascerá com crenças. Ou seja, automaticamente herdará as crenças deste empreendedor. Em um curso na Fundação Dom Cabral ouvi uma frase excelente: "*Uma empresa nunca será maior que a cabeça de seu dono ou principal gestor*".

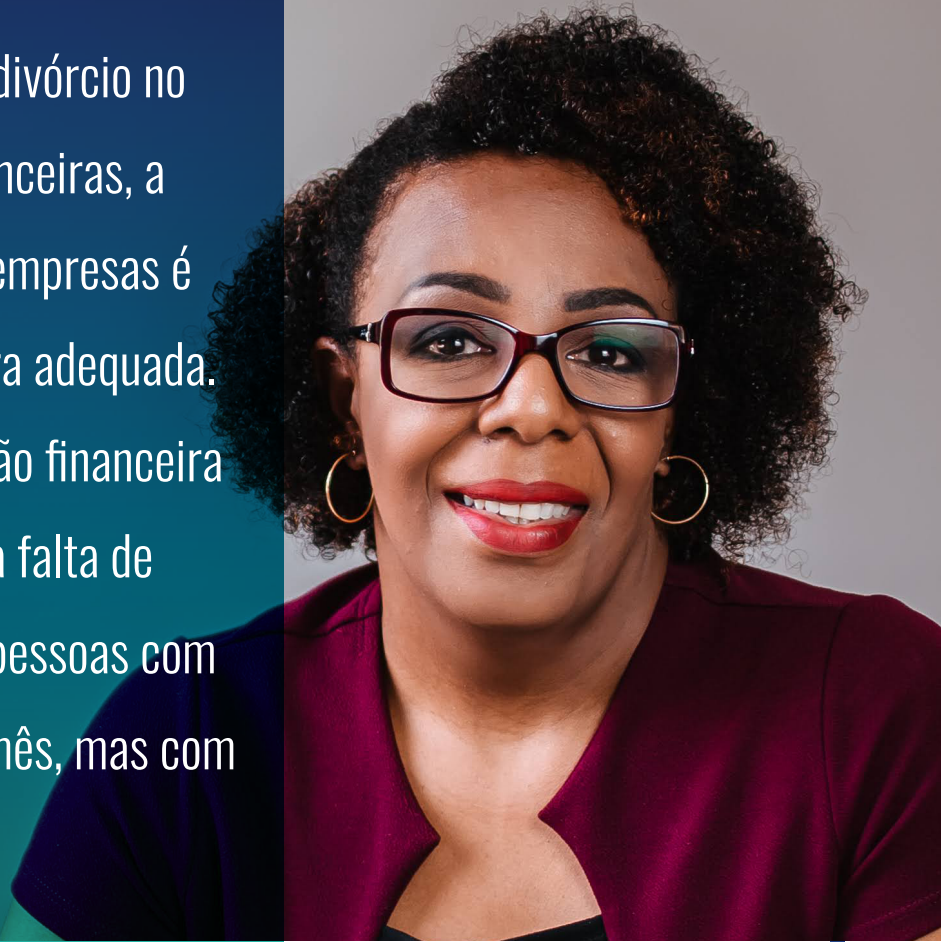
### **EA - Como é ser uma voz líder negra?**

**Dirlene** Não me considero uma ativista propriamente dita, pois sou de uma geração que já lutava por direitos, mas de uma maneira bem mais discreta. Sou da época em que racismo, injúria racial e assédio moral

“Precisamos formar mais pensadores, rompendo com o sistema tradicional de formação de repetidores de conteúdos.”



“A segunda maior causa de divórcio no Brasil são por questões financeiras, a maior causa de falência de empresas é por falta de gestão financeira adequada. O desconhecimento de gestão financeira não está totalmente ligado à falta de instrução e de dinheiro (há pessoas com rendimentos de R\$ 20 mil mês, mas com gastos de R\$ 30 mil).”



não eram crimes. Não existiam políticas afirmativas e conceitos como diversidade e inclusão não eram amplamente difundidos como hoje. Cresci sendo a única negra nos ambientes (exceto na graduação, em que, na formatura, havia três mulheres negras, embora pouco tenhamos nos encontrado ao longo do curso). Havia pouquíssimos exemplos de representatividade e referências. Eu era reservada e de poucos amigos, mas, contraditoriamente, sempre gostei de gente. Para me destacar no trabalho, buscava superar as expectativas, entregando sempre além do esperado para ter a apreciação dos gestores. Assim adquiri credibilidade e logicamente, o almejado destaque na carreira. Adquiri também vícios, como ser workaholic e perfeccionista ao extremo. Ciente de que precisava mudar de vida e me livrar do vício de trabalhar das 8h às 23h e ainda levar trabalho para casa, troquei de empresa para mudar meu mindset. Deu certo! Pois sou bastante disciplinada.

### **EA - O que ganhou de mais significativo deixando de ser workaholic?**

**Dirlene** Nessa fase, pós-workaholic, tive mais tempo para olhar o mundo e fui conhecendo aos poucos os movimentos de empoderamento, da geração pós-políticas afirmativas. Através do LinkedIn, descobri que mesmo não pertencendo a esta geração, tenho sim um lugar de fala e, assim, usando a escrita, que é algo que eu sempre gostei, rompi com o silêncio de anos e fui colocando meu ponto de vista, participando dos debates, me posicionando, sendo sincera, falando do quanto é novo para mim, do quanto me alegro e fico feliz por me ver representada nos diversos ambientes e pelos avanços em prol de uma sociedade mais justa e inclusiva. Chego a me emocionar quando penso que minha filha e as futuras gerações viverão neste mundo mais inclusivo, que é muito diferente (que bom!) do mundo em que eu cresci.



## **EA - A equidade de gênero e raça foi abraçada pelo mercado corporativo?**

**Dirlene** Quero acreditar que sim, que essas causas tenham sido genuinamente abraçadas. Presencio depoimentos emocionantemente de pessoas e amigos de longa data que relatam que não percebiam o quanto o mundo era racista, e que hoje se percebem, se questionam e se engajam para criar um mundo antiracista. Do mesmo modo, há mobilização, crescimento da visibilidade e aumento na participação nas empresas de mulheres, LGBTQI+ e PCDs. É lógico que não vivemos no mundo ideal. Estamos longe ainda. Mas vale lembrar que tudo tem um início e começa pequeno. Estamos avançando e, aos poucos, o mercado está entendendo que a diversidade é saudável e dá resultados.

## **EA - Há presença midiática do negro hoje na comunicação de marca. É esse o caminho para gerar um Brasil mais justo?**

**Dirlene** Como quase tudo na vida, existe prós e contras. Há empresas que adotam programas de diversidade apenas para se promover e, em contrapartida, há as que realmente começaram a prestar a atenção e entenderam os ganhos de um ambiente

diverso e inclusivo e se mobilizaram para fazer ações para mudar a realidade. O mesmo processo ocorre com a mídia, que influencia e é formadora de opinião, tanto para o bem quanto para o mal. Os números desta ascensão estão presentes no dia a dia. Profissionais negros em praticamente todos os espaços (mesmo que em minoria ainda), mas há 40 anos, essa exposição simplesmente não existiam e ninguém se incomodava ou questionava. Era como se existisse um pacto de silêncio. Simplesmente não se falava em racismo. Ano passado, na semana da cultura negra, vi na TV especiais e reportagens sobre como criar crianças antirracistas e outros temas voltados à negritude. Me encanto com isso, sabe?! Assistindo a uma reportagem, falei para minha mãe: - *Isto há 40 anos era inimaginável!*

## **EA - Como foi a sua escalada para se tornar influenciadora Top Voices?**

**Dirlene** Aconteceu de forma natural. Minha meta era impulsionar minha carreira, conquistando destaque e me tornando referência em minha área de atuação. Ser influencer, LinkedIn Top Voices foi consequência. Utilizo o LinkedIn desde 2010, e esta já era a rede social mais utilizada por



---

“Todas as conquistas profissionais que tive em 2020 vieram por meio do meu LinkedIn, me tornei empreendedora, escritora, palestrante, embaixadora e influencer”.





“Não defendo que o Financeiro seja a área mais importante, defendo que todas as áreas são importantes e devem ser pensadas de maneira estratégica e interligadas.”

mim, por ser voltada para o profissional e corporativo. Networking é uma prática que eu adoro, embora não tivesse muito tempo para praticar, pois trabalhava quase 10 horas por dia. Então, até junho de 2020, eu era apenas uma consumidora de conteúdo. Em 2019, em um curso de Mentoria, uma colega se apresentou como “especialista em LinkedIn”. Naquele momento fiquei curiosa, mas não via necessidade de melhorar minha utilização da rede. Mesmo assim, havia guardado o contato e a procurei.

#### **EA - Conta pra gente detalhes deste seu percurso no LinkedIn.**

**Dirlene** No início da mentoria, eu tinha 1.057 seguidores. Foi necessário resiliência e persistência, pois meu primeiro artigo teve apenas 1 curtida (de uma amiga) e 17 visualizações. Aos poucos, minha rede foi crescendo, as interações aumentando e eu me destacando. Chamei a atenção de um grupo de networking, que me convidou a participar. Após o ingresso no grupo, liderado pelo Adailton Junior, a quem eu chamo carinhosamente de

líder, minha visibilidade na rede aumentou de forma consistente. Foram surgindo contatos, assim como convites para eventos e lives. Recebia muitas mensagens elogiando minha postura na rede, falando do quanto minhas publicações eram úteis tecnicamente e minha forma de escrita agradável e inspiradora.

#### **EA - Qual a missão do LinkedIn?**

**Dirlene** Já utilizei o LinkedIn para diversas formas de networking. Quando trabalhava em empresas, utilizava a rede para consumir conteúdos, para manter o lifelong learning (há cursos gratuitos fantásticos), para contatos com profissionais. Penso que a principal missão desta rede é conectar pessoas, fomentando networking. Cabe a cada pessoa entender o real significado e sentido dessa palavra e transformá-la em ações.



## EA - Qual o ideal de empresa justa e acolhedora?

**Dirlene** O ideal de empresa é aquela gerida por pessoas que têm ciência que um CNPJ é uma coleção de CPFs, ou seja, que a alma da empresa são as pessoas. Pensando desta forma, se entende que 100% dos fornecedores são pessoas e 100% clientes são pessoas, logo entender de gente é essencial, pois os resultados só são atingidos por meio das pessoas e para as pessoas. É fundamental saber comunicar as estratégias, de forma a transformar os objetivos da empresa nos objetivos das pessoas também, promovendo assim o alinhamento entre as pessoas e as estratégias das empresas. Isso faz com que as pessoas consigam entender que se a empresa tiver sucesso, ela terá também.

## EA - O que o dinheiro não compra, Dirlene?

**Dirlene** O dinheiro compra coisas que podem nos proporcionar felicidade, mas nunca a felicidade em si. Tendo dinheiro, podemos comprar bens, mas não valores. Podemos comprar educação (diplomas), mas não a sabedoria. O dinheiro pode até comprar pessoas, mas nunca o AMOR e ADMIRAÇÃO delas. Minha dica para melhorar a relação com nossas finanças é mudar nosso mindset. "Dinheiro deve ser visto como fonte de satisfação e felicidade, e não como algo doloroso". Para isso, é primordial humanizá-lo: "Use as coisas e AME as pessoas". Nunca inverta esta ordem!

---

“Minha luta não é somente pela questão racial, também luto para a equidade de gênero. Fui criada por três mulheres, de forma que somente conheci o machismo quando adulta. Hoje, tenho na minha vida quatro mulheres maravilhosas, que são as Mulheres em minha vida!”



# BEST SELLER

POR stefarss stefanelli



## Por que ler 'A regra é não ter regra'?

Você, como eu, tem sua lista de favoritos no Netflix, a maior provedora de filmes por streaming, fundada em 1997, na Califórnia, Estados Unidos. Ela soma 200 milhões de assinantes, opera em 190 países e tem 12.200 colaboradores. Quem conta a história em livro é o fundador e CEO da empresa, Reed Hastings, empreendedor pouco ortodoxo, de perfil ousado e visão educacional ímpar. Em 1991, aos 31 anos, fundou sua primeira empresa, a Pure Software, de produtos para solucionar problemas de software. Mas foi em 1997 que nasceu seu negócio mais estelar. Reed fundou a Netflix com o amigo Marc Randolph, a empresa nasceu enviando DVDs pelos correios para uma clientela que pagava taxa fixa mensal.

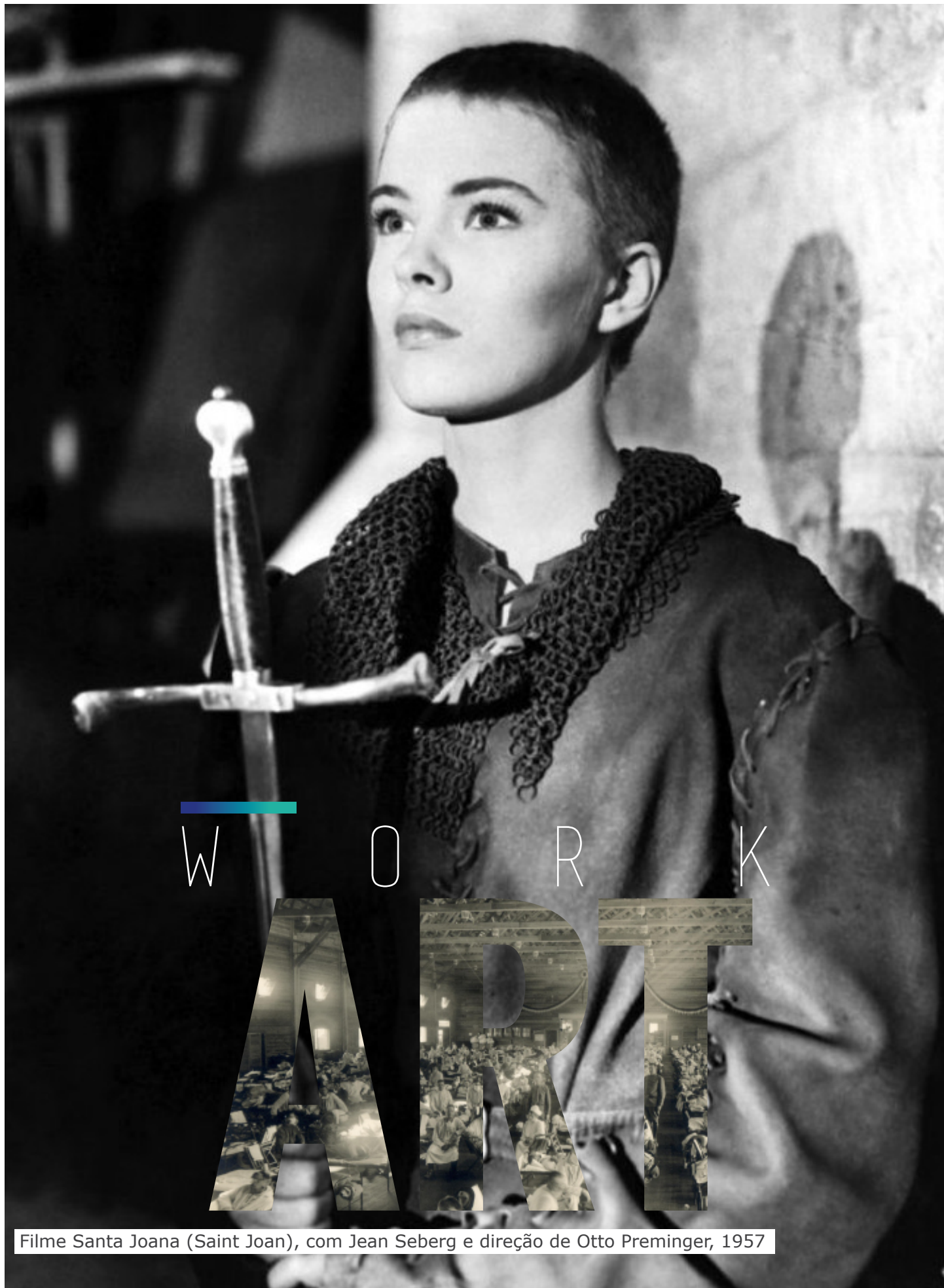
Seu olhar neste início da Netflix estava atento ao modelo de negócio da **Blockbuster**, a gigante do setor na época. Ao mesmo tempo, Reed

mirava o exponencial da tecnologia e já tinha como objetivo o streaming de conteúdos, mas que somente começou a operar dez anos depois, em 2007. A jornada empreendedora deste selfie-made man é bacana, mas o que te prende a atenção no livro é como ele modelou a gestão organizacional, **Netflix Culture Deck**, em duas vertentes, liberdade & responsabilidade. Na narrativa, Reed expõe erros e acertos de um ambiente de negócio altamente escalável, que se movimenta pelo imperativo da autogestão e por tomadas de decisões ágeis. Um mindset empresarial do nosso tempo. O livro foi co-escrito com uma craque em gestão humana, a escritora e especialista em culturas globais **Erin Meyer**. Vencedora do Thinkers 50 On The Radar Award, ela figura entre os 30 maiores influenciadores de RH. Um livro de cabeceira para a sua transformação profissional.



Reed Hastings,  
Fundador e CEO da Netflix





WORK

ART

Filme Santa Joana (Saint Joan), com Jean Seberg e direção de Otto Preminger, 1957



W O R K

REPORT

Primeiro Filme Mulher Maravilha (Wonder Woman), com Cathy Lee Crosby e direção de Vicente McEveety, 1974





## BIO

### **Ligia Zotini Mazurkiewicz**

ama ativar pontes para futuros desejáveis. Ela é pesquisadora e pensadora de Futuros, fundou o **Voicers**, é TEDx Speaker. Carreira de 15 anos na Indústria de Tecnologia e 20 anos na Educação. Viveu experiências corporativas únicas: morou e trabalhou na Índia, para a Friends of World Women Bank, organização indiana da APEX, que auxilia microempresas de finanças e, pela IBM, morou nos Estados Unidos, onde trabalhou na matriz, em Nova Iorque, Armonk.

# FUTUROS CHEGAM EM CAMADAS

Haverá cada vez mais mulheres no futuro do trabalho e em tecnologia. “Porém, mais importante do que ter mulheres desenvolvendo códigos ou inventando inteligência artificial no futuro, é poder ter o arquétipo feminino sendo trazido pra essas tecnologias, e não somente o gênero.”

**EA - Mulheres na tecnologia, muda o universo, o modus operandi desta área?**

**Ligia** Exato. Isso pressupõe que o futuro de todos os trabalhos não aconteça somente com base em arquétipos mais masculinos de comando, como controle, planejamento, execução, até porque as máquinas serão melhores nisso que nós mesmos. Homens e mulheres serão convidados a operar com mais equilíbrio nos arquétipos femininos, como criatividade, sensibilidade, intuição, acolhimento, colaboração.”

**EA - Como o universo tech entrou em sua vida? Quem te inspira?**

**Ligia** Por volta dos meus 15 anos, quando ganho meu primeiro computador e tenho o encantamento de poder entrar dentro do Museu Louvre da sala da minha casa. Isso me lembra uma frase do Arthur Clark (o autor de ‘2001, Uma odisseia no espaço’), que fala que “toda tecnologia madura não se difere da magia”, e eu acredito que seja pela sua capacidade de encantamento, de desmaterialização e da sua potencialidade de mudar algo. Nicolas Tesla me inspira muito quando falamos de tecnologia à serviço da humanidade.

**EA - Qual seu propósito ao fundar o Voicers?**

**Ligia** Voicers é um ecossistema de pesquisas, educação e experiências de cenários futuros, onde vozes nos trazem verdades através de três pilares: Tecnologia, Tendências e Pessoas para o século XXI, proporcionando repertórios de futuros, combatendo o que a gente chama de “efeito Black Mirror”. Nesse tipo de narrativa, sempre temo o encontro do melhor da tecnologia com o pior do humano, e esse é um desserviço, pois fica no inconsciente coletivo muitos exemplos de tecnologia para fins destrutivos. O Voicers nasce para que possamos ajudar as pessoas a terem acesso a cenários de futuros desejáveis, para que, assim, possamos visualizar exemplos do melhor da tecnologia com o melhor do humano!

“Se tivéssemos deixado Nicolas Tesla fazer tudo o que queria e podia fazer, já estaríamos vivendo com outras matrizes energéticas no planeta e, com isso, viajando entre planetas com mais maturidade.”

**EA - Suas áreas de pesquisas são de relevância, como a cultura de dados.**

**Empresas estão sabendo lidar com essa imensidão de dados no mundo?**

**Ligia** Entendo que esse processo de encarar dados como recurso natural, o novo petróleo, leva-nos a fazer com eles o que fazemos com o petróleo, ou seja, buscar a forma mais eficiente de extração e uso para fins de lucro máximo. Isso pode até ter alguma lógica, mas não é o ideal. Hoje em dia, nós temos muitas empresas de tecnologia extraindo dados do nosso processo de utilização de máquinas e ambientes digitais, vendendo nossas pegadas digitais. Em um futuro muito próximo, teremos implantes e tecnologias dentro do nosso sistema biológico, onde esses dados poderão ser extraídos diretamente do nosso corpo, por isso, a importância de se repensar a nossa atual cultura de dados e sua extração.

**EA - A sensação é de que sobram produtos tech mas falta cultura de uso, de significados de performance.**

**Ligia** Acho que essa afirmação é importante. Nós temos muitos produtos tecnológicos, mas exatamente por falta de repertório há

uma dificuldade de viver a transformação tecnológica. Se você não colocar a “mão na máquina”, fica difícil de entender o impacto disso no(s) futuro(s) e seguramos o progresso no presente.

### **EA – Não prevíamos uma pandemia. O que mudou para sempre?**

**Ligia** Economicamente, o convite foi para rever excessos e reinventar modelos de negócios. Individualmente, o convite será para rever excessos pessoais e reinventar nossas relações. As empresas e pessoas que conseguiram acelerar os processos de migração para novas economias (Soft Economy) estarão mais aptas a saírem com soluções mais apropriadas, para o mundo que nos espera no pós-pandemia.

### **EA - A digitalização das empresas é caminho sem volta? Teremos equipes de robôs nas baías?**

**Ligia** O uso em massa de ferramentas digitais de produtividade e conteúdos à distância mostrou o quanto já se podia ser móvel, remoto, produtivamente flexível, criativo e menos industrial, e não éramos. Este lugar, acho que realmente de transição para o digital nas empresas, é de fato um caminho sem volta. E isso é uma boa notícia, porque, sem a digitalização, será impossível uma empresa participar das próximas ondas tecnológicas que estão vindo, de Inteligência Artificial à Imersão das Realidades, digitalização ou a desmaterialização daquilo que você faz. Então, mais do que equipes de robôs trabalhando em baías, acredito que nós não teremos mais baías, teremos espaços em ambientes

“É importante lembrar que os Futuros chegam em camadas, teremos muita realidade de passado coexistindo por algum tempo.”

imersivos, e nem mais pessoas sendo usadas como máquinas nessas baías. Isso nos dará tempo para fazer aquilo humanos fazem de melhor: criar, cuidar, comunicar, compartilhar.

### **EA - Suas pesquisas em ‘soft economy’ apostam em uma dinâmica de trabalho mais leve, mais sutil.**

**Ligia** Sim. No TEDx que fiz no final de 2019, trago alguns exemplos de paradigmas mais duros dando espaço a paradigmas mais sutis. Eles se comportam de formas distintas e já coexistem, porém não se encontram com facilidade, quase como um “novo mundo” dentro do mesmo mundo, ou melhor: muitos novos mundos dentro de um mundo duramente encaixotado. Esses paradigmas mais leves estão nascendo pelas mãos de pessoas mais imunes aos sistemas duros, e, geralmente, essa “imunidade” pode ser encontrada nessas quatro áreas, que, em nossa metodologia, são as estratégicas de serem migradas para paradigmas mais leves:

- **Infraestrutura**

As pessoas demonstram mais leveza em suas escolhas infraestruturais, por meio de novas formas de morar, se locomover, se alimentar. Vivem muito o circular de bens, pois se tornam verdadeiramente mais libertas de excessos, posses, títulos e acúmulos.

- **Financeiro**

As pessoas entendem que não é sobre muito ou pouco dinheiro, mas sobre o necessário, trabalham seu consumismo hereditário. Vivem de meios lucrativos e não de fins, entendem que o dinheiro também é energia, pois é produzido a base de horas de vida. Geram dinheiro a partir de propósitos claros, que refletem suas verdades, e muitas vezes em mais de uma área de talento em horários e ritmos não fabris.

- **Conhecimento**

As pessoas desenvolvem um profundo senso interno, usam referências externas para compor suas verdades e não ao contrário, são pensadores conectados à intuição. Elas se diferenciam por pesquisas mais integradas, onde o melhor de ciência e consciência são percebidas, seus conteúdos e conhecimentos possuem as características de inclusão e expansão e não de individualização e divisão.

# “Acho que, de forma prática, precisa-se digitalizar o acesso às atividades principais de uma empresa.”

## ● Relações

As relações pessoais, profissionais, amorosas, espirituais são todas migradas para a base da afinidade e não da necessidade. Não vivem da posse ou domínio do outro, mas da troca e da conexão e no encontro com o outro. São, em sua grande maioria, relações em que o medo que controla dá lugar à confiança que liberta.

## ● Transformação organizacional

Essas características das quatro áreas, no pessoal, são as bases das transformações no organizacional, pois das pessoas mais sutis nascem organizações sutis (soft). Elas criam meios de existir, com base nesses novos paradigmas. Nesses últimos três anos, trabalhando com a metodologia de migração de Hard para Soft Economy nas mais diversas indústrias e organizações, nunca encontramos organizações duras lideradas por pessoas leves, ou uma grande quantidade de pessoas sutis produzindo organizações endurecidas.

## **EA - Há a crença limitante de que empregos se tornarão mais escassos por conta da IA nas empresas.**

**Ligia** Todos os dias somos bombardeados com informações sobre o Futuro de Todas as Coisas. Estamos inseridos em discussões infinitas sobre como a era da Inteligência Artificial, da Robótica, das Realidades Imersivas, da Internet das Coisas, do Blockchain e da poderosa Computação Quântica transformarão drasticamente a nossa sociedade. Especialistas afirmam que essas tecnologias tornarão pessoas “desempregáveis”, gerando medos e confusões dos mais diversos, mas não explicam que

os empregos que desaparecerão estão diretamente conectados com atividades repetitivas de Hard Economy ou Economia Sólida.

## **EA – Potencial surgimento de novas profissões e de novos modelos de trabalho.**

**Ligia** Sim. Essas mesmas tecnologias, que parecem vilãs nesse velho paradigma, cujas raízes estão na revolução industrial, são primordiais para o aparecimento das novas dinâmicas de mercado, tais como: Economia 4.0, Digital, Circular, do Compartilhamento, de Acesso ou simplesmente Soft Economy ou Economia Flexível. As tecnologias, principalmente a IA, nesse novo paradigma, libertam pessoas de trabalhos onde são usadas como máquinas, possibilitando migrações para atividades que privilegiem competências humanas, tais como criatividade, compartilhamento, cuidado, conhecimentos, curadorias, empatia, pois através delas é possível desenvolver melhores e mais leves matrizes de profissões, organizações e relações.

## **EA - Por onde deve começar, de forma prática, a transformação digital nas empresas?**

**Ligia** Marketplace é o novo normal, e nós somos nossos próprios escritórios. A digitalização do modelo de consumo é uma grande tendência. Plataformas de entregas, e-commerce, dropshipping, canais digitais de vendas, pick-up store, crowdfunding, crédito online, entre outras, são as pontes do momento. De uma loja pequena, vendendo os produtos pelo WhatsApp ou Instagram, aos grandes portais e plataformas, dar acesso digital é vital.

## **EA – Como você vislumbra o ensino profissionalizante no futuro?**

**Ligia** Não será mais sobre transferência de conteúdo, isso a máquina fará, fazendo o conhecimento virar commodity. Será sobre curadoria e construções de jornadas e itinerários de aprendizado, cocriando memórias educacionais através de experiências imersivas biológicas e digitais.

Hiper estímulo ou atividades guiadas ou conteudistas o tempo todo não são fórmulas ideais para humanos criadores e criativos. A pandemia nos ajudou a expor o quanto somos mecanicistas e pouco práticos nos nossos sistemas educacionais.

#### **EA - Nativos tech precisarão de aulas presenciais para se alfabetizar?**

**Ligia** Talvez, para letramento não, afinal eles estão já escrevendo ditando as palavras para as máquinas através de microfones de apps, mas iremos necessitar de outras alfabetizações, tais como emocionais, interrelacionais, financeiras, sociais.

#### **EA - O Brasil tem destaque na produção de tecnologias disruptivas?**

**Ligia** O Brasil tem destaques em tecnologias disruptivas no agronegócio, na aeronáutica, mas acredito que tecnologias disruptivas se tornam commodities rapidamente. O mais importante são as pessoas utilizando as mesmas, e nisso o Brasil tem muita relevância, afinal, temos uma nação que está entre as cinco mais populosas do mundo, tem bastante reserva de dados por aqui.

#### **EA - Tecnologia quântica. Nos simplifica esse conceito tão atual.**

**Ligia** Computação quântica é a ciência que estuda o desenvolvimento de algoritmos e softwares, com base em informações que são processadas por sistemas quânticos, como átomos, fótons ou partículas subatômicas. Tenho colegas que trabalham com esse tipo de tecnologia que são muito humildes em dizer que, nesse exato momento, ainda não sabem todas as aplicabilidades dessa computação. O que eu posso dizer agora é que a computação quântica em nada se parece com o computador que a gente está acostumado, são grandes máquinas que computacionam no nível subatômico, ou seja, a computação é feita nesse nível quântico, onde extremamente instável, por isso que é uma máquina que opera a  $-272^{\circ}\text{C}$ , que é 1o acima do zero absoluto. A computação quântica não opera binariamente e, por isso, faz contas muito mais rapidamente, mas o nosso Netflix não vai ficar mais rápido. Esse nível de computação nasce destinada a processar dados complexos, como climáticos, de corpo humano, etc.

“A máquina vai substituir o educador somente nas atividades em que atualmente a inteligência é utilizada de forma artificial, superficial, repetitiva e mecânica.”

#### **EA - Qual sua mensagem para um gestor de RH que busca inovar não sendo profissional tech?**

**Ligia** A gente escutou, nesses últimos 10, 15 anos, que todas as empresas se tornariam empresas de tecnologia. Isso era um mantra do começo dos anos 2000, e a gente vê hoje que é bastante real. Em um futuro muito próximo, todos os humanos também serão de tecnologia de alguma forma, e acho que o gestor de RH seguirá sendo uma peça-chave nesse desenvolvimento do repertório de futuros dos talentos nesses anos de transição entre Hard e Soft.

## TAGS

#recursoshumanos  
#digitalizacao  
#marketplace  
#tecnologias  
#pessoas  
#tendencia



BIO

**Erika Petri**

É formada em Marketing, mas se encontrou no RH. Transforma a gestão de pessoas por onde passa. Gosta de gente, sabe lidar e liderar pessoas. Sua trajetória de carreira é toda construída no ecossistema de RH, transformando culturas. Por anos, esteve à frente da Comunicação Interna de empresas players, Carrefour, Cyrela e LATAM. É diretora de RH e Sustentabilidade da Marisa. Em plena pandemia, liderou o processo de home office com quase 9.000 colaboradores, e ele aconteceu em meio à transformação da Cultura em curso na rede de varejo moda.



# LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Liderança assertiva passa pelos contextos de tomadas de decisão e agilidade de execução.

“Além de agilidade e tomada de decisão, entendo que ter flexibilidade para lidar com um cenário incerto e que muda todo tempo é fundamental. E claro, fortalecer redes, parcerias, para que possamos dividir os desafios, aprender com outras experiências, compartilhar.”

**EA - Sua trajetória é uma jornada admirável de expertise em comunicação e gestão de pessoas. Gente é pra brilhar?**

**Erika** Claro que é! Para brilhar, mudar, pensar, aprender, criar, evoluir, crescer. Também é feita para errar, porque todo o ser humano é falho, e o mais bonito é que é possível recomeçar. Quando a gente vai construindo uma carreira, passando pelas organizações, percebe o quanto é importante sempre estar disposto a reaprender, recomeçar e usar a capacidade criativa para se adaptar a um ambiente ou transformar aquele ambiente. Claro que carregamos com a gente a nossa história, experiências e aprendizados, mas, para mim, o desafio e, ao mesmo tempo prazer, está em somar nossas experiências com experiências de outras pessoas e também com outros contextos e cenários. Tem que se abrir para isso, porque tudo está se transformando o tempo todo.

**EA - Você atuou em vários segmentos e por onde passa deixa uma mensagem de liderança inspiradora. Qual a missão de um líder, Erika?**

**Erika** Uma vez, em um evento, assisti a uma palestra sobre liderança e uma frase, mais ou menos assim, marcou minha vida: "a missão do líder é muito maior que entregar metas, é se tornar uma pessoa melhor e ajudar as pessoas a evoluírem também". Isso fez muito sentido pra mim. Liderar é se relacionar, é ter a disponibilidade para compartilhar experiências. É estar disposto a aprender com as pessoas. É desafiar, dar espaço para o outro crescer e estar pronto para apoiar, direcionar.

**EA - Não são poucos os profissionais que você liderou e que hoje lideram times no mercado. Quais as habilidades dessa sua "escola de liderança"?**

**Erika** Nossa, que pergunta difícil, hein!? Seria mais fácil que as pessoas falassem... Acredito que seja dar espaço, ajudar as pessoas a enxergarem suas capacidades, fortalezas, valorizar isso. E desafiar sempre. Algumas pessoas que eu lidero ou já liderei dizem que eu quero sempre mais, que que nunca estou satisfeita (não levo isso como um elogio). Na verdade, me vejo como uma pessoa inconformada, e principalmente porque quero que cada um explore ao máximo seu

“A pandemia, para mim, traz uma lição clara: do quanto precisamos estar próximos (mesmo que distantes fisicamente), nos ajudando para sairmos disso, todos. Não adianta um grupo de pessoas estar bem, um grupo pequeno estar vacinado, ou apenas algumas empresas estarem bem. Para sair dessa crise sanitária, econômica, social, precisamos ter o olhar no coletivo.”

potencial, liberte seus talentos e divirta-se muito nesse caminho. E não poderia deixar de falar de dinamismo. Lembrei disso ao pensar em uma equipe muito querida que eu liderei, mulheres maravilhosas que estão liderando equipes em grandes organizações por aí. Eu provocava muito para que nossos programas fossem "dinâmicos", como a indústria em que trabalhávamos. Assim, acredito que ser dinâmica, demonstrar energia, alegria na condução do time, faz parte desse estilo de liderança, além de estar pronta pra mudanças, que sempre acontecem.

**EA - Qual seu sentimento em ver esse movimento, times seus se replicando como líderes no mercado?**

**Erika** Um sentimento de alegria e gratidão. Alegria porque uma das missões de um líder é abrir caminho para que as pessoas cresçam e se desenvolvam. E gratidão porque convivi e convivo com pessoas maravilhosas, com

as quais eu aprendo muito. Que também me desafiam a ser melhor. Mas quero destacar aqui que um indicador de sucesso, se é que podemos chamar assim, não é apenas ver novos líderes no mercado, e sim ver pessoas felizes, realizadas, fazendo o que gostam e sabem fazer de melhor no mercado, independentemente de posição de liderança, é espalhar seus talentos por aí.

**EA - Qual tem sido seu maior desafio em meio à pandemia?**

**Erika** São tantos desafios. O primeiro de todos é cuidar da saúde dos colaboradores. Da saúde física e mental. Nesse período, fomos aprendendo e implementando protocolos para garantir a segurança dos colaboradores. Também implementamos um programa de apoio à saúde mental e assistência social para nossas pessoas, além de monitoramento do estado físico. Outro grande desafio, em uma empresa de varejo de moda, que por muitas vezes teve períodos de fechamento e restrições no funcionamento das lojas (como o que estamos vivendo agora), tem relação direta com a manutenção dos empregos. Temos trabalhado para firmar acordos coletivos com os sindicatos, que nos permitam, de acordo com a situação da pandemia na cidade, reduzir cargas horárias e salários e, assim, passar por esses momentos difíceis sem ter que recorrer a demissões como primeira opção de redução de custos. Além disso, há a questão do trabalho remoto, a distância, a busca pelo equilíbrio. E para tentar reduzir tudo isso, abrimos ainda mais espaços para conversas. Intensificamos a comunicação, com lives onde as pessoas se expressam, questionam, tiram suas dúvidas. Implementamos também pesquisas pulso para ouvir os colaboradores com mais frequência e, assim, entender suas angústias, sentimentos e conseguir agir de forma mais precisa para manter um ambiente de trabalho saudável para todos.

**EA - Você vem de passagens por empresas de varejo, setor que te desafia e te inspira, não?**

**Erika** Adoro o dinamismo do varejo. Acredito que o desafio seja justamente lidar com esse senso de urgência, com as mudanças,

gosto disso. Mas tem algo que gosto ainda mais, que é a vibração e energia das pessoas que trabalham nesse segmento, a alegria em servir, a proximidade com os clientes e, no caso da Marisa, com as nossas mulheres, com as clientes. É uma delícia sentir o impacto do nosso trabalho nessas relações.

**EA - As empresas já entendem a comunicação interna como área estratégica?**

**Erika** Acredito que não só as empresas entenderam isso, mas principalmente que líderes de alta performance usam a comunicação como ferramenta fundamental de sua liderança. A comunicação tem papel de protagonista no reforço da cultura organizacional, no alinhamento estratégico e no engajamento das equipes.

**EA - O que não pode faltar na comunicação interna?**

**Erika** Não pode faltar é identidade, criatividade e escuta. Identidade para ser esse espelho que reflete a cultura. Criatividade para inovar e encontrar formas de dialogar com os

“Entendo que manter a essência das empresas, sua cultura, seja o fundamental, independentemente se isso será feito por meio de uma nova tecnologia ou não.”

colaboradores, fazer com que as mensagens cheguem na mente e no coração das pessoas. E ser uma área de escuta, para retroalimentar a organização e, principalmente, trazer respostas que os colaboradores anseiam, além de ouvir para cocriar.

### **EA - A transformação digital acelerou a entrada das HR Techs no mercado. Quais as contribuições?**

**Erika** O processo de automação contribui para que possamos nos dedicar mais aos temas em que as competências humanas não podem ser substituídas, e não ficar gastando esse bem tão precioso, que é o tempo, com trabalhos operacionais. Essas empresas vêm para ajudar os RHs a encontrarem soluções para seus desafios, trazer mais inteligência para área de gestão de pessoas, e assim, por exemplo, usar melhor os dados para fazer análises que nos permitam tomadas de decisões mais assertivas. E isso em várias partes do ecossistema. Nós, na Marisa, por exemplo, utilizamos IA (Inteligência Artificial) no processo de recrutamento e seleção, e buscamos com isso mais agilidade, produtividade, eficiência e qualidade nos processos seletivos, com pessoas cada vez mais alinhadas à nossa cultura.

### **EA - A diversidade e a inclusão de minorias, trazem ganhos para a cultura?**

**Erika** Sem dúvidas, trazem. Uma empresa que valoriza a diversidade, e que traz isso em sua cultura, com certeza é uma empresa mais colaborativa e inovadora. Um ambiente diverso traz consigo uma amplitude de visões, de pensamentos e de perspectivas, e isso contribui para criatividade e para busca de soluções. E não para por aí, a diversidade constrói um ambiente mais acolhedor, que respeita e integra. Em locais assim, as pessoas se sentem bem, o que promove mais engajamento e, conseqüentemente, resultados melhores.

### **EA - Como manter uma cultura aquecida, engajada e em contínua aprendizagem?**

**Erika** Dar destaque a quem é exemplo e reconhecer quem age e toma decisões com base na cultura é uma das maneiras de se manter isso. Encontrar esses "heróis" da cultura e deixar que eles sejam vistos, suas

histórias contadas e repassadas, traz sentido, concretiza e dá orgulho para as pessoas. Além disso, o líder exerce um papel fundamental nesse processo de engajar e criar uma cultura de aprendizagem. São os responsáveis por criar um ambiente de compartilhamento, de experimentação e desenvolvimento.

### **EA - Que habilidades e comportamentos se precisa ter para fazer parte de sua equipe?**

**Erika** Busco formar equipes com profissionais que sejam diferentes e complementares. Porém, algumas características nos unem. Primeiro é ser apaixonado pelo que faz, trabalhar duro, com disposição para aprender sempre e se divertir na jornada. Valorizo muito as pessoas que têm bom humor, porque os desafios são muitos, e encará-los com leveza é fundamental. E claro, busco trabalhar com pessoas que gostem de superar resultados, que sintam prazer em fazer sempre melhor.

## TAGS



#transformar

#liderar

#equipes

#aprendizagem

#cultura

#colaborador

[linkedin.com/in/joao-bezerra-leite-77b94924/](https://www.linkedin.com/in/joao-bezerra-leite-77b94924/)



BIO

## João Bezerra Leite

utiliza toda sua bagagem e sabedoria corporativa para fortalecer sua nova empreitada profissional. Trabalhou uma vida no mercado financeiro, nas áreas de Tecnologia, Pagamentos e Banking, como CTO e em diversas posições executivas. Hoje atua em Advisory Boards, é mentor, investidor de startups e “diversity and inclusion influencer”. É engenheiro eletrônico, formado pela Escola de Engenharia Mauá, com especializações pela Columbia Business School, Swiss Finance Institute, FGV, Insper e Singularity University. Influencer da geração 50+, é um pensador do nosso tempo.

# SABEDORIA DE UM APRENDEDOR

36 anos de mercado financeiro e dois anos com jornada de ‘aprendedor’.  
“Trabalhei por 36 anos no Itaú na área de tecnologia, mas sempre muito próximo dos negócios (banking, pagamentos e seguros). Saí em 2019 e fui rodar o mundo para entender melhor as nuances do empreendedorismo (jornada de ‘aprendedor’ profissional mesmo), em particular de startups, e entender a sua aplicação no Brasil.”



## **EA - Empresas players só encontram o caminho da inovação no modelo startup?**

**João** A maioria dos nossos processos cotidianos ainda se baseia em soluções seculares. Transformação digital se transformou em uma buzzword. Não significa apenas digitalização. O que temos visto muito por aí ainda são processos seculares sendo digitalizados. Embora super úteis e trazendo eficiência, não foram transformados. Por exemplo, Apple Pay dentro do celular é a digitalização de um processo bem antigo de cartão de crédito. Não é transformação. Não acho que o caminho da inovação passe só por startups, mas pela vontade de uma organização grande realmente querer se transformar e fugir do seu momento Kodak.

## **EA - Modelar labs internos, startups da marca, é o caminho para a inovação empresarial?**

**João** Não acredito em departamentos de inovação ou no “vamos marcar uma reunião de inovação todas as segundas-feiras”. Inovação acontece nos corredores de nossas empresas, no café, nas conversas, e tem que estar em todos os departamentos e camadas. Mas acredito que o pensamento empreendedor, sim, deve ser aprendido e desenvolvido, e tem método para isso. Empreendedorismo, dentro ou fora das organizações, pode fazer a diferença.

## **EA - O Brasil caminha bem no empreendedorismo digital?**

**João** Para ser bem-sucedido no empreendedorismo em geral, existem alguns fatores importantes: 1) incentivos governamentais para o estabelecimento de uma comunidade vibrante de startups; 2) acesso a capital de risco; 3) atração de talentos e 4) órgãos reguladores proativos e modernos. No Brasil, o governo tem trabalhado no marco regulatório de startups, o que deve ajudar essa evolução, e o acesso ao capital está melhorando muito para o empreendedorismo. No entanto, apesar de termos empreendedores brilhantes, ainda somos carentes na sua formação em quantidade, pelos gaps no sistema educacional do país. E os órgãos reguladores, com poucas exceções, ainda deixam a desejar. Vejam o

exemplo positivo do Banco Central, que está trazendo regulamentação moderna, que vai transformar o mercado financeiro e incentivar o surgimento de centenas de Fintechs. Um exemplo para demais setores.

## **EA - O que te leva a prestar atenção em uma ideia, a investir em um negócio?**

**João** Primeiro, é importante você construir a sua tese de investimentos, em algo que você entenda e consiga ajudar a crescer. E daí em diante, ideias que impactem a comunidade, com founders bem preparados e inspirados, certamente me chamam a atenção.

## **EA - Pitch perfeito precisa de quantos minutos? Ali já dá pra sentir se há um unicórnio?**

**João** Dez minutos é um tempo razoável para sentir a ideia, o embasamento da startup e o preparo dos empreendedores. Não dá para prever o surgimento de um unicórnio de imediato, pelo menos na minha opinião, mas dá para entender quando uma ideia com potencial exponencial aparece.

## **EA - Há mais investimento disponível do que boas startups para receberem aportes?**

**João** Existe uma liquidez no mercado, sim. Existem boas startups, mas ainda carecemos

“O que me motiva é a possibilidade de ajudar em projetos inovadores em startups que tenham o DNA de scale-ups e possam trazer impacto positivo na sociedade.”

“A liderança inclusiva não acontece por acaso e só com boa vontade. Precisa competência e método. Além de procurar buscar a diversidade nas equipes, também existem pilares fundamentais a se considerar, como a inclusão, a igualdade e a equidade. Tudo isso bem administrado vai colaborar muito nos movimentos de transformação de nossas empresas.”

no Brasil de maturidade nesta relação investidor/empreendedor, na construção da relação de confiança. Veja, em Israel, empreendedores geralmente passam pelo serviço militar por três anos, onde aprendem muito, passam por um sabático viajando pelo mundo, vão à universidade, eventualmente passam por grandes corporações. E quando criam a sua startup, já têm uma experiência acumulada de sucessos e fracassos que garante muito mais propriedade na construção dela e no relacionamento com investidores. Assim, a relação de confiança de investidores é mais forte. Precisamos construir isso no Brasil.

**EA - Há mulheres talentosas à frente de startups brasileiras? Quem são elas?**

**João** Temos muitos exemplos legais de iniciativas de empreendedorismo feminino em empresas brasileiras, não somente em startups, conduzindo transformações que afetam positivamente a sociedade. Veja os casos de Ana Karina Bortoni, CEO do BMG, Cris Junqueira, do Nubank, e Andrea Schwarz, da Igual Diversidade. E, mais recentemente, uma iniciativa muito legal da Bossa Nova Investimentos, com a criação de um grupo de investimentos, coordenado por Claudia Ferris, ex-Microsoft, com foco em startups lideradas por mulheres. Vale conhecer.

**EA - Você é um debatedor entusiasta do tema D&I. O que te motiva nele?**

**João** Mais do que o certo a se fazer, é o mais inteligente a se fazer. Temos o olhar puro da inclusão, que vale para nós nas pequenas ações do dia a dia. Mas também temos que considerar o olhar da estratégia dentro das nossas organizações. Trabalhar diversidade e inclusão internamente, dentro do nosso ambiente de trabalho, é a melhor maneira de fazer nossas empresas serem bem-sucedidas no lado externo. Não tem melhor maneira de entender o mercado do que nos perguntarmos: “quem está faltando aqui na minha equipe?”

**EA - Liderança feminina tem um olhar diferente?**

**João** Sim. E não necessariamente em função do lado intuitivo ou ligado à experiência da maternidade, mas as distorções históricas, ainda não corrigidas, acabam fazendo com que a liderança feminina desenvolva habilidades de sobrevivência, resiliência e superação, que se somam às suas habilidades naturais.

“No Brasil, existem movimentos, como o “The FemTech”, que estão buscando inspirar jovens talentos femininos a entrar na tecnologia, nesse mercado cheio de oportunidades.”

**EA - Na tecnologia, há mulheres atuando? Como elas se movimentam nesse ecossistema?**

**João** Ainda existe um grande gap. O percentual de mulheres no segmento de tecnologia ainda é muito baixo, em qualquer posição. Diversos países e universidades estão implementando programas de inclusão em STEM (Science, Technology, Engineering and Math), para incentivar mais mulheres em tecnologia. Existe um super espaço.

**EA - Em sua carreira, foi liderado por mulheres?**

**João** De verdade, nunca tive a oportunidade de ter sido gerenciado por uma mulher, mas, durante toda a minha carreira, fui muitas vezes liderado pelas moças que faziam parte do meu time e que, via de regra, eram líderes fantásticas e muito firmes. Uma super experiência, aprendi muito. Minha carreira até hoje tem sido alavancada por essas experiências.

## TAGS



#carreira

#50+

#economiapratedada

#diversidade

#equidade

#futurodotrabalho

[linkedin.com/in/andrezalsn/](https://linkedin.com/in/andrezalsn/)



## BIO

### **Andreza Nascimento**

é formada em administração pela Universidade de Pernambuco (UPE), pós-graduanda em Compliance Trabalhista (IPOG). Na faculdade, fez parte do movimento empresa júnior, e em sua carreira profissional atuou como consultora de projetos nas áreas de auditoria interna, processos e capital humano. É gerente de People Ops na Vinta Software, em Recife/PE.

# MINHAS MUITAS PROFISSÕES

O jeito de ser das empresas de tecnologia.

“Já atuei em empresas privadas, públicas, familiares, de pequeno a grande porte, mas acredito que as maiores diferenças de gestão numa empresa de tecnologia são: presença de colaboradores mais jovens; ambiente mais informal; foco em agilidade e na desburocratização de processos; valorização, na prática, da cultura da empresa; maior aceitabilidade a mudanças; e busca constante por inovação.”

## **EA - O que te motivou migrar de administração para o RH?**

**Andreza** Nunca planejei trabalhar com RH, tudo aconteceu de forma muito natural. Na graduação de administração, estudamos as principais áreas de uma organização, incluindo o RH. Iniciei cedo no mercado de trabalho, ainda na faculdade, e, durante minha trajetória, tive a oportunidade de trabalhar como consultora de projetos em uma big four (uma das quatro maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo) onde realizei projetos de diversas áreas, inclusive Capital Humano. Construí uma visão muito voltada a projetos, e hoje, à frente do RH de uma empresa de tecnologia, me vejo muito mais como profissional de projetos, aprimorando e estruturando subsistemas de RH, do que uma profissional tradicional de RH. Acredito que esse meu repertório mais amplo é diferencial na área.

## **EA - O RH está preparado para essa explosão do mercado HR Tech?**

**Andreza** Seria otimismo dizer isso, mas acredito que a maioria das empresas já percebeu que esse é um caminho sem volta. Com o surgimento da pandemia, e consequentemente do isolamento social, as empresas foram subitamente forçadas a repensar sua forma de executar processos e práticas de RH. A mudança do presencial para o remoto (ou para o modelo híbrido) impactou em todos os subprocessos de RH e rotinas das empresas, como: R&S, onboarding, offboarding, fomento à cultura, comunicação interna, realização de reuniões e confraternizações. Assim, a mudança é inevitável, e mais do que nunca tem o RH como protagonista deste momento de adequação empresarial. Profissionais de RH

que não buscarem estar atualizados com as inovações do mercado, principalmente de HR Tech, ficarão para trás.

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

**Andreza** A otimização de tempo, automatizando funções repetitivas ou que requerem a administração de muitos dados, minimizando assim os riscos de ocorrência de erros e retrabalhos. Os profissionais de RH podem despende mais esforços em atividades menos operacionais e que necessitam de um olhar mais individualizado para as pessoas da organização. Porém, as HR Techs estão cada vez mais diversificadas, e muitas têm como principal foco o bem-estar dos colaboradores, ao invés do aumento da produtividade do time interno de RH, como é o caso das empresas que estão inovando na forma de concessão de benefícios, por exemplo. Cada vez, estão surgindo mais HR Techs interessantes e, muitas vezes, as empresas ficam ansiosas para aderirem rapidamente às melhores práticas que lhe são apresentadas. Mas o mais importante, creio, é o profissional de RH ter o conhecimento das possibilidades que esse mercado proporciona e, assim, ter o discernimento para priorizar o que mais se encaixa nas necessidades atuais da sua empresa, sempre em profundo alinhamento com o objetivo estratégico da área.

## **EA - Como ter visão tech na gestão de pessoas?**

**Andreza** Levo sempre comigo o lema de que a razão da existência do RH são "PESSOAS". Os nossos esforços devem focar em proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor, com o mínimo de burocracia possível e que as pessoas se sintam felizes, valorizadas e respeitadas.

“HR Tech vai muito além de implantação de softwares, é uma mudança de mindset, com foco na otimização e inovação de seus processos.”



# “O grande desafio da transformação digital nas empresas é se estruturarem internamente para conseguirem acompanhar essa mudança de forma sustentável.”

Ainda que eu busque constantemente a otimização dos processos internos do time de RH, o objetivo final sempre será levar uma melhor experiência para os meus clientes, que são basicamente os futuros, ex e atuais colaboradores da empresa.

## **EA – Pessoas, pessoas, pessoas...**

**Andreza** Sim... Devemos encarar as facilidades proporcionadas por evoluções no HR Tech como uma oportunidade para realocarmos tempo e esforço para observarmos atentamente as individualidades das pessoas. Esse aspecto humano, que sempre foi importante, agora se tornou ainda mais essencial e desafiador pelo momento complexo e cheio de incertezas que estamos vivenciando.

## **EA – O colaborador entende a importância do Compliance, área em que você faz pós?**

**Andreza** Apesar de estar muito inserido no dia a dia das organizações, o Compliance ainda é pouco compreendido pelas pessoas, talvez pelo termo não ser tão disseminado. Mas, na prática, tudo o que fazemos no trabalho deve ser feito sob o olhar do Compliance,

observando se nossas práticas e processos estão estruturados de forma ética, não discriminatória e em conformidade com a legislação vigente. A tecnologia entra como uma ferramenta para dar suporte às demandas de Compliance, principalmente quando se trata do gerenciamento de dados sensíveis, segurança da informação e arquivamento de documentações, muito atrelada às questões trazidas pela LGPD.

## **EA - Você mora em Recife, cidade do icônico Porto Digital.**

**Andreza** Tenho muita admiração pelo Porto Digital, que é um dos principais parques tecnológicos do país, contribuindo de forma direta não somente no desenvolvimento de inúmeras empresas, mas também na geração de emprego e renda para população. A Vinta Software não surgiu a partir do Porto Digital e sim de um modelo de negócio bem definido, objetivando levar uma opinião especializada no desenvolvimento de produtos digitais, utilizando as linguagens de programação Python e JavaScript. Acreditamos no desenvolvimento sustentável e na aprendizagem colaborativa, por isso incentivamos muito a troca de conhecimento com o ecossistema tech, com eventos, benchmarking, compartilhamento de descobertas e de estudos na área e o fomento da cultura de Open Source.

## **EA – Por que o mercado de tecnologia é tão masculino?**

**Andreza** Isso é um reflexo do machismo estrutural em que vivemos na sociedade. Ainda crianças, meninos são incentivados a brincar com brinquedos mais tecnológicos, máquinas e objetos de montar e desmontar; enquanto as meninas sempre costumam ganhar presentes relacionados a cuidados de casa ou bonecas. É natural que, ao crescerem, mais meninos se interessem em exercer profissões relacionadas a tecnologia ou engenharia. Percebemos isso nas universidades e, conseqüentemente, no mercado de trabalho. E mesmo as mulheres que despertam o interesse por essas áreas, acabam pensando várias vezes antes de ingressar nessa carreira, pois sabemos que um ambiente majoritariamente masculino é pouco convidativo e até percebido como hostil por muitas mulheres.

“Felizmente, hoje já existem diversos movimentos e algumas empresas que buscam incentivar que cada vez mais mulheres se interessem pelo ecossistema de tecnologia e se sintam acolhidas nessa comunidade.”

**EA - Qual sua mensagem para jovens que precisam decidir por uma profissão tão cedo?**

**Andreza** Cria-se muita expectativa em torno da decisão de qual faculdade cursar. De fato, é uma decisão muito difícil e que se toma cedo. Minha mensagem é para que os mais jovens tentem filtrar as opiniões externas que inevitavelmente são dadas por familiares e amigos, avaliem suas habilidades e corram atrás do que vocês acreditam ter mais aptidão e entusiasmo. Porém, é importante saber que essa escolha não é determinante. O mercado está repleto de profissionais atuando de forma consistente em áreas completamente diferentes de sua formação de origem. Muitas vezes essa transição ocorre

de maneira gradativa, vamos fazendo cursos e especializações, abraçando oportunidades fora da zona de conforto, e quando percebemos já estamos realizando um trabalho completamente diferente do que planejamos anos atrás. Já outras vezes, a mudança é feita de forma mais premeditada. Só tenho duas certezas sobre carreira: a primeira é que todo conhecimento é útil, e cada estudo e aprendizado faz com que nosso repertório profissional se torne único. E a segunda é que está tudo bem mudar de objetivos profissionais, temos uma vida inteira para fazer uma transição de maneira cautelosa e responsável, caso seja do nosso interesse. Por isso, não se cobrem tanto.

## TAGS



#profissao

#trabalho

#compliance

#opensource

#empregadora

#hrtechs





# PORTO DIGITAL RECIFE/PE

Localizado no Recife, o Porto Digital é um hub pioneiro de tecnologia no país. Tudo começou no ano de 2000, quando empresários, membros da academia e representantes do setor público levaram ao governo do estado o projeto de criação de uma política pública para o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), interligando atores, empresas e organizações.

Conhecido como Vale do Silício do Nordeste, o Porto Digital é ambiente de inovação, com forte atuação TIC e EC (Economia Criativa), é produtor em escala de games, cine-vídeo-animação, música, fotografia e design.



## Programa Minas

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

O Porto lançou iniciativa de equidade de gênero, chamada Mulheres em Inovação, Negócios e Artes (MINAs). A visão foi fortalecer a presença de mulheres nas áreas de tecnologia, com foco em residentes dos estados de Pernambuco, Alagoas e Paraíba. Com três eixos, o programa se orienta em sete objetivo.

### EIXO 1: Meninas e mulheres estudantes

- Promover a formação tecnológica de estudantes mulheres de ensino fundamental e médio
- Estimular a entrada e permanência de mulheres nos cursos superiores de tecnologia

### EIXO 2: Mulheres profissionais

- Aumentar a proporção de mulheres colaboradoras no ecossistema Porto Digital em áreas-fins das empresas e em cargos de direção
- Qualificar a mão de obra feminina do Porto Digital
- Apoiar a reinserção de mães no mercado de trabalho de tecnologia do Porto Digital
- Promover a visibilidade dos talentos femininos na tecnologia e economia criativa

### EIXO 3: Negócios femininos

- Apoiar o surgimento de novos negócios inovadores empreendidos por mulheres

[linkedin.com/in/kukibailly/](https://www.linkedin.com/in/kukibailly/)

foto: Patrícia Paixão



## BIO **Kuki Bailly**

fundou a Rede Dotsy em 2015, é empreendedora social e foi executiva do mercado. Se formou em Paris em design gráfico, trabalhou no corporativo e em agências de comunicação no Brasil, França e China. No Brasil, foi executiva de marcas como Havaianas e Natura, nas áreas de inovação, branding e design. É mentora no programa de empreendedorismo feminino #ElaFazHistória, no Facebook.

# NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL

Começou como página de Facebook, viralizou e hoje a Dotsy tem ativo de 300.000 empreendedores.

“A Dotsy era um grupo fechado no Facebook, que fundei com amigos do meu círculo mais próximo. Ali pedi que contassem suas histórias e fizessem indicações ou pedidos de produtos e serviços, para que multiplicássemos as oportunidades de trabalho para todos. Isso aconteceu em 2015, em plena recessão, quando 12 milhões de pessoas perderam seus empregos. O propósito era unir as pessoas em um momento difícil e gerar renda por meio de empatia e gentileza. A filosofia e propósito continuam os mesmos.”



**EA - Liderar esse gigante ecossistema de microempreendedores, é uma forte responsabilidade social, não?**

**Kuki** Sim, liderar uma rede poderosa como essa e ser testemunha do poder de transformação na vida de milhares de famílias, acabou mudando completamente minha carreira. Senti a necessidade de me juntar a outras iniciativas semelhantes. Resignifico todos os dias tudo o que aprendi nas agências de comunicação e design, branding, storytelling e vendas, para que os microempreendedores e artesãos tenham os melhores resultados possíveis em suas jornadas. Ensinamos o verdadeiro valor dos produtos autorais e protegemos os pequenos negócios.

**EA - A rede é 80% feminina, essa proporção foi orgânica ou já era objetivo do negócio?**

**Kuki** Aconteceu de forma orgânica. A veia empreendedora feminina é muito forte. O canal de comunicação e vendas (no caso o Social Commerce) tem grande aderência com o público feminino, que gosta de conversar. A grande quantidade de mulheres se dá pela afinidade com a ferramenta e por termos um número gigantesco de empreendedoras na sociedade.

**EA - Quem são essas milhares de empreendedoras com voz na Dotsy?**

**Kuki** Os perfis são muito diversos. Temos mães solteiras, que são provedoras, idosas que nunca imaginaram empreender na vida. Temos grandes executivas que decidiram mudar a carreira para seguir seus sonhos, temos refugiadas que sustentam suas famílias longe de seus países natais, temos estudantes que pagam seus estudos com sua arte. Temos grandes empreendedoras experientes, com marcas de sucesso. Na Dotsy, temos o orgulho de testemunhar principiantes chegarem em escalas industriais por meio do nosso impulso inicial, catapultando o negócio para outro patamar em apenas alguns meses. Todos os tipos de talento, idade e classes sociais estão representados na rede, trabalhando juntos.

**EA - Sair de um emprego para empreender, por necessidade ou oportunidade. No seu caso, como aconteceu?**

**Kuki** No meu caso, foram ambos os fatores e mais um muito importante: a paixão. Tive a sorte de transformar em negócio a habilidade que sempre tive em conectar pessoas e influenciá-las a usar as redes sociais de forma construtiva, a colaborarem por um objetivo maior. Entendi que ali existia uma missão importante a ser realizada e, desde então, venho aperfeiçoando o modelo de negócio, sem nunca perder sua essência.

**EA - O que a Dotsy ensina todos os dias para a Kuki?**

**Kuki** A Dotsy me ensina a ser criativa, resiliente, corajosa, todos os dias. Tanto na vida profissional quanto pessoal.

**EA - Há muitos desafios no empreendedorismo digital?**

**Kuki** O empreendedorismo digital é dinâmico e pede agilidade na hora de implementar ou repensar a estratégia, integrar novas ferramentas, observar os usuários. Em constante evolução e mudança. Não me considero uma empresa de inovação em tecnologia, mas, sim, uma empresa de serviços que usa tecnologia como ferramenta principal. Nossa rede é extremamente humanizada, nosso maior valor está em pessoas cuidando de pessoas.

“Quando vemos o resultado e o impacto positivo alcançado, o amor só cresce na Dotsy, os caminhos se abrem e pessoas com propósito semelhante juntam-se a você.”

“A Dotsy tem uma audiência altíssima por ter uma quantidade equilibrada de vendedores e compradores que amam produtos autorais. É uma rede próspera e fértil.”

**EA – Essas empreendedoras, se tivessem oportunidade, voltariam para o mercado de trabalho?**

**Kuki** Acho que a maioria empreende por paixão e teria uma atividade extra para incrementar a renda familiar. Não as vejo abandonando seu negócio completamente por um emprego. Creio que, cada dia mais, teremos perfis híbridos, onde as pessoas expressam e monetizam com diversos talentos e não apenas um. Por exemplo: uma professora de inglês pode fazer bolos fantásticos e compor sua renda mensal com ambas as atividades.

**EA – É forte nesta comunidade a narrativa de histórias de vidas. Humanizá-las, era previsto na estratégia do negócio?**

**Kuki** A rede nasceu assim por ser algo que sempre valorizei muito. Após anos trabalhando na área de design, branding e inovação, senti que, num mercado saturado de marcas e produtos, o consumidor procura boas histórias e não apenas o produto em si. A história agrega valor, gera empatia e desejo de pertencer, participar e tem grande poder na decisão de compra.

**EA – O que mais vende na plataforma? Qual o ticket médio?**

**Kuki** Temos de tudo na plataforma, desde moda até terapias integrativas, decoração, arte, educação. Mas, sem dúvida, a área de culinária é a que mais vende, representa 50% das atividades na rede. O ticket médio gira em torno de R\$ 80,00 a R\$ 120,00. Somos uma comunidade que valoriza relacionamentos, então os clientes se fidelizam e a taxa de recompra é alta. Os vendedores rapidamente fazem uma carteira interessante de compradores recorrentes.

**EA - Pretendem melhorar a escala do empreendedorismo familiar? Como?**

**Kuki** Sim. Hoje, por exemplo, sou parceira oficial do Sebrae e organizamos juntos turmas de capacitação e educação empreendedora. Incentivo o movimento cada vez mais nesse sentido. Minha estratégia a curto e médio prazo está completamente desenhada em cima de alianças e parcerias com essas mentes mestras, grandes corporações que poderão trazer o conhecimento e expertise para que os empreendedores se desenvolvam e cresçam. Meu trabalho é principalmente estabelecer as melhores conexões possíveis para que isso aconteça. Zelo pela qualidade e afinidade das relações com o propósito da rede.

**EA - Sua mensagem para a mulher que deseja se lançar, se descobrir como empreendedora.**

**Kuki** Meu conselho é que ela escolha algo que ama fazer, que a realize como pessoa, antes de pensar apenas no resultado financeiro. O dinheiro é consequência de um trabalho bem feito, de qualidade. Estudar realmente a possibilidade de sua paixão ser transformada em negócio. Fazer um pequeno teste (piloto) para amigos e familiares, sem necessidade de investir muito no início. Ter calma. Ser curiosa e observar outras empreendedoras de sucesso, criar algo genuíno. Juntar-se a parceiros que podem complementar o seu conhecimento e talento (todos precisamos de algo que o outro faz, certo?).

TAGS



- #comunidade
- #empreender
- #social
- #plataforma
- #storytelling
- #empresas



## BIO

### **Patrick Schneider**

é pesquisador entusiasta sobre o futuro do trabalho. Head de RH, tem mais de 20 anos de atuação na área. Sua jornada contribui para a transformação do RH por meio de design thinking e design sprint, seus campos de pesquisas nos últimos sete anos. Sua contribuição na gestão de pessoas também está no ambiente acadêmico. Recebeu reconhecimento internacional pelo trabalho apresentado ao 9th International Workshop on Advances in Cleaner Production, em Melbourne, na Austrália, com o estudo "Green jobs e a sua alternativa para a descarbonização da atividade laboral ao redor do planeta".

# ETERNO PADAWAN

Desenhe o time que você quer ter ao seu lado no futuro do trabalho. "Sem sombra de dúvidas, profissionais de RH que acreditam no valor da entrega na gestão de pessoas, e que dentro das empresas, desafiam o status quo, pensam diferente de minhas ideias, que tragam a sua melhor versão, toda a sua diversidade e pluralidade de olhares aplicados à sociedade. O futuro do trabalho não é tech. O futuro das empresas e seus produtos, sim. O futuro do trabalho é humano e centrado nas potencialidades de todos os presentes nas arenas laborais."

**EA – O RH continua predominante feminino, é uma liderança peculiar?**

**Patrick** A área de RH já não é mais dominada somente pela presença feminina, como há vinte anos, entretanto, há um olhar importante vindo da liderança feminina para as organizações, que precisa ser expandido em posições de CEO e outras de C-Level, trazendo essas diferentes palhetas de cores para as empresas como um todo, afetando, ao final do dia, o mercado de modo significativo.

**EA - Inteligência artificial é realidade no setor?**

**Patrick** No todo, ainda não. Percebo que devemos ter uma evolução grande no tema dentro da área de RH, acelerada pela expectativa dos candidatos em processos seletivos, a busca por produtividade dentro da área e a possibilidade de entregas ainda mais ágeis dentro deste universo. A verdade é que ainda vivemos a pré-infância de IA dentro do ambiente de RH no mercado atual.

**EA - Culturas organizacionais estão sabendo conduzir, inserir tecnologias em seus processos?**

**Patrick** Percebo evolução e mudança no mindset, principalmente quanto à pandemia, que trouxe um capítulo importante, chamado “run to the hills”, que é como eu denomino o esvaziamento dos escritórios e ambientes tradicionais de trabalho e a invasão ocorrida na casa das pessoas pelas rotinas de trabalho. Acredito que o desafio agora é evoluir na caminhada em busca de equilíbrio, e a tecnologia pode colaborar muito nesse sentido, oferecendo ferramentas e possibilidades de realização do trabalho à distância e com uma qualidade ainda maior de performance.

**EA - Por que a liderança demorou a lidar bem com times no home office?**

**Patrick** Entendo que existem alguns elementos culturais envolvidos nessa temática. No Brasil, temos uma crença de que somos procrastinadores por natureza e que temos um baixo “say do ratio”. Eu discordo um pouco desta narrativa, mas percebo que ainda é um mindset dominante no ambiente de negócios. Sendo assim, muitas vezes, o papel

“Acredito que o futuro do trabalho passa pela perspectiva de participação plural, impactando de modo positivo a forma como as organizações se relacionam com a sociedade.”

da liderança passa pelo micro gerenciamento e follow up constante em cima dos times de trabalho. Esse elemento bagunçou um pouco o início do home office no Brasil em minha opinião. Ainda entendo que não é possível determinar que todas as pessoas são mais produtivas trabalhando de casa, tampouco afirmo que são improdutivas.

**EA – Como está sendo a sua experiência com a gestão remota?**

**Patrick** A experiência me mostrou que existem pessoas que se organizam melhor do que outras neste ambiente. O problema crítico nessa jornada versa sobre a massificação imposta pela pandemia, fazendo a performance de pessoas ser pouco produtivas no trabalho feito de casa, seja por rotinas familiares e dificuldades das mais diversas naturezas, tenha agravado a sua reputação e a qualidade das entregas. Por outro lado, existem pessoas que, pela natureza de sua atividade, tiveram um ganho de escala incrível trabalhando de casa, o que fez com que parte da liderança igualmente não soubesse como lidar com isso. Ainda é cedo para compreendermos se realmente o mundo do trabalho terá o componente trabalho remoto para além da pandemia. Percebo que haverá um grupo grande de profissionais que

“A era do cliente interno encerrou-se muito antes da pandemia. As áreas de RH que entenderam a mudança e que conseguem trabalhar o processo de inovação, de modo simples, prático e com a construção de um MVP consistente, equilibram-se sobre a plataforma evolutiva do mundo dos negócios. Busco ser uma liderança alinhada a isso todos os dias.”

manterão a expectativa de seguir trabalhando de casa no pós-Covid e que rapidamente os líderes precisarão compreender os ganhos e funcionamento desta modalidade em um ambiente em constante transformação.

#### **EA - Estruturas de RH podem se potencializar em núcleos terceirizados?**

**Patrick** Interessante essa pergunta. Ainda não vejo um horizonte de terceirização, vejo sim um desmembramento do time de RH em uma construção horizontalizada, orientada por squads e que podem produzir valor em menos tempo e com uma maior capacidade de impacto. Tenho visto o trabalho de cultura das companhias migrarem para áreas de marketing, bem como as atividades orientadas para employer branding irem para áreas de gestão de redes sociais/plataformas digitais. A necessidade de reinvenção da área de RH é uma temática urgente, face a complexidade que os mais diversos ambientes de negócios têm assumido.

#### **EA – Como um profissional de RH deve se transformar neste contexto?**

**Patrick** Ele precisa se profissionalizar e abandonar alcunhas, como uma que não gosto muito, que é o “generalista”, por exemplo. Isso parece que traz para dentro da área a licença poética de não ser especialista em coisa alguma. Vejo que a transformação do generalista em um especialista em gestão de pessoas com atuação plural é algo realmente importante, caso o contrário a área de RH não conseguirá libertar-se do sobrenome “estratégico”, que é outra denominação que me incomoda, porque

se preciso de um reforço através de um adjetivo para o nome da área, de fato não o sou. Me parece necessário o empoderamento individual dos profissionais da área quanto à capacidade de influenciar e conduzir tomadas de decisões estratégicas quanto ao futuro das organizações, pautado no que há de mais valorativo para as pessoas.

#### **EA - Modelos organizacionais, como o trainee, vão formar lideranças futuras?**

**Patrick** O boom dos programas de trainee deixou algumas chagas abertas dentro das organizações. Foram motores de ampliação da fenda social existente no Brasil, priorizaram pessoas privilegiadas e que possuíam condições de investimento na carreira antes mesmo que esta tenha começado, seja por meio de intercâmbios culturais ou ainda pela presença em universidades de ponta. Sem contar que, durante muito tempo, desintegrou a relação entre a geração X e geração Y dentro dos mais diversos níveis hierárquicos. Existe um movimento de reinvenção dos programas de trainee, orientados a acelerar o acesso de minorias aos mais diferentes ambientes de negócios. O que tem elevado a presença de pessoas periféricas, que sempre possuíram alto potencial de contribuição, mas que não conseguiam acessar tais empresas, por estarem muitas vezes ocupadas demais preocupadas em como pagar o aluguel, a universidade ou ajudar a complementar a renda familiar.



**EA - Colaboradores influencers da marca empregadora. Um novo contexto, não?**

**Patrick** Vejo hoje os profissionais muito mais como seguidores das marcas empregadoras e influenciadores do comportamento de talentos que estão fora da empresa. As empresas devem voltar-se menos para a denominação a ser adotada enquanto tendência e se dedicar ao mais genuíno da construção do Employee Value Proposition. A realidade é que antes buscava-se pessoas com os mesmos propósitos das empresas, o novo paradigma estabelece que as empresas devem buscar alinhar o seu propósito ao propósito das pessoas dentro da sociedade. É o que organizações exponenciais têm conseguido como marca empregadora almejada massivamente no mercado nacional.

**EA - A pandemia foi o momento mais difícil de sua carreira?**

**Patrick** Seguramente, foi o momento mais difícil da minha carreira. Tomar decisões rápidas, que tornassem o ambiente laboral um local seguro dentro da sociedade não foi uma tarefa fácil, mas percebi que era possível e foi o que persegui nestes 12 meses de pandemia. Percebi acertos todas as vezes em que a experiência do profissional foi colocada em primeiro lugar, suportando e buscando compreender o universo familiar/social usurpado pela transmutação das características do que significa o trabalho em tempos pandêmicos.

“Sou um entusiasta de programas de trainee que geram ações afirmativas, promovendo a inclusão social no ambiente laboral. Esse tipo de iniciativa voltada para jovens periféricos, 50+ e as comunidades negras/LGBTQI+ contribuem em muito na ampliação da diversidade nas organizações e a evolução da sociedade como um todo.”

**EA - Você é devoto do design thinking (DT), como leva este conceito para as práticas do RH?**

**Patrick** Venho trabalhando com DT desde 2017 e acredito muito em suas fases para se atingir objetivos de alto impacto, centradas nos agentes para os quais as soluções criadas se destinam. Tenho inserido desde as concepções das entregas para o ano, como as jornadas de desenvolvimento em todos os níveis organizacionais. Sou declarado o serial killer de alguns processos tradicionais de RH, como o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), por exemplo. Acredito que o DT permite a cocriação de soluções em RH, empoderando os colegas de fora de RH como protagonistas de suas carreiras e do atendimento de suas demandas, desde a concepção das soluções que lhes servirão.

**EA - O que sua equipe te ensina todos os dias?**

**Patrick** A ser uma pessoa melhor. Sem dúvida, aprendo que as pessoas são diferentes quanto às suas expectativas, entregas e olhares atentos sobre o mundo atual. Sou presenteado todos os dias com o aprendizado contido em cada uma e cada um, seus anseios e desejos de evolução. A possibilidade de trabalhar em time e atuar como gestor permite com que eu me aproxime de meu propósito pessoal de ser um eterno Padawan.

**TAGS**

#gestao #homeoffice  
#lideres #squads  
#pandemia #mindset



## BIO

### **Cristiane Soffiatti**

tornou-se docente universitária muito jovem, aos 22 anos. Com seu jeito de menina, precisou construir sua imagem para transmitir força, competência e sabedoria. Dessa percepção, descobriu um novo caminho profissional. Em 2010, migrou para a moda e dela, para a gestão de Imagem e Estilo. Ela é personal stylist, ajuda mulheres a construírem sua melhor identidade visual como posicionamento profissional. Mora em Uberaba, Minas Gerais, atende online no Brasil e exterior.

# LOOK E AUTENTICIDADE

A imagem pessoal que dá segurança, confiança, autoestima e empoderamento.

“Tudo o que usamos transmite algo, somos mensageiros visuais. Linhas retas e quadradas passam a mensagem visual de força e credibilidade. Hoje, o mundo corporativo permite mais elegância com looks menos tradicionais, mais contemporâneos e confortáveis, principalmente com relação à composição de cores.”

**EA – O que é ter estilo, ser elegante?**

**Cristiane** Uma pessoa elegante é sempre lembrada pela sua maneira de falar, de vestir e de agir. Você não precisa ser extravagante para ser notada, pois quando as pessoas conhecem quem você é, certamente elas lembram dos pequenos detalhes marcantes de sua presença. Ter estilo é se autoconhecer e entender quem de fato você é.

**EA – Como você definiria a sua imagem, seu estilo?**

**Cristiane** Sou uma soma de várias posições que ocupo e internalizo. Tenho uma forte expressão do estilo elegante, e me adequo de acordo com o que o contexto me exige. A roupa é uma forma de dizer quem você é e te possibilita conectar com o meio ao seu redor!

**EA – Universitários entendem o poder da imagem na vida profissional?**

**Cristiane** Na época, como docente, assim como os universitários hoje, eu também não tinha noção do poder e da importância da imagem. Inclusive, logo no início, fui questionada por alunas bem mais velhas o



“Estilo não se traduz apenas na roupa que você veste, mas em um lifestyle que engloba o ser, o estar e o sentir.”

motivo por eu ser docente tão nova - me questionaram quem “havia me colocado lá”. Isso comprova que só currículo não te posiciona, não te dá credibilidade. Você precisa associar a sua imagem para firmar suas competências. Então tive que sentir na pele a necessidade de mudança e de me posicionar profissionalmente.

**EA - O que te fez mudar de profissão?**

**Cristiane** Sou movida a desafios. Quando cheguei no ápice da Fonaudiologia e me estabilizei, entendi que poderia buscar novos aprendizados, galgar novos caminhos e desafios. Gosto muito de estudar e ajudar as pessoas a evoluírem.

**EA – Na pandemia, com todos reclusos, há mercado para personal stylist?**

**Cristiane** De março a julho de 2020, eu cresci 200% no meu mercado. Meu negócio hoje é 100% online. Acredito que toda crise é sempre nova oportunidade. Hoje, estamos todos nas redes sociais, e, no marketing, acreditamos que imagem atrai e texto converte. Se você não se posicionar com sua imagem, com certeza ficará com os resultados a desejar. As cores, as linhas e formas do que vestimos têm que estar coerentes com a mensagem que você precisa passar. Acredito que nunca precisamos tanto do poder da nossa imagem pessoal, como no momento em que estamos vivendo.

**EA – Quem é seu cliente?**

**Cristiane** Minha cliente é a mulher, público A e B, de 25 a 45 anos, que deseja descobrir suas forças, ganhar autoconfiança e

“Quem é o público com quem você quer se conectar? Muitas vezes, o terninho, principalmente o preto, pode nos afastar, por ser rígido demais. Analise, então, sua persona antes de escolher o que vestir.”

segurança, se posicionar e alavancar seus resultados por meio da sua imagem. Atendo online, mulheres de diversas profissões e que residem em diversos países.

#### **EA - Quem é mais vaidoso no trabalho, a mulher ou o homem?**

**Cristiane** Conheço mais do universo corporativo feminino, apesar de receber diariamente pedidos de homens para gestão de imagem. Mas, no homem, também vejo esse despertar para a necessidade de ter a sua imagem alinhada aos seus objetivos.

#### **EA – Nosso closet acompanha nossa projeção de carreira?**

**Cristiane** Acredito que a roupa conta histórias, e é uma forma de você dizer quem é, em um primeiro momento. Por isso, como evoluímos profissionalmente, temos que evoluir também o nosso closet, pois a roupa diz muito sobre a forma como iremos agir e nos posiciona com relação a aquele momento. Dessa forma, acredito que o consumo deve ser feito de forma estratégica, de acordo com seus objetivos, e não aleatória.

#### **EA – Roupas expressam estado de espírito?**

**Cristiane** Sim, vestimos nosso estado de humor. Dificilmente, se você estiver triste, irá buscar salto alto, roupas muito coloridas. Mas você pode usar dessa estratégia pra reverter um estado de humor. A roupa diz como você irá agir. É só você pensar em como você se comporta e se sente, de salto alto e de rasteirinha. Uso sempre a roupa de forma estratégica, para alcançar meus objetivos diários.

## TAGS

#look #comportamento  
#style #gestaodeimagem  
#elegancia #personalstylist



“Acredito que o mais importante é ‘o porquê’ vestir, e não o ‘o que’ vestir. Acredito no consumo consciente, que vá favorecer seu business.”

#### **EA – Sua mensagem para a mulher executiva ser contemporânea no vestir.**

**Cristiane** Acredito que todas as executivas se beneficiariam da gestão de imagem. De nada adianta roupas caras e maravilhosas, se essa roupa não te conecta com seus propósitos. O importante não é o que vestir e sim o porquê vestir. Gestão de imagem para posicionamento é entender que, no mundo de hoje, não podemos mais ser analfabetos visuais. É como se você estivesse aprendendo mais um idioma, para somar no seu currículo.



[linkedin.com/in/italicollini/](https://www.linkedin.com/in/italicollini/)



## BIO

### Itali Collini

é economista formada pela USP, diretora da 500 Startups no Brasil. Sua carreira está conectada com o ecossistema de startups e com a diversidade & inclusão. É conselheira da Wishe, mentora da Aceleradora B2Mamy e integra o Emerging Venture Capital Fellows. Co-fundou o Núcleo de Pesquisa em Gênero e Raça (FEA-USP), coordenando simpósios acadêmicos. Entre 2017 e 2019, esteve à frente da Incluser, startup focada em D&I no mercado corporativo. Integra a lista das Mulheres Inspiradoras da ONG Think Olga (edição 2014), contou a sua história no TEDx Campinas 2018.

# JORNADAS DO FEMININO

Mulheres são poucas na posição de CEOs ou CTOs em startups. “Existem muitos fatores que, combinados, inibem a presença das mulheres nas startups. Alguns deles incluem baixo incentivo social para mulheres adentrarem áreas consideradas masculinas, vieses inconscientes no ecossistema de startups e investimento, o que leva à falta de capital de risco para startups lideradas por mulheres, além da dificuldade em acessar mentores e conselheiros para que possam crescer e levar mais mulheres a entrar no segmento.”



“Temos todos os tipos de investidores em nosso ecossistema, mas, devido à nossa tese, os perfis mais comuns são aqueles que investem no estágio inicial das startups, em rodadas seed e pré-seed.”

**EA - Qual o propósito da 500 Startups e o tamanho do portfólio?**

**Itali** A missão da 500 Startups é elevar pessoas e economias em todo o mundo por meio do empreendedorismo. Nós temos um portfólio global, com cerca de **2.400** startups, em mais de 75 países. No Brasil, investimos em mais de **40**, dentre elas, Conta Azul, Olist, Pipefy e Descomplica.

**EA - Há setores em que vocês mais escalam?**

**Itali** Nossa tese de investimento é agnóstica em termos de setor, por isso temos muitos setores representados em nosso portfólio. No Brasil, os setores mais presentes são Retail & E-commerce, Edtech e Fintech. Dentre nossos cases de scale-ups com escala e capilaridade, estão Conta Azul, Olist e Descomplica.

**EA - Em que segmentos de startups estão as mulheres?**

**Itali** Levantamento feito pela Distrito, B2Mamy e Endeavor aponta que existem cerca de seis mil startups, e os setores onde se encontra maior presença de mulheres fundadoras são Saúde (15,2%), Educação (12,7%), Serviços Financeiros (8,2%), Varejo (8,1%), RH e Gestão de Pessoas (7,4%).

**EA - Cerca de 90% das startups morrem sem consolidar o produto. Como resolver a mortalidade precoce?**

**Itali** As principais causas para startups morrerem são: **criar um produto que não se encaixa ao mercado, pouco dinheiro no caixa e problemas com o time**. Para evitar a falta de encaixe, as startups devem testar e iterar o produto constantemente, até que consiga ganhar um ritmo rápido de crescimento. Quando isso começar a acontecer, é hora de montar o plano para garantir caixa, estabelecer meta de captação de investimento e uma estratégia para abordar os investidores. Os problemas nos times serão impossíveis de evitar, mas numa situação de desacordo extremo entre fundadores, o ideal é entender como se sentem e se continuam compartilhando da mesma visão em comum. Quando isso se mantém, ainda é possível encontrar um arranjo bom para todos.

**EA - Há um intenso movimento D&I no corporativo, a inclusão de minorias veio pra ficar?**

**Itali** Longe de ser moda, as práticas de diversidade e inclusão vieram para ficar, e é esperado que os times sejam mais plurais, isso já é exigência dentre investidores institucionais

“A diversidade nos times tem impacto positivo para as empresas, pois, se implementada corretamente, por meio de práticas de inclusão, pode impactar a maneira como pensamos o produto, como abordamos o cliente em potencial e em como construímos uma cultura sólida.”

# Investir no mercado de ações

**Itali** confirma que mulheres têm entrado em grandes números para a Bolsa de Valores. Mas segundo a economista, elas representam apenas um quarto dos CPFs cadastrados. Para quem quer iniciar qualquer investimento, ela deixa dicas: “minha primeira dica é aprender mais sobre esse mercado, se aproximar de quem já faz, para trocar impressões e dividir a proporção de cada tipo de ativo, de acordo com seu perfil de risco. Por exemplo, startups são consideradas investimento de alto risco e eu tenho um perfil moderado, por isso não deixo que elas representem mais de **15%** do meu patrimônio aplicado em investimentos.”

que atendem a critérios ambientais, sociais e de governança (ESG). Vejo diversos fundos começando a implementar questionários com questões sociais, ambientais e de governança. A 500 Startups, por exemplo, é um deles.

## EA - Quais os atributos de valor de um ambiente organizacional que potencializa minorias?

**Itali** Um ambiente que potencializa pessoas pertencentes a grupos minorizados precisa ter uma equipe que entende os benefícios da diversidade e disposta a refletir o impacto de suas ações, esse é um bom começo. Ao pensar princípios e políticas de diversidade e inclusão, a empresa que potencializa talentos diversos é aquela que consulta especialistas no tema, que aprende com o que gerou bons resultados em outras empresas e, principalmente, que abre espaço para ouvir funcionários de grupos minorizados e constrói a mudança de dentro para fora.

## EA – Sua mensagem para uma profissional que busca uma carreira com propósito.

**Itali** Exerça sua liderança através dos seus valores, construa aliados por onde passar e sempre leve mais mulheres consigo para os espaços de poder!

## TAGS

#startup

#ambienteorganizacional

#minorias

#inclusao

#ecossistema

#capitalderisco



## BIO

### Luísa Bonin

é co-fundadora da ONG **Tamo Junto**, plataforma online que oferece educação empreendedora gratuita, ela integra a Aliança Empreendedora. Luísa tem apenas 31 anos, com visão social aguçada em várias frentes profissionais, escalando propósitos. Ela também empreende a Platea Comunicação e Arte e é fotógrafa documental. Em 2019, foi finalista no Global Citizen Prize: Cisco Youth Leadership Award (US), premiação global que homenageia ativistas e líderes sociais em todo o mundo, o case mérito foi a ONG.

# TAMO JUNTO

Motivar e inspirar projetos de impacto social.

“O que me motiva é o quanto o conhecimento de qualidade feito de forma inclusiva, somado a oportunidade e condições básicas necessárias, podem transformar a vida de uma pessoa e da comunidade ao seu redor.”

**EA - O que entende por ativismo social?**

**Luísa** Ativismo social, para mim, tem a ver com empatia ativa. É se colocar no lugar do outro sem que isso nos paralise, por dó ou pena, mas entendendo os próprios privilégios e agindo de acordo com esse entendimento próprio e do outro. Para que todos possam ter direito a uma vida plena, e expandir esse entendimento para todas as esferas da vida: trabalho, relacionamentos, família, amigos. Para mim, tem muito mais a ver com o fazer do que com o falar.

**EA - Como nasceu o Tamo Junto e qual a missão?**

**Luísa** Apoiamos microempreendedores brasileiros ou imigrantes que estão no Brasil, formais ou informais, em situação de vulnerabilidade econômica, que precisam de ajuda para abrir ou desenvolver seu pequeno negócio e fazer do negócio uma fonte de renda mais estável. O Tamo Junto nasceu como um projeto da Aliança Empreendedora, organização social que existe desde 2005 e que já apoiou mais de 120 mil microempreendedores brasileiros a desenvolverem seus negócios. De 2011 a 2017, fui diretora de comunicação da Organização, e em 2013 e 2014, vimos que precisávamos levar o apoio e treinamento que antes era só presencial, para o online.

**EA - Por quê?**

**Luísa** Por conta da participação que tivemos no programa Caldeirão do Huck, no quadro Mandando Bem. Éramos os especialistas de empreendedorismo e isso fez com que a busca de pessoas por apoio aumentasse. Não tínhamos mais como atender todos presencialmente, então iniciamos esse processo de ir para o online e liderei e coordenei a criação do Tamo Junto. Adaptamos anos de experiência presencial e uma metodologia consolidada para vídeos aulas e cursos online, que qualquer pessoa pode acessar de qualquer smatphone.

**EA - A educação financeira é um pilar do trabalho?**

**Luísa** Sim, é um dos pilares. Queremos microempreendedores iniciantes e atuantes, prosperando a partir do seu negócio e com

“Premiações constroem relacionamentos, mas não adianta ganhar o prêmio e colocar na gaveta.

Tem que ganhar, espalhar que ganhou, e ainda trabalhar a rede de contatos conectada àquela premiação.

Nesse sentido, o MIT Solve é uma rede incrível, muita gente disposta a aprender e a trocar experiência, a conectar e somar com experts do mundo todo.”

melhoria no padrão de vida. Para isso, precisamos que eles entendam de educação financeira, saibam separar dinheiro pessoal e dinheiro do negócio, coloquem a casa em ordem para poder crescer, ela é uma das nossas capacitações mais buscadas. É a base para que possamos partir para outras áreas do negócio, como formalização, marketing, precificação.

**EA - A ONG ganhou o Solve Global Challenges, do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Prêmios abrem portas?**

**Luísa** Todos os prêmios abrem portas, nos apoiam a comunicar nossa causa, chegar a mais pessoas. Deixa de ser “a gente falando da gente”, e isso é muito importante, as pessoas precisam que um projeto social, ainda mais no contexto brasileiro, de destruição de reputação de organizações sociais, seja validado. Ter o reconhecimento do nosso trabalho nos ajuda a transformar mais vidas, pois mais pessoas passam a conhecer e acreditar na gente.

“Sempre aprendi muito mais fazendo e refletindo do que estudando teoricamente. Porém, para que eu pudesse ir para a prática desde o início, contei com a estrutura da UFPR, que mantém a Agência Júnior e outras dezenas de projetos científicos e práticos.”

#### **EA - Você tem números deste mercado?**

**Luísa** Dados do último Global Entrepreneurship Monitor Brasil: 53,5 milhões de empreendedores (48,22% são mulheres), e desses, 8,8 milhões são de baixa renda, que não terminaram o ensino médio. (O GEM não cruza dados de escolaridade e renda com gênero).

#### **EA - Como transformar o microempreendedor em gerador de empregos?**

**Luísa** A primeira e maior dificuldade é que as pessoas não se veem como empreendedoras, e por isso, não buscam apoio. Nossas pesquisas mostram que só 13% das pessoas envolvidas em alguma atividade empreendedora buscam ajuda. Elas veem o trabalho como bico temporário, ainda sonham em ter carteira assinada, principalmente porque falta exemplos de pessoas como elas, que empreenderam e levam uma vida boa.

#### **EA - Jornada desafiadora!**

**Luísa** Sim! Falta às pessoas se empoderarem como empreendedoras e precisamos trabalhar isso nas capacitações. Antes das habilidades técnicas, tem toda uma série de “soft skills” que uma pessoa precisa desenvolver para empreender, como por exemplo: visão do futuro, capacidade de correr riscos calculados, autoconhecimento, etc. Não adianta ensinar um microempreendedor a fazer a gestão financeira do negócio sem ensinar ele a importância disso, e essa importância está no futuro, nas melhorias que melhorias técnicas vão gerar. O ensino da técnica precisa vir de mão dada com o ensino de comportamento empreendedor, para que ele realmente ponha o conhecimento técnico em prática.

#### **EA - Por que decidiu empreender tão**

#### **jovem?**

**Luísa** Falar que foi uma decisão pensada seria mentira, foi acontecendo e fui seguindo motivada. Eu me considero uma intraempreendedora, pois cocriei o Tamo Junto dentro da Aliança Empreendedora, num ambiente que me dava liberdade e segurança para testar o que seria esse modelo de apoio online que o Tamo Junto se tornou. A verdade é que sempre fui muito mão na massa, gosto de fazer, fazer, fazer, e aqui tive a oportunidade. Hoje estou num papel mais estratégico, já coordenei o projeto todo, já escrevi roteiro e gravei vídeo aula, já fiz de tudo no Tamo Junto. Fico mais no desenvolvimento de parcerias, que acredito que é onde posso trazer mais valor pra organização.

#### **EA - Qual o papel de relevância da universidade hoje?**

**Luísa** Um dos papéis da Universidade está em formar cidadãos com pensamento crítico e senso de cidadania. Pelo lado prático, a partir da minha experiência, a conexão com o mercado de trabalho foi muito facilitada por eu ter tido experiências de trabalho dentro da Universidade, na Agência Júnior, que pudessem contar como experiência no papel, mas também experiência de aprender a trabalhar em grupo, liderar, ser liderado, etc. Aproveitar tudo o que a universidade tem de experiência prática, pra mim, fez toda a diferença.

#### **EA - Como fortalecer essa legião de microempreendedores? Comprar no comércio local?**

**Luísa** Comprar do pequeno é sim o caminho mais simples e viável a todos, não só comprar, mas ajudar divulgando nas redes sociais, dar feedback cuidadoso



e sincero para o microempreendedor é excelente. Por exemplo: comprou e não gostou, ao invés de boicotar, fala com cuidado sobre a expectativa, sugere, não desiste do microempreendedor. Inserir microempreendedores de forma justa e consciente na cadeia de valor de grandes empresas é a forma mais massiva de alavancar essa economia. Se você trabalha numa empresa média ou grande, busque estudar a economia ao entorno e onde é que o microempreendedor entra na sua cadeia.

### **EA - Como iniciar a transformação digital nos pequenos negócios?**

**Luísa** Entendemos que incluí-los digitalmente, como pessoas e como negócios online, é um caminho necessário e sem volta, que foi acelerado por conta da pandemia. Hoje temos cada vez mais conteúdos sobre ferramentas digitais, e a inclusão digital da pessoa e do negócio é um dos nossos indicadores sociais. Aprendemos também com esse processo, mas certamente teremos mais conteúdos e cursos relacionados a ferramentas digitais nos próximos meses no Tamo Junto.

“Se você é um empreendedor experiente e quer voluntariamente mentorar um microempreendedor, temos uma plataforma que te permite fazer isso: [gurudenegocios.org.br](http://gurudenegocios.org.br) Também é possível doar pro Tamo Junto em nosso site.”

### **EA – Qual o desafio hoje na pandemia?**

**Luísa** Pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e social precisam ser incluídas digitalmente para que possam ter as mesmas oportunidades econômicas. Ter acesso à internet e ao conhecimento de como usar as ferramentas digitais. Hoje 70% dos brasileiros têm acesso à internet. Tem muito conteúdo de marketing digital, por exemplo, feito para pessoas super letradas, nativos digitais ou startups. Nosso desafio é como explicar para uma mãe solo, de 40 anos, moradora de Paraisópolis, por exemplo, que, agora na pandemia, quando não pode mais atender as pessoas no salão de beleza que tinha em casa, como ela vai fazer para vender produtos pelo whatsapp, receber numa conta digital, etc.

### **EA – Qual o legado do Tamo Junto no futuro do trabalho?**

**Luísa** Acredito que o nosso legado está em apresentar as ferramentas digitais de forma acessível, e além disso, no quanto trabalhamos comportamento empreendedor e soft skills. Precisamos de cidadãos pensantes com acesso e conhecimento digital no futuro. E o microempreendedor que, independente da sua atual condição de vulnerabilidade, se conhece, sabe onde quer chegar e entende as ferramentas e recursos para iniciar ou melhorar seu negócio, com certeza terá muito mais oportunidades na economia do futuro. Formamos essas pessoas, de forma gratuita, acessível, e porque não, divertida. Nossas vídeo-aulas são pensadas para não ser chatas e tediosas. Aprender não precisa ser chato, e estamos falando de pessoas que não estão acostumadas com o ensino formal, então precisamos ganhar sua atenção.

## TAGS

#candidatos

#mercadodetrabalho

#habilidades

#automacao

#recrutamento

#talentos

# W O R K FUTURE

*“Para desenvolver uma cultura de segurança psicológica, é preciso construir relacionamentos que demonstrem respeito, reconhecimento, e um interesse genuíno nas pessoas em todos os níveis da organização.”*



**KARIM KHOURY**

palestrante, escritor e treinador motivacional

*“Reinventar-se é voltar-se para si, para as suas necessidades e objetivos atuais para, então, agir no mundo de maneira coerente consigo, útil e colaborativa. Se perceba, se observe, se escute, sempre com atenção e gentileza.”*



**FLÁVIA SWERTS**

jornalista, advogada e coach

*“Com a pandemia, o professor tem que manter essa atenção online por todo um semestre, um ano inteiro de encontros com os alunos, tendo a necessidade de ter sua atenção disputada com o smartphone ou o streaming; família, amigos e filhos; ou ainda, café da manhã, jantar.”*



**CESAR AUGUSTO ALENCAR DE OLIVEIRA**

professor universitário

*“Ressignifico todos os dias tudo o que aprendi nas agências de comunicação e design, branding, storytelling e vendas, para que os microempreendedores e artesãos tenham os melhores resultados possíveis em suas jornadas.”*



**KUKI BAILLY**

empreendedora social

*“A realidade é que antes buscava-se pessoas com os mesmos propósitos das empresas. O novo paradigma estabelece que as empresas devem buscar alinhar o seu propósito ao propósito das pessoas dentro da sociedade.”*



**PATRICK SCHNEIDER**

pesquisador Design Thinking e profissional de RH

*“Queremos microempreendedores iniciantes e atuantes prosperando a partir do seu negócio e com melhoria no padrão de vida. Para isso, precisamos que eles entendam de educação financeira, saibam separar dinheiro pessoal e dinheiro do negócio.”*



**LUISA BONI**

empreendedora social

# INVISTA

NO CONTEÚDO DA

**ea**  
M A G A Z I N E

## A REVISTA DO FUTURO DO TRABALHO

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

### Você pode nos apoiar de três formas:

- Colabore com artigos e compartilhe sua visão sobre o trabalho
- Com entrevista, nos trazendo tendências para o mercado
- Patrocine nosso conteúdo. Sua marca ficará vinculada a tendências do futuro do trabalho.

#### PLANOS

1. Empresa Influencer
2. Empresa Apoiadora

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

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

### Acesse

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

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

Ligue 11 2737-2601

ou envie e-mail para

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



W O R K

T H E

The letters 'T', 'H', and 'E' are rendered in a large, bold, sans-serif font. The 'T' is a solid teal color. The 'H' and 'E' are filled with a blue-tinted image of hands, with the 'E' showing a person's face in the background. A solid dark blue horizontal bar is positioned to the right of the 'E'.

M E S

The letters 'M', 'E', and 'S' are rendered in a large, bold, sans-serif font. The 'M' is a solid teal color. The 'E' and 'S' are filled with a blue-tinted image of fabric, with the 'S' showing a person's face in the background.

# 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.

# eq M A G A Z I N E ÉTICA

Orientar condutas éticas nas pequenas e grandes missões do colaborador.

---

## EMPLOYER BRANDING

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

---

## FUTURO DO RH

Vamos construir juntos?

---

## AUDIO VISUAL

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

---

## STARTUP

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



L I D E R A N Ç A



# SAÚDE MENTAL

# SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Embora o bem-estar dos profissionais seja um tema muito discutido atualmente, foi somente no século vinte que a importância da saúde mental para os trabalhadores foi reconhecida. O conceito de segurança psicológica inicialmente estava restrito ao meio acadêmico e depois que o Google publicou, no final de 2014, o resultado de uma pesquisa conhecida por Projeto Aristóteles, realizada durante dois anos com mais de 180 equipes para identificar o que diferenciava as equipes de alto desempenho das outras, o termo foi popularizado.

## **Mas, afinal de contas, o que é segurança psicológica?**

A segurança psicológica mede a qualidade dos relacionamentos que os trabalhadores têm com seus gestores e pares. A pesquisa revelou que as equipes de alta performance tinham uma característica em comum: as pessoas sentiam-se psicologicamente seguras.

Na prática, isso ocorre quando as pessoas se comportam de maneira autêntica e se sentem livres e seguras para compartilhar ideias e preocupações, sem serem julgadas e criticadas. Quando as pessoas se sentem mental e emocionalmente seguras para serem elas mesmas no local de trabalho, elas assumem mais riscos calculados e tomam decisões mais rápidas. Em outras palavras, se você se sente à vontade e seguro para assumir riscos, para fazer perguntas e compartilhar ideias "loucas", e não é criticado por isso, e se você trabalha num ambiente de confiança e respeito mútuo, você trabalha com segurança psicológica.



## **Karim KHOURY**

é administrador de empresas, diretor da ACORDO Treinamento e Desenvolvimento, palestrante e instrutor sênior de Mindfulness (MTI International). Autor dos livros: "Soltando as amarras – emagrecimento e mudança comportamental", "Com a corda toda – autoestima e qualidade de vida", "Vire a página – Estratégias para resolução de conflitos", "Liderança é uma questão de atitude" e "É hora do show: técnicas para elevar seus treinamentos a outro patamar".

**“Assim como o contágio com doença traz doença, o contágio com confiança pode trazer confiança.”**

Marianne Moore

**Faça uma pausa e reflita por instantes sobre os momentos que você deixou de falar ou perguntar algo porque não se sentia seguro nem respeitado ou temia ser ridicularizado, e talvez até ameaçado, no ambiente de trabalho.**

Quem não conhece uma história de horror sobre um profissional que deixou um emprego porque não aguentou um gestor abusivo ou ambiente de trabalho tóxico? As coisas não precisam ser assim. Ainda temos muito a melhorar e as boas notícias são que podemos cultivar uma cultura que favorece a segurança psicológica.

Quando somos submetidos a um estresse excessivo, é pouco provável que tenhamos um bom desempenho, pois o nosso mecanismo de defesa é ativado e normalmente temos três reações: ou ficamos bloqueados, ou atacamos ou fugimos. Nesse caso, diminuímos as chances de encontrar soluções para os desafios apresentados.

# SAÚDE MENTAL

**PARA DESENVOLVER UMA CULTURA DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA, É PRECISO CONSTRUIR RELACIONAMENTOS QUE DEMONSTREM RESPEITO, RECONHECIMENTO, E UM INTERESSE GENUÍNO NAS PESSOAS EM TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO. PARA CULTIVAR A SEGURANÇA PSICOLÓGICA, PRATIQUE AS SEGUINTESS ESTRATÉGIAS:**

## Comunicação

- Dê oportunidade para que todos expressem suas opiniões.
- Respeite diferentes pontos de vista.
- Enfrente conflitos de forma construtiva.

## Reconhecimento

- Reconheça as pessoas pelos seus esforços e conquistas.

## Apoio

- Valorize a cooperação: estimule as pessoas a pedirem ajuda quando precisarem.
- Crie um ambiente seguro para que as pessoas apresentem problemas e temas difíceis.
- Estimule a criação de sugestões para fazer mudanças e melhorias.

## Cuidado

- Dê feedback com sinceridade e no tempo adequado pra contribuir com o desenvolvimento do outro.
- Demonstre interesse pela vida pessoal e familiar das pessoas.

## Aprendizagem

- Elimine a cultura da culpa. Quando enfrentar um problema, ao invés de buscar os culpados, oriente o foco de atenção para as soluções.
- Estimule uma cultura de aprendizagem: quando aprendemos com os erros, temos mais chances de assumir mais riscos calculados e isso favorece a criatividade e inovação.

### Uma nova forma de liderar

Amy Edmondson, professora de Harvard define a segurança psicológica como sendo um “ambiente de confiança e respeito mútuo”, no qual as pessoas se sentem confortáveis para expressarem suas opiniões e serem autênticas. Ela também confirmou, com seus estudos, que a segurança psicológica, tem impacto positivo sobre a aprendizagem e produtividade.

Quando pensamos em liderança, as ações falam mais alto do que as palavras e, se desejamos criar uma cultura de confiança e segurança psicológica, isso também se reflete em estratégias de liderança. Para

fortalecer essa cultura, estamos diante de novos desafios, e a liderança pode praticar novas habilidades. Num mundo repleto de incertezas, onde a inovação é condição necessária para que as empresas se adaptem aos novos desafios do mercado, cultivar um ambiente com segurança psicológica passa a ser uma prioridade. A intensa coleta de dados e a análise dos resultados da pesquisa feita pelo Google sobre a segurança psicológica conduzem às mesmas conclusões que os bons gestores sempre souberam: nas melhores equipes, os membros ouvem uns aos outros e demonstram interesse e empatia pelos outros.

## **O desafio é “virar a chave” para a forma que entendemos a liderança.**

Hoje, mais do que nunca, estar aberto para escutar os problemas enfrentados pelos membros da equipe sem criticá-los, solicitar a colaboração de diversas áreas para resolvê-los, demonstrar consideração pelos sentimentos dos outros, estimular a aprendizagem permanente, dar feedback de maneira transparente, liderar de forma autêntica, com integridade e honestidade, e estar disposto a pedir ajuda quando necessário são estratégias de liderança que contribuem para fortalecer a segurança psicológica.

### Sobre o autor

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

[www.linkedin.com/in/karim-khoury-97744413/](https://www.linkedin.com/in/karim-khoury-97744413/)



# SAÚDE MENTAL NA PANDEMIA

O Brasil é considerado o país mais ansioso do mundo e o quinto mais depressivo. A ansiedade afeta **18,6** milhões de brasileiros. Transtornos mentais são responsáveis por mais de um terço do número total de incapacidades para o trabalho, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS). Veja dados da amostragem realizada em meio a pandemia, em 2020:

**47,3%** dos trabalhadores com sintomas de ansiedade e depressão.

**27,4%** sofrem, ao mesmo tempo, de ansiedade e depressão.

**44,3%** têm abusado de bebidas alcoólicas.

**30,9%** foram diagnosticados ou se trataram de doenças mentais.

# Empatia

A Federação Mundial para a Saúde Mental criou o projeto “40 segundos de ação” como acesso à prevenção e promoção da saúde mental. Suas dicas são valiosas para ajudarmos a um familiar, um colega de trabalho, um vizinho, o próximo em meio a pandemia.

## Em 40 segundos você pode:

- Conversar com alguém que esteja precisando confiar em alguém.
- Usar suas redes sociais para externar empatia e expandir todo tipo de ajuda.
- Formule uma mensagem positiva sobre como lidar com sofrimento mental.
- Grave um áudio ou vídeo para as pessoas, buscando ampliar a reflexão para o momento coletivo.
- Divulgue histórias e mensagens positivas sobre saúde mental
- Compartilhe políticas públicas para promoção da saúde mental e prevenção do suicídio.

# Ajude sem preconceitos

Pela sua importância, foi criado o Dia Mundial da Saúde Mental, em 1992, pela Federação Mundial de Saúde Mental. A data é ativada sempre em 10 de outubro e busca oportunidades de expandir informações para mitigar problemas relacionados a saúde mental, hoje prioridade da OMS (Organização Mundial de Saúde). O primeiro passo é vencer o preconceito para pedir ajuda ou para ajudar. Transtornos mentais são doenças e podem ser tratados como qualquer outra.

**1** Você não está sozinho. Todos nós, em meio à pandemia, enfrentamos adversidades, perdas e complexidades de toda ordem.

**2** Este é um momento fora do comum, é natural sentir-se triste ou assustado ou menos produtivo, são sentimentos esperados e por isso, não se cobre estar 100% bem o tempo todo.

**3** Observe-se com mais atenção, não ignore sensações, e se não souber lidar com elas, procure um especialista, ou mesmo um amigo, para externar emoções que não entenda.

**4** Evite estar ligado nas notícias. Estipule um horário e tempo para se atualizar, mas reduza mesmo o tempo nisso. Cuidado com fake news e não propague se não confiar no que leu.

F U T U R O   D O   T R A B A L H O

# MULTICARREIRA

# REINVENÇÃO E LIFELONG LEARNING: o futuro do trabalho já chegou



## Flávia SWERTS

é multicareira. Jornalista e advogada (PUC-RIO), é coach com formação ontológica (Appana Território de Aprendizagem). Após anos trabalhando exclusivamente no Direito, fez uma transição de carreira para trabalhar com o que realmente ama: Comunicação e Desenvolvimento Humano e Organizacional. Se dedica a aproximar pessoas e empresas de uma realidade repleta de significado e propósito, com cada vez mais bem-estar e felicidade.

Em tempos de frases como “foguetes não tem ré”, espalhadas pelas redes sociais em alusão a sucesso, progresso e incentivo, precisamos parar – faço aqui minha reverência à importância das pausas em nosso dia a dia – e lembrar que a vida, na realidade, é feita de recuos, mudanças de rota, idas e vindas. Passamos muito mais tempo em “labirintos” pessoais e profissionais do que em “plataformas de lançamento de veículos espaciais” rumo a um destino certo e bem-sucedido. E, acredite, está tudo bem! Sempre podemos nos reinventar!

Minha trajetória profissional não é linear. Duas graduações distintas (Comunicação Social/Jornalismo e Direito) não foram suficientes que eu conseguisse expressar, com a dimensão desejada, minhas reais paixões e competências. Não é fácil admitir isso. Afinal, queremos sempre acertar de primeira.



# MULTICARREIRA

Faltou autoconhecimento? Assumo que sim. Mas há outro ponto fundamental que precisa ser destacado: nos transformamos ao longo da jornada. O mercado e as possibilidades também mudam. E, nos dias de hoje, na velocidade de um foguete, é verdade. Porém, sem direção definida. Os caminhos são múltiplos e repletos de interseções. A complexidade se impõe.

## O que é trabalho pra você

Para mim, é uma forma de me relacionar com o mundo, de entregar o meu melhor, de colocar meus valores, talentos e paixões em ação, contribuindo positivamente para a sociedade. Também é um meio de realização e desenvolvimento pessoal. É um círculo virtuoso: quanto mais me aprimoro, mais eficiente se torna o meu trabalho e mais problemas sou capaz de resolver. Quanto melhor e mais desafiador é o meu trabalho, mais aprendo e evoluo.

Não se iludam. Até chegar aqui, foram anos e anos “presa” na engrenagem cotidiana, levada por afazeres que enchiam dias e noites, mas não preenchiam a alma.

Ou seja, vivendo na famosa e idolatrada (por muitos) “correria”! Todos os dias um insistente desconforto me lembrava que aquele não era o meu lugar. Todavia, eu

seguia preferindo acreditar que era possível ser feliz apenas aos sábados e domingos. Isso, claro, quando eu tinha esses dias livres. O trabalho, além de sem significado para mim, era extenuante. Madrugadas, fins de semana e feriados. Era horário para entrar no escritório e rezar para sair. A conta chegou: Síndrome de Burnout. Mesmo depois de ser diagnosticada, foram mais dois anos nesse ritmo insano porque eu achava que dava conta, que não havia alternativa e porque, assim como a complexidade citada acima, os boletos também se impõem.

## Deixar para trás

Até que tive um “quiebre” e deixei para trás quase 15 anos de atuação na esfera jurídica, fora o tempo dedicado ao Jornalismo, que já havia ficado em um passado distante. Sim, “quiebre”. Não escrevi errado. Esse é um termo usado por Rafael Echeverría em seu livro “Ontología del Lenguaje”. Tive contato com o vocábulo pela primeira vez na formação que fiz em “Coaching Ontológico”, um dos primeiros passos que dei na busca por uma atuação profissional coerente com meu propósito. Traduzir o termo para o Português não é tarefa simples, mas a ideia é de cesura, de quebra, de uma ruptura no fluxo da vida.



Fato é: naquele momento de “quiebre”, eu me recusei – e continuo me recusando – a aceitar que trabalho está associado a um instrumento de tortura (remetendo-se a origem da palavra: do latim “tripallium”), a perda de liberdade, de autonomia, de qualidade de vida ou ao Burnout.

## Reinvenção

Joseph Teperman, em seu livro “Anticarreira”, sintetizou muito bem aspectos sobre os quais refleti bastante quando decidi me reinventar profissionalmente: “Não se limite ao diploma. Pense em seu papel no mundo, naquilo que você faz de melhor. Que problema você resolve?”

Pode parecer clichê, mas autoconhecimento é imprescindível. Reinventar-se é voltar-se para si, para as suas necessidades e objetivos atuais para, então, agir no mundo de maneira coerente consigo, útil e colaborativa. Se perceba, se observe, se escute, sempre com atenção e gentileza.

Eu retomei o contato com a Comunicação no seu sentido mais amplo. Acredito no seu poder transformador. Comunicar – de maneira assertiva, carismática e com dedicação a escuta – aproxima e gera colaboração. Me tornei estudiosa e pesquisadora do universo do trabalho. Mergulhei também nos setores de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Treinamento e Cultura Empresarial, áreas correlatas que me encantam e me permitem contribuir com pessoas e empresas estando em sintonia com meus valores! Tudo que se relaciona com bem-estar, felicidade, evolução humana e ambientes corporativos saudáveis me interessa.

Com base em toda essa vivência, compartilho alguns aspectos que, a meu ver, o futuro – ou melhor, “o presente” – do trabalho requer.

## Transferable skills

O conhecimento e a experiência que adquiri em ambas as graduações e nos anos de atuação como jornalista e advogada não foram inúteis para o meu atual momento de vida. Nesse sentido, vale a pena se atentar para um conceito que já vem sendo abordado por estudos da “Murdoch University”, na Austrália, há algum tempo: “transferable skills” ou habilidades transferíveis. São competências que podem ser utilizadas e ajudam a ter sucesso em diferentes ambientes de trabalho ou áreas de atuação.

Dentre as listadas pela referida universidade estão: resolução de problemas, gestão de pessoas e inteligência emocional. Esta última pode parecer “batida”, “lugar-comum”, mas é cada vez mais necessária nas relações pessoais e laborais. Eu destaco ainda comunicação, organização e adaptabilidade. Não custa salientar que as “transferable skills” são cruciais nas fases de reinvenção e estão sendo demandadas progressivamente pelo mercado de trabalho. Afinal, são habilidades socioemocionais.

## Lifelong learning

No “presente” do trabalho, porém, não basta se ater ao que já sabe e pode continuar sendo usado. As transformações estão acontecendo na velocidade de um foguete, lembra? As teorias mudam e a prática também. É aí que entra o lifelong learning, aprendizagem ao longo da vida ou educação continuada. Para mim, é o aprendizado proativo, permanente. É a curiosidade! A já consagrada frase de Alvin Toffler traduz com maestria essa ideia: “O analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender.”

## Liderança feminina

Sim, acredito que as mulheres ocuparão cada vez mais cargos de liderança. O estudo “Mulheres são melhores líderes durante a crise”, elaborado entre março e junho de 2020 por Jack Zenger e Joseph Folkman e publicado recentemente pela "[Harvard Business Review](#)", apontou, em resumo, que as mulheres se destacaram pelo uso das habilidades socioemocionais. O referido estudo indicou ainda o que funcionários esperam de seus líderes e o que valorizam neles nesse momento de crise, gerada pela pandemia de COVID-19. Não se trata aqui de fomentar rivalidades entre gêneros. Apenas de mostrar como homens e mulheres podem aprender uns com os outros e cooperar no desenvolvimento de ambientes corporativos saudáveis e prósperos.

Fonte: <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis#>

## Prevalência do humano

Números, métricas e lucro são fundamentais em qualquer negócio. Mas “o presente” do trabalho é mais humano, permeado pela gentileza e pelas habilidades comportamentais. Para fomentar a reflexão reproduzo trecho de um diálogo da série “Suits” (Temp.8/Ep.1) no qual Donna, personagem de Sarah Rafferty, diz a advogada Katrina Bennett, interpretada por Amanda Schull: “O que você ainda tem que aprender é que existem jogadores que não figuram nas estatísticas, mas você os mantém por perto porque melhoram quem está ao redor.”

A realização profissional acontece tanto no presente quanto no futuro. Mas nem sempre é alcançada percorrendo-se uma trajetória vertical ascendente. Recuar e se perder pode ser necessário.

## Sobre a autora

[linkedin.com/in/flaviaswerts/](https://www.linkedin.com/in/flaviaswerts/)

U N I V E R S I D A D E

# AULA ONLINE

# APESAR DE TODA ESSA LOUCURA

Professor universitário há 10 anos, vi tudo mudar, em março de 2020, com a pandemia do coronavírus. Aqui, faço um breve diário de bordo com algumas experiências neste período de mudanças extremas

Na noite de sexta-feira, 13 de março de 2020, estava em sala de aula com mais de 100 alunos. Uma disciplina em que cada grupo era uma empresa fictícia e que, utilizando um software simulador, administrava uma fábrica de skate e havia concorrência entre eles. A quantidade de computadores não atendia o número de alunos e, pouco antes do início da aula, recebi a notícia de que a turma seria dividida – um alívio. Mas essa não era a única preocupação!

**No decorrer da semana, as notícias sobre o coronavírus chegaram com mais alarde ao país, inclusive com a primeira morte registrada em solo brasileiro.**

A Itália era o país mais afetado, além da China. Na disciplina, estava em fase de formação de grupos. E assim foi feito. A preocupação com a lotação do ambiente não era só minha. Em comum acordo, decidimos formar os grupos e encerrar a noite. Os relatos de alunos que tinham conhecidos que voltavam de viagens ao exterior assustava a todos. Posso afirmar que não foram momentos de tranquilidade.



## Cesar AUGUSTO ALENCAR DE OLIVEIRA

é mestre em Comunicação e possui especializações em Jornalismo. Foi sócio da Mistura Fina Comunicação e professor universitário nos cursos de Comunicação Social, Marketing, Recursos Humanos, Logística, Gestão Financeira, Administração, Comércio Internacional e Educação Física, além de ministrar disciplinas em curso de pós-graduação. Docente na Universidade Anhembi-Morumbi.

Havia uma certa tensão no ar. Já na noite da segunda-feira seguinte, as aulas passam a ser online e a instituição mostrou agilidade: às 16h30, recebia da coordenação de curso o link para a primeira experiência à distância para uma turma que não estava preparada para essa forma de encontro. Confesso que nem eu!

Com cinco noites e quatro manhãs de aula no semestre – o que já era um exagero em aulas presenciais – da noite para o dia tornou-se ainda mais complicado. Eram sete turmas e quatro disciplinas diferentes. Com alunos em formações diversas, desde Marketing e Comércio Internacional a Administração e Logística em uma mesma sala de aula. Com algumas turmas os encontros fluíram bem, com outras nem tanto. Será por falha minha ou não? Por dificuldade em aceitar a nova realidade que exige um distanciamento forçado? Chegamos a um consenso – alunos e professor – que a dedicação deveria ser ainda maior, pois ninguém entendia o que estava acontecendo.

**Desde as primeiras semanas, diariamente a pergunta surgia: quando voltaremos com as aulas presenciais? Um ano se passou e ainda não temos a resposta.**

Como já afirmei, nem professores nem alunos estavam preparados para a nova situação. Mesmo alguns cursos de ensino à distância, elaborados antes da pandemia, mantinham as avaliações ou certas atividades em formato presencial. Agora, tudo deveria ser feito de modo remoto, mesmo para aqueles que elegeram o ensino presencial como forma de estudo.

A comunicação entre alunos e professores se transforma. Todo o semestre planejado para a estrutura de aula presencial precisa sofrer modificações. Os grupos de alunos formados

por motivos diversos presencialmente – empatia, interesses comuns, religião ou formação – perde o sentido. Salas com pessoas de cursos diferentes torna a união desses grupos ainda mais difícil. É quase uma loteria! E as reclamações e desentendimentos durante o semestre surgem em maior número. O tempo traz experiência e auxilia o professor, que passa a lançar temas e, a partir daí, os grupos se formam. O atendimento a esses grupos remotamente exige uma dedicação muito maior do que era necessário quando das aulas presenciais. O trabalho extra sala de aula se transforma em dedicação 24/7. Passa a ser exigido do professor – mesmo que implicitamente – o atendimento a alunos 24 horas por dia, 7 dias por semana. E o sentimento de impotência, por algumas vezes “não dar conta”, torna-se presente.

## Metodologias

As metodologias ativas – já utilizadas em aulas presenciais – se tornam ainda mais importantes no encontro remoto. Mas o professor, como se fosse um interruptor, consegue “virar a chave” e transformar esses métodos em estratégias de ensino que mantenham o aluno atento por quase três horas a cada encontro?

Sala invertida, gamificação, atividades práticas a cada encontro, entre outras metodologias, passam a ser utilizadas à distância.

Jogos de perguntas e respostas, formação de grupos de discussão em salas virtuais, seminários elaborados em poucos minutos e apresentados em formato pitch, etc. Lançar mão de jogos de palavras cruzadas, nuvens de palavras, auxiliam para que o aluno continue logado, mas o professor deve preparar esses jogos e lançar a correção de forma imediata e, mesmo que o aplicativo



faça essa correção, o resultado e os comentários devem ser imediatos.

**Muitas horas de dedicação para atender tais exigências, para que o aluno, após 20 ou 30 minutos de explanação, não perca o interesse e deixe de estar "ON".**

São horas de planejamento e necessidade de aprender a lidar com essas ferramentas para utilização em aula. Não apenas um dia! Ou uma palestra pontual. O professor tem que manter essa atenção por todo um semestre, um ano inteiro de encontros com os alunos, tendo a necessidade de ter sua atenção disputada com o smartphone ou o streaming; família, amigos e filhos; ou ainda, café da manhã, jantar, etc.

É fato que em plataformas digitais, para obter uma retenção de mais de 50% da audiência, um vídeo não deve passar dos 90 segundos. Um vídeo de 30 minutos prende a atenção de, no máximo, 10% das pessoas. Então, como segurar um aluno na frente da tela em aulas de 3 horas de duração? É uma conta que "não fecha! Trata-se de uma batalha diária com a cobrança de que a motivação dos alunos deve ser mantida, evitando, assim, a evasão escolar.

## Feedback

A batalha é mesmo árdua, mas a guerra não está perdida. Das nove salas de aula do primeiro semestre de 2020, alguns bons resultados surgiram. A principal estratégia foi transformar as atividades em todas as disciplinas em um projeto ao final do semestre, mesmo nas aulas mais teóricas. Fazê-los trabalhar a cada aula e entregar/apresentar o resultado em diversos formatos, como um questionário ou um breve artigo foi bem aceito. De um susto por parte dos discentes nas primeiras encomendas: "como, em 30 minutos vamos elaborar uma apresentação pro senhor?", acabou se

transformando em um exercício de agilidade e entendimento do problema proposto.

A cada aula, um tema e a apresentação que, ao final do semestre, se transformou em um projeto de conclusão da disciplina. Horas de orientação e correção, feedback.

O dia a dia também mostrou que aqueles alunos que pouco participavam tinham suas histórias próprias. Não só o professor sofria com a internet ruim, um equipamento defasado ou o cachorro que latia na hora errada. Passamos a ocupar espaço nos memes nas plataformas digitais, com diversos acontecimentos que, muitas vezes, frustravam a todos.

Alunos que não ligam a câmera, não dizem uma palavra ou nem mesmo se manifestam no chat. O que poderia ser entendido como desinteresse passou a ser visto com mais cuidado, pois, em alguns momentos acaba a energia elétrica, cai a internet, o sistema da universidade fica instável e diversos outros percalços poderiam surgir e afetar a todos. Além disso, com a pandemia, várias famílias perderam renda e foram obrigadas a diminuir despesas, tendo a necessidade de dividir um aparelho de celular com bom pacote de dados entre os estudantes da casa e os interesses profissionais.

Minha esposa, também professora, conta que certa noite, uma aluna enviou mensagem afirmando que não poderia assistir sua aula pois seu irmão faria uma avaliação em outra universidade e precisava de acesso exclusivo à internet, para diminuir o risco de perder o sinal e ser prejudicado.

**Todo esse cenário tornou a relação aluno/professor mais distante – o que significa uma grande perda – mas não mais fria.**

Tais situações formaram uma parceria e um entendimento de que todos estão em um mesmo barco e, não havendo colaboração, não há navegação.

No final do período, apesar de todos os problemas enfrentados, para o professor, vale aquele comentário do aluno, feito espontaneamente, que faz o semestre ser positivo:

\_ “Valeu, obrigado pelo semestre! Apesar de toda essa loucura, suas aulas foram bem dinâmicas. Boas férias.”

E, dessa forma, o professor se alimenta e se prepara para um novo semestre de desafios!

## Sobre o autor

[linkedin.com/in/cesar-augusto-alencar-de-oliveira-85437232](https://www.linkedin.com/in/cesar-augusto-alencar-de-oliveira-85437232)

M O D E L O S D E G E S T Ã O

# BEM- ESTAR

# BEM-ESTAR X TRABALHO, é possível chegar em um equilíbrio?



Estar bem é muito mais do que ter boa saúde, é também uma atitude mental, já dizia o filósofo Albert Schweitzer. Parece óbvio, e é a verdade, mas sabemos que, para alcançar bem-estar, não depende apenas de nossa atitude em relação às coisas. Afinal, o que nos rodeia também nos marca e isso nem sempre está no nosso controle.

## **Já se perguntou quanto tempo de sua vida passa fazendo o que é fundamental para te manter vivo (a)?**

Se somarmos todas as horas de cada atividade executada diariamente, teremos como resultado algo como, por exemplo: dormir, que são quase 24 anos no total e, embora muita gente acredite que o trabalho é só uma consequência da vida adulta, ele também é fundamental, e nele passamos mais de nove anos de todo o nosso tempo vivos, segundo pesquisas. Isso é muito mais do que outras atividades, que certamente você considera mais interessantes. O que quer dizer que é preciso olhar com mais carinho para o seu trabalho, sim.

## **Jaqueline SILVA**

é formada em serviço social. Atuou em grandes empresas, como a Atlas Schindler, Archer Daniels Midland Company, Heineken e Vivo, contribuindo com marca empregadora em cultura, clima organizacional e inclusão. Sua experiência profissional é focada nas pessoas, na humanização do ambiente de trabalho e no autoconhecimento. Fundou a consultoria Valesi DH e Empregabilidade. É mãe de filho autista e conta sua história em artigo, como co-autora, no livro de “Autismo, um olhar por inteiro”.



Em tempos em que a era tecnológica atinge seu auge e muita gente já consegue realizar o trabalho de casa, há uma certa ilusão de que a insatisfação terminou, mas já tem muita gente se dando conta que algo está errado, que o vazio tem preenchido cada vez mais o peito, que o tempo não está rendendo nada e que o cansaço parece maior. Por quê?

## **A satisfação no trabalho e o ambiente que trabalhamos**

Horas perdidas no trânsito e má qualidade do sono são algumas coisas que se evitam com o trabalho remoto. Mas e trabalhando em casa? Você tem o seu espaço? Está atuando com as ferramentas adequadas? Ergonomicamente correto? Ou mistura as demandas de casa com o trabalho, não tem espaço para fazer uma reunião com mais tranquilidade, sente falta da liberdade de respirar em um ambiente diferente?

Claro que é difícil equilibrar tarefas domésticas, trabalho e tantas outras coisas, ao mesmo tempo que precisa se concentrar em uma demanda, gestão de tempo, que é muito mais complexo do que acordar 30 minutos antes e estar pronto para mais uma call.

Por mais difícil e impossível que pareça, você precisa equilibrar, sim, os horários, levantar-se e ir ao banheiro, comer na hora certa e parar de responder e-mails 23hs ou no domingo à tarde. Sem se dar conta, está trabalhando muito mais do que quando estava no escritório. Agora, o ambiente que justamente era o seu refúgio diário virou seu escritório, ou ao contrário, já não tem mais o pessoal da empresa por perto para fazer você se esquecer seus outros problemas internos ou os da sua casa.

# BEM-ESTAR

Um tanto angustiante não é mesmo? A verdade é que agora você já não tem pra onde correr, ou encontra satisfação e equilíbrio ou se perderá e te perderemos em algum momento aqui da Terra. O tempo de pandemia mais que provou que chegou a hora da reflexão, de soluções e dos objetivos que foram postergados há muito tempo.

## **O desafio diário de alcançar o bem-estar**

Alcançar o bem-estar é uma tarefa diária e não um objetivo que se alcança e se realiza. Às vezes, mesmo sentindo que está em um bom momento, é importante continuar cuidando e enfrentando os pequenos e grandes desafios que surgem a cada dia. Pode-se ser muito feliz naquele relacionamento ou naquele momento profissional de sucesso absoluto. Porém, sempre existem pequenos aspectos que não estão sob nosso controle e que geram estresse, ansiedade e preocupação. E o fato disso acontecer não significa que tenhamos feito algo errado.

Uma redução de quadro, como tantas que você tem presenciado, não quer dizer que se foi ou será atingido (a), que há incompetência da sua parte, mas, sim, que estamos passando por uma das maiores crises dos últimos séculos.



Desse modo, se em algum momento você acabar, por exemplo, com uma depressão associada ao desemprego, isso não significa que você seja menos válido (a), menos corajoso (a) ou alguém fraco. Diante de todas as circunstâncias complicadas, reagimos como o que somos, seres humanos e não super-heróis. Somos pessoas interconectadas e inscritas em um contexto de eventos (muitas vezes inesperados), que sempre nos afetam em maior ou menor grau.

### **De que depende, então, ser capaz de estar bem mental e emocionalmente?**

Sabemos que, para alcançar o bem-estar, nem tudo depende de nós mesmos.

Então... quais fatores o determinam? Trabalhos de pesquisa, como os realizados na Universidade de Adelaide (Austrália), nos mostram algo interessante. Muitas vezes, dizemos a nós mesmos que bem-estar é sinônimo de felicidade e que seu oposto é desconforto mental.

Porém, na psicologia, como em muitas coisas da vida, nem tudo parte do absoluto, do que é branco e do que é preto, do que é bom e do que é mau. Às vezes, o oposto de felicidade não é infelicidade, é medo. Assim, quando falamos em bem-estar, é importante considerar que ele é composto por múltiplos fatores e que poucas realidades são tão complexas.

## **O modelo de bem-estar mental de Ryff**

A psicóloga Carole Ryff enunciou nos anos 90 uma teoria sobre como alcançar o bem-estar, ainda interessante e útil. Essa abordagem é baseada na Ética a Nicômaco de Aristóteles e nos oferece seis chaves:

### **Autonomia**

Capacidade de nos percebermos como independentes para realizar nossas ações sem pressão social.

### **Controle ambiental**

Refere-se à sensação que temos de ter controle sobre boa parte das coisas que nos rodeiam.

### **Crescimento pessoal**

A sensação de estarmos evoluindo, amadurecendo para adquirir visão mais elevada do mundo e de nós mesmos.

### **Relações positivas com outras pessoas**

Uma das chaves para alcançar o bem-estar psicológico é desfrutar de relacionamentos pessoais enriquecedores.

### **Tenha um propósito de vida**

Como Viktor Frankl nos mostrou, ter um significado vital é a chave para encontrar equilíbrio e satisfação.

### **Autoaceitação**

Saber nos aceitar, amar-nos pelo que somos e validar cada necessidade nossa, nos reafirmarmos como pessoas para nos sentirmos bem.

Se vemos e analisamos cada uma dessas dimensões, percebemos algo. Alcançar o bem-estar depende de fatores que não estão 100% em nossas mãos. Às vezes, a sociedade não nos permite essa autonomia absoluta, não temos controle sobre tudo o que nos rodeia e, às vezes, as nossas relações não são tão positivas como gostaríamos. Nem sempre podemos estar bem e isso é normal!

**Não podemos combinar a mesma energia, otimismo e motivação, todos os dias, porque somos pessoas, não robôs programados por algoritmos.**

O que nos rodeia nos afeta e ser vulnerável a acontecimentos imprevistos, ao que está além do nosso controle, é perfeitamente aceitável e compreensível. Trata-se de saber lidar e navegar com o que encontramos no dia a dia. Haverá dias em que seremos felizes e momentos em que nos sentiremos profundamente infelizes. Haverá momentos de dificuldade e anos de calma e satisfação. A existência não é uma linha reta nem um mar calmo, devemos aprender a navegar entre as incertezas.

A nova era está te obrigando a descobrir o seu propósito, e isso é maravilhoso!

## Sobre a autora

[linkedin.com/in/jaquisilva](https://www.linkedin.com/in/jaquisilva)

A U D I O V I S U A L

# EMPO DERA MENTO

# ANDAM DIZENDO POR AÍ

Andam dizendo por aí que “Os últimos dias de Gilda” é a primeira minissérie brasileira selecionada para Berlinale Series, mostra do Festival de Berlim de 2021. Motivo de comemoração, dizem, também, que sua protagonista é uma mulher livre e independente. Mãe, filha, amiga, trabalhadora informal. Gilda tem vários parceiros sexuais, não se interessa por política partidária, é cozinheira de mão cheia, gosta de samba e cerveja, não se mete na vida de ninguém, a não ser que seja diretamente confrontada. Assim como muitas mulheres brasileiras, encara de frente os problemas do cotidiano. Só por esta descrição, é possível afirmar que Gilda é uma mulher forte. Mas a interpretação de Karine Teles, também roteirista da série, ajuda a dar vida e identidade à personagem: vaidosa, alegre, carinhosa, corajosa, batalhadora... Ela teria defeitos?

**Pela maneira como retrata o atual contexto social brasileiro, a série que foi adaptada de um monólogo teatral de Rodrigo de Roure e dirigida por Gustavo Pizzi, traz à tona questões que permitem análises diversas.**

Só pra citar alguns exemplos, é possível encontrar, ao longo de seus quatro episódios, cenas que retratam intolerância às religiões de matrizes africanas, campanha eleitoral, influência dos neopentecostais na política e suas alianças com milicianos, cultura do ódio, violência urbana.



## Ethel SHIRAISHI PEREIRA

é Relações Públicas, pós-graduada em Administração e Organização de Eventos (SENAC), mestre em Comunicação e Mercado (Cásper Líbero). É professora de Relações Públicas e membro do Grupo de Pesquisa no CNPQ Comunicação e Sociedade do Espetáculo da Cásper Líbero. Também atua como docente no Curso de Gestão Estratégica em Comunicação e Eventos (ECA-USP).

Por outro lado, “Os últimos dias de Gilda” também nos permite mergulhar no universo feminino e discutir temas como maternidade, aceitação do corpo, solidariedade, sororidade e resistência.

**Poderíamos, ainda, incluir na lista o poder feminino no mundo do trabalho. Mas eu prefiro destacar o quanto a produção nos ajuda a refletir sobre o processo de feminização do trabalho informal, muitas vezes ocultado pelo discurso de empoderamento da mulher.**

Gilda é a típica mulher de periferia que busca no trabalho informal uma maneira de sobreviver. Cria galinhas e porcos nos fundos de casa. Com ajuda de um de seus amantes, é responsável pelo abate dos animais. Depois do corte das carnes e da limpeza do local, ainda faz a entrega das encomendas. Esse não é o ponto central do filme, mas o trabalho de Gilda permite que ela mantenha sua relativa independência financeira, apesar do filho criado pela avó e do lazer restrito às atividades promovidas na própria comunidade, cada vez mais acuada pelo conservadorismo da vizinhança.

## Mídia X Universo Corporativo

Não é raro ver a mídia e o universo corporativo idealizarem a figura da mulher empoderada e empreendedora, como aquela que busca a sua independência financeira e de decisão por meio de uma atividade profissional. Pode ser qualquer atividade, seja ela exercida tipicamente por uma dona de casa, por uma jovem universitária ou por uma empresária experiente. O importante é que seja feito com “paixão”. O amor pelo que faz e a sensibilidade, muitas vezes se tornam a base do discurso contido no poder feminino em busca, não apenas do lucro, mas também, da transformação do mundo. Tudo muito bonito e estimulante quando nos referimos a mulheres que possuem acesso à educação e

ao mercado de trabalho formal para adquirir experiência e só depois se dedicar ao mundo do empreendedorismo.

## Spoiler

Não quero dar spoiler pois acredito que a minissérie merece ser vista e revista. Mas “Os últimos dias de Gilda” nos ajuda a refletir sobre a seguinte questão: Gilda é uma mulher empreendedora, como talvez ela seja levada a acreditar, ou é mais uma mulher, como tantas outras, forçada ao trabalho informal?

Se ficamos com a primeira alternativa, podemos fazer uma leitura de Gilda como uma mulher apaixonada por seu trabalho, além de seus amantes, é claro. Ela também pode ser classificada como uma empreendedora cuidadosa com seus instrumentos de trabalho, sempre mantidos meticulosamente afiados (seu semblante sério ao amolar o facão não deixa dúvidas de que ela é destemida e concentrada em seus afazeres), zelosa com seu ambiente de trabalho, completamente higienizado ao término de sua rotina. Profissional competente, encara a atividade como diversão e se dá ao luxo de “curtir” um rock no último volume enquanto sacrifica os animais com sua indumentária impecavelmente limpa.

Se optamos por considerar a segunda alternativa, podemos considerar Gilda como uma mulher resignada que usa seu uniforme para mais um dia de trabalho, amola seu facão ao mesmo tempo que busca forças emocionais para suportar o momento de tirar a vida de um animal e que sim, prepara seus instrumentos de trabalho para que o golpe não tenha que ser refeito. Gilda faz uso dos fones de ouvido, tocando rock no último volume para amenizar o grunhido dos porcos no momento de seu abate. Sim, porque se fosse por diversão, Gilda estaria ouvindo um bom samba...



É muitas outras questões me vêm à mente: qual profissão Gilda teria escolhido, caso tivesse oportunidade de estudar?

Permitiria que seu filho fosse criado pela avó num bairro distante?

Se tivesse um emprego formal e estável, ela viveria naquele lugar, exposta ao preconceito?

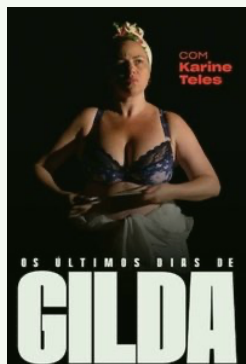
Seria a ausência de um poder público capaz de fiscalizar as condições sanitárias e legais de seu “negócio” o motivo pelo qual ela se submete a viver naquele lugar controlado pelos milicianos?

É por essas e tantas outras questões que ficam implícitas na minissérie, que “Os últimos dias de Gilda” merece ser vista. Gilda é o retrato da mulher que faz parte de uma sociedade desgastada por um modelo patriarcal, que mesmo antes da dominação do sistema capitalista, já estabelecia uma divisão sexual do trabalho e que impõe, até hoje, condições desiguais de gênero. Falamos de uma sociedade neoliberal, cujo mercado de trabalho mantém, historicamente, a mulher refém das perdas de direitos e garantias trabalhistas.

**Gilda é a típica mulher que engorda as tristes estatísticas do trabalho informal.**

No Brasil, a precarização do trabalho, estabelece uma dura realidade: de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), coordenada pelo IBGE, o Brasil encerrou o quarto trimestre de 2020 com uma taxa de 39,5% da população ocupada, ou 34 milhões de trabalhadores informais. Estudos da OIT – Organização Internacional do Trabalho demonstram que as mulheres ainda são a maioria dos trabalhadores informais em

países em desenvolvimento. De uma maneira geral, acumulam dupla jornada de trabalho e continuam cumprindo seu papel social de gerar filhos. Infelizmente, distantes de conquistar sua verdadeira liberdade.



**FICHA TÉCNICA**  
 Título original: Os últimos dias de Gilda  
 Temporada: 1  
 Data de estreia: sexta, dia 27/11/2020  
 Criação: Gustavo Pizzi, Karine Teles  
 Elenco: Karine Teles, Julia Stockler, Erom Cordeiro  
 País: Brasil  
 Idioma: Português  
 Gênero: Drama  
 Ano de produção: 2020  
 Classificação: 16 anos  
 Distribuição: Canal Brasil  
 Onde assistir: Globoplay

## Sobre a autora

[linkedin.com/in/ethel-pereira-60118520](https://www.linkedin.com/in/ethel-pereira-60118520)

EMPLOYER BRANDING

# ORATORIA

# O PODER DA EXPRESSÃO na trajetória das mulheres



**Livia BELLO**

é fonoaudióloga, empreendedora, especialista em comunicação e fundadora da The Speaker, referência em Comunicação e Oratória no Brasil. cursou Business Communication (NYU - New York University). Sua missão: inspirar pessoas a comunicarem suas paixões, suas ideias, suas metas, seus sonhos.

Expressão: capacidade de defender ideias, debater, persuadir, liderar. De se destacar em meio a tantas vozes, que são, em grande parte, masculinas. Falar de empoderamento feminino implica falar sobre comunicação. Afinal, em nossas trajetórias, temos que demonstrar e provar nossa autoridade a todo o tempo, enquanto lidamos com interrupções ou questionamentos, os famosos (e desagradáveis) mansplaining e maninterrupting.

**Costumo dizer que a mulher que ousa empreender neste país precisa ser resiliente todos os dias. A boa expressão, isto é, a boa comunicação, é parte fundamental neste processo, assim como no universo corporativo.**

É verdade que as habilidades de oratória são essenciais para todos os profissionais, porém, para as mulheres, são determinantes. Já que, em pleno 2021 e mesmo depois de tantos avanços, um dos nossos grandes desafios é o de nos fazer ouvir.

A comunicação não é apenas uma das principais ferramentas para o empoderamento feminino, é o caminho para que esse empoderamento aconteça.



Vejo isso cotidianamente, nos treinamentos que ministro, e na minha própria experiência. Na minha trajetória, superar o medo de falar em público foi fundamental. Me formei em Fonoaudiologia e, no dia de apresentar o Trabalho de Conclusão de Curso, travei. Senti pânico de subir no palco e expor o meu trabalho, mesmo dominando o tema. A partir daí, fiz todos os cursos possíveis de oratória. Superei o meu medo e decidi dedicar a minha vida para ajudar outros profissionais a se comunicarem bem. Vi e senti o quanto é limitador não conseguir se expressar. Por outro lado, saber se comunicar, se expressar, é ter um grande poder nas mãos. Para as mulheres especificamente, significa estar munidas de ferramentas e recursos para ascender profissionalmente, em ambientes por vezes tão hostis.

## Técnicas de comunicação indispensáveis para as mulheres

Liderança ainda é algo atrelado culturalmente ao gênero masculino. Chefes de Estado são, majoritariamente, homens, assim como profissionais que ocupam cargos de diretoria em empresas e organizações. Essa é uma das razões pelas quais os homens têm menos dificuldades e empecilhos para se consolidarem como autoridades em seus nichos. Às mulheres, por sua vez, cabe lidar com questionamentos de forma mais recorrente. Em outras palavras, nós, mulheres, estamos sempre à prova, em uma demanda velada que exige que comprovemos nossos saberes praticamente todo o tempo. Por isso mesmo, saber se expressar bem está intimamente ligado a empoderar-se.

## Conhecer e aplicar técnicas de comunicação e oratória é, portanto, importantíssimo. Entre elas, as que considero indispensáveis:

### Falar em público

Seja presencial, em um palco ou uma sala de reuniões. Seja online, em um evento por videoconferência. Falar em público é uma das habilidades que nós, mulheres, precisamos desenvolver e aprimorar. A razão? Não basta sermos muito boas naquilo que fazemos: precisamos saber falar sobre isso, lidando com públicos que são, muitas vezes, céticos quanto ao que dizemos, ao que defendemos, à nossa autoridade no assunto que abordamos.

É uma habilidade que está ligada diretamente à inteligência emocional, à capacidade de

lidar com crises, de trabalhar em equipes multidisciplinares. É necessário suprir o pouco espaço que esse saber tem em escolas e universidades, encontrando outras formas de desenvolvê-lo.

### Persuasão e assertividade

Em situações de exposição de fala – reuniões, entrevistas, apresentações – e no dia a dia profissional e pessoal, a persuasão é outra técnica determinante. Ela é o poder de convencimento, de inspiração. É a liderança posta em prática. Técnicas de oratória persuasiva são recursos imprescindíveis para

as mulheres, relacionadas à imagem pessoal e à autoridade em determinado nicho ou profissão. Junto a elas, está a assertividade, isto é, a clareza na hora de se expressar.

Mulheres ainda têm menos espaço. Logo, é essencial aproveitar ao máximo as oportunidades, logrando selecionar informações relevantes para elaborar uma mensagem contundente, assertiva.

## Domínio da linguagem não-verbal

Em todo processo comunicativo existem duas dinâmicas: a falada e a não-falada. Nesta última, estão incluídos todos os elementos da linguagem não-verbal: gestos, postura, expressões faciais, uso da voz, roupas e enquadramento (para o online). Todas as pessoas são observadas e analisadas, principalmente em situações de exposição de fala, quando estão em maior evidência. As mulheres, no entanto, tendem a ser ainda mais julgadas por essa dinâmica não-falada. Logo, é importante usá-la a nosso favor. O que isso significa? Lograr criar uma harmonia entre nossas expressões faciais e aquilo que estamos dizendo, como uma forma de reforçar a mensagem que transmitimos. Além disso, significa saber gesticular e usar bem a voz.

## Escuta empática

É um erro pensar na comunicação apenas pelo viés da fala. A comunicação é (ou deve ser) troca, o que faz da escuta parte fundamental do processo. Escutar empaticamente é um recurso potente para as mulheres. Ao ouvir com atenção o outro e ter a habilidade de se colocar em seu lugar, é possível criar as melhores estratégias para dialogar com esse outro, decidindo pelos melhores argumentos e abordagens.

É, portanto, uma forma de conhecer melhor a audiência, ou seja, aqueles com quem se dialoga, e, a partir disso, definir os caminhos para romper com possíveis resistências e lograr a persuasão, da qual já falamos.

## Habilidades da comunicação digital

Um dos traços marcantes da comunicação é o dinamismo. Longe de ser um conjunto de regras e verdades engessadas, é algo que se transforma todo o tempo, à medida que as pessoas também mudam. A comunicação digital é, hoje, protagonista. As redes sociais e outras plataformas passaram a ser cruciais no dia a dia profissional e pessoal, alterando significativamente o modo como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Para as mulheres, a internet tem sido um espaço importante de debates e oportunidades. Logo, aprender as técnicas da comunicação digital é determinante para utilizar a web da forma mais completa possível. Dessas habilidades, destaco a gravação de vídeos, a boa presença nas redes e a utilização de plataformas como possibilidades de expansão e network.



## Encontre a sua melhor expressão

O que é, afinal, encontrar a nossa melhor expressão? O poder da comunicação está na autenticidade, na capacidade de impulsionar pontos fortes e ser reconhecidas por eles. Está, ainda, no autoconhecimento, que permite identificar dificuldades e traçar metas claras para superá-las. Isso é encontrar a sua melhor expressão, a nossa melhor expressão.

Potencializando a nossa voz para defender nossas opiniões, damos passos importantes naquilo que chamamos de empoderamento. De empoderamento feminino, especificamente.

Não é fácil lidar com interrupções constantes, nem mesmo com quem quer nos ensinar algo que sabemos de cor. A comunicação é, em grande parte, o que nos permite minimizar situações desse tipo e ascender profissionalmente, da maneira como queremos e de acordo com nossas próprias ambições.

## Sobre a autora

[linkedin.com/in/liviabello/](https://www.linkedin.com/in/liviabello/)



Por Jackie O.

@include

## Bits, bytes e a diversidade

Era 8 de março e lá estava eu, no ambiente colorido e descolado da Google com mais 200 mulheres para a celebração do nosso dia. O evento foi aberto com palestras inspiracionais de mulheres em seus mais diversos momentos de carreira. Elas relatavam suas conquistas e os desafios de construir uma bela jornada profissional. Nesses eventos, percebíamos a paixão e o orgulho em sermos mulheres em tecnologia.

E foi ainda sob esse efeito que vi minha colaboradora, uma típica representante da geração Y e uma das mulheres mais atuante na comunidade, levantar a mão durante a apresentação de uma executiva do setor de comunicações e perguntar de forma direta e aguda.

- Pode dividir conosco qual é o percentual de mulheres no seu time? E o que tem feito para captá-las no mercado?

Como era de se esperar, a resposta veio rápida e mais aguda ainda.

- Em torno de 5%. Hoje essa inclusão demanda entrada na base dos cargos, tempo de amadurecimento e acontecem perdas para mercado. No final do dia, temos que gerar resultados.

Nesse momento, vi uma movimentação de desconforto nas cadeiras. Fizemos quase um minuto de silêncio. Aquela sala cheia de

mulheres orgulhosas e empolgadas deu uma esfriada ao perceber que, de forma alguma, representávamos a realidade global de mulheres em tecnologia.

### Ter essa constatação nas instalações de uma empresa Pop Digital como a Google, no dia internacional das mulheres, foi estarrecedora.

Desejei que as organizadoras do evento tivessem escolhido melhor suas palestrantes. Que aquela executiva pudesse perceber o peso da nossa indignação e fizesse movimentos mais ousados. Naquele momento, eu era pura indignação e negação. Até que me lembrei de quando perguntei, para minha filha, o porquê ela não optou por tecnologia.

- Tirando a parte financeira, a área não me parece interessante. Disse a adolescente.

- Como não era interessante? Pensei eu! Nós mulheres, fomos pioneiras nisso tudo! Nos enche de orgulho o fato da primeira programadora ter sido uma mulher e da história da programação ter sido escrita por

mulheres brilhantes e geniais.

É bem verdade que algo mudou nos idos dos anos 80, tivemos uma ruptura na área, com a explosão dos computadores pessoais, liderado por um grupo de nerds, encabeçados por Steve Jobs e Bill Gates.

Muito se fala sobre as massivas propagandas estereotipadas, associando tecnologia ao gênero masculino, como o console gameboy associado ao menino ou pelo marido que usava seu novo computador pessoal sentado à mesa da cozinha, enquanto a esposa fazia o jantar. Não podemos afirmar exatamente o que gerou esse efeito, mas, nessa década aconteceu uma invasão do contingente masculino em tecnologia e a evasão do feminino.

Durante o coffee break, nos reunimos para aproveitar os deliciosos finger foods dos eventos Google e discutimos sobre o demográfico feminino de tecnologia, suas tribos, as altas saídas da área da tribo 50+, ocasionada pelo movimento incansável do corporativo nos últimos anos em busca da juventude. De forma crítica, nos perguntamos se não estávamos repetindo o efeito da década de 80, quando associamos à propaganda de tecnologia ao masculino e agora associamos as vagas de tecnologia à juventude.

Falamos também das baixas entradas na área e da característica feminina de só aplicar para vagas onde nos sentimos 100% aderentes. Nos demoramos no tema de baixa representatividade feminina nas lideranças e quanto isso impacta o ecossistema como um todo.

Me lembrei das poucas líderes que tive ao longo da minha carreira. E de como

trabalhavam o dobro que seus pares, postergavam maternidades ou assumiam posturas as vezes masculinas ou mais fechadas. Preocupadas em não serem boas o suficiente. Defesas, atualmente com nome e pesquisas publicadas. A síndrome da Impostora.

No retorno do coffee break, tivemos a oportunidade conhecer uma iniciativa da Google que traz uma proposta para lidar com síndrome. #IamRemarkable (eu sou notável), foi criada a partir da experiência de uma colaboradora do Google que sentiu, na pele, a dificuldade das mulheres em reconhecerem suas conquistas. Hoje a iniciativa já não é aplicada apenas no Google e tem âmbito global. Já impactou mais de 180mil pessoas em 150 países e forma facilitadores para poder escalar. #IamRemarkable nos convida à reflexão, à apropriação das nossas conquistas e a compartilharmos elas.

Ao longo da dinâmica, percebemos como é difícil reconhecermos conquistas e ainda mais declará-las em público. Como normas de modéstia estão introjetadas na nossa cultura e formação. Mas, com apoio das facilitadoras, uma a uma do grupo começa a

## se expressar.

Ao final, aplausos, alívio, cumplicidade, alegria e a percepção que não nos permitimos isso no dia a dia. Não temos espaço em nossas agendas.

A síndrome da impostora não é exclusividade feminina. É algo que aparece em grupos minoritários que desbravam qualquer tipo de espaço. Consequentemente, é algo que aparece fortemente quando mulheres estão inseridas em espaços tradicionalmente masculinos.

Foi a síndrome da impostora que me fez, ao começar esse texto, pensar, será que eu realmente tenho algo a dizer? Foi ela também que, há alguns anos, quando entendi que precisava de transformações na minha carreira, me fez pensar: nossa foi tão fácil chegar até aqui, tive sorte! Será que sou competente? Foi libertador quando Michelle Obama declarou que ainda lutava contra a síndrome. Quando Nathalie Porter declarou,

um discurso em Harvard, que tem dúvidas do seu talento ou Sheryl Sandberg, CEO do Facebook, disse que não se sente boa o suficiente.

Por isso, fica aqui um convite. Olhem suas histórias de vida. Apropriem-se dela. Falem sobre elas.

Isso vai além de mulheres em tecnologia. Muitas empresas já entenderam que uma tecnologia que desenvolve produto para todos deve ser feita por todos. Não se trata de idealismo, mas comprovadamente de resultados melhores.

Olhe para tecnologia como um espaço de inclusão democrático. Ela tem seus desafios, mas também tem espaço para todos. Be Remarkable!

---

**Jackie O.** é mãe da Domie e dos gêmeos adolescentes Fepe e Duda, mulher de tecnologia, lifelong learner antes do conceito existir, mentora de carreira e criadora do método CPCEM, Tech Advisor e fomentadora apaixonada da inclusão pela tecnologia. Atuou em diversas plataformas do ecossistema financeiro/bancário, liderando times técnicos. Está com o olhar focado no ecossistema de startups e hoje atua em um unicórnio brasileiro.

Fale com nossas colunistas: [colunista@eamagazine.com.br](mailto:colunista@eamagazine.com.br)



Por Rijarda Aristóteles

## Um ano de Clube Mulheres Um negócio feminino!

A resposta aos desafios que se apresentam a nós favorece o desabrochar da criatividade produtiva. Neste item, a história conduz-nos a um patamar bastante interessante, por meio de um processo natural e cultural, no qual o ser feminino desenvolveu uma capacidade ímpar de perceber a realidade ampliada e plural. Uma Inteligência fina, sofisticada, criativa e absurdamente preparada para encontrar respostas à complexidade dos momentos mais desafiadores. Defendo esta Inteligência como ativo privilegiado. Acredito que quando a mulher ocupa o seu espaço, e consegue equacionar o preço por suas escolhas, tem uma enorme possibilidade de encontrar o caminho do seu melhor desenvolvimento, nos campos pessoal e profissional.

Quando Stefarss Stefanelli convidou-me para assinar esta coluna, fiquei lisonjeada pela oportunidade de criarmos um espaço de troca de olhares sobre questões ligadas aos negócios femininos, tendo por base minha experiência como presidente do Clube Mulheres de Negócios de Portugal. A partir desse foco, procurarei apresentar pontos de vistas sobre o empreender nos tempos atuais com perspectivas futuras. E o modelo que desenvolvemos no "Clube" é um bom celeiro: um negócio que se define "feito por e para mulheres" e que cresceu mais de 360%, em menos de um ano de existência.

### O começo do clube

O Clube Mulheres de Negócios de Portugal nasceu às vésperas do primeiro confinamento de Portugal, portanto, no início da pandemia por COVID-19, em 09 de Março de 2020. Neste dia, havia decidido finalizar com o nosso Grupo Mulheres de Negócios, que eu criei em 2016. Porém, enquanto as 40 mulheres, reunidas em um pequeno palacete sede da sofisticada Casa Pau Brasil, em Lisboa, assistiam às palestras das convidadas, percebi que não poderia finalizar um negócio latente e absolutamente necessário ao cenário que já se desenhava naqueles primeiros dias de 2020. E decidi constituir um negócio com premissas fora do "mindset" corrente: um clube feminino, não sexista ou vitimista, inclusivo e transversal para fortalecer relacionamentos empresariais em Língua Portuguesa.

Um ano após esta decisão, o Clube está presente em várias cidades do mundo por meio de suas Empresárias Embaixadoras. Propiciamos constante networking. Criamos pontes para o desenvolvimento de negócios circulares. Temos um forte compromisso com Conhecimento Consciente e Estratégico para aperfeiçoar nosso jeito de fazer negócios e apostamos no relacionamento empresarial criativo, leve e assertivo para potencializar competências e resultados.

Acredito que o pensamento multifacetado, e quase sempre excessivo, é um verdadeiro recurso feminino! Somos efetivamente múltiplas, coloridas e plurais! Conseguimos exercer diversos papéis simultaneamente. Essa habilidade ancestral hoje nos distingue, nos direciona para a criatividade consciente, que pode significar percursos de sucesso nunca imaginados.

#### **O tempo da criatividade do feminino**

O meu compromisso, mais filosófico do que propriamente de “negócios”, frente ao “Clube”, é o de quebrar paradigmas que aprisionam o feminino e, claro, o desenvolvimento humano da sociedade! Aprender a ter foco, a diminuir o volume do vitimismo e dos gritos do nosso ego, são três deles. Outro desafio mais externo é desmistificar a “verdade feminina” de que mulher não consegue construir algo com

outra porque estão sempre em disputas. Para tal, estabelecemos uma lógica para a nossa união fincada em pressupostos inexoráveis: a Visão, o Propósito e os Objetivos são comuns, assim como a estratégia é coletiva. No período de agudização da pandemia por COVID, esta conjunção de força feminina pôde potencializar nossos negócios.

A necessidade de buscar alternativas “fora da caixa” exposta pela pandemia ficou mais visível, não necessariamente pelos motivos justos. Em todos os países, as mulheres foram as mais afetadas por perderem seus postos de trabalho. Muitas fecharam as portas das suas empresas. Saiu-se melhor quem percebeu que este ambiente de desafios gera maior criatividade. O Clube é o negócio certo no tempo e no local certos. Sintetiza a “Real Story” de mulheres empreendedoras, mulheres de verdades com suas vivências e necessidades.

Hoje somos uma rede que reúne mulheres de várias cidades do, em uma mesma língua portuguesa, para fazer negócios no feminino. A diversidade é uma riqueza que preservamos para sempre sabermos quem somos. Provamos que é possível unir o SER e o TER, sem sofrimentos emocionais, ao criarmos um negócio feito por e para mulheres. E somos somente uma simples e eficaz plataforma de networking empresarial!

---

**Rijarda Aristóteles** é doutora em História, internacionalista com expertise em Construção de Cenários, mentora feminina, autora de estudos e pesquisas sobre Inteligência Emocional Feminina, escritora e empresária. Presidente do Clube Mulheres de Negócios de Portugal.

[www.clubemulheresdenegociospt.com](http://www.clubemulheresdenegociospt.com)  
[contato@clubemulheresdenegociospt.com](mailto:contato@clubemulheresdenegociospt.com)



"VOCÊ NÃO PODE  
LIGAR OS PONTOS  
OLHANDO PRA  
FRENTE. VOCÊ SÓ  
PODE CONECTÁ-  
LOS OLHANDO  
PARA TRÁS."

Steve Jobs