



portishead1_CANVA

A Outra Sala



Ana Luisa Winckler

O que nasceu primeiro: a cultura ou a competência?

A maternidade, o Kaizen e a mentira do “perfil ideal”

Eu sempre pensei em maternidades quando alguém falava sobre produtividade.

Reconheço que não é a associação mais óbvia. Normalmente, quando alguém diz “excelência operacional”, ninguém responde: “interessante, mas antes vamos conversar sobre visita de maternidade”.

Eu respondia. Pelo menos mentalmente.

Durante muitos anos trabalhando em RH, participei de projetos de melhoria contínua, excelência operacional, desenvolvimento de liderança e transformação cultural. E havia alguns lugares do mundo que apareciam nessas conversas com frequência.

Especialmente o Japão.

O Japão corporativo que conhecemos nas apresentações é um país extraordinário. Praticamente habitado por pessoas concentradas, disciplinadas, organizadas e permanentemente disponíveis para um Kaizen.

“Veja o nível de atenção.”

“Veja como seguem o padrão.”

“Precisamos desenvolver essa mentalidade.”

E eu ficava pensando: **mas como essas pessoas aprenderam a estar no mundo antes de chegar à fábrica?**

Porque ninguém começa a ser japonês quando entra na Toyota.

Assim como ninguém começa a ser brasileiro quando recebe o crachá.

E talvez um dos primeiros lugares onde essa história possa ser observada seja justamente uma maternidade.

Nasceu. E agora quem entra?

Pense numa maternidade brasileira.

Não numa maternidade específica. Pense na cena cultural que muitos de nós reconhecemos.

Nasceu. A família fica sabendo. Começam as mensagens.

Quem vai visitar? Que horas pode?

A avó quer conhecer. A tia também. Talvez os amigos.

Tem foto. Tem conversa. Tem gente querendo pegar.

“Deixa eu ver essa coisinha”.

“É a cara do pai”.

“Não, é a cara da mãe”.

O bebê, que chegou ao planeta Terra há aproximadamente onze horas, já está participando de uma pesquisa familiar de reconhecimento facial.

Claro que isso varia enormemente por hospital, família, classe social, região, geração e pelas próprias regras da maternidade.

Mas existe algo culturalmente interessante aí.

Quem entendemos que participa de um nascimento?

Em algumas sociedades, o pós-parto é organizado em torno de maior recolhimento.

Em outras, a família extensa ocupa um lugar central.

Há culturas em que existem períodos específicos de resguardo.

Outras institucionalizam apoio profissional dentro da casa.

Há diferentes regras sobre quem visita, quem toca, quem cuida, quem decide e quanto contato social acontece naquele período.

Na Holanda, por exemplo, existe a *kraamzorg*: depois do parto, uma profissional especializada acompanha mãe e bebê dentro da própria casa durante os primeiros dias.

No Japão existe a tradição do *satogaeri*, em que muitas mulheres retornam à casa da família no período próximo ao parto para receber apoio.

Na China, o *zuo yuezi* organiza o período pós-parto em torno de descanso, alimentação, cuidados e uma série de prescrições e restrições culturais.

Nenhuma dessas práticas significa automaticamente “melhor”.

Aliás, cuidado e controle são parentes que às vezes aparecem na mesma fotografia.

Uma rede familiar pode ser acolhimento.

Também pode ser aquela experiência maravilhosa de ter seis pessoas explicando para uma mulher que acabou de parir como ela deveria cuidar do próprio filho.

O interessante não é montar um ranking mundial de maternidades.

É perceber uma coisa muito mais simples: **um bebê não nasce apenas num hospital. Nasce dentro de uma cultura. E cultura**

começa cedo demais para aparecer no currículo.

Desde as primeiras experiências, existem diferentes quantidades de gente, vozes, toque, proximidade, silêncio, movimento, previsibilidade, privacidade e interação.

Depois vem a casa. Quem mora junto? As portas ficam abertas ou fechadas? Criança participa da conversa dos adultos? Pode interromper? Precisa pedir licença? Come junto? Dorme sozinha? É cuidada principalmente pelos pais, pelos avós, por irmãos, por uma profissional, por uma rede inteira?

Depois vem a escola.

A rua.

O bairro.

A religião.

A classe social.

As instituições.

A relação com autoridade.

A experiência de segurança.

A possibilidade de privacidade.

A maneira de lidar com conflito.

Pouco a pouco, aquele cérebro não está apenas “se desenvolvendo”. **Está aprendendo que tipo de mundo é este e como convém existir nele.**

Isso me interessa particularmente quando falamos de atenção.

Porque costumamos tratá-la como uma espécie de músculo cognitivo universal: algumas pessoas têm mais, outras menos, aplicamos um teste e descobrimos.

Mas atenção também é seleção. O que merece ser percebido? O que pode ficar no fundo? Quanto do ambiente preciso monitorar? Consigo mergulhar numa única tarefa ou meu contexto me ensinou que é importante continuar percebendo o que acontece ao redor?

Não estou dizendo que maternidades produzem tipos específicos de atenção. Isso seria um salto científico que os dados não autorizam – nem eu.

Estou dizendo algo anterior: **seres humanos desenvolvem suas capacidades dentro de ecologias sociais e sensoriais diferentes.**

E talvez devêssemos lembrar disso antes de transformar toda diferença encontrada depois em característica puramente individual.

Até que um dia o bebê ganha um crachá.

Vinte e poucos anos se passam. Aquele bebê chega a uma empresa.

E acontece uma transformação impressionante.

Casa, família, escola, território, classe, cultura, autoridade, experiências de segurança, linguagem, relações e estratégias de adaptação desaparecem.

Agora temos: **COLABORADOR 4271.**

Aplicamos assessment.

Medimos atenção, comunicação, autonomia, assertividade, disciplina, objetividade, protagonismo, potencial.

A pessoa observa bastante antes de falar: “Precisa aparecer mais.”

Contextualiza antes de chegar à conclusão: “Falta objetividade.”

Não confronta imediatamente uma autoridade: “Baixa assertividade.”

Pergunta muito antes de executar: “Pouca autonomia.”

Ou executa sem perguntar: “Precisa desenvolver pensamento crítico.”

É uma engenhoca corporativa bastante eficiente. Sempre conseguimos encontrar alguma coisa.

Talvez todas essas avaliações estejam corretas.

Mas talvez exista uma pergunta que deveria aparecer antes: **corretas em relação a qual maneira de estar no mundo?**

É aqui que diversidade fica realmente interessante

Aprendemos a falar de diversidade principalmente a partir de categorias demográficas fundamentais: gênero, raça, idade, deficiência, orientação sexual.

Precisávamos aprender.

Ainda precisamos.

Mas diversidade humana não termina onde termina o formulário do censo.

Duas pessoas podem preencher exatamente os mesmos quadradinhos e terem sido socializadas em mundos radicalmente diferentes.

Uma cresceu numa casa em que criança podia discordar dos adultos. Outra aprendeu

que respeito significava não contestar.

Uma aprendeu a se destacar. Outra aprendeu a não chamar atenção demais para si.

Uma associa silêncio a concentração. Outra passou a vida inteira conseguindo concentrar-se enquanto várias coisas aconteciam ao redor.

Uma aprendeu que falar imediatamente demonstra segurança. Outra, que observar antes de falar demonstra inteligência.

Então colocamos as duas numa reunião e avaliamos: **presença executiva.**

Nota de 1 a 5.

A complexidade humana agradece a objetividade.

Tenho pensado em chamar essa camada de **diversidade de mundos de origem.**

Não como categoria científica. Como lente.

Porque talvez exista uma diversidade que não conseguimos fotografar.

Diversidade de estímulos.

De relações.

De autoridade.

De privacidade.

De repertório.

De linguagem.

De segurança.

De pertencimento.

De expectativas.

De maneiras aprendidas de ocupar espaço.

E não, isso não significa que vale tudo

Se uma função exige atenção concentrada para ser executada com segurança, ela exige atenção concentrada. Se determinada competência é necessária para produzir um resultado, precisa ser desenvolvida. A máquina continua sem interesse por antropologia cultural.

A questão é distinguir duas coisas que misturamos com uma facilidade impressionante: **requisito real de desempenho e preferência cultural transformada em requisito de desempenho.**

Porque toda organização tem uma ideia de quem parece competente.

Quem fala bem. Quem “tem presença”. Quem demonstra ambição. Quem parece líder. Quem sabe se posicionar. Quem tem “postura”. Quem é “executivo”.

E talvez algumas dessas características sejam fundamentais.

Mas talvez outras sejam apenas maneiras culturalmente familiares de reconhecer competência.

Essa diferença importa.

Principalmente quando começamos a falar de inclusão.

Porque existe uma maneira muito eficiente de construir uma empresa homogênea sem contratar pessoas iguais: **contrate pessoas diferentes e depois ensine todas elas a falar, reagir, liderar, aparecer e pensar do mesmo jeito.**

A fotografia fica diversa. O relatório fica lindo.

A cultura respira aliviada porque, no fundo, ninguém mexeu muito nela.

Talvez diversidade seja perguntar **quem conseguiu entrar na sala.**

Mas inclusão exige uma pergunta bem mais desconfortável: **quantas maneiras diferentes de existir continuam sendo consideradas legítimas depois que a porta fecha?**

E talvez seja por isso que, tantos anos depois, quando alguém fala sobre foco, disciplina, perfil ou competência, eu ainda pense em maternidades.

Porque muito antes de alguém nos avaliar pela maneira como ocupamos uma sala de reunião, houve uma primeira sala.

Havia gente ou não havia.

Havia silêncio ou conversa.

Havia recolhimento ou circulação.

Havia determinadas formas de tocar, cuidar, proteger, interferir, observar e pertencer.

Nenhuma delas escreveu nosso destino.

Mas todas fizeram parte do mundo no qual começamos a aprender a ser gente.

E gente não começa no crachá.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

6ª Vara Cível do Fórum de Osasco — Comarca da Capital — São Paulo. Edital de Citação Com o Prazo de 30 dias, expedido no Processo de nº 0005512-05.2026.8.26.0405. A MM. Juíza de Direito da 6ª Vara Cível, do Foro de Osasco-Estado de São Paulo, Dra. Anyane Ruiz Raposo de Melo, na forma da Lei etc. FAZENDO SABER AS : MARINA ISADORA PAIVA SOARES MORAN, inscrita no CPF/MF sob nº 426.412.638-07 e ROBERTA PAIVA RODRIGUES SOARES, inscrita no CPF/MF sob nº 185.567.858-67 que lhes foram proposta uma ação de Cumprimento de Sentença – (oriundo do processo principal o de Despejo por Falta de Pagamento nº 1033308-90.2022.8.26.0405) por parte de Daniel José da Silva, CPF/MF sob o nº 575.458.558-68 e Elisabeth Zuh Silva CPF/MF sob o nº 614.397.978-20,ao qual objetivam a cobrança no valor de R\$ 29.299,49 (Maio do ano 2026), referente aos alugueres atrasados encargos, além dos danos causados e deixados sem reparação (conforme cláusula contratual acordada) no imóvel , sito a Avenida João Del Papa nº 138, Bloco 24,Apartamento de nº 14 em Osasco/SP. Encontrando-se as requeridas em lugar incerto e não sabido, foi determinada a CITAÇÃO de ambas, por EDITAL para os atos e termos da ação proposta e advertidas de que poderão evitar a rescisão da locação e a decretação a rescisão do contrato com o despejo, SE EFETUAREM no prazo de 15 (quinze) dias, contado da citação, ao pagamento do débito atualizado independentemente de cálculo e mediante depósito judicial (art. 62, inciso II, da lei 8.245/91). Nos termos do artigo 344 do Código de Processo Civil, não sendo contestada a ação, no prazo de 15 dias, as requeridas serão consideradas revel e o caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato afixado e publicado na forma da Lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Osasco/SP, aos 06 de março de 2024.



Acervo híbrido: a biblioteca universitária entre o papel e a tela

Adriano Girelli (*)

Durante muito tempo, discutir o futuro das bibliotecas universitárias significava perguntar se o livro físico seria substituído pelo digital

Hoje, essa pergunta parece cada vez menos relevante. O verdadeiro desafio é outro: como oferecero aos estudantes acesso ao conhecimento de maneira compatível com uma educação que se tornou mais flexível, conectada e diversa?

Minha avaliação é que o acervo híbrido deixou de ser uma alternativa interessante para se tornar uma decisão estratégica. Preservar livros impressos ao mesmo tempo em que se amplia o acesso a conteúdos digitais não representa resistência à tecnologia nem abandono da tradição. É reconhecer que diferentes momentos da formação exigem diferentes formas de acesso.

A bibliografia básica e complementar de cada curso integra o Projeto Pedagógico de Curso e é diretamente avaliada pelo INEP, por meio dos indicadores 3.6 e 3.7. Isso significa que o acervo não é apenas um serviço de apoio: é parte constitutiva da qualidade formal do curso, compo direto no CPC e no IGC da instituição. Quando uma IES amplia seu acervo digital para cobrir lacunas bibliográficas em disciplinas específicas, ela não está apenas facilitando o acesso, mas fortalecendo seu próprio indicador de qualidade.

O estudante de hoje não necessariamente estuda no campus, em horário comercial ou diante de uma estante. Pode estar em casa, no trabalho, em outra cidade ou entre uma atividade e outra. Isso não exclui o livro impresso, muito pelo contrário: bibliotecas continuam sendo espaços de concentração, pesquisa e convivência. O livro físico e digital podem cumprir funções diferentes e, justamente por isso, funcionam melhor juntos.

Plataformas como a Minha Biblioteca ajudam a colocar essa lógica em

prática ao ampliar o acesso a conteúdos acadêmicos digitais e complementar a coleção física das instituições. O ponto, porém, não é simplesmente oferecer mais uma plataforma ao estudante. É fazer com que o conteúdo digital tenha presença real na jornada acadêmica.

Esse é, na minha visão, o principal desafio. Tecnologia sem estratégia vira apenas infraestrutura subutilizada. Para gerar impacto, professores precisam incorporar os recursos às atividades, os bibliotecários devem atuar como mediadores e gestores acadêmicos precisam acompanhar o que efetivamente contribui para a aprendizagem.

O futuro da biblioteca universitária, portanto, não será definido pela quantidade de livros nas estantes nem pelo tamanho de seu catálogo digital. Será definido pela capacidade de conectar conteúdo, tecnologia e pessoas. Isso exige uma mudança de olhar: a biblioteca precisa deixar de ser vista apenas como infraestrutura e passar a ser compreendida como parte da estratégia de aprendizagem. Quanto mais integrada ao projeto pedagógico, às necessidades dos estudantes e à atuação dos professores, maior será sua contribuição para a formação acadêmica.

A universidade não precisa escolher entre o livro impresso e a tela. Precisa entender que a formação acadêmica exige os dois e que integrá-los bem é o que faz a diferença entre ter um acervo e ter uma estratégia de acervo. O modelo híbrido não representa o fim da biblioteca tradicional, mas sua evolução. O desafio agora é fazer com que essa combinação deixe de ser apenas uma solução tecnológica e se transforme, de fato, em uma ferramenta para ampliar o acesso, estimular o aprendizado e aproximar o conhecimento da realidade de cada estudante.

(*) Gerente de Acervo na Minha Biblioteca, responsável pela curadoria de conteúdo e desenvolvimento de soluções pedagógicas, atuando diretamente no suporte às IES.

EDITAL DE CONVOCAÇÃO
ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA
CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA MACABI – CBM
CNPJ nº 45.870.227/0001-26

O Presidente da CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA MACABI – CBM, no exercício das atribuições conferidas pelo Estatuto Social, especialmente por seus artigos 16 e seguintes, convoca os associados e os representantes das entidades filiadas em pleno gozo de seus direitos estatutários para participarem da Assembleia Geral Ordinária, a realizar-se no dia 23 de setembro de 2026, às 18h30, em primeira convocação, com a presença da maioria absoluta de seus membros. Não sendo atingido o quórum em primeira convocação, a Assembleia será instalada 30 (trinta) minutos após o horário inicialmente previsto, em segunda convocação, com qualquer quórum, conforme estabelecido no artigo 17, § 1º, do Estatuto Social. A Assembleia será realizada presencialmente na sede da Confederação, situada na Rua Hungria, nº 1.000, Sala CBM, São Paulo/SP, CEP 01455-000, para deliberar sobre a seguinte ORDEM DO DIA: 1. Conhecer e apreciar o relatório de atividades administrativas e o relatório de gestão da Confederação Brasileira Macabi relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025; 2. Examinar e deliberar sobre o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, o relatório financeiro e os demais documentos contábeis relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025; 3. Conhecer e apreciar o parecer emitido pelo Conselho Fiscal sobre as contas do exercício de 2025, cuja apreciação não foi realizada até o mês de abril de 2026; 5. Ratificar o Regimento Eleitoral previamente aprovado e divulgado, aplicável à eleição da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal para o quadriênio seguinte; 6. Ratificar a composição da Comissão Eleitoral e os atos por ela praticados na condução e fiscalização do processo eleitoral; 7. Realizar antecipadamente a eleição dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal para o mandato de quatro anos compreendido entre 1º de outubro de 2026 e 30 de setembro de 2030, preservado o término regular do mandato atualmente em curso; 8. Apurar o resultado e proclamar os eleitos, ficando a posse e o início do respectivo mandato estabelecidos para o dia 1º de outubro de 2026; e 9. Tratar de assuntos gerais de interesse da Confederação, sem caráter deliberativo quanto a matérias que não estejam expressamente incluídas neste edital. DOCUMENTOS PARA CONSULTA O relatório de gestão, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, o relatório financeiro, o parecer do Conselho Fiscal e os demais documentos referentes às contas do exercício de 2025 permanecerão disponíveis aos associados e aos representantes das entidades filiadas, para consulta, na sede da Confederação, a partir do dia 08 de setembro de 2026, durante o horário de funcionamento da entidade. O Regimento Eleitoral, a composição da Comissão Eleitoral e os demais documentos relativos ao processo eleitoral também permanecerão disponíveis para consulta na sede da Confederação. INSCRIÇÃO DAS CHAPAS As chapas interessadas em participar da eleição deverão ser inscritas na Secretaria da Confederação Brasileira Macabi com antecedência mínima de 10 (dez) dias da data fixada para a eleição, mediante protocolo físico na sede da Confederação, observados o Estatuto Social e o Regimento Eleitoral. O protocolo das chapas poderá ser realizado nos dias úteis, das 10:00 às 18:00, até o dia 22.09.2026, havendo apenas uma chapas regularmente inscrita, a eleição poderá ocorrer por adiação, conforme autorizado pelo Estatuto Social e disciplinado pelo Regimento Eleitoral. São Paulo, 02 de setembro de 2026.

DAVID BOBROW
Presidente da Confederação Brasileira Macabi

K-04.05e08/09

Este documento foi assinado digitalmente por Jornal Empresas E Negocios Ltda. Para verificar as assinaturas vá ao site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código 7B8E-A199-AC05-59D1.

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/7B8E-A199-AC05-59D1> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 7B8E-A199-AC05-59D1



Hash do Documento

771DA905275F1A4F607A172543A8A30A96FE1D0AB7376EBEC8107BD71DF4D91D

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 08/09/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 08/09/2026 19:39 UTC-03:00
- Nome no certificado:** Jornal Empresas E Negocios Ltda
- Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.12
AC: AC Certisign RFB G5

