

Varejo abre novas lojas, mas adapta oferta à crise

Grandes varejistas do país planejam abrir 2.300 novas lojas em 2018, segundo levantamento de consultoria especializada do setor. A expansão ocorrerá em pontos que permitam a venda de produtos mais baratos, para atender à demanda de consumidores em um período de crise. De acordo com especialistas, a expansão ocorre em todos os setores do varejo. **Mercado A21**

Rodrigo Zeidan

Nossos traumas afetam decisões de longo prazo

Traumas afetam nosso processo decisório: damos muita importância ao passado, queremos deixar heranças vultosas e não sabemos planejar as carreiras. Ainda hoje, o longo prazo é, para muitas pessoas, decidir onde serão as próximas férias. **Mercado A24**

Ilustrada C1

Fundo árabe compra o controle da São Paulo Fashion Week, que começa hoje

Saúde B7

Uso de smartphone ajuda a memória e o raciocínio de idosos, segundo estudo

Mercado A26

Escolas usam jornais adaptados para desenvolver senso crítico das crianças

Cotidiano B1

Falta de conservação e vândalos ameaçam as obras de arte no metrô de São Paulo

EDITORIAIS A2

Ensaio eleitoral

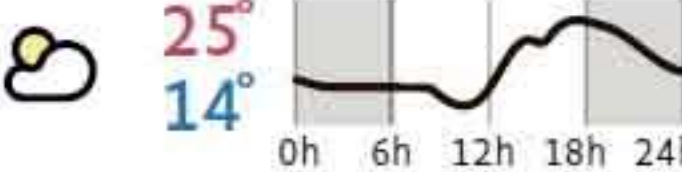
Acerca de manifestações iniciais dos pré-candidatos

Riscos na janela

Sobre projeções do FMI para a economia mundial

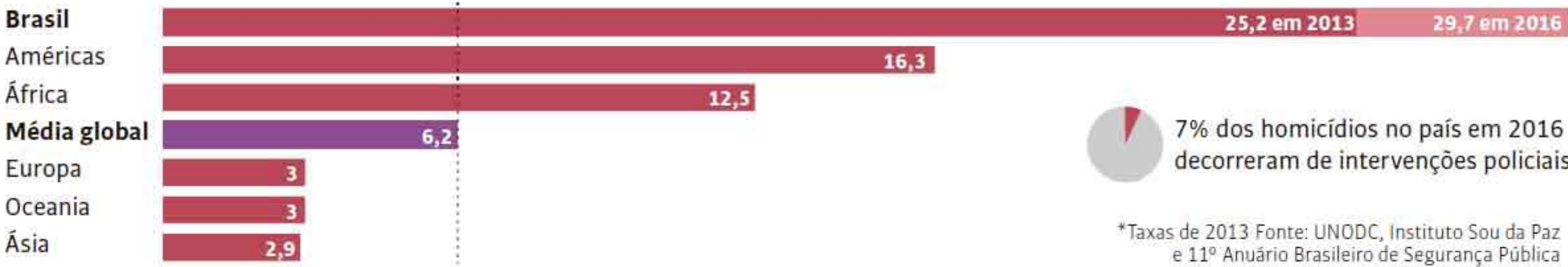
ATMOSFERA B2

São Paulo hoje parcialmente nublado



ANO 98 - Nº 32.525
CIRCULAÇÃO: 322.516/DIA
(impressos + digitais)
AUDIÊNCIA: 27.564.714
visitantes únicos/mês

Brasil tem mais de 4 vezes a taxa de mortes por 100 mil habitantes do mundo*



7% dos homicídios no país em 2016 decorreram de intervenções policiais

*Taxas de 2013 Fonte: UNODC, Instituto Sou da Paz e 11º Anuário Brasileiro de Segurança Pública

E agora, Brasil?

Com alta taxa de **HOMICÍDIOS**, presídios **SUPERLOTADOS** e **CRIMINALIDADE** em ascensão, país erra no combate à **VIOLÊNCIA** e dá margem a propostas equivocadas na **SEGURANÇA PÚBLICA**

Ao decretar a intervenção federal na segurança pública do Rio, o governo Temer (MDB) colocou em evidência as dificuldades do combate à violência no país. O Brasil registrou em 2016 taxa de 29,7 homicídios a cada cem mil habitantes —em 2013, eram 25,2.

Pesquisa Datafolha realizada neste mês indica que 13% dos brasileiros consideram a violência o principal problema do país —a terceira maior preocupação. Contribuem para o quadro a lentidão da Justiça criminal e a falta de critérios uniformes das polícias.

O especial sobre violência inaugura a série “E agora, Brasil?”, que a **Folha** publicará até as eleições de outubro. Serão apresentados diagnósticos e discutidas propostas que contribuam para o debate de temas como desigualdade, educação e saúde. **Especial p.1**



Eduardo Knapp/Folhapress

Ministério Público de SP vai apurar se houve caixa 2 para Alckmin

Promotora avalia se o tucano, ex-governador de São Paulo, cometeu improbidade na gestão

O Ministério Público de São Paulo abrirá inquérito para investigar se o ex-governador de São Paulo Geraldo Alckmin (PSDB) cometeu improbidade administrativa. Pré-candidato ao Planalto, ele é suspeito de ter recebido caixa dois de mais de R\$ 10 milhões nas campanhas de 2010 e 2014.

O caso investigado é o mesmo encaminhado pelo Superior Tribunal de Justiça à Justiça Eleitoral, há duas semanas, quando o tucano renunciou e perdeu o foro especial.

O cunhado de Alckmin Adhemar Cesar Ribeiro e o secretário estadual Marcos Monteiro serão incluídos no processo. Eles foram apontados por delatores da Odebrecht como operadores dos recursos não declarados.

O ex-governador nega irregularidades. **Poder A6**

André Singer

Joaquim Barbosa é o candidato do Partido da Justiça

Dado o arraso causado pela sequência mensalão-Lava Jato, era provável que o PJ (Partido da Justiça) apresentasse candidato. Do ângulo eleitoral, pode dar certo. Outra coisa é saber se será capaz de construir rumo coletivo para nos tirar da crise. **Opinião A2**

Coreia do Norte diz que suspenderá os testes nucleares

A Coreia do Norte anunciou que vai suspender testes nucleares e com mísseis de longo alcance. O regime de Kim Jong-un também promete desativar região usada para essas simulações. As decisões são aposta do ditador para obter crescimento e paz na Península da Coreia, diz comunicado. **Mundo A17**

Covas anuncia ação contra indústria da creche em SP

A gestão Bruno Covas (PSDB) anunciou uma série de medidas contra a indústria da creche que atua em São Paulo, com aluguel superfaturado, direcionamento de locadores e loteamento político. **Cotidiano B5**

Governador de SP vai trocar a chefia da PM

Nivaldo Restivo deve dar lugar ao também coronel Marcelo Vieira Salles no comando da Polícia Militar do estado. O governador Márcio França (PSB) deve fazer o anúncio na próxima semana. **Cotidiano B2**

LANÇAMENTO

QUALIDADE + TECNOLOGIA + DESIGN

TIGGO 2

MUITO MAIS PRA VOCÊ.

À VISTA, A PARTIR DE

R\$59.990,00

OU ENTRADA + 12 PARCELAS MENSAIS

TAXA 0,75% a.m.

TIGGO 2 FLEX

VEJA NA PÁG. 5

5 ANOS

Garantia

CAOA CHERY

QUALIDADE, TECNOLOGIA E DESIGN

No trânsito, a vida vem primeiro.

1. Os itens apresentados neste anúncio são referentes ao veículo Tiggo 2, 1.5 Flex, 2018/2019, catálogo ACTLOOK. 2. Preço a partir de R\$ 59.990,00 à vista, referente ao veículo TIGGO 2, 1.5 Flex, catálogo LOOK (cor escura), 2018/2019 com 55% de entrada R\$ 32.994,50 e saldo em 12 parcelas mensais de R\$ 2.618,08, taxa de 0,75% a.m. e 9,38% a.a.; valor total de R\$ 64.987,55 já com TC. 3. As operações de crédito estão sujeitas à cobrança de IOF e Tarifa de Cadastro, que serão incluídas no CET. O CET – Custo Efetivo Total – irá variar de acordo com os valores, prazos e demais condições escolhidas pelo cliente e será informado antes da contratação. Condições sujeitas a análise e aprovação do crédito e demais condições do produto vigentes na data da contratação. 4. Alguns itens apresentados no anúncio podem não ser de série do modelo. Consulte outras versões, cores e itens nas concessionárias autorizadas da marca CAO A CHERY. Garantia CAO A CHERY de 5 anos, sem limite de quilometragem. Termos e condições da Garantia CAO A CHERY estão estabelecidos no Manual de Garantia do veículo, assim como no Manual do Proprietário. Não aplicável na modalidade troca com troca. Frete não incluso. Não cumulativo com outras promoções. Imagens meramente ilustrativas. Preserve a vida. Use o cinto de segurança. Mais informações: www.caoachery.com.br. Promoção válida até 25.04.2018 ou enquanto durarem os estoques.

Um é pouco, dois é pouco, três é pouco

Mercado valoriza trabalhador multitarefa, mas produtividade de quem executa uma coisa de cada vez é maior, mostra pesquisa ; veja 10 cursos que deixam qualquer profissional mais versátil p. D3 a D5

sobrerodas

➤ Saiba quais são os modelos de carros com mil e uma utilidades p. D8

sobremorar

➤ A nova geração de móveis multifuncionais p. D6 e D7



Jogo de malabares Eduardo Knapp/Folhapress Produção Aline Prado

Na era da multitarefa, trabalha melhor quem consegue fazer uma coisa por vez

Ênfase do mercado no profissional polivalente contrasta com últimas pesquisas sobre produtividade

Danae Stephan

SÃO PAULO Entre as habilidades mais valorizadas por headhunters e profissionais de Recursos Humanos está a capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, o chamado “multitasking”.

Isso significaria mais produtividade e rapidez no dia a dia, na solução de problemas, na tomada de decisões e na finalização de projetos.

O problema é que, de acordo com especialistas em produtividade e pesquisas realizadas na última década, a tentativa de “multitarefa” pode ter o efeito contrário, com perdas importantes de eficiência.

Isso acontece porque o cérebro possui uma espécie de filtro de engajamento: quando nos concentramos em uma coisa, ele automaticamente “desfoca” o restante.

“Sempre que estamos envolvidos em um processo, usamos nossas memórias, raciocínio lógico, criatividade e capacidade de adaptação diante de dificuldades. Isso é chamado de função executi-

va”, afirma o neurologista Leandro Teles, da Academia Brasileira de Neurologia.

No modo multitarefa, o cérebro precisa automatizar um dos trabalhos para colocar essas “ferramentas” à disposição do outro, em seguida ele automatiza o segundo para se dedicar ao primeiro, numa alternância constante.

“Isso dá a impressão de que estamos resolvendo duas coisas ao mesmo tempo, quando, na verdade, não estamos fazendo nenhuma das duas de forma eficiente”, diz.

Nesse processo de alternância, o cérebro perde algum tempo para entender o con-

Exigir que a pessoa seja multitarefa é forçar a natureza humana, mas tudo bem acumular trabalhos similares e pouco complexos

texto e as variáveis daquela tarefa determinada. Quanto?

De acordo com o consultor Christian Barbosa, especialista em produtividade, esse período de adaptação pode variar de 11 a 72 minutos, e aumenta de acordo com a complexidade das tarefas.

Parece exagero, mas a Realization, desenvolvedora de software de gerenciamento de projetos, fez uma pesquisa em grandes empresas americanas e constatou ganhos de até 150% na produtividade ao estimular a monotarefa.

O especialista em produtividade da ESPM Roberto Camanho concorda que exigir que os profissionais sejam multitarefa é forçar uma habilidade que foge à natureza humana. Mas contemporiza: “Tarefas diferentes exigem dinâmicas cognitivas diferentes. Tarefas similares e pouco complexas vão gerar um desgaste do cérebro menor. Já o preenchimento do formulário do Imposto de Renda, por exemplo, exige atenção total. Tente calcular 3.560 por 3.560 e pensar em outra coisa ao mesmo

tempo”, exemplifica.

Para realizar essas trocas rápidas, o cérebro também gasta energia e libera mais cortisol e adrenalina do que em outras situações. “Essas substâncias, relacionadas ao stress, aumentam o risco de depressão, estafa, ansiedade e até de doenças clínicas como diabetes, hipertensão e obesidade”, afirma Teles.

Estudo da Universidade de Stanford de 2011 concluiu ainda que pessoas bombardeadas constantemente com um fluxo intenso de informações têm mais dificuldade de manter a atenção, de lembrar dados e de alternar trabalhos do

Quando uma atividade é concluída, o cérebro libera dopamina e nos encoraja a alternar tarefas em troca de gratificação

que os profissionais “monotarefa”. A memória de longo prazo também é afetada, e a criatividade, reduzida.

Outro estudo, da Universidade de Londres, publicado em 2014, mostrou que indivíduos que realizaram múltiplas tarefas cognitivas apresentaram oscilações negativas de QI, com quedas semelhantes às verificadas em pessoas que perdem uma noite de sono ou que fumam maconha.

Se o “multitasking” é tão difícil e ineficiente, porque tantos profissionais insistem em fazer tudo ao mesmo tempo agora? Uma das explicações é a demanda do mercado.

“Com equipes cada vez mais enxutas, as empresas precisam de pessoas que façam várias coisas ao mesmo tempo, principalmente em cargos de gestão”, afirma Caio Arnazes, gerente sênior de recrutamento da Robert Half.

“Não acho que esse profissional vai conseguir dar 100% de atenção para duas coisas, mas contanto que não as faça mal, e que consiga entregar um bom resultado, ele pode e



Como entrar no modo ‘monotarefa’

PLANEJAR

O consultor Christian Barbosa sugere planejar sempre os três próximos dias. “Quem planeja só o dia corrente tem tendência maior a perder o foco”. Isso facilita também a divisão de prioridades.

PRIORIZAR

Faça uma relação das principais tarefas dos dias seguintes e selecione as que terão mais impacto no seu trabalho. Essas são suas prioridades. Tarefas de última hora devem ser bem avaliadas. “Fazer coisas urgentes a todo momento é entrar sempre no modo multitarefa”, afirma o neurologista Leandro Teles.

PAUSAR

“O cérebro tem um limite de foco. Depois de atingir esse limite, é preciso desfocar e começar de novo”, diz Christian. Existem fórmulas, como a 52 x 17 (52 minutos de trabalho x 17 de pausa), que podem ajudar nessa organização.

DESCONECTAR

As tecnologias que amplificam nossa performance competem com tarefas importantes. “É preciso saber a hora de conectar e desconectar, quando silenciar e entender quais e quando os apitos deverão te interromper”, diz Teles.

deve tentar fazer mais de uma tarefa por vez.”

“Essa ênfase no indivíduo polivalente é resultado dos movimentos de downsize que começaram nos anos 1990 no Brasil, com redução de custos operacionais, redesenho de processos e introdução de tecnologias”, afirma Anderson Sant’Anna, gerente do Núcleo de Desenvolvimento e Liderança da Fundação Dom Cabral.

O que seria uma tentativa de enriquecer os cargos e aumentar a motivação dos profissionais acabou por gerar uma sobrecarga de trabalho e de funções, segundo a avaliação de Sant’Anna.

Mas há um outro componente nessa equação: o prazer.

“Tem a ver com o mecanismo de recompensa”, explica o neurologista Leandro Teles. Quando concluímos uma atividade, nosso organismo libera uma dose de dopamina, o hormônio de recompensa. A sensação é boa, e nosso cérebro nos encoraja a continuar alternando entre essas pequenas tarefas em troca de gratificação instantânea.

“A gente fica feliz quando consegue tirar da frente uma coisa mais rápida, e acaba tendendo a procrastinar coisas que demandam mais envolvimento, maior interação e maior cognição”, afirma. Isso cria a falsa sensação de que estamos realizando uma tonelada de atividades, quando na verdade não estamos fazendo o principal.

Nem os millenials escapam: segundo Teles, a geração mais conectada recebe overdose de estímulos, o que faz com que tenha maior habilidade de alternar a atenção. Mas isso vem acompanhado de dificuldade de concentração e superficialidade. “Estamos criando uma geração que faz muito, mas produz pouco”, conclui.

O profissional não vai conseguir dar 100% de atenção para duas tarefas, mas pode e deve fazer mais de uma por vez, desde que as faça bem

sobrecarreiras

10 cursos que ampliam o lado polivalente de todo profissional

Há competências comportamentais e técnicas pedidas por qualquer empresa, independentemente de área ou função

Fernanda Reis

SÃO PAULO No mercado de trabalho, hoje, camarão que dorme é levado pela onda. Polivalência é essencial num cenário em que as mudanças são rápidas e a tecnologia coloca profissões em risco de extinção, afirmam especialistas em recursos humanos.

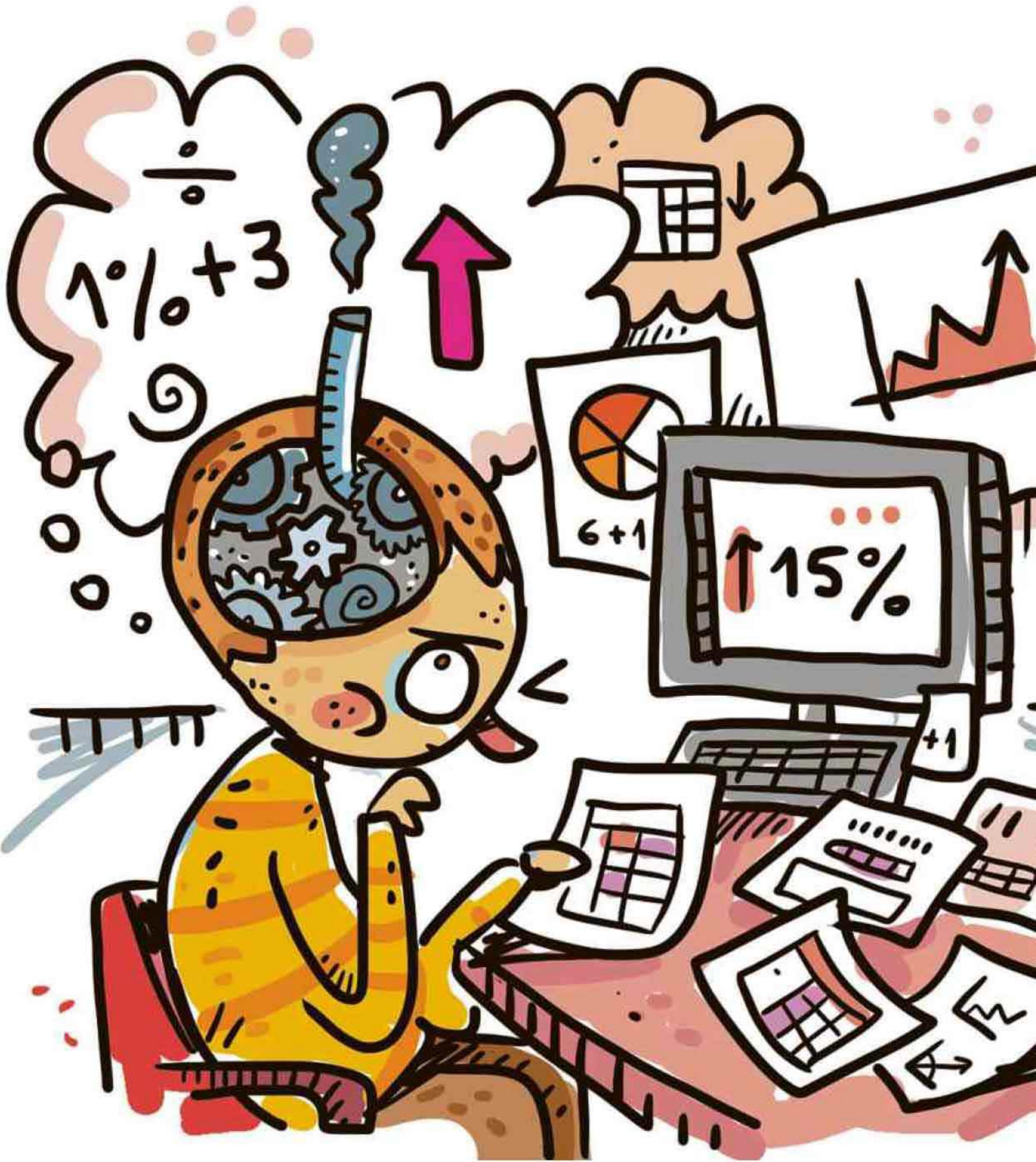
Cada área ou função exige competências específicas, que devem ser dominadas pelo profissional. Mas para se destacar é preciso ampliar o leque de conhecimento, diz Silvana Case, vice-presidente da consultoria Thomas Case & Associados.

Algumas habilidades, tanto técnicas quanto comportamentais, são “multiúso”, úteis — e recomendadas — para pessoas em qualquer área e cargo e podem ser desenvolvidas com um gama de cursos de curta ou longa duração, presenciais e online.

As fronteiras entre exatas e humanas estão hoje menos claras: engenheiros, por exemplo, precisam saber se comunicar bem por escrito e exercitar a criatividade e publicitários têm que mexer em planilhas e entender de finanças.

Dominar um segundo idioma continua sendo uma habilidade importante em todas as carreiras — o inglês ainda deve ser a primeira opção, seguida pelo espanhol. Já programação não é essencial para quem não quer seguir uma carreira em áreas técnicas, mas familiaridade com a tecnologia é apontada como uma das principais exigências do mercado. Então fazer um curso de introdução à programação é uma boa ideia para quem quiser incrementar o currículo.

O mercado de trabalho busca também profissionais com determinadas atitudes, que podem ser aprendidas e aprimoradas. “Cursos de ‘soft skill’ [habilidades comportamentais] no currículo são um diferencial”, afirma Felipe Calbucci, que chefia o site de recrutamento Indeed no Brasil. Quanto mais coisas as máquinas souberem fazer mais importante será desenvolver o comportamento, diz Maiti Junqueira, gerente de desenvolvimento de talentos da Lee Hecht Harrison.



SABER ANALISAR DADOS

Conseguir interpretar as grandes bases de dados sobre negócios e clientes que a tecnologia disponibiliza hoje é uma habilidade útil para profissionais de qualquer área. “Nesse mundo onde tudo é dados é um conhecimento muito relevante”, afirma Maiti Junqueira, gerente de desenvolvimento de talentos da consultoria Lee Hecht Harrison. A análise de dados ajudará o

profissional a tomar decisões com mais velocidade, diz Josué Bressane, sócio-diretor da consultoria Falconi Gente. “No passado, faltava informação. Depois passamos a ter bases de dados enormes, mas sem análise. Hoje você pode botar dados de tudo o que possa imaginar num banco e utilizar ferramentas de analytics. Vai chegar a conclusões muito mais rápidas”, afirma ele. Na Udacity, escola virtual de

tecnologia, o curso de ciência de dados, criado especificamente para o público brasileiro, é um dos mais procurados, segundo Carlos Souza, diretor-geral da Udacity para América Latina.

Onde estudar há uma pós-graduação em análise de dados e data mining com início em maio na FIA (Fundação Instituto de Administração). Informações em fia.com.br



COMUNICAR-SE BEM

Rafaela Pogrebrinski, gerente de talent acquisition da PepsiCo Brasil, começou a fazer um curso de comunicação não violenta e o recomenda: mesmo quem fica trancado no escritório precisa saber se expressar. “Você aprende a ouvir, falar e trabalhar na mesma sintonia do seu cliente. Isso ajuda em qualquer relacionamento. E empresas são feitas de relacionamentos”, afirma. É também a indicação de Alessandra Cabral, geren-

te de gestão de pessoas na Unimed Rio. “Acho ótimo cursos de como falar em público.” Rodrigo Vianna, CEO da recrutadora Mapit, ressalta que comunicar-se bem por escrito com diferentes públicos também é fundamental. “Está muito no DNA do jovem a comunicação informal. Mas não está no DNA do mercado.”

Onde estudar a FGV-SP dará em agosto um curso de comunicação oral e escrita na empresa. Informações em mgm-saopaulo.fgv.br



TER INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Profissionais são contratados pela técnica e demitidos pelo comportamento, diz Alessandra Cabral, gerente de pessoas da Unimed Rio. É recomendável, assim, desenvolver o que recrutadores chamam de inteligência emocional: saber trabalhar em equipe, ter empatia, conhecer seus pontos fortes e fracos. Para isso, há aulas específicas de inteligência emocional ou alternativas mais heterodoxas.

Rafaela Pogrebrinski, gerente de talent acquisition da PepsiCo Brasil, fez e indica um curso de palhaço. “Fiz porque queria estar mais disponível e vulnerável para trabalhar com o meu time. Foi para desenvolver minha habilidade interpessoal.”

Onde estudar a ESPM dá o curso “aprimorando as inteligências emocional e social”. É possível se cadastrar no site espm.br para receber um aviso quando as matrículas abrirem



ENTENDER DE ECONOMIA

O conhecimento de como a economia mundial e a do país impactam sua indústria e, consequentemente, a empresa em que você trabalha é um diferencial em relação aos seus colegas, até para profissões tidas como essencialmente criativas, como a publicidade. Segundo Caroline Cadórin, diretora da consultoria de recursos humanos Hays Experts, é antiga a ideia de que economia é assunto só de quem trabalha no

departamento financeiro. Estar atualizado sobre o noticiário e entender como os acontecimentos do mundo impactam seus resultados é hoje uma característica bastante valorizada nas empresas. “E acredito que, no futuro, isso será ainda mais demandado”, afirma Cadórin.

Onde estudar o IBMEC promoverá em maio um curso de extensão online de economia, com 30 horas de duração. Informações em ibmec.br

**SER CRIATIVO E INOVADOR**

Como a tecnologia tende a realizar cada vez mais tarefas antes feitas por pessoas, inovar e pensar diferente da máquina torna-se fundamental no mercado de trabalho, afirma Mariana Dias, cofundadora da recrutadora Gupy. "Ser criativo vai ser uma habilidade extremamente demandada em qualquer área e profissão, mesmo aquelas que aparentam ser extremamente metódicas e quadradinhas", opina Caroline Cadorin, diretora da consultoria de recursos humanos Hays Experts. Para exercitar essa caracte-

rística, Rafaela Pogrebrinski, gerente de talent acquisition da PepsiCo Brasil, indica para qualquer profissional um curso de design thinking, método para analisar e solucionar problemas. "Possibilita olhar de formas muito diferentes para o mesmo problema. Traz uma habilidade de orientação para o resultado, de que você precisa independentemente da área de atuação."

Onde estudar o IED (Instituto Europeo di Design) dará um curso de extensão em design thinking em maio. Informações em ied.edu.br

SENTIR-SE CONFORTÁVEL COM TECNOLOGIA

Ser craque em programação ou conseguir desenvolver seu próprio aplicativo só é essencial para carreiras mais técnicas, mas é fundamental ter familiaridade com a tecnologia em qualquer ramo. O domínio de programas de computador e aplicativos específicos varia de área para área, mas todos deverão mostrar no currículo que dominam algumas ferramentas. "Cada vez mais os profissionais precisarão entender um pouco de tecnologia para enxergar dentro do seu rol de atividades onde ela pode fazer com que ganhe eficiên-

cia, qualidade e competitividade", diz Marcelo Redoschi de Carvalho, superintendente de atração, seleção e escola de negócios do Itaú. Um curso introdutório de programação, então, é bem-vindo. "Mesmo para quem não é técnico traz um conhecimento relevante. Não necessariamente o cara que pensou num aplicativo para pagar o estacionamento é técnico, mas estava sintonizado com a tecnologia", afirma Rodrigo Vianna, CEO da recrutadora Mappit.

Onde estudar a Udacity tem um curso online de introdução à programação. Informações em udacity.com.br

**FALAR OUTRAS LÍNGUAS**

Entra ano, sai ano, e o domínio de um segundo idioma é um chamariz para qualquer currículo, segundo recrutadores. No site de vagas de emprego Indeed, entre os empregadores que exigem fluência em outra língua 70% pedem inglês; 18%, espanhol; 6,5% francês e 4,5% alemão, diz Felipe Calbucci, country manager do site no Brasil. "Inglês é banal, mas hoje uma pequena parte da população fala. O idioma acaba sendo fator de decisão em algumas posições",

diz Rodrigo Vianna, CEO da Mappit, recrutadora especializada em cargos iniciais de carreira. "Mandarim é uma língua muito incentivada por causa das negociações com a China. Pelo menos ter noções básicas, não é um requerimento ainda", diz Josué Bressane, sócio-diretor da consultoria Falconi Gente.

Onde estudar a PUC-SP oferece o curso de extensão inglês para discussão de temas da atualidade. A lista de interesse está aberta. Informações em pucsp.br

**MANTER O FOCO**

Adotados por empresas para minimizar o estresse de seus funcionários, cursos de mindfulness são recomendados para desenvolver o foco, uma das características comportamentais mais importantes para o mercado hoje na opinião de especialistas em recursos humanos. Ao mesmo tempo que o profissional deve conseguir fazer várias coisas diferentes, tem que manter o olho no resultado quando estiver se dedicando a uma atividade e não se distrair.

Segundo Rafaela Pogrebrinski, gerente de talent acquisition da PepsiCo Brasil, mindfulness é o curso da moda para melhorar a atenção. "Você pode buscar esse curso para te dar uma concentração no aqui e no agora", diz Maiti Junqueira, gerente de desenvolvimento de talentos da consultoria Lee Hecht Harrison.

Onde estudar a PUC-SP dá o curso atenção plena (mindfulness): equilíbrio profissional e pessoal para o bem-estar. Informações em pucsp.br

**SER CAPAZ DE LIDERAR**

Quem não nasceu sabendo comandar uma equipe pode — e deve — aprender para avançar na carreira, dizem recrutadores e gerentes de recursos humanos. Para Josué Bressane, sócio-diretor da consultoria Falconi Gente, a melhor escola de liderança é a prática, mas cursos de gestão de pessoas podem ajudar muito a melhorar o relacionamento com a equipe de trabalho. "Desenvolvem o aspecto cognitivo. O atitudinal vai

acontecer no dia a dia", afirma. Para isso, autoconhecimento é necessário. É útil, por exemplo, complementar os estudos com o trabalho com um coach ou um mentor — algum colega ou gestor com mais experiência, que possa te aconselhar e apontar pontos a serem melhorados.

Onde estudar a FIA (Fundação Instituto de Administração) oferece uma pós-graduação em liderança e gestão com início em maio. Informações em fia.com.br

**CONSEGUIR SE ADAPTAR A MUDANÇAS**

Uma das características mais buscadas pelo Google na hora de preencher uma vaga, independentemente do cargo, é conseguir ficar confortável num ambiente de mudanças, diz Daniel Borges, gerente de atração de talentos para a América Latina. O mesmo vale para outras empresas: aprender e desaprender rápido é uma exigência para não ficar desatualizado. "Se você é um elefante para se movimentar, não tem mais ambiente pa-

ra você no mercado de trabalho", afirma Silvana Case, vice-presidente da consultoria Thomas Case. "Se você for uma pessoa muito presa ao passado e resistente à mudança, terá dificuldade em entregar o que precisa", opina Alessandra Cabral, gerente de gestão de pessoas da Unimed Rio.

Onde estudar a ESPM tem um curso de administração de mudanças. No site espm.br é possível se inscrever para saber quando haverá turmas