

## O sucesso de 2022 começa agora

PEDRO SIGNORELLI

Especialista na implementação de OKR em empresas

É preciso aprender com o que não funcionou para não repetir os mesmos erros. Com certeza, vamos cair em cascas de banana em 2022, mas que não sejam as mesmas de 2021. Além disso, para o futuro, precisamos avaliar se as metas estabelecidas para este ano permanecem válidas. O mundo está mudando cada vez mais rápido, os objetivos devem acompanhar esse movimento.

Repense seus investimentos e foque no que de fato é necessário. Tem muita gente fazendo investimento arriscado. Quer um conselho? Invista pesadamente em conhecer seus clientes e na estruturação de um sistema de gestão que, inclusive, vai minimizar o seu risco nos demais investimentos, como no desenvolvimento de produtos, sua estratégia de go-to-market etc.

Tenha sempre as metas em mente, pois na contramão do que desejamos há um erro comum que pode levar tudo a perder, a falta de foco

momento e alinhar todos em torno daquilo que é prioridade, você deve encerrar as ações como meio, não como fim.

Isso com certeza vai facilitar o processo de transformação para que as pessoas de sua equipe trabalhem por resultados, com sentimento de dono, participando das tomadas de decisão de maneira muito mais engajada. Você gestor precisa saber delegar resultados e não tarefas. Quando miramos os resultados, deixamos de executar o trabalho no modo automático.

É aí que entra a aplicação de um planejamento baseado em OKRs – Objectives Key Results, que permite a avaliação constante de resultados e de objetivos em ciclos mais curtos. Em um contexto de volatilidade maior, como o atual, nos permite fazer adaptações que vão nos levar ao sucesso.

Ainda não sabemos se os tempos desafiadores da pandemia estão finalmente terminando. Mas se o gestor ainda não entendeu a necessidade de se adaptar aos novos tempos, ele corre um grande risco de perder mercado, ou, mais grave, fechar as portas definitivamente. Nessa linha, ou você conhece muito bem seu segmento e as transformações pelas quais ele certamente está passando, ou passará, ou tem que investir em conseguir copiar o que a concorrência está fazendo. Jeff Bezos preferiu apostar no primeiro.

# Cultura, cultura, cultura!

ELEONORA SANTA ROSA

Gestora e estrategista cultural, foi secretária de Cultura de MG, ex-diretora do Centro de Estudos Históricos e Culturais da Fundação João Pinheiro e ex-diretora-executiva do Museu de Arte do Rio – MAR

Como todos sabemos, o Brasil é um país de desafios, contradições, desenganos, potencialidades, exuberâncias, carências, injustiças, desperdícios, indignidades, desigualdades e paradoxos tremendos. Essas contradições nos marcam, nos mascaram, nos revoltam, nos machucam e nos deixam de certa forma aparentemente indiferentes, insensíveis, mas também nos provocam, nos movem, nos obrigam em direção a práticas reais de inclusão e superação da realidade que nos cerca.

Infelizmente, à direita e à esquerda ainda predomina um discurso anacrônico, obsoleto, que tangencia, quase sempre, na questão da cultura como bem supérfluo, secundário, frívolo, perfumaria burguesa, como se fosse coisa de alienados pouco sensíveis ao duro cotidiano da população, vazando, nas entrelinhas, quase um constrangimento permanente, um incômodo quando se fala da necessidade de verbas robustas, de políticas públicas estruturadas, de investimentos programáticos, de consideração estratégica do setor em termos de desenvolvimento nacional, de entendimento da potência econômica desse segmento num país com índices vergonhosos de miséria, escolaridade, criminalidade, saneamento básico, habitação, marcado por uma corrupção endêmica. Cenário agravado pelos efeitos da pandemia, do desemprego generalizado e de políticas de exclusão e de concentração de renda.

Como se falar em cultura, em arte, nesse ambiente, fosse algo pecaminoso, embaraçoso, quase repugnante ou de um elitismo atroz. É preciso recusar esse discurso e a perversidade que ele esconde/encerra.

Cultura transforma por si, cultura possibilita não só uma economia ativa, limpa, sólida, pujante, criativa, generosa, contemporânea, mas equânime, lastreada no compartilhamento e na inclusão. Cultura é um componente fundamental da cesta básica do cidadão, parte indissociável da cidadania, direito de todos e não privilégio de abastados, deveria andar de braços dados com os direitos sociais, de saúde, de educação e de habitação.

Cultura é o que amalgama, confere caráter, singularidade, transcendência, que nos transforma e eleva como seres humanos, que nos dá vida digna e alegria, rompendo o estágio de barbárie, é o nosso legado de civilização.

No entanto, historicamente, os investimentos públicos e privados nesse campo sempre foram se não ínfimos, mínimos ou colaterais. Tem sido assim, seja no que tange aos orçamentos públicos da União, estados ou municípios. A malha cultural brasileira é raquitica, nossa estrutura institucional precaríssima e nossa infraestrutura parca e frágil, panorama acirrado nos últimos



Cultura é o que amalgama, confere caráter, singularidade, transcendência, que nos transforma e eleva como seres humanos

três anos com a política de desmonte e perseguição do governo federal.

O substrato da crise ética, moral que assola o Brasil tem a ver com a nossa identidade cultural, com o que somos, com o que fazemos, com o que produzimos, com a forma como encaramos os fatos e as situações, como nos calamos ou protestamos, como nos vemos no mundo, com a nossa decantada "cordialidade", com a nossa violência indiscriminada e trivializada.

Antes de tudo, tem a ver com a ausência de investimentos crescentes e contínuos na educação e na cultura, de compreensão real, efetiva, de que ambas são fatores cruciais, fundamentais, para a construção de uma nação enquanto tal, de nos entendermos, sobretudo os brasileiros pertencentes aos estratos sociais mais pobres, explorados, como seres livres, com livre-arbítrio, atores de sua história, protagonistas das mudanças que têm de ser feitas e serão.

Cultura é esta porta, é esta passagem, é este passaporte!

Fui secretária de estado de Cultura pensando assim; trabalho há mais de 35 anos nessa área pensando nisso e busquei, à minha maneira, inocular o "vírus" da cultura no âmbito da esfera pública, dentro dos meus limites, insistindo na ne-

cessidade de se reinserir esse tema transversal na pauta go-vernamental, com dignidade de atenção e recursos.

A cultura é o bem mais sublime, mais intenso de uma nação, de um povo que não quer e não se deixa subjugar, que é consciente da força descomunal que tem, da relevância de seu patrimônio material e imaterial, do vigor de seus setores criativos, da exuberância de sua arte, de sua criação, de sua produção, de sua capacidade de se fazer ouvir, de ser e de estar no mundo, de sua identidade.

Se o Brasil enfrenta a situação que atravessa hoje, se o país vive um profundo e estendido processo de crise de identidade, de entendimento de compreensão sobre sua capacidade, sobre seu destino, sobre suas perversidades históricas de desigualdade, de preconceito e de exclusão, tudo passa pelo viés cultural, pela forma como a cultura foi marginalizada, maltratada e combatida.

Por meio dela, juntamente com a educação, superaremos o que hoje nos aniquila como sociedade, como povo, e que nos permitirá levar para as próximas gerações o nosso bem mais precioso e singular: o nosso patrimônio cultural, expressão maior da nossa diversidade, singularidade e potência criativa.

## Brasil com escolas híbridas em 2022

ALFREDO FREITAS

Pós-graduado em project management pelo Sheridan College no Canadá, graduado em engenharia de controle e automação e mestre em ciências, automação e sistemas pela Universidade de Brasília

A lenta retomada das aulas presenciais nas escolas e universidades brasileiras tem estimulado que muitos recursos adotados durante o ensino remoto – ampliado pela pandemia – incorporem o currículo escolar também em 2022, tornando o ensino híbrido uma realidade. Dados divulgados pelo Inep indicam que há mais ingressantes nos cursos EAD do que nos presenciais.

No Brasil, aumentou o número de estudantes via educação a distância (EAD), em 378% em 10 anos, de acordo com a pesquisa divulgada recentemente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O número de professores atuantes no ensino remoto é duas vezes maior que no presencial – somente no ensino superior. Nesse cenário, como se dá a interação pedagógica nesse ambiente virtual?

Segundo estudo da Organização Todos pela Educação, seis em cada 10 professores estavam matriculados na formação em EAD. Só na rede privada, que forma atualmente 72% dos futuros professores do Brasil, dobrou o número de graduados em cursos EAD em quatro anos: foram 49,4 mil concluintes em cursos a distância em 2013, e 98,5 mil em 2017.

Uma das maneiras de minimizar os efeitos da quarentena é investir em redes de apoio para o trabalho docente, oferecer boas ferramentas de trabalho e o empenho dos estudantes

Nessa nova realidade conectada e interativa, como funciona a prática pedagógica no dia a dia, na interação professor-aluno? Ao longo dos mais de 15 anos de experiência atuando como diretor de ensino na universidade americana Ambra University – que ensina totalmente on-line em português há mais de 10 anos nos EUA, acredito na importância do ensino on-line e a interação professor-aluno nas atividades acadêmicas.

Mesmo diante das incertezas, uma das maneiras de minimizar os efeitos da quarentena é investir em redes de apoio para o trabalho docente, oferecer boas ferramentas de trabalho e o empenho dos estudantes. É preciso acabar com o pensamento de que não há interação entre professor e aluno no ensino via internet.

A interação é o elemento-chave na educação, que resulta em atitudes mais positivas. Essa ferra-

menta no ambiente virtual desempenha um papel fundamental no aprendizado. O ambiente de aprendizagem a distância pode fornecer criatividade e inovação na educação em massa para todos. A interação professor-aluno é a representatividade que afeta os processos de ensino.

No ambiente remoto, a tecnologia potencializa a ação do professor, garantindo a ele a competência de domínio entre as falas dos alunos. Tais ferramentas proporcionam subsídio para que ele organize o recebimento dos sinais verbais e não verbais para ajustar o processo de instrução em tempo real.

Essas ferramentas são maneiras de estimular o foco e permitem que estudantes desempenhem suas atividades e uma organização maior por parte do educador. Tudo isso seria mais complexo de se controlar no ensino presencial. A intenção é atender às necessidades de cada aluno, sem interferências ou desgastes.

No ensino via internet, a interação entre professor e estudante pode ser ainda maior e mais eficaz que no ensino presencial. O ensino via internet é uma realidade que já ganhou um novo impulso devido à pandemia, então é necessário que o aluno fique atento a esta nova realidade. Pesquisa recente da organização americana Recruitment and University mostrou que o crescimento do ensino via internet já era acelerado antes da pandemia. Nos EUA, já há um debate sólido com relação às práticas pedagógicas do ensino on-line e isso deverá ocorrer também no Brasil.

## S/A ESTADO DE MINAS

FUNDADO EM 7 DE MARÇO DE 1928

**DIÁRIOS ASSOCIADOS**  
A vida com mais conteúdo

**SEDE**  
Avenida Getúlio Vargas, 291 - Funcionários,  
Belo Horizonte-MG-Cep 30112-020

**TELEFONE GERAL**  
(31) 3263-5000

**ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALIS**

Filiado ao Instituto Verificador de Circulação

**SUCURSAL SÃO PAULO**  
Alameda Joaquim Eugênio de Lima, nº 732/766 - Edifício Mary Harriet Speers - 7ª andar - Bairro Jardins - São Paulo - SP  
CEP: 01403-000 • Fone: (11) 3372-0022 • e-mail: sucursal.sp@uai.com.br e associadosp@uaijg.com.br

**SUCURSAL RIO DE JANEIRO**  
Rua Fonseca Teles, 114 a 120 - bloco 2 - 1º andar - São Cristóvão - Rio de Janeiro - RJ CEP: 20940-200  
Tel.: (21) 2263-1945 • Fax: (21) 2263-2045  
e-mail: sucursal.rj@uai.com.br

### TELEFONES DE APOIO

**Redação**  
(31) 3263-5330

**Editórias:**  
(31) 3263-5126

**Gerais**  
(31) 3263-5244

**Política**  
(31) 3263-5293

**Economia e Agropecuário**  
(31) 3263-5103

**Espportes**  
(31) 3263-5313

**Internacional**  
(31) 3263-5301

**Opinião**  
(31) 3263-5373

**Cultura - TV - Pensar e Divirta-se**  
(31) 3263-5126

**Fotografia**  
(31) 3263-5214

**Turismo**  
(31) 3263-5333

**Informática**  
(31) 3263-5360

**Vrum**  
(31) 3263-5078

**Bem Viver, Guri e Negócios e Oportunidades**  
(31) 3263-5048

**Feminino & Masculino**  
(31) 3263-5260

**SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO ASSINANTE**  
(31) 99402-0234 Central de atendimento  
fale.conosco@em.com.br (31) 3263-5800

**DISTRIBUIDOR DE ASSINATURAS INTERIOR**  
0800 283 5062

**SERVIÇO DE ATENDIMENTO À VENDA AVULSA**  
Capital e Contagem (31) 3263-5830  
Interior de Minas Gerais 0800 283 5062  
Telefax Circulação (31) 3263-5961

**DEPARTAMENTO DE COBRANÇA**  
(31) 3263-5421

**DEPARTAMENTO COMERCIAL**  
(31) 3263-5501 e (31) 3263-5224

**AGÊNCIAS**  
O ESTADO DE MINAS trabalha com as seguintes agências de notícias: Agência Estado, Agência O Globo, Agência Folha, France-Press e Reuters.

## ASSINE ANUNCIE

em.com.br/assine

**Publicidade**  
(31) 3263-5501/5197  
**Classificados**  
(Pequenos Anúncios Fonados)  
(31) 3228-2000

Localidade	VENDA AVULSA (R\$)	
	2ª a sábado	Domingos
MG, SP, RJ (capital)	2,50	3,50
RI (interior), ES e DF	3,50	4,50
Outros estados	5,00	6,50

**D.A. PRESS MULTIMÍDIA**  
Atendimento para pesquisa e venda de conteúdo:  
Por e-mail e telefone: de segunda a sexta, das 9h às 22h/sábados, das 14h às 21h/domingos e feriados, das 15h às 22h.  
Telefones: (61) 3214.1575 /1582/1568/0800 647 73 77.  
Fax: (61) 3241.1595.  
E-mail: dpress@dabr.com.br  
Site: www.dpress.com.br