

# RBA

## ADMINISTRADOR, QUEM É VOCÊ?

### ENTREVISTA

Adm. Marcos Silva  
investiu estudos e  
carreira na  
gestão pública

### CONDOMÍNIOS, UMA REALIDADE DE TODOS

Desafios de morar  
ou trabalhar de modo  
compartilhado

Pesquisa "Perfil, formação, atuação  
e oportunidades de trabalho do  
Administrador" traça panorama completo  
sobre a Administração e seus profissionais.

### GESTÃO PÚBLICA DEVE FICAR EM BOAS MÃOS

Não existe receita  
milagrosa para que  
cidades, estados e País  
melhorem. Isso depende  
só de gestão e de  
bons gestores







# 24 horas

de informação e  
música de qualidade

Conteúdo de administração que já  
era exclusivo, agora é pessoal.

Baixe o aplicativo da RadioAdm

RÁDIO  ADM



Disponível no  
Google play



Disponível na  
App Store

# Raio-X da Administração

As pessoas se diferenciam pelo nível de informação. Um bom mapeamento de dados determina a diferença entre acertar e errar. O sucesso e o fracasso estão no bojo de qualquer plano, mas as chances de alcançar o êxito são maiores quando se tem uma carga de conhecimento prévio do que será levado a cabo. Assim é com a Administração e por isso está aí a pesquisa “Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador”. Trata-se de um compilado que traça o panorama da profissão e dos profissionais. Uma fonte necessária que abre os horizontes para que se possa fazer mais e melhor.

Os resultados da sexta edição da pesquisa é tema da matéria de capa desta edição da **Revista Brasileira da Administração (RBA)** e apresentam uma novidade: inclui os tecnológicos no levantamento. Foram consultados mais de 25 mil pessoas ligadas aos campos de atuação da Administração e os resultados são úteis a todos.

O entrevistado da **RBA 111** é o Administrador Marcos Silva. Jovem, pois tem apenas 30 anos, enveredou para a gestão pública. Avançou na carreira e hoje é secretário-executivo do Núcleo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), secretário de Comunicação Adjunto do Movimento Nacional “Nós Podemos Brasil” e assessor de Projetos Especiais da Subsecretaria de Políticas Públicas para Juventude da Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho do Mato Grosso do Sul.

É a realidade, simplesmente. Quem não mora, pelo menos, trabalha em um condomínio. E saber viver compartilhando espaços e dividindo gastos em comum é uma arte. A melhor maneira de não gerar problemas e favorecer a harmonia é com gestão, por isso

o assunto entrou na pauta. Além da escolha de um bom síndico, empresas e profissionais especializados em administrar condomínios são essenciais. Uma porta aberta para os Administradores.

Para não fugir do tema e diante dos recentes acontecimentos nacionais, falar sobre gestão pública é quase uma obrigação. É consenso que, se a estrutura do Estado for cuidada com austeridade e seriedade, a vida da população brasileira será melhor. A evolução passa pela total profissionalização dos gestores públicos. Não há mais lugar e tempo para amadores e mal-intencionados. Aplicar conceitos e práticas da gestão por resultados surtirá efeito e há modelos para comprovar. Mãos à obra! Não existem motivos para desanimar. Empreender pode ser uma boa opção. Dados comprovam que o setor de franchising registrou crescimento de 8,3% e faturamento de quase R\$ 140 bilhões em 2015. Nem só de crise vive o Brasil. Apostar no País, acreditar que esse povo miscigenado e de uma cultura riquíssima dará a volta por cima mais uma vez é fundamental para acalmar as tempestades.

Mais uma prova de que a conversa supera a contenda e produz melhores resultados é a adoção do sistema de mediação e arbitragem. Opção legal para resolver desacertos contratuais, o regramento previsto no Código de Processo Civil insere um mediador entre contratante e contratado e funciona para evitar uma disputa judicial cara e demorada.

A presente edição da **RBA** ainda traz o conteúdo compartilhado com a HSM Management, que tratam dos desafios da liderança equilibrada, da necessidade de o líder ter conhecimento do todo e dos reflexos nocivos das distorções de gênero sobre as decisões de contratações de pessoas e de investimentos.

Boa leitura!



ADM.  
**SEBASTIÃO LUIZ DE MELLO** é presidente do Conselho Federal de Administração (CFA)

— Prêmio —

# ◆ Guerreiro Ramos ◆

de Gestão Pública - 2016

7ª Edição

## MODALIDADES

**Gestor Público** | *Candidatos indicados pelos CRAs*

**Pesquisador** | *Mestres e doutores*

**Inscrições** | **Até 31 de maio**

**Premiação** | **R\$10.000,00\*** confira no edital

**Alberto Guerreiro Ramos** evidenciou o contraditório, a dimensão social, a dualidade, a experiência do significado, os limitadores de sobrevivência que nos condiciona, mas que nos revela transformadores socialmente existentes da sociedade.



Mais informações pelos sites:  
[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)  
[www.guerreiroramos.org.br](http://www.guerreiroramos.org.br)

E-mail: [cgp@cfa.org.br](mailto:cgp@cfa.org.br)  
Telefone: (61) 3218-1821



**SISTEMA CFA/CRAs**  
CONSELHOS FEDERAL E REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO



10

## Opção por gestão pública e empreendedorismo

Adm. Marcos Silva buscou se especializar em gestão pública e trabalha para melhorar as condições de quem busca empreender no Brasil. Ele defende a adoção de novas políticas.

## Liderança exige preparação total

O líder não pode deixar de lado o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e social. Também deve ter uma perspectiva da organização que representa como um todo.

32



14

## Carreira e família, equilibrar é essencial

Conciliar compromissos profissionais com o tempo dedicado às relações familiares é fundamental para se ter uma vida equilibrada. E pode acreditar: o rendimento não será afetado.



24

## Pesquisa apresenta o perfil da Administração

Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRAs) lança a sexta edição da pesquisa “Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador”. Foram consultados mais de 25 mil pessoas ligadas à Administração e, entre os dados estudados, o que mais preocupa é a distância entre a formação dos Administradores e as exigências do mercado de trabalho.

### ADM. LEANDRO VIEIRA 22

Empreendedorismo é Administração. Deal with it

### ADM. EDUARDO PEDREIRA 18

Inércia e improviso: os irmãos gêmeos do fracasso

### 42 Permaneça saudável, mesmo na adversidade.

Diante de um cenário que cada dia mais alimenta a ansiedade e a frustração, apostar na resiliência pode ser uma saída para o sucesso.

### 50 Organização qualifica ainda mais o profissional

Empresas já sabem que pessoas organizadas costumam ser produtivas e mais indicadas para exercer atividades em qualquer setor.

### 54 Franquias podem revelar oportunidade

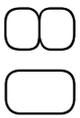
O setor brasileiro de franchising registrou crescimento no ano passado e pode ser uma opção segura para quem busca empreender.

### 56 Vida em condomínios cobra uma boa gestão

Espaços compartilhados para morar e trabalhar são cada vez mais comuns e para se dar bem em uma comunidade é preciso equilíbrio.

### 59 Disputas têm solução ágil e mais econômica

Mediação e arbitragem são recursos cada vez mais procurados por aqueles que optam por não levar contendas para o Judiciário.



Com satisfação superlativa agradeço o apoio incondicional dessa zelosa categoria profissional: os administradores.

Obrigado ao CFA, de todo o coração! A matéria que teve a minha participação ficou muito boa.

**Adm. Paulo Grazziotin**

A cada edição a Revista RBA vem se superando, com temas de extrema relevância e atualidade.

Aproveito para solicitar, se possível dentro de nossa assinatura anual, o envio das edições 108 Setembro e Outubro e 109 Novembro e Dezembro, pois não recebi até o momento.

**Adm. Luiz C. Chesini**

***Resposta: as edições foram reenviadas. E você leitor caso não tenha recebido algum exemplar da RBA nos informe pelo e-mail [rba@cfa.org.br](mailto:rba@cfa.org.br), para que possamos providenciar o reenvio.***

As mensagens para a **RBA** podem ser enviadas para o e-mail: [rba@cfa.org.br](mailto:rba@cfa.org.br) ou fanpage: [facebook.com/cfaadm](https://www.facebook.com/cfaadm)

Leitor da RBA, mantenha sempre o seu endereço atualizado. Se houver qualquer alteração, encaminhe-a para [rba@cfa.org.br](mailto:rba@cfa.org.br) ou pelo telefone: (61) 3218-1818.

“ Gostaria de agradecer a Revista Brasileira de Administração por presentear a todos nós: Administradores, alunos e interessados, com temas relevantes e importantes para formação do conhecimento na área da administração.

Meu nome é Miguel Rodrigues da Costa Filho sou de Elesbão Veloso (PI), formado em Administração (CR -PI 3839) e Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Piauí (UFPI-EAD).

**Adm. Miguel Rodrigues da Costa Filho**

## **Errata**

Ao contrário do que foi informado na página 7 da edição 110 da RBA, o título do artigo assinado pelo Prof. Dr. Afonso Farias não é “O lucro (in)tangível da humildade” e sim “Decisão, gestão e continuidade”. A equipe da RBA pede desculpas pelo erro.



A edição 110 da Revista RBA me surpreendeu. Conteúdo muito bom e objetivo. Parabéns ao CFA.

**Sandra Regina Oliveira**

Agradeço o atendimento de envio das revistas em atraso, em especial esta edição 109 (nov/dez.2015), meus parabéns pelo novo projeto gráfico e pelo tema sobre LIDERANÇA, que é de grande satisfação para leitura. Sou apreciador do tema através dos livros : O Monge e o Executivo, Como se Tornar um Líder Servidor e De Volta ao Mosteiro (James C. Hunter).

**Adm. Jubiraci Cruz Teixeira**

Professor Eduar Pedreira como sempre arrasando com seus artigos. Sensacional o último "Chega de nhem nhem nhem".

**Claudio Humberto Silva**

Gostaria de ver na RBA mais assuntos sobre empreendedorismo.

**Lígia Martins**

**Resposta: Lígia agradecemos a sua contribuição e encaminharemos a sua sugestão para o nosso Conselho Editorial. Obrigado!**



EDITOR | Conselho Federal de Administração

#### CONSELHEIROS FEDERAIS DO CFA 2015/2016

Adm. Marcos Clay Lucio da Silva (AC) • Adm. Armando Lôbo Pereira Gomes (AL) • Adm. José Celeste Pinheiro (AP) • Adm. José Carlos de Sá Colares (AM) • Adm. Tânia Maria da Cunha Dias (BA) • Adm. José Demontieux Cruz (CE) • Adm. Carlos Alberto Ferreira Junior (DF) • Adm. Marly de Lurdes Uliana (ES) • Adm. Dionizio Rodrigues Neves (GO) • Adm. José Samuel de Miranda Melo Júnior (MA) • Adm. Alaércio Soares Martins (MT) • Adm. Sebastião Luiz de Mello (MS) • Adm. Sônia Ferreira Ferraz (MG) • Adm. Aldemira Assis Drago (PA) • Adm. Marcos Kalebbe Saraiva Maia Costa (PB) • Adm. Sergio Pereira Lobo (PR) • Adm. Joel Cavalcanti Costa (PE) • Adm. Carlos Henrique Mendes da Rocha (PI) • Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio (RJ) • Adm. Ione Macêdo de Medeiros Salem (RN) • Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro (RS) • Adm. Paulo César de Pereira Durand (RO) • Adm. Antonio José Leite de Albuquerque (RR) • Adm. José Sebastião Nunes (SC) • Adm. Mauro Kreuz (SP) • Adm. Diego Cabral Ferreira da Costa (SE) • Adm. Rogerio Ramos de Souza (TO)

#### DIRETORIA EXECUTIVA DO CFA 2015/2016

Presidente: Adm. Sebastião Luiz de Mello • Vice-Presidente: Adm. Sergio Pereira Lobo • Diretor Administrativo e Financeiro: Adm. Armando Lôbo Pereira Gomes • Diretor de Fiscalização e Registro: Adm. Jorge Humberto M. Sampaio • Diretor de Formação Profissional: Adm. Mauro Kreuz • Diretor de Desenvolvimento Institucional: Adm. Carlos Alberto Ferreira Junior • Diretor de Relações Internacionais e Eventos: Adm. Marcos Clay Lucio da Silva • Diretora de Gestão Pública: Adm. Ione Macedo de Medeiros Salem • Diretor de Estudos e Projetos Estratégicos: Adm. Alaércio Soares Martins

#### CONSELHO EDITORIAL

Prof. Adm. Idalberto Chiavenato • Prof. Carlos Osmar Bertero • Prof. Milton Mira de Assumpção Filho

#### CONSELHO DE PUBLICAÇÕES

Adm. Mauro Kreuz • Adm. Rogério Ramos de Souza • Adm. Sergio Pereira Lobo • Adm. Tânia Maria da Cunha Dias

#### COORDENAÇÃO DOS CONSELHOS

Adm. Carlos Alberto Ferreira Júnior

#### PRODUÇÃO

Coordenação Editorial: **Straub Design** • Diretor Executivo: Adm. **Wilgor Caravanti** • Editor-Chefe: **Francisco José Z. Assis** • Diretor de Criação: **Ericson Straub** • Direção de Arte: **Rafaela Lech** • Projeto Gráfico: **Amanda Camargo** • Redação: **Adriana Franco, Cinthia Zanotto, Mara Andrich, Nájia Furlan e Wellington Penalva** • Revisão: **Mônica Ludvich** • Diagramação: **Amanda Camargo, Leda Camargo, Pedro Savio e Rafaela Lech** • Impressão: **Edigráfica Ltda.** • Tiragem: 120 mil exemplares • Ilustração dos Colunistas: **Giovana Tows** • Imagens não creditadas: Shutterstock

#### REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

Conecta Marketing Direto (Wladimir Reis)  
Tel.: (11) 98969-6075  
E-mail: publicidade@cfa.org.br

#### ASSINATURAS

E-mail: rba@cfa.org.br | Portal: [www.revistarba.com.br](http://www.revistarba.com.br)  
Telefone: (61) 3218-1818

A RBA é uma publicação bimestral do Conselho Federal de Administração sob a responsabilidade da Câmara de Desenvolvimento Institucional e da coordenadora técnica RP Renata Costa Ferreira. As matérias não refletem necessariamente a opinião do CFA.

#### OUVIDORIA DO CFA

[ouvidoria.cfa.org.br](mailto:ouvidoria.cfa.org.br)  
Telefone: 0800-647-4769

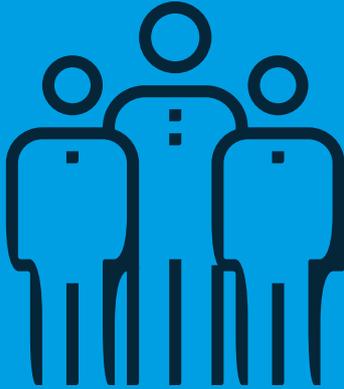


A RBA é certificada pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC) como de circulação controlada de conteúdo dirigid.

# Luta pelo empreendedorismo

ADMINISTRADOR  
MARCOS SILVA SE  
ENVOLVEU DESDE  
CEDO COM GESTÃO  
E CONHECE A  
IMPORTÂNCIA DE  
UMA SOCIEDADE  
EMPREENDEDORA





POR **MARA ANDRICH**

O Administrador Marcos Silva, de 30 anos, logo que saiu da graduação já percebia que sua carreira iria se desenvolver na gestão pública. Tanto que fez pós em Gestão Pública pela UFMS, mesma universidade onde estudou Administração. Hoje, o Administrador é Secretário Executivo do Núcleo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, Secretário Nacional de Comunicação Adjunto do Movimento Nacional ODS Nós Podemos Brasil e Gestor Público no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul na qualidade de Assessor de Projetos Especiais da Subsecretaria de Políticas Públicas para Juventude da Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho. Tantas responsabilidades o levam a atuar em diversas frentes, não somente com o público de jovem empresários, mas também com organizações que têm atuação reconhecida no País, representando a sociedade civil, o setor privado e os governos locais. Especialmente engajado com empreendedorismo, Silva também entrou na luta contra o excesso de tributos enfrentados pelos empresários brasileiros e, ainda, tem preocupação com as dificuldades do jovem se inserir no mercado de trabalho.

## REVISTA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO (RBA): Como é sua atuação na ONU?

**Marcos Silva (MS):** Os novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável consistem numa agenda global com 17 macro objetivos e 169 metas a serem atingidas até 2030, adotadas em setembro de 2015 nas Nações Unidas por 193 países, incluindo o Brasil. Ainda mais abrangentes integrados e detalhados que os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), prevêem ações mundiais nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros. O Movimento Nacional ODS Nós Podemos Brasil compõe a Estratégia ODS, sendo esta uma coalizão de organizações com atuação reconhecida no país, representando a sociedade civil, o setor privado e os governos locais, com o propósito de mobilizar, discutir e propor meios de implementação para os ODS, que contemplem medidas efetivas para obter avanços nas diferentes dimensões que compõem essa agenda. Em nível local, a promoção de ações junto ao poder público, iniciativa privada e instituições do terceiro setor é coordenada pelos Núcleos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do nosso Movimento Nacional ODS Nós Podemos Brasil, esta plataforma está interligada por meio de convênio e parceria junto ao Governo Federal por meio da Presidência da República e ao Sistema ONU por meio de seu Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, onde dentre as várias iniciativas, instituiu em julho de 2015 a primeira edição no Brasil dos Guardiões dos Objetivos do Milênio e do Desenvolvimento Sustentável, sendo outorgados títulos de embaixadores da causa, a distintas personalidades que têm a missão de divulgar e buscar o atingimento dos objetivos em suas regiões.



**RBA: Na sua opinião, como está hoje o empreendedorismo no Brasil? Há iniciativas importantes em volume e qualidade. Isso se deve à vontade do brasileiro de ter seu próprio negócio?**

**MS:** Em uma era de crise econômica severa, podemos ao menos nos entusiasmar com os brasileiros que optaram por empreender, realizando seus sonhos e colocando em prática suas ideias. Em 2015, o Sebrae apresentou o resultado da pesquisa mundial do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) colocando o Brasil na primeira posição no que tange a maior taxa de criação de negócios entre a população economicamente ativa – segundo esta pesquisa existem mais empreendedores de necessidade que de oportunidade. Os primeiros são aqueles que criam um negócio, na maioria das vezes informal, como forma de subsistência. Os empreendedores de oportunidade identificam uma lacuna no mercado e criam uma empresa para capitalizar sobre um determinado nicho mal atendido. A maioria dos jovens empreendedores brasileiros é do sexo masculino, com idade entre 26 e 30 anos, ensino superior completo, micro empresário, com apenas uma empresa no nome e faturamento anual de R\$ 60 a R\$ 360 mil, além de vontade de investir em um novo segmento de negócio. Essas características definem o perfil do jovem

empreendedor brasileiro, segundo pesquisa realizada em 2015 e divulgada neste ano pela Confederação Nacional dos Jovens Empresários (CONAJE), em parceria com a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Realizada em 26 estados e no Distrito Federal, a pesquisa “Perfil do Jovem Empreendedor Brasileiro” mostrou que apesar de estarem pessimistas em relação ao cenário político e econômico no País, os jovens empreendedores desejam investir em um novo segmento de negócio. Acerca do conhecimento para empreender, os dados mostram que 86% relataram que não se prepararam para empreender e que 23% não buscaram nenhum apoio para a abertura ou crescimento da empresa.



### RBA: Quais os desafios do empreendedor no Brasil?

**MS:** Estes indicadores retratam a realidade de que o Brasil invista em políticas públicas que promovam e fomentem o empreendedorismo e o primeiro negócio entre os jovens, como estratégia de geração de emprego e renda, sobretudo em tempos de crise onde os índices de desemprego aumentam e a perspectiva do jovem se torna limitada no mercado de trabalho. Entendo que o empreendedor é aquele que materializa seus objetivos, que tira a ideia do papel, faz a diferença com o empenho de suas técnicas e talentos profissionais. Suas características fogem do princípio estático, imutável, pois pode provar que tudo é possível, com muita dedicação e empenho, desde as simples coisas até a construção de novos pensamentos, metodologias e práticas. Na minha visão, os obstáculos para se empreender no Brasil advém do conglomerado da burocracia para se abrir e fechar uma empresa, ausência de mão de obra especializada, e a alta carga tributária.

### RBA: Apesar de ser alta a taxa de empreendedorismo, o que ainda preocupa é a falta de inovação. Qual sua visão sobre o assunto? Somos "inovadores" ou ainda estamos engatinhando para isso? Afinal, o que falta para os empreendedores no Brasil?

**MS:** A capacidade de inovar define o futuro de qualquer empresa, governo ou nação. Justamente em momentos de turbulências e crises, quando muitas empresas e seus colaboradores buscam a sobrevivência no mercado cada vez mais global e competitivo, a inovação passa ser objeto de fundamental importância. Para estudiosos da gestão moderna, como Robert Kaplan, David Norton e Michael Porter, a utilização de determinadas ferramentas pode criar e manter o ambiente criativo, essencial para inovação, conectando estratégia e a operação dos negócios, de forma que todos os colaboradores entendam como podem colaborar para que a empresa atinja o patamar esperado. No Brasil, a cultura da inovação precisa ser incentivada, estimulando pesquisas acadêmicas e suas aplicações no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Temos alguns avanços, por meio da definição de legislações sobre o tema nos níveis federal e estadual, a exemplo do Projeto de Lei Federal 8084/2014



“ EM UMA ERA DE CRISE ECONÔMICA SEVERA, PODEMOS AO MENOS NOS ENTUSIASMAR COM OS BRASILEIROS QUE OPTARAM POR EMPREENDER, REALIZANDO SEUS SONHOS E COLOCANDO EM PRÁTICA SUAS IDEIAS.”

recém aprovado no Senado Federal, que consiste numa ação que visa regularizar as empresas juniores e fomentar a educação empreendedora no Brasil, com objetivo de formar líderes capazes de empreender um novo país. Porém, entendo que ainda faltam muitas outras políticas públicas de aparelhamento do ecossistema inovador, viabilizando assim, estruturas básicas de apoio ao empreendedor que deseja inovar, seja em produtos ou processos. É nítida a ausência de incubadoras de empresas, parques tecnológicos, ferramentas que incentivem e propiciem o desenvolvimento da inovação no ambiente empreendedor. Um indicador que mostra a realidade nacional é a recente pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Apesar de os brasileiros figurarem como 13º povo mais empreendedor entre 43 países, apenas 3,3% dos entrevistados no país consideraram seus produtos inovadores. Além disso, 85% deles afirmaram que suas tecnologias são utilizadas há mais de cinco anos, o que demonstra uma limitação competitiva importante.



# TEMPO E DEDICAÇÃO COMPARTILHADOS

É FATO QUE O TEMPO VALE MUITO NO MUNDO DOS NEGÓCIOS. PORÉM, ELE TAMBÉM É PRECIOSO PARA A CONVIVÊNCIA FAMILIAR

POR **NÁJIA FURLAN**

Na mesma semana em que recebi a pauta desta edição da RBA, assisti a um filme (se não me engano era “O Preço do Amanhã”) no qual o dinheiro (moeda de troca não apenas para a sobrevivência, mas também para extravagâncias) era o tempo. Quando soube que iria escrever sobre o equilíbrio que muitos profissionais vêm buscando entre a vida familiar e a carreira, pensei: o tempo é, mesmo, valioso; tão valioso que, também na realidade, deve ser bem administrado para que seja aplicado corretamente, de modo a gerar lucros em todos os setores, sem perdas ou desperdícios. Pois bem, longe da ficção, esta é a grande – e frequente –

questão na vida de muitos e grandes empresários, administradores, homens e mulheres de negócios: como conciliar os compromissos de uma carreira profissional sem afetar o convívio e a relação familiar? Como não deixar de lado planos e ambições no campo do trabalho para se fazer presente na vida dos seus cônjuges e filhos?

A catarinense Cláudia Bernadete Michiura, 48 anos, é casada, tem dois filhos, é superintendente de um dos mais frequentados shoppings centers de Maringá, no Noroeste do Paraná, e ainda encontra tempo para conciliar outras famílias em um trabalho que desenvolve junto à Igreja que frequenta.



Crédito: Walter Fernandes/Divulgação

### Cláudia Bernadete Michiura

chegou a abrir mão da carreira para se dedicar à família.

## DEDICAÇÃO

A vida profissional de Cláudia começou logo aos 15 anos, ainda em Santa Catarina. Em São Paulo para concluir os estudos (formou-se em Economia), começou a trabalhar em um dos bancos do grupo Rodobens. Iniciou como secretária, mas logo recebeu a oportunidade de participar da mesa de operações financeiras e, desde então, deslançou. Aos 23 anos já era gerente e atendia, principalmente, empresas transportadoras.

“Quando você é jovem, em início de carreira, você aceita qualquer desafio e vai, sem controlar o tempo de dedicação, nem medir esforços, tampouco os riscos”, diz ela que, na época, vivia na estrada, de São Paulo (capital) até a divisa com o Estado do Rio de Janeiro.

Focada, logo se destacou e foi convidada para abrir, em Florianópolis, capital de Santa Catarina, a primeira agência do Grupo. “Quando voltei para meu Estado natal, assumi e realizei com êxito a missão de abrir a agência do banco, na época Dibens, onde fui a primeira gerente. Na época, fui eleita a primeira funcionária padrão, por unanimidade, de todas as unidades do Grupo no país. Fiquei muito orgulhosa”, conta.

## OUTROS SETORES

Nessa mesma época, Cláudia estava namorando o atual marido. Assim que ela foi transferida para Florianópolis, ele ficou em São Paulo, pois havia acabado de ser promovido a gerente da Unilever. Porém, a distância durou pouco. “Ele acabou mudando para Santa Catarina, para recomeçar a carreira. Montou uma assessoria em gestão e, felizmente, conquistou bons clientes”, recorda-se.

Logo veio o primeiro filho, mas, assim que voltou da licença maternidade, Cláudia desistiu da carreira. “Foi uma decisão muito difícil. Eu já estava há sete anos no banco,

“O SEGREDO PARA MANTER O EQUILÍBRIO ENTRE AS DIVERSAS ÁREAS DA VIDA ACREDITO QUE SEJA TER UMA BASE FAMILIAR SÓLIDA; UMA FAMÍLIA BEM RESOLVIDA, TRATÁ-LA COM RESPONSABILIDADE [...]”

havia recebido uma proposta de abrir novas agências no Oeste do Estado. Mas pensei na família. Decidimos ir morar em Joinville”, lembra. Foi lá que Cláudia começou a trabalhar em shopping center. Na época, como supervisora comercial e de Marketing.

De lá para cá, nunca mais saiu. Antes de mudar-se com a família para o Paraná, em 2009, Cláudia ainda morou em Presidente Prudente, interior de São Paulo, onde foi gerente de MArketing do shopping e teve o segundo filho. “Lembro que, na época, vinte dias depois dele nascer eu já estava trabalhando, meio período. Eu sempre trabalhei muito. Não foi à toa que, nessa época, recebi vários prêmios e fui eleita uma das três melhores gerentes de shoppings do Brasil”, comenta a superintendente do Maringá Park.

## ADMINISTRAÇÃO

Depois de ouvir toda a história da Cláudia, que acabei de resumir, perguntei: “mas nunca houve um desequilíbrio entre a vida familiar e a profissional?”. Ela respondeu: “desequilibrar, nunca desequilibrou, mas confesso que sempre trabalhei muito”.

Como ela consegue? Conta que mantém sagrados hábitos como sempre fazer refeições (pelo menos uma delas, por dia) em família; ter os finais de semanas para eles; e controlar o uso do celular.

“O segredo para manter o equilíbrio entre as diversas áreas da vida acredito que seja ter uma base familiar sólida; uma família bem resolvida, tratá-la com responsabilidade – com diálogo – e como equipe, como fazemos, como líderes, em nosso trabalho. Outra ajuda importante é a que vem lá de cima. O desenvolvimento espiritual fortalece muito. Porém, se perceber que a família está em desequilíbrio, é hora de reavaliar todos os demais setores”, recomenda a profissional, que hoje admite que não faz qualquer loucura pelo trabalho: “família sempre em primeiro lugar”.

## FAZER ESCOLHAS NÃO É EXCLUSIVIDADE FEMININA

“No mundo do trabalho, infelizmente, ainda hoje, em 2016, a mulher tem que se dedicar muito mais que os homens para ter o reconhecimento”, afirma Cláudia Michiura. Porém, se alguém disser que, atualmente, a presença exigida em casa ainda é somente a da mãe, o empresário Michel Felipe Soares vai discordar. Só ele sabe, e nos conta, o quanto tem que se esforçar para não deixar de participar.

Formado em Administração e Direito, com pós-graduação na área jurídica e MBA em Gestão, o proprietário da Patrimonium (empresa de segurança patrimonial) e da Alltech (no ramo de tecnologia em rastreamento veicular, com atuação em todo o país), começou a empreender em 2002, aos 22 anos. Oito anos depois, em 2010, já recebeu o primeiro prêmio, pelo Movimento Brasil Competitivo. Em 2015, voltou a ser premiado; desta vez, o Prêmio Paranaense de Qualidade de Gestão.

Este ano, ele já inicia com foco na expansão, das duas empresas. “Estou estudando

mais forte o ramo da segurança orgânica e procurando inovações para a área de rastreamento veicular”, comenta. Ou seja, atualmente, aos 36 anos, Michel está no rumo que almejou. Segue dedicado aos negócios, como há 14 anos. O que mudou, segundo ele, é que, por conta da família, precisou rever a jornada que vinha levando para conquistar tudo o que já conquistou.

“Com dois filhos pequenos (um de cinco, outro de sete anos, não dá mais para levar uma rotina de trabalho de 15 horas como eu vinha fazendo. A demanda dos filhos foi mais forte”, afirma.

Mas ele se preparou para isso. Como? Com gestão. “Comecei a dividir as responsabilidades. Passei a ficar mais no estratégico e menos no operacional. Além disso, qualifiquei a minha equipe e sigo investindo em capacitação, treinamentos e coaching para os gestores de áreas, para que tenham mais autonomia e necessitem menos da minha presença”, revela.

“QUALIFIQUEI A MINHA EQUIPE E SIGO INVESTINDO EM CAPACITAÇÃO, TREINAMENTOS E COACHING PARA OS GESTORES DE ÁREAS, PARA QUE TENHAM MAIS AUTONOMIA E NECESSITEM MENOS DA MINHA PRESENÇA.”



Crédito: Arquivo pessoal/Divulgação

**Felipe Soares** faz a gestão do seu tempo.

Crédito: Arquivo pessoal/Divulgação



**Mônica Prado de Castro:**  
família e trabalho são as duas principais fontes de satisfação das pessoas.

“ESSES DOIS CAMPOS [FAMÍLIA E TRABALHO] EXIGEM RESPONSABILIDADE E DEDICAÇÃO E, QUANDO AS PESSOAS SENTEM-SE FALHANDO OU NÃO CORRESPONDENDO AO QUE SE ESPERA, ISSO GERALMENTE PROVOCA CULPA E ANSIEDADE”.

## EQUILÍBRIO, ASSUNTO PARA ESPECIALISTA

De acordo com a psicóloga e terapeuta Mônica Prado de Castro, “família e trabalho” são as duas principais fontes de satisfação e de realização na vida das pessoas e, por isso mesmo, serão sempre pontos de conflitos quando essa satisfação não é alcançada ou, de algum modo, é perturbada. “Também ocorre que esses dois campos exigem responsabilidade e dedicação e, quando as pessoas sentem-se falhando ou não correspondendo ao que se espera, isso geralmente provoca culpa e ansiedade”, explica.

Como manter o equilíbrio? Mônica diz que esse equilíbrio, dependendo da profissão que se tenha, pode ser mais difícil, ou mais fácil. De todo modo, segundo ela, é muito importante para que se tenha uma boa qualidade de vida, satisfação, realização e saúde mental.

“A medida para encontrar esse ponto de equilíbrio vai ser muito pessoal e particular, mas ele precisa ser procurado, remanejado quando necessário e mantido justamente porque, relacionamento pessoal e o exercício da profissão podem se tornar as duas maiores fontes de sofrimento psíquico”, orienta.

Como ter sucesso sem sentir culpa, medo e desenvolver outras “neuroses” para manter essa sensação de equilíbrio e satisfação? Mônica afirma que à medida que vai sendo possível transitar nos dois papéis (profissional e pai/mãe), sem sacrifício de nenhum dos dois no que diz respeito às expectativas e realizações, menos culpa e medo serão sentidos. Concessões terão sempre que ser feitas, em todos os campos de nossas vidas, mas isso não pode ser se não em nome de um desejo ou um resultado que a justifique.

# Inércia e Improvise:

## os irmãos gêmeos do fracasso

Vamos as definições. No âmbito da física, inércia é a resistência que a matéria oferece a aceleração; no campo da química, é a propriedade que possui uma substância de não reagir em contato com a outra; na arena pessoal, é um estado de paralisação causado pela constante repetição de determinados hábitos prendendo-nos numa zona de conforto que nos impede de sair do lugar. Improvise, é uma ação ou reação estabonada, impulsiva, sem maturidade ou planejamento prévio, uma tentativa passageira de mudar alguma coisa somente na base do impulso.



**“O improviso é quase sempre uma reação de desespero, para não dizer de pânico. Uma tentativa de fazer qualquer coisa a qualquer custo”**



**EDUARDO PEDREIRA**

é professor de Sustentabilidade Corporativa da Fundação Getúlio Vargas.

É um dos autores do livro “Gestão Sustentável de Negócios”  
[prof.eduardofgv@terra.com.br](mailto:prof.eduardofgv@terra.com.br)

Existem muitas razões pelas quais assumimos uma posição de inércia. Talvez a mais comum delas seja nossa própria inconsciência ou cegueira de que algo precisa ser feito. As vezes sob o manto da normalidade, escondem-se problemas a serem enfrentados. Nem sempre temos olhos para enxergá-los, propiciando o surgimento do estado de inércia. Alia-se a isto, a falta de coragem, a preguiça para enfrentar os custos de uma determinada mudança, a ausência de sabedoria para entender o que fazer etc. Quando ficamos inertes, assistimos narcotizados a deterioração de algo que clama por nossa intervenção, mas falta-nos o poder de reação. Então um belo dia, queremos mudar tudo, dar uma virada, chutar o balde! Entra em cena o improviso, nos vendendo a ilusão de mudança, para logo depois a dura realidade nos dar conta de que nossa ação improvisada não passou de um espasmo. No dia seguinte tudo volta ao normal, ao ponto de inércia.

Se estes dois irmãos siameses fazem fortes estragos em nossa vida pessoal, imagine no governo de uma cidade, estado ou país. Imaginemos mais: como a inércia e o improviso podem afetar duramente um negócio, seja ele de caráter público ou privado. Pessoas colocadas em posição de liderança sem habilidades para agir de maneira inteligente, estratégica, planejada, com foco no médio e longo prazo, vão se tornar os agentes da destruição produzida pela união de inércia e improviso.

A inércia se vence com uma constante autovigilância para detectar até onde estamos nos acomodando a uma realidade que no presente possa não apresentar seus perigos, mas cobrará seu preço no futuro. Sua

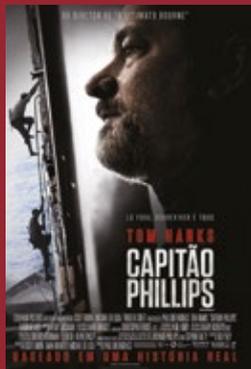
derrota se decreta quando começamos a agir nas causas, gastando menos tempo apagando incêndios, e mais eliminando a fonte de combustão de onde nasce o fogo. Isto não se faz de uma hora para outra. Requer capacidade de reconhecer o problema, planejamento inteligente com antecedência de como resolvê-lo, foco persistente em sua execução, forte ação previdente na construção de um conjunto de ações que nem sempre dão frutos de imediato, mas constituem-se um invisível alicerce sobre o qual mais na frente começa-se a colher resultados duradouros.

O improviso é quase sempre uma reação de desespero, para não dizer de pânico. Uma tentativa de fazer qualquer coisa a qualquer custo. Seguramente, invocando a sabedoria do dito popular, a emenda sairá pior do que o soneto.

Pare, pense, analise, busque ajuda para entender, ouça, planeje e então aja. Somente assim sepultaremos na mesma lápide a inércia e o improviso, seu funesto irmão gêmeo. Assim, abre-se a possibilidade para um novo ciclo, no qual reais mudanças trazem profundas e longevas transformações!



## FILMES

**CAPITÃO PHILLIPS**

O filme dá uma lição de como gerenciar crises, mostrando como reagir diante das dificuldades e de fatores externos que podem afetar a empresa. O capitão Richard Phillips (Tom Hanks) comanda um navio cargueiro que é atacado por ladrões. Mesmo diante de uma situação inesperada, o capitão planeja um jeito para salvar a si mesmo e a sua tripulação. Lançamento: 8 de novembro de 2013 / Duração: 2h14min / Direção: Paul Greengrass / Elenco: Tom Hanks, Catherine Keener, Barkhad Abdi / Gênero: Drama – Suspense

**www.estudantesdeadm.com**

Página web apresenta artigos, vídeos, notícias sobre estágios, eventos e novidades na área da Administração.

**administracaopessoal.blogspot.com.br**

Blog direcionado aos profissionais da área de Administração que lidam com Recursos Humanos e Contabilidade.



## APPS

**Pai**

Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), o aplicativo funciona como guia do empreendedor pequeno.

**Intercom**

O aplicativo ajuda a autorizar negócios, filtrar informações e permitir acesso fácil aos contatos profissionais.

## LIVROS

**TRANSFORMANDO VISÃO ESTRATÉGICA EM AÇÃO PROATIVA**

Há muitas pessoas inteligentes desenvolvendo estratégias de negócios inovadoras. No entanto, muito poucas as executam. A lacuna entre estratégia e execução nunca foi tão grande. Este livro proporciona uma abordagem prática para o trabalho que deve ser realizado quando a empresa chega a um consenso sobre sua estratégia.

Edição: M.Books / Autores: Liz Mellon e Simom Carter / Número de páginas: 216 / Categoria: Estratégias de Negócios, Administração e Negócios / Edição: 1°

**REGULAMENTO DE FISCALIZAÇÃO**

A fiscalização do exercício profissional é, absolutamente, a principal razão de ser do Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração. Ela está diretamente ligada à defesa da sociedade e a preservação das áreas de atuação do profissional de Administração. A nova versão do Regulamento cria um padrão de procedimentos de fiscalização.

Edição: Conselho Federal de Administração (CFA) / Número de páginas: 24 / Categoria: Fiscalização / Edição: 2° edição – janeiro de 2015

**GUIA DA BOA GESTÃO DO PREFEITO**

Ingressar no mundo político é um desafio que a grande maioria dos prefeitos recém-empossados não pode, por antecipação, dimensionar. Por mais preparado que esteja, o chefe do Executivo Municipal participa de um mundo habitado por conceitos próprios, rotinas específicas, intrincada legislação e um emaranhado de informações.

Edição: Conselho Federal de Administração (CFA) / Número de páginas: 133 / Categoria: Administração Profissional / Edição: 2°



**ADMINISTRADOR, AGENDE-SE**

# **XXII CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO MERCOSUL**

**18 A 21 DE MAIO EM FLORIANÓPOLIS**



**VII SEAMERCO**

SEMINÁRIO DE ARBITRAGEM  
E MEDIAÇÃO DO MERCOSUL

Realização



**CRA-SC/RS/PR CFA**

Apoio



**[www.conamerco2016.com.br](http://www.conamerco2016.com.br)**

# Empreendedorismo é Administração. Deal with it

## QUER APRENDER A EMPREENDER DE VERDADE? COMECE DEIXANDO O PAPO FURADO DE LADO

Empreender está na moda. E já era sem tempo. Depois de muito levarem na cabeça perseguindo ilusões como estabilidade e segurança, muitas pessoas estão acordando para o fato de que, para terem uma vida plena e realizada, devem assumir riscos e apostarem em suas ideias. Essas pessoas estão não apenas construindo novas rotas para suas vidas, mas estão

ajudando a mudar toda uma cultura secular que ainda reina em nosso país que é, justamente, contrária à inovação e ao empreendedorismo.

A moda de empreender criou inclusive oportunidades para diversos empreendedores. Tem muita gente ganhando dinheiro “ensinando” pessoas a empreender. A fórmula é bastante simples: você aprende uma série de jargões bonitos sobre como vencer na vida e, se não der certo aplicar isso num negócio de verdade, você pode abrir um curso de como empreender ensinando esses mesmos jargões para outras pessoas, num *loop* infinito.

“DESENVOLVER UMA STARTUP É UM EXERCÍCIO DE DESENVOLVER UMA INSTITUIÇÃO, PORTANTO, ENVOLVE NECESSARIAMENTE ADMINISTRAÇÃO”



ADM. **LEANDRO VIEIRA**,  
criador do Administradores.com  
e autor do livro “Seu Futuro em  
Administração” (Campus/Elsevier)

Entretanto, lá pelas tantas, Daniel San se viu repetindo naturalmente os movimentos dessas atividades aparentemente nonsense no meio das diversas lutas que veio a travar ao longo do filme, o que foi essencial para que ele desenvolvesse a maestria no caratê.

Empreender tem muito de executar movimentos básicos também. Peter Drucker (sempre ele) evidenciou exatamente isso em Inovação e Espírito Empreendedor, quando disse que empreender “requer, sobretudo, a aplicação de conceitos básicos, a techné básica, da Administração para problemas novos e oportunidades novas”. Drucker, inclusive, credita à Administração o sucesso dos Estados Unidos como uma nação empreendedora.

Empreender vai muito além de pensamento positivo. Se você quer realmente empreender com maestria, comece agora mesmo a pintar a sua cerca. Dedique seu tempo a aprender a administrar. Será a sua habilidade como administrador que determinará o seu sucesso como empreendedor. Empreendedorismo é Administração.

**Deal with it.**

eles, é a parte chata, a parte que deve ser delegada a alguém menos talentoso, alguém que não conte com a sua visão privilegiada e sua postura mental vencedora. Parece que o mais importante é ter uma ideia revolucionária, acreditar no seu potencial e compartilhar frases bonitinhas no Facebook.

Para essa turma, o sucesso não é uma questão de esforço inteligente (e bem administrado), mas de destino. Se empreender é algo que se aprende com os erros, esse certamente é o primeiro.

Lembra do filme Karate Kid (o dos anos 80, por favor)? Daniel Larusso, mais conhecido como Daniel San, o franzino protagonista que queria aprender caratê para não apanhar mais na escola, foi ter aulas com o lendário Senhor Miyagi. As primeiras lições pareciam não ter nada a ver com a arte marcial e, inclusive, deixaram Daniel San muito frustrado: ele passava os dias a pintar a cerca, polir o carro e a lixar o assoalho de Miyagi.

Eric Ries abre o primeiro capítulo de seu célebre livro A startup enxuta com a seguinte frase: “desenvolver uma startup é um exercício de desenvolver uma instituição, portanto, envolve necessariamente administração”.

Ries é enfático: empreender é administrar. Sempre nutri essa mesma visão, que desafia totalmente o meio acadêmico e seu eterno vício em criar conceitos, muitas vezes sem entender a própria essência daquilo que se pretende conceituar.

Os candidatos a empreendedores costumam torcer o nariz para a Administração. Administrar, segundo



*Pesquisa traça*

# PANORA ADMINI

Entre os dados  
estudados,  
o que mais preocupa  
é a **distância entre**  
**a formação dos**  
**Administradores e as**  
**exigências do**  
**mercado** de trabalho

# MA DO STRADOR

POR WELLINGTON FARIA

Com 50 anos de regulamentação, a Administração no Brasil moldou o seu perfil ao passo que o País e o mundo alteravam suas relações sociais e mercadológicas. Sendo assim, o profissional, o mercado e a formação sofreram mudanças – sutis ou não – que desde 1994 passaram a ser acompanhadas de perto pelo seu órgão regulador, o Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRAs), por meio da pesquisa “Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador”.

Ladeada às comemorações do cinquentenário da profissão, a sexta edição da pesquisa trouxe uma novidade: a análise do Tecnólogo inserido neste cenário. Entre administradores/tecnólogos, coordenadores/professores de instituições de ensino superior (IES) e empresas, foram consultados mais de 25 mil pessoas ligadas a área, o maior público desde a criação da pesquisa. Os resultados mapeiam o universo da Administração no Brasil e apresentam consistência no histórico de atividades e competências atribuídas aos setores do nicho.

## ENTRE AS CONCLUSÕES MARCANTES DO ESTUDO, PODEM SER RELACIONADAS:

- **Reconhecimento do Tecnólogo** como especialista preparado para atuar em uma das 25 áreas da Administração;
- **Necessidade de maior aproximação entre teoria e prática** quanto a grade curricular das IES, reclamada pelos empregadores e reconhecida pelos demais públicos;
- **Maior oportunidade de trabalho para os administradores** nas áreas de consultoria empresarial e administração pública direta e indireta;
- **Maior oportunidade de trabalho para os tecnólogos nas áreas de administração pública direta**, comércio varejista e consultoria empresarial.

Três seguimentos – **profissional, educacional e mercadológico** –, de uma mesma área, mostram suas nuances, cada qual a sua maneira, montando um mapa real e palpável do todo por meio dessa Pesquisa. Por isso, a RBA traz as conclusões a respeito de cada âmbito particular: um guia sucinto e direto. Administradores, tecnólogos e demais cidadãos ligados à área, fiquem atentos e descubram a que passo se encontra o seu universo profissional.

## O PROFISSIONAL

Quem olha de relance percebe que as características desse profissional não mudaram muito. Com maioria do sexo masculino, o administrador é geralmente egresso de universidades particulares, tem entre 31 e 35 anos, possui alguma especialização, atua em empresas privadas e ocupa cargo de gerência ou analista. Porém, diante da aparência de constância, essa realidade sofreu alterações significativas.

As mulheres administradoras apontadas pela primeira edição da Pesquisa representavam apenas 21% do total de profissionais. Hoje, mais de 20 anos depois, elas bancam 34% do todo, um aumento de 13 pontos percentuais. A mudança segue a tendência nacional de um maior número de mulheres no mercado de trabalho.

## ADMINISTRADORAS

As exigências do mercado aumentaram ao longo das últimas duas décadas. Quando o diploma de graduação superior deixou de ser suficiente para uma boa colocação, os profissionais foram em busca de novas habilidades. Workshops, cursos de língua estrangeira e especializações são algumas delas. Essa nova dinâmica aparece quase que de forma escandalosa no perfil dos Administradores.

Em 1994, 44% dos profissionais continuavam seus estudos após a conquista do ‘canudo’ – em cursos de especialização, mestrado, doutorado, etc. Hoje, a quantidade de Administradores que cortejam algo além da graduação chega aos 63%. Os quase 20% de crescimento deixam claro a preocupação e necessidade dos profissionais estarem bem preparados perante um mercado mais adverso e competitivo.

## ESPECIALIZAÇÃO

Aos olhos dos empresários e empregadores, o Administrador é um profissional que, primordialmente, possui competência para formar, liderar e motivar equipes de trabalho, dado afirmado por 53% deste público. A visão crítica do profissional sobre si mesmo, neste caso, alinha-se ao dos patrões, com 55% considerando suas principais habilidades idênticas as impressas pelo mercado. Em segundo lugar ficou a “capacidade de articular as diversas áreas da empresa”, tanto no ponto de vista dos empregadores como dos profissionais.

A grande divergência entre percepções desses dois públicos, mercado e profissional, é uma ratificação de um ponto cinzento no universo da Administração. Embora a “Administração de Pessoas” seja uma competência inerente ao Administrador, e 66% deles levam-na ao nível de conhecimento específico, apenas 44% dos empregadores enxergam a questão dessa maneira. Mais um reflexo de que os setores de Recursos Humanos das empresas, muitas vezes, são geridos por profissionais de outras áreas.

Apesar do difícil momento econômico em que se encontra o país, a pesquisa apontou que a maioria dos Administradores estão empregados. Com 75% portando carteira profissional assinada, os dados revelam a indispensabilidade do Administrador nas organizações, sobretudo em momentos críticos. Além disso, a parcela de profissionais que adotaram o empreendedorismo como forma de carreira já chega aos 13%, um aumento de quatro pontos percentuais na última década.

“Estamos atentos a todos os aspectos da Administração no país”

Adm. Sebastião Luiz de Mello

# MERCADO: EMPRESÁRIOS E EMPREGADORES

“Ele (o Administrador) tem a visão dos processos da organização, conhece melhor as engrenagens da companhia, tem uma melhor visão sistêmica do negócio”, assim afirma o diretor de Desenvolvimento de Gente da Ambev, Renato Biava. Como ele, a maioria dos empresários enxerga o Administrador como o profissional capaz de analisar friamente o todo de uma organização.

De acordo com a pesquisa “Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador”, a Administração Geral é a área das empresas que mais aloca administradores. Enquanto mais de 35% dos profissionais ocupam o setor citado, um dado preocupa: apenas 3% das vagas de gestores de RH estão ocupadas pelos administradores. A constatação reafirma a debilidade no entendimento de que essa é uma especialidade da profissão.

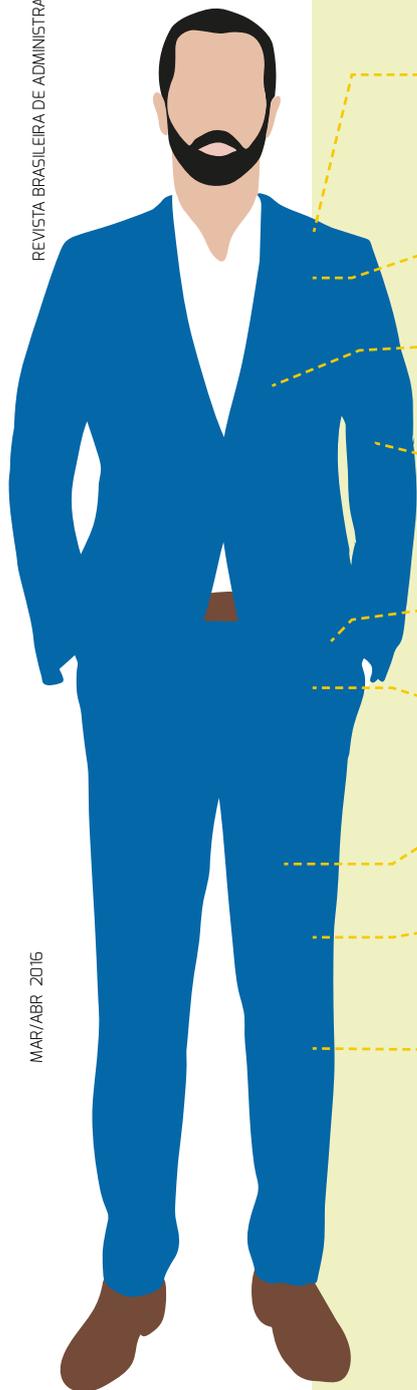
Deixando de lado as áreas cinzentas que atormentam o campo de trabalho dos profissionais de Administração, é hora de entender o que o mercado procura. Os empregadores querem administradores com especialização, visão sistêmica, capacidade de liderança e que dominem uma segunda língua, de preferência o inglês. Quanto aos tecnólogos, os empregadores consultados pela pesquisa não emitiram opinião por ser um profissional novo no mercado.

É indiscutível que as empresas procuram profissionais com as qualidades e competências dos administradores para cargos estratégicos. “A grande vantagem de um Administrador quando você compara com um Engenheiro, ou um Economista, é que ele tem uma visão mais profunda do negócio em que a empresa está inserida”, lembra Renato Biava. Apesar disso, tudo depende das habilidades, atitudes e, sobretudo, da qualidade da formação dos profissionais.



“ Sabemos do distanciamento entre escola e a empresa na formação e absorção de nossos formandos ”

Prof. Adm. Antonio Gildo Paes Galindo



## PERFIL DO ADMINISTRADOR

É DO SEXO MASCULINO, CASADO E COM DEPENDENTES.

TEM IDADE ENTRE 31 E 35 ANOS. É EGRESSO DE UNIVERSIDADES PARTICULARES.

CONCLUIU O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO ENTRE 2006 E 2011.

POSSUI ESPECIALIZAÇÃO EM ALGUMA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO.

TRABALHA EM EMPRESAS PRIVADAS, DE GRANDE PORTE E NO SETOR INDUSTRIAL.

Ocupa cargo de gerência e de analista

Atua nas áreas de administração e planejamento estratégico.

POSSUI CARTEIRA PROFISSIONAL ASSINADA.

SUA RENDA INDIVIDUAL MENSAL SITUA-SE ENTRE 3,1 E 10 SALÁRIOS MÍNIMOS, COM A RENDA MÉDIA MENSAL DE 9,24 SALÁRIOS MÍNIMOS,

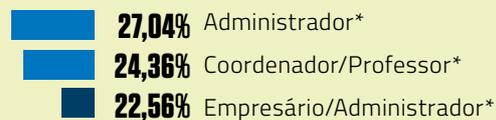
## ÁREAS MAIS PROMISSORAS PARA CONTRATAÇÃO DE ADMINISTRADOR

### CONSULTORIA EMPRESARIAL



### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

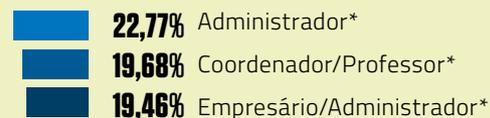
(SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA, EMPRESA PÚBLICA, FUNDAÇÃO DE DIREITO PÚBLICO ETC.)



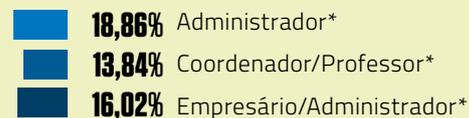
### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA



### INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS



### INDUSTRIAL



\*Dados ponderados (Ver metodologia).

RM = Respostas múltiplas com possibilidade de indicação de todas as opções. Obs.: para conhecer a tabela com todas as opções, ver o Relatório Técnico – Volume II.

## ÁREAS MAIS PROMISSORAS PARA CONTRATAÇÃO DE TECNÓLOGO

### CONSULTORIA EMPRESARIAL



### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

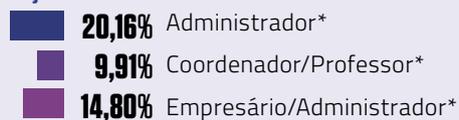
(SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA, EMPRESA PÚBLICA, FUNDAÇÃO DE DIREITO PÚBLICO ETC.)



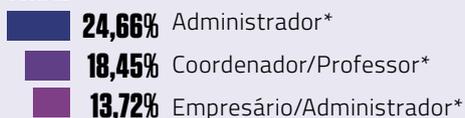
### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA



### INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS



### INDUSTRIAL



## PERFIL DO TECNÓLOGO

É EGRESSO DE UNIVERSIDADES PARTICULARES.

CONCLUIU O CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA ENTRE 2006 E 2011 NA ÁREA DE PROCESSOS GERENCIAIS E/OU GESTÃO DE RH.

TRABALHA EM EMPRESAS PRIVADAS, DE GRANDE PORTE E NO SETOR INDUSTRIAL.

SUA RENDA INDIVIDUAL MENSAL SITUA-SE ENTRE 3,1 E 10 SALÁRIOS MÍNIMOS E A RENDA MÉDIA MENSAL É DE 5,98 SALÁRIOS MÍNIMOS MENSUAIS.

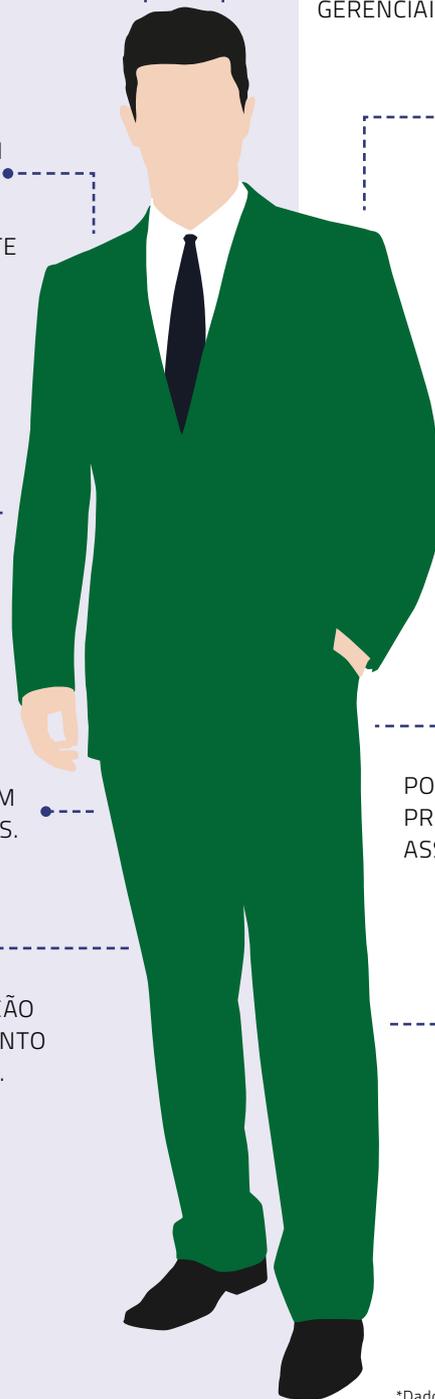
TEM IDADE ENTRE 36 E 40 ANOS.

É DO SEXO MASCULINO, CASADO E COM DEPENDENTES.

POSSUI CARTEIRA PROFISSIONAL ASSINADA.

ATUA NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

OCUPA CARGO DE GERÊNCIA OU ANALISTA.



\*Dados ponderados (Ver metodologia).

\*\* Os percentuais referentes aos Coordenadores/ Professores foram atribuídos de forma conjunta para os Profissionais de Administração (ADM e TECNOL).

Obs.: respostas múltiplas (RM) com possibilidade de indicação para todas as opções.



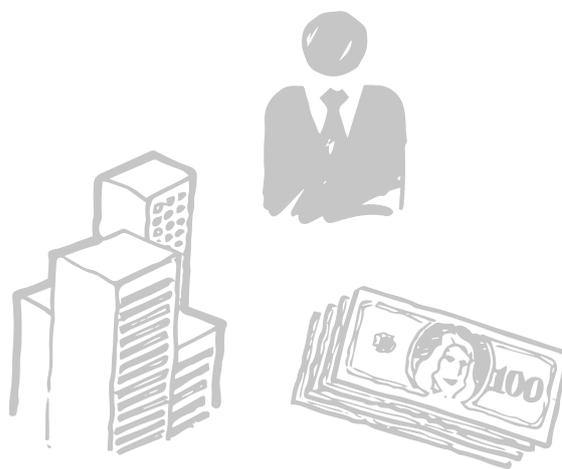
Atualmente, o ensino da Administração sofre com uma disparidade entre teoria e prática. Essa realidade é apontada pelo mercado e reconhecida por coordenadores e professores dos cursos de Administração. “Sabemos do distanciamento entre escola e a empresa na formação e absorção de nossos formandos. No entanto, esse entrosamento terá que ocorrer sob pena de alargarmos esse fosso e inviabilizarmos as organizações, comprometendo, conseqüentemente, nosso futuro”, comenta o Prof. Adm. Antonio Gildo Paes Galindo, diretor de Ensino e Pesquisa da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

Em resposta a esse déficit na formação dos administradores, professores e coordenadores sugeriram a inclusão de conteúdos na grade curricular dos cursos. Segundo a pesquisa, os três conteúdos mais votados para suprir a atual lacuna são: Desenvolvimento do Empreendedorismo; Planejamento e Gestão Estratégica; e Criatividade e Inovação. Outras sete possibilidades como Gestão Pública e Gestão de Micro e Pequenas Empresas também foram citas pelos acadêmicos.

Sendo o curso de graduação com o maior número de matriculados do país, a Administração pede uma análise mais próxima de sua qualidade. O ENADE 2012 conceituou 36% dos cursos com notas 1 e 2. Isso indica que, no mínimo, cerca de um terço dos alunos se tornam administradores que dificilmente atendem às exigências do mercado de trabalho.

“Crescemos, sem dúvida, em número, mas precisamos de um grande esforço para que as Instituições de Ensino Superior e nossos professores sejam inspirados na missão de educadores para forjar uma nação de bons profissionais de administração. Desse modo, seremos capazes de deixar um legado mais promissor para nossos descendentes”, declarou o diretor de Ensino e Pesquisa da ANGRAD.

Significativa constatação preocupa também a entidade reguladora da profissão, o Conselho Federal de Administração (CFA). “Estamos atentos a todos os aspectos da Administração no país. A Pesquisa desenvolvida é fundamental para termos ciência do que acontece em cada campo, da formação a atuação dos administradores. Conscientes das eficiências e deficiências que hoje enfrentamos, podemos desenvolver projetos e parcerias para ceifar os entraves da profissão”, ponderou o presidente da autarquia, Adm. Sebastião Luiz de Mello.



## EMPREGABILIDADE

Com maioria, também, do sexo masculino, o Tecnólogo em determinada área da Administração é geralmente egresso de universidades particulares, especialista em Processos Gerenciais ou Gestão de Pessoas, tem entre 36 e 40 anos, e atua como gerente ou analista. Como os cursos tecnológicos são relativamente novos no país – embora iniciados na década de 1970, só ganharam visibilidade e expansão no final dos anos 1990 –, 83% desses profissionais tem menos de 10 anos de formado.

Mais novo do que os cursos tecnológicos, obviamente, é o registro desses profissionais nos CRAs, realizado a partir de 2009. Logo, fica evidente o motivo pelo qual essa é a primeira participação do tecnólogo na pesquisa que define o perfil da área. Além das características mais evidentes e gerais, a inserção dos novos profissionais no estudo já consegue revelar alguns caminhos traçados até aqui.

No universo do tecnólogo, a procura por especialização representa mais da metade do público entrevistado. Dos 51% que continuam os estudos após a universidade, mais de dois terços aposta em programas de pós-graduação, incluindo MBA. Apesar da grade curricular dos cursos tecnológicos ser específica, focadas em alguma área da Administração, nota-se que quanto mais aprofundado for o conhecimento, maiores as chances de colocação no mercado de trabalho.

Ao abordar conhecimentos específicos, o estudo mostra que a “Administração de Pessoas” é o mais procurado pelos tecnólogos, com quase 80% dos profissionais em busca da área. Em seguida aparecem “Administração financeira e orçamentária”, escolha de 60% do público, e “Logística”, apreciada por mais de 40% dos entrevistados.

Semelhante aos Administradores, a empregabilidade dos Tecnólogos sustenta um ótimo nível. Driblando a atual crise político-econômica sofrida pelo País, quase 75% do público possui carteira profissional assinada e 13% atua como empresário. Os demais se declararam autônomos ou aposentados.

# VISÃO DO SISTEMA CFA/CRAs

Diretor de Formação Profissional do CFA, o Adm. Mauro Kreuz falou, em entrevista a RBA, as percepções da autarquia a partir da última edição da Pesquisa "Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Profissional de Administração".

**REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA)** - Qual a importância da Pesquisa Perfil ADM para o Sistema CFA/CRAs e, sobretudo, para a profissão?

**MAURO KREUZ (MK)** - A pesquisa nacional sobre o perfil do Administrador e o do Tecnólogo embasa sua importância, sobretudo, na atualização dos dados das pesquisas anteriores e na obtenção de subsídios para que o Sistema CFA/CRAs desenvolva ações estratégicas para a normatização, o aperfeiçoamento e a valorização da categoria profissional. Adicionalmente, a Pesquisa tem sido uma importante fonte norteadora e inspiradora para os milhares de cursos de Administração e de Tecnologia em Gestão, para suas construções e reconstruções pedagógicas, expressas nos projetos pedagógicos dos cursos. Assim como serve de alicerce para professores e pesquisadores realizarem estudos e pesquisas em administração, além de palestras, repercutindo nacionalmente seus resultados, análises e tendências.

**RBA** - Como a pesquisa pode ser utilizada?

**MK** - A metodologia e o sistema de análise da pesquisa permitem 177.243 cruzamentos potenciais possíveis de variáveis, e o fato dela ser aberta, possibilita aos pesquisadores acessar o site do CFA e proceder aos reprocessamentos e cruzamentos que julgarem necessários para seus estudos e análises.

**RBA** - Como a pesquisa pode ser utilizada?

**MK** - A metodologia e o sistema de análise da pesquisa permitem 177.243 cruzamentos potenciais possíveis de variáveis, e o fato dela ser aberta, possibilita aos pesquisadores acessar o site do CFA e proceder aos reprocessamentos e cruzamentos que julgarem necessários para seus estudos e análises.

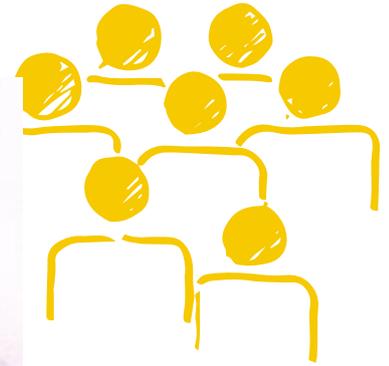
**RBA** - Por que os tecnólogos só foram incluídos nessa última edição da pesquisa?

**MK** - Em 2009, o CFA regulamentou o registro, nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), dos Tecnólogos em Determinadas Áreas da Administração, os quais devem atuar profissionalmente dentro dos limites de suas respectivas formações acadêmicas.

Diante desse contexto, ações foram desenvolvidas no sentido de apresentar, pela primeira vez, um retrato dos Tecnólogos que atuam em áreas específicas das organizações públicas e privadas e já representam mais de 38.000 registrados no Sistema CFA/CRAs.



CFA



**Adm. Mauro Kreuz:** dinâmica do mercado de trabalho tem provocado profundas alterações nas demandas e competências profissionais.

**RBA** - Quais as principais mudanças apresentadas no resultado da pesquisa recente em relação a anterior?

**MK** - Entre a infinidade dos resultados que a Pesquisa 2015 gerou, podem ser encontrados e comparados com os de pesquisas anteriores, os seguintes: a imagem do Administrador está consolidada na sociedade e todos os quatro públicos da pesquisa apontam que a "visão ampla da organização" é a característica predominante na sua identidade profissional. Os Administradores têm consciência da crescente competição no mercado de trabalho e, a maioria já tem cursos de especialização (entre eles o MBA), além de projetos para frequentar novos programas de capacitação continuada.

**RBA** - E quanto ao tecnólogo?

**MK** - O tecnólogo é um especialista, com atuação focada em determinada área da Administração, da qual é planejador, coordenador e organizador. O potencial dos tecnólogos ainda é desconhecido pelos empresários que participaram da pesquisa, motivo pelo qual, poucos os solicitam quando de contratações. Verificou-se que os Tecnólogos, em sua maioria, estão exercendo cargos de gerente, analista e coordenador, diferentemente da identidade de especialista; embora não se tenha tido uma confirmação, essa situação pode estar contribuindo para o desconhecimento do tecnólogo como um especialista.

**RBA** - Quais os motivos das alterações apresentadas na pesquisa?

**MK** - A própria dinâmica do mercado de trabalho tem provocado profundas alterações nas demandas e competências profissionais requeridas, com forte impacto nos processos de formação dos profissionais. Esse processo exige dos profissionais, sobretudo, flexibilidade e adaptabilidade constante para poder assumir novos desafios e responsabilidades, nos diferentes níveis das estruturas organizacionais, bem como, no importante e crescente segmento do empreendedorismo.

# O LÍDER EQUILIBRADO

POR **STEWART FRIEDMAN**

Muitos gestores acreditam que, para terem sucesso no trabalho e serem líderes, devem ter foco único no trabalho, à custa de si mesmos, de sua família e da sociedade. Até aqueles que rechaçam a ideia do jogo de soma zero recaem em um tipo de pensamento binário revelado pela expressão que usamos para descrever o estilo de vida ideal: “equilíbrio vida-trabalho”.

Na verdade, as evidências que tenho recolhido demonstram o contrário: o sucesso profissional sustentável resulta de investimentos significativos nos demais setores da vida. O líder equilibrado, total, tem mais êxito que o líder desequilibrado, parcial. Os “custos” do sucesso são um mito e um equívoco.

Há cerca de três décadas venho pesquisando sobre isso; minha missão na vida tem sido ajudar as pessoas a encontrar maneiras de ter uma vida mais equilibrada.

**Stewart Friedman** é professor de gestão na Wharton School of Business, da University of Pennsylvania, Estados Unidos. É consultor de empresas e atuou em organizações públicas, como a Casa Branca e a Organização das Nações Unidas. É autor de *Liderança Total: Como Obter Sucesso Profissional Enriquecendo sua Qualidade de Vida*. © The Focus Magazine. Editado com autorização da Egon Zehnder. Todos os direitos reservados.

## As Quatro dimensões da vida e o exemplo de Tom Tierney

Quando se olham no espelho, os líderes raramente veem a pessoa que querem ser. A imagem é distorcida por contradições interiores. O CEO poderoso se desespera ao constatar que não pode fazer mais por um pai que envelhece; o cientista renomado teme perder contato com a espiritualidade, por exemplo.

A ideia de que trabalho compete com vida é forte, mas despreza o fato de que a vida é a interseção e a interação de quatro dimensões: o trabalho, a família, a comunidade e o “eu”, que é o reino privado da mente, do corpo e do espírito. Ninguém goza de felicidade completa em todas as esferas da vida ao mesmo tempo, mas a harmonia entre elas é perfeitamente possível.

A harmonia começa quando abandonamos a crença de que é preciso fazer *tradeoffs* entre áreas da vida, abrindo mão da felicidade em uma em benefício de outra. É possível escolher ter as quatro dimensões trabalhando juntas, como em um quarteto de jazz. Partes diferentes têm mais



**Tom Tierney**, CEO do Bridgespan Group e ex-CEO da consultoria Bain & Company, materializa o líder equilibrado, total, descrito neste artigo

destaque a cada momento, mas, ao longo da vida, elas se combinam para criar uma linda música.

Tom Tierney, um dos líderes mais bem-sucedidos que já estudei, é um exemplo de quem atingiu a excelência em equilibrar as múltiplas dimensões da vida. Mesmo quando CEO da consultoria Bain & Company, ele nunca ia ao escritório nos fins de semana; esse tempo era da família. Tierney também cuida muito bem de sua saúde e bem-estar interior. Mantém, inclusive, um diário, no qual faz suas reflexões.

Com pouco mais de 40 anos, ele mudou o foco de seu trabalho e deixou a Bain para formar o Bridgespan Group, empresa que oferece consultoria estratégica e serviços de desenvolvimento de liderança a entidades filantrópicas, fundações e organizações não governamentais. Esse movimento foi a concretização de uma ideia que ele teve ainda jovem. Tierney é um modelo de pessoa que honra todas as partes de sua vida ativamente, aproveitando, assim, os frutos do verdadeiro sucesso.

## Como ser um líder total?

O que separa os líderes equilibrados, totais, dos demais indivíduos igualmente talentosos, mas menos satisfeitos? São três aspectos:

- 1. Ser real, agir com autenticidade.** Refere-se a saber de onde a pessoa vem, para onde vai e por quê. É aquilo que ela representa.
- 2. Ser inteiro.** Diz respeito a agir com integridade, com base em um senso interior de unidade, em contraste com a fragmentação inerente à lógica dos *tradeoffs* entre as dimensões da vida. O termo “integridade” vem do latim “*integer*”, que significa completo ou total. Agir com integridade demanda respeito ao fato de que a pessoa desempenha uma série de papéis.
- 3. Ser inovador.** É preciso sempre fazer experiências sobre como as coisas são feitas, desafiando o status quo para encontrar novas e melhores maneiras de fazê-las, não apenas para a pessoa ou sua empresa, mas para todas as diferentes partes de sua vida.

Os líderes podem buscar o domínio desses aspectos-chave para o sucesso fazendo experimentos de modo inteligente e inclusivo. “Inteligente”, nesse caso, significa antecipar de modo realista o risco e geri-lo. “Inclusivo”, por sua vez, é comunicar claramente como a tentativa de algo novo beneficiará aqueles que podem reagir mal à novidade.

Um executivo diz a seus pares e equipe o seguinte: “Gostaria de tentar algo para o próximo mês. Estarei indisponível às terças-feiras, das 15 horas até o fim do dia, porque tenho certeza de que, se usar esse tempo para fazer outras coisas que importam para mim, vocês verão melhorias em meus resultados, que é o que importa para vocês. Estarei menos distraído e mais focado, o que significa que serei capaz de entregar mais valor quando estiver trabalhando. Vocês apoiam minha tentativa de fazer isso durante um mês, para ver o que acontece?”

Assim, esse executivo conseguirá remover as razões pelas quais os colegas poderiam ser contra sua iniciativa. A proposta tem três pontos positivos: (1) vislumbra um resultado desejável para todos, (2) define o experimento em fronteiras claras e não ameaçadoras e (3) compartilha o controle do experimento, já que ele convidou os outros a ajudá-lo a avaliar seu sucesso.

Esses mesmos pontos também podem ajudar a reduzir a resistência interior do próprio executivo, na verdade. Ele se sentirá menos culpado de fazer o teste porque sabe que o intuito é ajudar os outros tanto quanto a si mesmo.

Além disso, os benefícios são relevantes, e os aspectos negativos, pequenos, o que o faz desarmar a voz interior segundo a qual fazer algo saudável para si é egoísta – ou arriscado.

## Programa de desenvolvimento de liderança

Experimentos a favor da integração de outras dimensões da vida podem sofrer forte resistência em organizações marcadas pelo estilo comando e controle, mesmo sendo inteligentes e inclusivos.

No entanto, até em tais ambientes, os líderes conseguem encontrar maneiras de definir pessoalmente o valor de ser real, inteiro e inovador, e podem estimular terceiros a fazer experimentos, em vez de eles mesmos tentarem.

A boa notícia é que qualquer sucesso alcançado por tais líderes e suas equipes pode acionar o gatilho de uma mudança cultural também nesse tipo de empresa, criando espaço para que mais pessoas honrem a vida fora do trabalho e extraíam forças disso. Assim, ficará demonstrado que o equilíbrio entre o trabalho e o restante da vida não é uma ameaça ao desempenho e ao sucesso da empresa.

Logo será possível medir melhorias de produtividade, retenção de talentos e reduções em custos de assistência médica e operacionais, por conta da energia física e psicológica ampliada pelo equilíbrio nas dimensões.

As organizações mais sábias transformarão os

experimentos inteligentes e inclusivos propostos aqui em um programa de desenvolvimento de liderança, com o objetivo de libertar seus líderes da lógica do *tradeoff* de uma dimensão da vida por outra. Deixarão os experimentos mais poderosos ao cercá-los de avaliações, feedbacks e um processo de *coaching*, garantindo que sejam realmente inteligentes e inclusivos.

No programa, os líderes devem sentir-se desafiados a fazer coisas que terão impacto positivo não só em seu trabalho, mas também em sua casa, em sua comunidade e sobre si mesmo

À medida que os experimentos se repetirem em busca do que eu chamo de “conquista em quatro frentes”, os líderes passarão a se ver como cientistas no laboratório da vida, agindo de maneira consciente e deliberada com o intuito de serem úteis para si e para os outros e aprendendo tanto com o fracasso como com o sucesso.

Com o tempo, esses líderes equilibrados, totais, ficarão aptos não apenas a se adaptar à mudança, mas também a criá-la.

## PARA QUEM QUER SER UM LÍDER TOTAL

DESENVOLVA-SE DANDO OS SEGUINTE PASSOS RUMO AO EQUILÍBRIO:

### Reconheça os principais interessados em todas as dimensões de sua vida e esclareça com eles expectativas de lado a lado.

Pergunte a seus parceiros na vida: “O que você espera de mim e o que espero de você?”. Um processo de *coaching* pode ajudá-lo a se preparar e a processar esses diálogos, que devem incluir conversas com cerca de uma dúzia de pessoas mais importantes em casa e nas comunidades a que você pertence. Tais colóquios oferecem experiência valiosa para começar a pensar sistematicamente em harmonizar dimensões variadas da vida a fim de alcançar resultados ótimos. Essa é a marca de executivos de destaque.

### Identifique seus valores centrais.

Isso começa com o repasse de episódios cruciais de sua vida – aqueles três ou quatro que definiram seus valores e crenças. Trata-se de saber como o líder se tornou quem é, o que representa, a favor de que está disposto a lutar.

### Enxergue mais longe.

Avance 15 anos no tempo e pergunte-se: o que você está fazendo? Que impacto tem sobre seu trabalho, sua casa e a comunidade? Quem você se tornou? Quanto diferente era do que é hoje? Isso revela o que importa de fato. Compartilhar esse tipo de conteúdo com pares, para ouvir o que outros líderes dizem, proporciona ainda mais *insights*.

# O LÍDER EMPRESÁRIO

LIDERAR TENDO A PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO TANTO QUANTO A DE SUA ÁREA É A EVOLUÇÃO ESPERADA DE LÍDERES DE DIVERSOS NÍVEIS, EMBORA O APOIO A ISSO NÃO SEJA O ADEQUADO

POR **DOUGLAS A. READY E M. ELLEN PEEBLES**

Ana Gabriel é CEO da Unilever Israel. A subsidiária que ela comanda comercializa, além das linhas de produtos globais da companhia, duas categorias que não existem em nenhum outro país: os cereais matinais Telma e uma linha de snacks. São “joias locais”, segunda a executiva, que correspondem a cerca de um terço dos negócios da unidade israelense.

O que a Unilever, segunda maior companhia de bens de consumo do mundo, presente em 200 países, espera de Gabriel é simples: que promova as marcas mundiais e, ao mesmo tempo, mantenha o bom desempenho dos produtos locais. “Para ser bem-sucedida, preciso ajudar meu pessoal a alinhar nossa agenda com a da Unilever como um todo”, comentou a executiva, ciente disso.

Ana Gabriel é o que temos chamado de enterprise leader [líder empresária, em livre tradução]. Ela não busca somente resultados de sua equipe ou unidade, mas tem visão das metas globais da organização e luta por elas igualmente.

É tão capaz de servir às necessidades de sua unidade como às da empresa toda.

Realizamos uma pesquisa sobre o assunto em 2014, mundial, e já são 79% os CEOs de grandes companhias internacionais que consideram extremamente importante contar com líderes de visão ampliada como Gabriel. Os outros 21% acham isso muito importante, e quase 65% esperam que pelo menos metade de sua equipe de gestores de nível médio e alto já se comporte assim.

As razões para o fenômeno são óbvias: os consumidores cada vez mais buscam soluções em vez de produtos, o que obriga diferentes unidades de negócios a trabalhar juntas. O escritório central espera de seus gestores que saibam o que acontece em outras partes da companhia e do mundo e que, além disso, compartilhem recursos.

**79%**

dos CEOs de grandes companhias acham extremamente importante contar com líderes empresários; os 21% restantes acham importante.

Quase

**65%**

esperam que 50% de sua equipe de gestores de nível médio e alto sejam líderes empresários

Fonte: Douglas A. Ready e M. Ellen Peebles.

## Desafios e obstáculos

Apesar da demanda, ainda são poucas as empresas que estão apoiando o desenvolvimento de líderes empresários. Cerca de 70% dos CEOs entrevistados em nossa pesquisa disseram, por exemplo, que investem pouco (até 25%) de seu orçamento de educação, tempo e energia no desenvolvimento de tais lideranças.

O que caracteriza um líder empresário? Como ele tem se desenvolvido? Em nossa pesquisa, descobrimos que, independentemente da empresa ou da localização, líderes que têm visão do todo da organização desenvolveram suas capacidades por meio de uma combinação de desenvolvimento pessoal deliberado, mentoria de alto nível e oportunidades propiciadas pelo próprio trabalho.

Essencialmente, o líder empresário combina papéis que parecem incompatíveis: o de “construtor” e o de “intermediário”. Ele precisa construir a visão de sua unidade e integrá-la à visão da empresa, esclarecendo aonde esta vai e como sua equipe contribui para chegar lá. Para que as capacidades da organização como um todo saiam enriquecidas, o líder empresário deve construir capacidades localmente e compartilhar recursos e conhecimento com outras unidades. Ele ainda tem de conciliar a paixão de sua equipe por realizar a missão da própria unidade com o senso de responsabilidade pelo sucesso da companhia como um todo. Mike Gladstone, presidente regional para a América do Norte e country manager de produtos inovadores da farmacêutica Pfizer nos EUA, também personifica esse papel duplo do líder. Quando soube que a corporação precisava de alguém no Japão para reforçar o plano de marketing de um anticoagulante, tomou a iniciativa de enviar uma integrante importante de sua equipe para ajudar, embora não tivesse nenhuma ligação com aquela unidade.

#### CONSTRUTOR

Constrói visão, estratégias e marcas

Desenvolve entusiasmo pela missão da unidade

Desenvolve capacidades

Conquista apoio aos valores e princípios da unidade

Constrói equipes e desenvolve indivíduos

#### INTERMEDIÁRIO

Cria significado compartilhado entre unidades e grupos

Combina entusiasmo com senso de responsabilidade pelo sucesso da empresa toda

Transforma o conhecimento da unidade em capacidade organizacional integrada

Combina valores e princípios com a cultura corporativa autêntica

Promove o intercâmbio de talentos pelas unidades e localidades para construir agilidade organizacional

## 6 SENTIDOS DO LÍDER EMPRESÁRIO

Identificamos seis componentes da atitude do líder empresário de sucesso. São características com as quais eles não, e sim que aprenderam a desenvolver.

### 1 Sentido de onde estão

Muitos dos líderes que entrevistamos se referiram a sua empresa como um lugar especial, cuja identidade é fonte de vantagem competitiva. Para Gabriel, da Unilever, essa identidade significa a compreensão profunda do alcance global da organização e do significado dos produtos locais para sua competitividade. Esses líderes creem que a companhia vende mais do que produtos, pois eles são uma extensão de o que é a empresa, de o que ela busca. Eles desenvolveram esse senso especialmente na absorção da cultura corporativa, sobretudo pela influência do líder principal, por suas palavras ou ações. Paul Polman, CEO da Unilever, e Ian Read, presidente do conselho da Pfizer, agiram dessa maneira. A maioria dos CEOs, entretanto, ainda tem de aprender o poder e o valor da intermediação em suas equipes de liderança.

### 2 Sentido de contexto

Os líderes demonstraram compreensão abrangente dos negócios e de como as peças da companhia se encaixam. Essa compreensão foi formada por uma variedade de posições que ultrapassaram lugar, unidade e função e ampliaram sua visão de mundo. Quando Gladstone, da Pfizer, por exemplo, enviou sua grande colaboradora ao Japão, esperava que ela voltasse com uma perspectiva mais ampla e mais importante para um líder do que qualquer posição que ela poderia ocupar no grupo em que estava. Ela retornou a seu país como melhor ouvinte e líder adaptativa, conhecendo mais sobre como as unidades do exterior interagem com a matriz e entre si.

### 3 Sentido de perspectiva

Segundo Yaw Nsarkoh, diretor-gerente da Unilever Nigéria, a perspectiva do líder empresário inclui tirar uma foto panorâmica e, ao mesmo tempo, apreciar os pixels que formam a foto. Ele relata aproveitar cada oportunidade que tem para aprender com os superiores, colegas, subordinados e, particularmente, consumidores, o que o ajuda a apreciar diferentes estilos de gestão, o que é crucial para atuar em um ambiente multicultural e para conciliar prioridades aparentemente conflitantes.

A maior parte do aprendizado de um líder empresário acontece em atividades do dia a dia, mas os principais vetores do ganho de perspectiva são coaching, mentoria e observação de modelos.

“Nós não jogamos nossos líderes de alto potencial em um trabalho e ficamos esperando que coisas boas aconteçam”, disse Jonathan Donner, vice-presidente da Unilever para o aprendizado global e desenvolvimento de capacidades. “Nós identificamos tarefas desafiadoras e nos certificamos de que líderes em potencial recebam coaching e mentoria e participem de redes com outros líderes.”

## 4 Sentido de comunidade

Pesquisas que realizamos mostraram que as pessoas são atraídas para redes de pares que as desafiem e apoiem. O mesmo é verdadeiro para os líderes empresários de nível sênior. Por esse motivo, organizações inteligentes viabilizam a criação de redes de aprendizado entre pares nas quais os principais desafios podem ser discutidos pelos líderes e eles podem encontrar ajuda.

Na Pfizer, o programa Chairman's Challenge permite que um seletivo grupo de líderes interaja com o presidente do conselho de administração e o comitê executivo, fazendo parte de um intenso aprendizado com pares. Times de 12 pessoas passam pouco mais de um ano focando um desafio específico e trabalhando de perto com executivos de dentro e fora da companhia para desenvolver soluções.

## 5 Sentido de propósito

Os líderes entrevistados em nossa pesquisa expressaram grande paixão pela carreira e pela empresa. Muitos se emocionaram ao falar do impacto que tinham sobre a vida de outras pessoas. Isso se deve, em parte, ao senso de realização pessoal que eles encontram em seu trabalho, mas, principalmente, à reflexão, à introspecção e ao desejo de mudar como líderes.

Na Li & Fung, empresa de design, desenvolvimento e logística de bens de consumo baseada em Hong Kong, o senso de propósito dos fundadores serve de inspiração para os funcionários. Ao longo dos anos, os irmãos Fung deram exemplo sobre como ser leais com os colaboradores e colocar as pessoas em primeiro plano. Seu lado humano está incorporado à operação.

Particularmente, eles mostram compromisso sincero com os valores familiares. Deepika Rana, diretor-executivo para a Índia e a África Subsaariana, afirmou: "Os Fungs me ligam perguntando da esposa, do filho ou de parentes dos funcionários. Eles dizem que as pessoas são seu maior ativo e vêm usando esse ativo para acelerar seu sucesso na última década".

## 6 Sentido de resiliência

"Não podemos ter uma empresa da próxima geração se a liderança for da geração passada", disse Polman, da Unilever.

Muitos dos executivos seniores entrevistados falaram sobre a importância de ter, para isso, um quadro de líderes empresários que não só sejam comprometidos com o constante aperfeiçoamento, mas mostrem alto nível de resiliência pessoal.

Laurent Kleitman, CEO da Unilever Rússia, Ucrânia e Bielorrússia, recebeu em 2009 uma proposta de emprego de outra empresa e a aceitou. Após três anos, voltou para a Unilever. Ele explicou o movimento: "Aquilo de que mais senti falta foi da confiança que nossos líderes seniores têm nas pessoas para fazerem o que é melhor pelos consumidores. Aqui tenho poder para mudar nossos processos da noite para o dia, se for necessário".

O caso de Kleitman ilustra o senso de resiliência, de quem é capaz de se levantar depois de um tombo e erguer os outros também, preparando-se para ser protagonista do futuro.

Para tanto, Gladstone teve de fazer arranjos nos planos de uma nova iniciativa em sua unidade e abrir mão de ganhos de desempenho de curto prazo – ele pensou primeiro na Pfizer como um todo.

É fácil fazer isso? Não. Ana Gabriel, da Unilever, acha bem mais fácil ser líder local. Para ela, o desafio de liderar com ponto de vista global consome mais energia, porque requer conciliar uma série de tensões e paradoxos. Na pesquisa, foram apontados como obstáculos para o desenvolvimento desses líderes barreiras organizacionais como culturas que prestigiam os construtores e mandachuvas e sistemas de remuneração que reforçam o desempenho de uma unidade ou área.

Quando os líderes de uma empresa subiram na hierarquia pensando em seus silos, e não no negócio inteiro, eles vão querer continuar cuidando de seus silos. Dificilmente tomarão uma decisão que privilegie a companhia como um todo em detrimento da meta do silo específico. Não tenderão a agir como líderes empresários.

## Propensão a crescer

Os líderes que estudamos são empresários porque conseguiram enxergar a importância de aspectos micro e macro simultaneamente.

Como? Eles confiaram nos seis sentidos aqui descritos. Creem que são parte de iniciativas orientadas por propósitos, o que faz com que tenham visão ampla e resistam a ficar presos a "coisas pequenas". Sua exposição a diferentes culturas e condições de negócios os ajuda a abandonar a ideia de soluções únicas para todos. Sua confiança nos pares lhes permite compartilhar êxitos e dificuldades.

Esses líderes empresários aprendem com os erros, mudam e crescem. Como todo líder deveria fazer, aliás.



# MERITOCRACIA VERSUS MINORIAS

DECISÕES DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAS E DE INVESTIMENTOS SOFREM O EFEITO DE DISTORÇÕES DE GÊNERO E PREJUDICAM A DIVERSIDADE, MAS É POSSÍVEL MUDAR

POR **SARAH KAPLAN**

Em 2014, o CEO da Microsoft, Satya Nadella, afirmou que as mulheres não deveriam pedir aumento de salário, mas confiar na lei do carma. A repercussão dessa fala refletiu a tensão que existe nas comunidades corporativas e de investimentos: muitas vezes acreditamos que trabalhamos dentro dos limites da meritocracia, mas as evidências sugerem, cada vez mais, que esse não é o caso. Está comprovado que nosso modo de avaliar pessoas e investimentos é afetado por distorções que atuam contra as mulheres e as minorias em geral

Por exemplo, as startups lideradas por mulheres têm mais dificuldade de obter financiamento do que as conduzidas por homens; as mulheres, não raro, não são contratadas ou promovidas em proporção igual aos homens, e a sanção da lei norte-americana Lilly Ledbetter Fair Pay pelo presidente Barack Obama em 2009, restaurando proteções contra a discriminação, só foi necessária porque as mulheres não são remuneradas nos mesmos patamares masculinos.

Sharon Vosmek, CEO da Astia, organização não governamental que ajuda mulheres a participar de empreendimentos de alta tecnologia, chegou a descrever o mundo da alta tecnologia como sendo “tão refém do mito da meritocracia que acabou deixando de lado o importante debate sobre gêneros”. (Não se considera a possibilidade de alguém nem sequer ter conseguido mostrar seu valor a ponto de merecer reconhecimento.)

## EVIDÊNCIAS DAS DISTORÇÕES

As distorções que desvalorizam as mulheres não são intencionais. Ao contrário, passam por processos supostamente objetivos e neutros. O problema é que a maneira como vemos o mundo é moldada por nossos esquemas de referência e, como Cecilia Ridgeway, cientista social da Stanford University, dos Estados Unidos, assinala, o gênero é o primeiro esquema que enquadra nosso modo de avaliar a contribuição das pessoas, sem que percebamos. É por isso que esses estereótipos são chamados “distorções ou vieses implícitos”.

A psicóloga norte-americana Rhea Steinpreis e colegas descobriram em suas pesquisas que, quando avaliam fichas de emprego idênticas, mulheres e homens preferem contratar um candidato que se chame Brian a uma pessoa de nome Karen – em uma proporção de dois para um.

A relação se repete com outras minorias. É a mesma para candidatos com nomes afro-americanos e hispânicos, comparados a outros nomes, e para homossexuais, comparados aos que não se identificam dessa maneira, segundo revelam Andrés Tilcsik, professor da Rotman School of Management, do Canadá, e outros pesquisadores.

Além disso, mesmo quando os atributos dos candidatos são equivalentes, variam as cartas de recomendação: os textos sobre candidatas tendem a ser mais curtos do que aqueles sobre homens e concentram-se em traços pessoais em vez de realizações.

Resultado? Homens são contratados com mais frequência do que mulheres. Uma vez no cargo, continuam as diferenças – na remuneração e nas promoções. Por exemplo, mesmo quando, em avaliações de desempenho, pontuam tanto quanto homens brancos, mulheres e minorias recebem salários e aumentos menores do que eles, segundo uma pesquisa. Por quê?

### As mulheres têm de ser mais qualificadas para merecerem a mesma remuneração.

No mundo do capital de risco do Vale do Silício, aparentemente ultraobjetivo, já se começa a perguntar por que apenas de 6% a 8% dos investimentos são destinados a negócios liderados por mulheres.

Seria um problema de oferta? Afinal, há menos mulheres do que homens em startups de tecnologia. Estudo recente realizado por Alison Woods Brooks e colegas, publicado na revista *Proceedings of the National Academies of Science*, viu problema no lado da demanda. Analisando cerca de cem startups, identificou que as lideradas por homens tinham 60% mais probabilidade de receberem aportes de capital externo do que as lideradas por mulheres.

Talvez as mulheres gerenciem empresas de qualidade pior, é claro, e isso com justiça deve refletir nos investimentos, mas outro experimento fez uma revelação chocante: pesquisadores apresentaram a investidores slides de PowerPoint, ora narrados por uma voz feminina, ora masculina, exatamente com o mesmo script. O que aconteceu? Os investidores tendiam a recomendar os negócios acompanhados por voz de homem em uma proporção duas vezes maior.

*No Walmart, por exemplo, as diferenças salariais aumentavam (desfavoravelmente para as mulheres) conforme também aumentava a idade da mulher. A empresa foi processada por esse motivo.*

## O PARADOXO DA MERITOCRACIA

Será que a própria ideia de uma cultura de meritocracia exacerba as desigualdades?

Sim, a julgar pela série de experimentos conduzidos por Emilio Castilla, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e por Stephen Benard, da Indiana University, dos Estados Unidos. Segundo seus achados, os ambientes organizacionais que promovem a meritocracia tendem mais a produzir resultados que não reflitam o mérito das pessoas.

Os pesquisadores dizem que isso ocorre porque a ideia de meritocracia dá aos avaliadores de desempenho credenciais morais que os convencem de que são sujeitos a distorções, o que os faz reduzir a autovigilância.

Assim, o paradoxo da meritocracia é que a crença nela pode levar a mais desigualdade – em vez de menos.

Por esse motivo, um profissional do Vale do Silício afirmou, em pesquisa realizada por Sarah Kaplan: “Os que mais atentam contra a meritocracia são aqueles que fazem questão de anunciar que ela existe”.

É simples de entender: quando somos bem-sucedidos, queremos crer que o sistema nos permitiu isso em virtude só de nosso merecimento.

## RUMO À MUDANÇA

Apesar dos desafios, muito pode ser feito para as empresas chegarem mais perto da meritocracia real, sem distorções.

- 1 É preciso eliminar dados que identifiquem o gênero das pessoas onde for possível.** Por exemplo, na triagem de currículos ou em processos de seleção em fases anteriores às entrevistas, removem-se nomes e outros dados que permitam a identificação de gênero.
- 2 Devem-se incluir dados quantitativos onde possível, como índices de desempenho financeiro ou pontuações.** Isso ajuda a eliminar as ambiguidades em relação às qualificações, que costumam beneficiar o grupo dominante.
- 3 Pode-se exigir diversidade em recrutamento de candidatos.** Quando instituíram a regra de que os times de futebol americano seriam penalizados se não entrevistassem candidatos pertencentes às minorias, a proporção de treinadores afro-americanos aumentou de 6% para 22% em apenas quatro anos. Veja bem: os times não eram obrigados a contratar minorias, apenas a incluir seus representantes nos processos seletivos. Pode-se fazer o mesmo no meio empresarial, solicitando diversidade em concorrências de projetos, competições de startups etc.
- 4 Pessoas que avaliam outras devem ser treinadas a compreender o que é um viés.** Se todos, homens e mulheres, aceitarem que são sujeitos a distorções, podem refletir melhor sobre como o viés influencia nossas decisões. Caso alguém diga que a CEO de um novo empreendimento “não tem as qualidades necessárias para ser líder”, questiona-se: “Essa não é uma afirmação enviesada?”.
- 5 Devem ser feitos ajustes em recomendações e para prevenir (e evitar) o viés.** Como modo de compensar o viés implícito no sistema, a Good Capital, que investe em empreendimentos sociais, dá pontos extras às startups lideradas por mulheres. Em sua visão, isso apenas nivela as startups em patamares justos.
- 6 Devem-se examinar sistemas e procedimentos com foco em identificar distorções não intencionais.** Mesmo os sistemas que aparentam ser neutros em relação a gêneros, como aqueles em que o critério de promoção é só o tempo de casa, podem reforçar o status quo do privilégio masculino. O próprio sistema de recrutamento baseado em indicação de funcionários recai às vezes nesse problema, pois a tendência é que se continue a contratar pessoas parecidas com as que já estão na casa, com prejuízo da diversidade.
- 7 É preciso criar mais transparência e mais formas de monitoramento.** Quando os critérios são claros e o processo de avaliação, sistemático, o viés pode ser reduzido. Essas abordagens limitam a decisão baseada em crenças ou preferências pessoais, contribuindo para diminuir a desigualdade. Evidentemente, tal transparência costuma ser difícil de engolir. O Google publicou seus dados internos sobre quanto longe ele ainda tem de caminhar nessa área, e isso lhe gerou repercussão negativa, além de uma imensa pressão para fazer progressos.
- 8 Responsabilizar as pessoas por resultados é necessário.** As evidências sugerem que treinamento e conscientização não são suficientes para provocar mudanças. A desigualdade apenas decresce quando esses programas têm sistemas de incentivo que exijam das pessoas responsabilização por seus atos.

### O CHAMADO É COLETIVO

É fácil conformar-se de que o sistema é falho mesmo e que as mulheres têm de agir por si para mudá-lo, negociando melhor, sendo mais autoconfiantes, vestindo-se para o sucesso etc. Este artigo não segue tal premissa, porém: o sistema atual é realmente falho em relação a gêneros e a minorias, e é preciso atuar para consertá-lo intencionalmente.

Não se advoga aqui que grupos sub-representados recebam tratamento preferencial. Todos os candidatos a emprego, funcionários e empreendedores devem estar em um mesmo nível justo quando se trata de contratação, promoção e investimento. Isso significa levar em consideração os privilégios que beneficiam muitos em detrimento de outros e as distorções implícitas que todos possuem – que desvalorizam a contribuição de uns e reforçam os privilégios de outros.

A esperança é que cada vez mais líderes adotem essas sugestões para se direcionarem a uma verdadeira meritocracia.

FAÇA PARTE DO CLUBE DE ASSINANTES DA HSM MANAGEMENT. Os mais importantes gestores brasileiros dos últimos 20 anos conhecem, leem e aparecem na revista HSM Management. Esse público ajudou a tocar o barco da economia do país, orientando-se pelo conhecimento de ponta em gestão. E muitas ideias que aplicaram no dia a dia das empresas, circularam pelas páginas da HSM Management. Seja um assinante da HSM Management e receba em casa o melhor da gestão mundial para ser aplicado aqui e agora. E nos próximos 5, 10, 15 trilhões de reais. Assine agora, ligue: 11 - 3039 5666, ramal 426, ou mande e-mail para [barbara@editorasegmento.com.br](mailto:barbara@editorasegmento.com.br).

LIGHT

# NOSSOS LEITORES AJUDARAM O PIB BRASILEIRO A SALTAR DE R\$ 709,6 BILHÕES PARA R\$ 5,521 TRILHÕES NOS ÚLTIMOS 20 ANOS.

Fonte: IBGE

A revista  
HSM Management  
é lida e consultada  
por gestores,  
administradores  
e público de negócios.

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

# hsm

management



# RESILIÊNCIA PARA RESISTIR

DIANTE DE UM CENÁRIO QUE CADA DIA MAIS ALIMENTA A ANSIEDADE E A FRUSTRAÇÃO, APOSTAR NA RESILIÊNCIA PODE SER UMA SAÍDA PARA O SUCESSO



POR **ADRIANA FRANCO**

A palavra crise está estampada todos os dias nas principais páginas de notícias da internet, de jornal, na televisão, no rádio. Os números apresentados sobre a economia são cada vez mais alarmantes e desanimadores. Diante de tal cenário, uma característica essencial para não se deixar abater e seguir em frente é a resiliência.

No campo da física, esse termo é utilizado para calcular o quanto de energia pode ser absorvido por um material que ao sofrer um determinado impacto é capaz de se regenerar e voltar a sua forma original, mesmo depois de deformado. E justamente por conta disso a palavra resiliência foi apropriada por pesquisadores que passaram a se interessar em estudar pessoas que permaneciam saudáveis mesmo sendo expostas a severas adversidades.

Segundo a professora da pós-graduação da FAE Centro Universitário, mestre em Organizações e Complexidade e coach, Luciane Botto, o Brasil está passando por um momento forte de mudanças e, por isso, é necessário buscar recarregar as energias e, mesmo diante de tantos impactos, tentar se regenerar e seguir em frente. “Muitas riquezas podem ser descobertas em uma situação de crise. É preciso focar no que restou da criatividade, trilhar novos caminhos”, orienta.

Luciane lembra que algumas pessoas já são bastante resilientes e, por isso, sofrem menos diante das adversidades e conseguem superar os obstáculos sem muita dificuldade. Mas ela ressalta que para aqueles que têm interesse e vontade é possível desenvolver essa característica. “É preciso buscar uma estabilidade emocional maior para alcançar o sucesso profissional, aprender a

*Luciane Botto: é necessário buscar recarregar as energias e se regenerar.*



RODOLFO BUHRE/ DIVULGAÇÃO

gerir o estresse, cuidar da qualidade de vida, reconhecer aquilo que realmente faz diferença na vida”, explica.

Diante de um cenário em que o número de demissões está cada vez maior, uma das coisas que tem chamado a atenção de Luciane é que muitas pessoas estão buscando ajuda não apenas para encontrar um caminho profissional adequado para seguir, mas sim porque estão vivendo uma crise de sentido, uma crise existencial. “É muito importante não deixar que o caos interno seja maior que o externo. É preciso encontrar a motivação dentro de si mesmo para viver. Ser protagonista de sua história e não colocar-se no papel de vítima de um sistema político-econômico decadente e falido. O momento é de se reinventar.”



RODOLFO BUHRE/ILUSTRAÇÃO

## *Karina Mikowski mudou os rumos de sua vida e investiu numa loja de roupas de tricô.*

Outro ponto destacado pela coach é a importância de interagir com as pessoas, aumentar a rede de contatos, fazer parcerias, buscar novos rumos de sobrevivência com o coletivo, porque sozinho dificilmente será possível driblar a crise atual. Tanto no campo pessoal, quanto no organizacional, ela sugere buscar a criatividade e a humildade para conseguir viver apenas com o essencial, fazer os cortes necessários e tentar encontrar alternativas para diminuir custos e não se deixar abater.

## Mudança de rumo

Formada em Jornalismo e Hotelaria, **Karina Mikowski** decidiu mudar os rumos de sua vida e investiu todas as suas finanças em uma loja de roupas de tricô fabricadas no Brasil, em meados de 2014, em um pequeno shopping de Curitiba. Todo o processo de abertura do negócio começou na metade daquele ano, quando os brasileiros estavam tomados pelo espírito da Copa do Mundo e dispostos a consumir. "Eu não imaginava que em tão pouco tempo depois o cenário econômico mudaria tanto", conta.

Karina lembra que tem sido bastante difícil enfrentar os resultados produzidos pela crise vivida no País e, para continuar seu negócio, pesquisou formas de economizar e encontrou uma loja, em uma galeria do outro lado da rua, com o aluguel pela metade do preço. "Eu acredito muito na minha ideia, por isso resolvi insistir, mesmo diante das adversidades. Hoje, estou em uma localização melhor e confiante de que essa mudança, além da economia que estou fazendo, me trará bons resultados", diz.

## DICAS DE REFORÇO

Professora da pós-graduação da FAE Centro Universitário, mestre em Organizações e Complexidade e coach, Luciane Botto, dá algumas dicas de como reforçar ou desenvolver a resiliência:



Aposte no autoconhecimento e no autocontrole



Mantenha uma rede social próxima e solidária



Aceite desafios em sua vida pessoal e profissional



Diante de uma situação difícil, pergunte a si mesmo: "Existe algo que posso aprender com essa experiência?"



Procure focar no momento presente, sem desperdiçar energia com o futuro



Ferramenta para os profissionais e estudantes de Administração que buscam a empregabilidade na área de Administração.



Sistema CFA/CRA's trabalhando pela seu desenvolvimento profissional!

[www.admempregos.org.br](http://www.admempregos.org.br)

# XXV ENBRA SERÁ SEDIADO NO CENTRO-OESTE

Focado nos processos de mudança enfrentados pelas organizações, o evento promove debates em busca de soluções práticas e eficientes



Em setembro, Cuiabá se converte na capital brasileira da Administração. A cidade sedia a vigésima quinta edição do Encontro Brasileiro de Administração (ENBRA), entre os dias 14 e 16, sob o tema central “O Impacto das Mudanças nas Organizações”.

Com palestras sobre Governança Corporativa, Liderança, Planejamento Estratégico, além de outras, o XXV ENBRA espera um público de mil pessoas entre estudantes, profissionais e apreciadores da Ciência da Administração. O objetivo maior do evento é fomentar discussões acerca dos novos desafios enfrentados pelas empresas na atualidade, além de promover uma atmosfera propícia à troca de experiência entre os participantes.

O Diretor de Relações Internacionais e Eventos do Conselho Federal de Administração, Adm. Marcos Clay comentou as expectativas para o próximo ENBRA: “Estamos confiantes no sucesso do evento. O tema é pertinente, teremos reuniões temáticas, apresentação de trabalhos científicos, ou seja, um ambiente ideal para o câmbio de ideias, o grande objetivo do encontro”.

O XXV ENBRA é uma realização do Sistema CFA/CRAs, com curadoria do Conselho Regional de Administração de Mato Grosso (CRA-MT). Durante a sua realização, em paralelo, acontecerão outros dois eventos: Reunião Plenária do Sistema CFA/CRAs; e o Seminário Internacional – Logística como fator de competitividade entre os países da América do Sul.

Embora ainda não exista uma data para a abertura das inscrições, ela acontecerá em breve. Os interessados podem acompanhar o portal do Conselho Federal de Administração – [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br) – para novas informações.



ADM. MARCOS CLAY, Diretor de Relações Internacionais e Eventos do CFA

# Código Brasileiro de Administração será lançado no primeiro semestre de 2016

Publicação traz informações relacionadas às atividades privativas do Administrador

O Conselho Federal de Administração (CFA), por meio da Câmara de Fiscalização e Registro (CFR), está desenvolvendo o Código Brasileiro de Administração (CBA). A publicação tem como finalidade especificar as atividades do Administrador em cada um dos seus campos de atuação.

O CBA será constituído por um conjunto de catálogos dedicados às áreas específicas de atuação do profissional de Administração. Por enquanto, existe apenas um catálogo pronto referente ao campo de Administração de Materiais (nomenclatura recentemente alterada para Suprimento e Logística). Embora não exista uma data específica, o lançamento da publicação está previsto para o primeiro semestre deste ano.

“O projeto funcionará como orientador aos profissionais. Também facilitará as ações de Registro e Fiscalização do exercício Profissional, com fortes reflexos na ampliação do mercado de trabalho do Administrador”, defendeu o diretor da Câmara de Fiscalização e Registro do CFA, Adm. Jorge Humberto.



Diretor de Fiscalização e Registro do CFA, Adm. Jorge Humberto

*“O projeto funcionará como orientador aos profissionais. Também facilitará as ações de Registro e Fiscalização do exercício Profissional, com fortes reflexos na ampliação do mercado de trabalho do Administrador”*

A partir do CBA, toda a sociedade, em especial, as instituições de ensino, os professores, os coordenadores de cursos e os estudantes de Administração, além dos profissionais, irão conhecer as atividades que devem desempenhar e defender no exercício da sua profissão. Outros catálogos serão confeccionados, de acordo com a quantidade dos campos de atuação do Administrador, previstos na Lei nº 4.769/1965, e seus desdobramentos.

Já está em andamento o processo de licitação para os serviços de elaboração do próximo catálogo, que abordará as atividades privativas do Administrador no campo de Administração e Seleção de Pessoal/ Recursos Humanos.

A nomenclatura deste campo será alterada para Gestão de Pessoas, já que este é o termo mais utilizado, atualmente, no mercado de trabalho.

O Código Brasileiro de Administração se mostra um importante instrumento identificador das atividades privativas do Administrador no exercício da sua profissão. Certamente uma ferramenta valiosa no discernimento daquilo que compete ao profissional de Administração.

## TRABALHAMOS POR VOCÊ!



**É estudante ou profissional de Administração e tem alguma dúvida, sugestão ou reclamação a fazer?**

Temos um canal de comunicação direta para ouvi-los.



Entre em contato com a **Ouvidoria do Conselho Federal de Administração** por meio do site

**[ouvidoria.cfa.org.br](http://ouvidoria.cfa.org.br)**

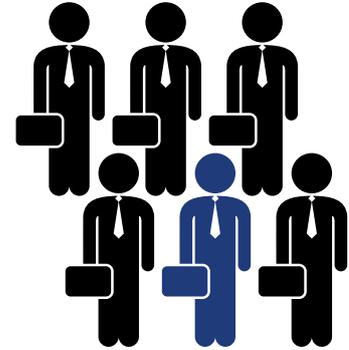
ou pelo telefone

**0800-647-4769**



CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

# Portal AdmEmpregos, ferramenta privativa no mercado da Administração



INICIATIVA DO CFA OFERECE UM CANAL DE BUSCA E OFERTA DE EMPREGOS NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

O Portal AdmEmpregos é um serviço com a marca do Sistema CFA/CRAs para os profissionais de Administração de todo o país. O objetivo da iniciativa é proporcionar aos Administradores e Tecnólogos registrados, além dos estudantes dos cursos de bacharelado em Administração e superior em tecnologia em determinada área da Administração, acesso a um canal de empregos exclusivo da área.

Para ter acesso ao serviço, profissionais e estudantes de Administração podem acessar o site do Portal AdmEmpregos e cadastrar seus currículos. Além disso, as empresas cadastradas divulgam suas vagas e pesquisam candidatas. A ideia é semelhante aos sites de emprego que já estão no mercado, com o diferencial de ser gratuito e especializado no segmento de Administração. “Essa é uma ferramenta exclusiva para o nosso público, com capacidade potencial de aproximar o profissional do mercado”, comentou o diretor de Estudos e Projetos Estratégicos do CFA, Adm. Alaércio Martins.



“Essa é uma ferramenta exclusiva para o nosso público, com capacidade potencial de aproximar o profissional do mercado.”

ADM. ALAÉRCIO  
MARTINS

*Diretor de Estudos e Projetos  
Estratégicos do CFA*

Em abril de 2013, na Assembleia de Presidentes do Sistema CFA/CRAs, realizada em Florianópolis-SC, nascia a ideia de criar um banco de empregos para os profissionais de Administração. Naquela ocasião, o presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), Adm. Sebastião Luiz de Mello levantou a questão para os presidentes dos CRAs. Após amplo debate, decidiu-se pela criação de um projeto que ajudasse o profissional de Administração a inserir-se no mercado de trabalho.

Depois de criado, o Portal conquistou profissionais e estudantes de Administração. Em 2015, os acessos ultrapassaram a marca de 112 mil e cerca de 2.200 empresas usaram o site para divulgar oportunidades – tanto de estágio (5.000) quanto de emprego (4.073).

Atualmente, o Portal conta com quase 10 mil currículos registrados e 150 empresas cadastradas. Profissionais e estudantes de Administração podem fazer seu cadastro no Portal a qualquer momento e ficar por dentro das ofertas do mercado de trabalho.

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ACRE (CRA-AC)**

Presidente: Adm. FÁBIO MENDES MACÊDO  
Av. Brasil, nº 303 - Sala 201 - Centro Empresarial Rio Branco - Centro - 69900-076 - RIO BRANCO/AC  
Fone: (68) 3224-3365 - 3223-3808  
E-mail: craacre@gmail.com  
Home Page: www.craac.org.br  
Horário de funcionamento: 7h às 16h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE ALAGOAS (CRA-AL)**

Presidente: Adm. CAROLINA FERREIRA SIMON MAIA  
Rua João Nogueira, nº 51 - Farol - 57051-400 - MACEIÓ/AL  
Fone: (82) 3221-2481 - Fax: (82) 3221-2481  
E-mail: cra@craal.org.br  
Home Page: www.craal.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAPÁ (CRA-AP)**

Presidente: EDILJANE MARIA CAMPOS DA FONSECA  
Rua Jovino Dinoá, nº 2455 - Centro - 68900-075 - MACAPÁ/AP  
Fone: (96) 3223-8602  
E-mail: cra.macapa@gmail.com  
Home Page: www.craap.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h  
Atendimento ao público das 8h às 12h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS (CRA-AM)**

Presidente: Adm. ANTONIO JORGE CUNHA CAMPOS  
Rua Apuriná, 71 - Praça 14 - 69020-170 - MANAUS/AM  
Fone: (92) 3303-7100 - Fax: (92) 3303-7101  
E-mail: conselho@craamazonas.org.br  
Home Page: www.craamazonas.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA (CRA-BA)**

Presidente: Adm. ROBERTO IBRAHIM UEHBE  
Av. Tancredo Neves, nº 999 - Ed. Metropolitano Alfa - Salas 601/602 - Caminho das Árvores 41820-021 - SALVADOR/BA  
Fone: (71) 3311-2583 - Fax: (71) 3311-2573  
E-mail: cra-ba@cra-ba.org.br  
Home Page: www.cra-ba.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO CEARÁ (CRA-CE)**

Presidente: Adm. LEONARDO JOSÉ MACEDO  
Rua Dona Leopoldina, nº 935 - Centro - 60110-484 - FORTALEZA/CE  
Fone: (85) 3421-0909 - Fax: (85) 3421-0900  
E-mail: presidencia@cra-ce.org.br  
Home Page: www.cra-ce.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL (CRA-DF)**

Presidente: Adm. MÔNICA COVA GAMA  
SAUS Quadra 6 - 2º. Pav. - Conj. 201 - Ed. Belvedere - 70070-915 - BRASÍLIA/DF  
Fone: (61) 4009-3333 - Fax: (61) 4009-3399  
E-mail: presidencia@cra-df.org.br  
Home Page: www.cradf.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO (CRA-ES)**

Presidente: Adm. HÉRCULES DA SILVA FALCÃO  
Rua Aluysio Simões, 172 - Bento Ferreira - 29050-632 - VITÓRIA/ES  
Fone: (27) 2121-0500 - Fax: (27) 2121-0539  
E-mail: craes@craes.org.br  
Home Page: www.craes.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS (CRA-GO)**

Presidente: Adm. SAMUEL ALBERNAZ  
Rua 1137, nº 229, Setor Marista - 74180-160 - GOIÂNIA/GO  
Fone: (62) 3230-4769 - Fax: (62) 3230-4731  
E-mail: presidencia@crago.org.br  
Home Page: www.crago.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO MARANHÃO (CRA-MA)**

Presidente: Adm. ALINE MENDONÇA DA SILVA  
Rua dos Afogados, 920 - Centro - 65010-020 - SÃO LUÍS/MA  
Fone: (98) 3231-4160/3231-2976 - Fax: (98) 3231-4160 e 3231-2976  
E-mail: crama@cra-ma.org.br  
Home Page: www.cra-ma.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO (CRA-MT)**

Presidente: Adm. HÉLIO TITO SIMÕES ARRUDA  
Rua 05 - Quadra 14 - Lote 05 - CPA - Centro Político e Administrativo - 78050-900 - CUIABÁ/MT  
Fone: (65) 3644-4769 - Fax: (65) 3644-4769  
E-mail: cra.mt@terra.com.br  
Home Page: www.cramt.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO DO SUL (CRA-MS)**

Presidente: Adm. GRACITA HORTÊNCIA DOS SANTOS BARBOSA - Rua Bodoquena, nº 16 - Amambai - 79008-290 - CAMPO GRANDE/MS  
Fone: (67) 3316-0300  
E-mail: presidencia@crams.org.br  
Home Page: www.crams.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MINAS GERAIS (CRA-MG)**

Presidente: Adm. AFONSO VICTOR VIANNA DE ANDRADE  
Avenida Afonso Pena, nº 981 - 1º. Andar - Centro - Ed. Sulacap - 30130-907 - BELO HORIZONTE/MG  
Fone: (31) 3274-0677 - Fax: (31) 3273-5699 e 3213-6547  
E-mail: presidencia@cramg.org.br  
Home Page: www.cramg.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PARÁ (CRA-PA)**

Presidente: Adm. JOSÉ CÉLIO SANTOS LIMA - Rua Osvaldo Cruz, nº 307 - Comércio - 66017-090 - BELÉM/PA  
Fone: (91) 3202-7889 - Fax: (91) 3202-7851  
E-mail: gabinete@crapa.org.br / presidencia@crapa.org.br  
Home Page: www.crapa.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 15h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PARAÍBA (CRA-PB)**

Presidente: Adm. EDNALDO FLOR DA SILVA  
Av. Piauí, nº 791 - Bairro dos Estados - 58030-331 - JOÃO PESSOA/PB  
Fone: (83) 3021-0296  
E-mail: crapb@crapb.org.br  
Home Page: www.crapb.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PARANÁ (CRA-PR)**

Presidente: Adm. GILBERTO SERPA GRIEBELER  
Rua Cel. Dulcídio, nº 1565 - Água Verde - 80250-100 - CURITIBA/PR  
Fone: (41) 3311-5555  
E-mail: presidencia@cra-pr.org.br  
Home Page: www.cra-pr.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO (CRA-PE)**

Presidente: Adm. ROBERT FREDERIC MOCOCC  
Rua Marconilo Pedrosa, nº 20 - Casa Amarela - 52051-330 - RECIFE/PE  
Fone: (81) 3268-4414/3441-4196 - Fax: (81) 32684414  
E-mail: cra@crape.org.br  
Home Page: www.crape.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h  
Atendimento ao público das 8h às 12h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PIAUÍ (CRA-PI)**

Presidente: Adm. PEDRO ALENCAR CARVALHO SILVA  
Rua Áurea Freire, nº 1349 - Jôquei - 64049-160 - TERESINA/PI  
Fone: (86) 3233-1704 - Fax: (86) 3233-1704  
E-mail: administrativo@cra-pi.org.br  
Home Page: www.cra-pi.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 19h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO (CRA-RJ)**

Presidente: Adm. WAGNER SIQUEIRA  
Rua Professor Gabizo, nº 197 - Edf. Belmiro Siqueira - Tijuca - 20271-064 - RIO DE JANEIRO/RJ  
Fone: (21) 3872-9550 - Fax: (21) 3872-9550  
E-mail: secretaria@cra-rj.org.br  
Home Page: www.cra-rj.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE (CRA-RN)**

Presidente: Adm. KATE CUNHA MACIEL  
Rua Coronel Auriz Coelho, nº 471 - Lagoa Nova - 59075-050 - NATAL/RN  
Fone: (84) 3234-6672/9328 - Fax: (84) 3234-6672/9328  
E-mail: cra-rn@crarn.com.br  
Home Page: www.crarn.com.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL (CRA-RS)**

Presidente: Adm. VALTER LUIZ DE LEMOS  
Rua Marçílio Dias, nº 1030 - Menino Deus - 90130-000 - PORTO ALEGRE/RS  
Fone: (51) 3014-4700/3014-4769 - Fax: (51) 3233-3006  
E-mail: diretoria@crars.org.br; secretaria@crars.org.br  
Home Page: www.crars.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RONDÔNIA (CRA-RO)**

Presidente: Adm. ANDRÉ LUIS SAONCELA DA COSTA  
Rua Tenreiro Aranha, nº 2988 - Olaria - 76801-254 - PORTO VELHO/RO  
Fone: (69) 3221-5099/3224-1706 - Fax: (69) 3221-2314  
E-mail: presidencia@craro.org.br  
Home Page: www.craro.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h  
Atendimento ao público: das 8h às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA (CRA-RR)**

Presidente: Adm. UBIRAJARA RIZ RODRIGUES  
Rua Prof. Agnelo Bitencourt, 1620 - São Francisco, 69.305-170 - BOA VISTA/RR  
Fone: (95) 3624-1448 - Fax: (95) 3624-1448  
E-mail: craroraima@gmail.com  
Home Page: www.crarrr.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h  
Atendimento ao público: das 14h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC)**

Presidente: Adm. EVANDRO FORTUNATO LINHARES  
Av. Prefeito Osmar Cunha, 260 - 7º/8º andares - Salas 701 a 707/ 801 a 807 - Ed. Royal Business Center Centro - 88015-100 - FLORIANÓPOLIS - SC  
Fone: (48) 3229-9400 - Fax: (48) 32224-0550  
E-mail: crasc@crasc.org.br  
Home Page: www.crasc.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO (CRA-SP)**

Presidente: Adm. ROBERTO CARVALHO CARDOSO  
Rua Estados Unidos, nº 865/889 - Jardim América - 01427-001 - SÃO PAULO/SP  
Fone: (11) 3087-3208/3087-3459 - Fax: (11) 3087-3256  
E-mail: secretaria@crasp.gov.br  
Home Page: www.crasp.com.br  
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30min  
Atendimento ao público: das 8:30h às 17:30h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE (CRA-SE)**

Presidente: Adm. CARLOS MENEZES CALASANS ELOY DOS SANTOS FILHO  
Rua Senador Rollemberg, 513 - São José - 49015-120 - ARACAJU/SE  
Fone: (79) 3214-2229/3214-3983 - Fax: (79) 3214-3983 e 3214-2229  
E-mail: atendimento@crase.org.br  
Home Page: www.crase.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE TOCANTINS (CRA-TO)**

Presidente: Adm. EUGÊNIO PACCELI DE FREITAS COELHO  
602 Norte, Av. Teotônio Segurado, Conj. 01, Lt 06 - 77006-700 - PALMAS/TO  
Fone: (63) 3215-1240/3215-8414  
E-mail: atendimento@crato.org.br  
Home Page: www.crato.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

*Listagem atualizada até o dia 24 de março de 2016*

# De olhos bem abertos

EM TEMPOS DE EXPOSIÇÃO EXCESSIVA AO MUNDO DIGITAL, É PRECISO ESTAR ATENTO AOS POSSÍVEIS PROBLEMAS GERADOS NA VISTA. A PREVENÇÃO É O MELHOR CAMINHO

POR **CINTHIA ZANOTTO**

Considere a seguinte situação: uma pessoa trabalha oito horas em frente à tela de um computador e depois, ao chegar em casa, liga a TV para relaxar, ou navegar na internet pelo tablet. Parece uma rotina comum hoje em dia, não é mesmo? A pesquisa “Futuro Digital em Foco BGrasil 2015”, realizada pela consultoria comScore, só confirma a afirmação. Segundo o estudo, 45% da população brasileira está conectada atualmente e boa parte desse pessoal gasta 650 horas mensais em redes sociais. Com tamanha exposição ao mundo virtual, será que existe uma preocupação com a saúde dos olhos?

Eduardo Costa Sá, médico especializado pelo Conselho Brasileiro de Oftalmologia (CBO) e Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), fala sobre a comunidade científica estar cada vez mais atenta aos efeitos causados pelo uso de equipamentos eletrônicos.

Conhecidas como Computer Vision Syndrome (CVS), existem conjuntos de sintomas, estabelecidos pelos estudiosos da área, que indicam possíveis problemas relacionados à longa exposição às telas digitais. Um deles é o distúrbio ocular, caracterizado pelas dores nos olhos, sensação de ardência e queimação, lacrimejamento excessivo, modificação na frequência do piscar e a piora do chamado olho seco.

Os distúrbios visuais têm a ver, entre outros fatores, com a fotossensibilidade e a visão turva. E os efeitos gerais são as dores na cabeça, lombares ou cervicais, espasmos musculares nas regiões do pescoço e dos ombros.

Algumas causas das CVS têm relação com o posto de trabalho. Segundo Eduardo Costa Sá, as más condições do ambiente, como muita poeira e o ar seco provocado pelo mau uso de ar condicionado, podem deixar a córnea e as glândulas lacrimais mais sensíveis, o que resulta em diminuição das lágrimas.

## É MAIS FÁCIL SE PREVENIR

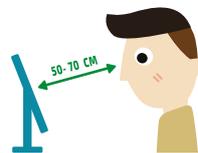
Para evitar problemas na vista, há algumas medidas a serem tomadas. Veja quais são as ações preventivas indicadas pelo especialista:



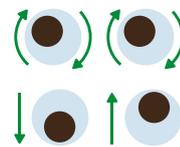
Procure dormir sem a presença de luz no quarto, pois o sono será mais tranquilo e repositivo. Realize pequenas pausas, mude de posição com frequência e tente afastar o olhar do posto de trabalho por alguns instantes.



A iluminação no trabalho deve ser adequada às necessidades individuais de cada profissional e em conformidade com as tarefas executadas por ele. Vale, ainda, tentar diminuir as horas passadas em frente do computador. Para isso, tente diversificar as tarefas ao longo do dia.



Manter uma postura correta ajuda. A cadeira e a posição do monitor em relação à janela precisam estar de acordo com as normas especificadas para os ambientes profissionais, assim como os documentos a serem usados devem facilitar a leitura.



Ginástica laboral também pode fazer bem para os olhos.

Visite um médico para realizar exames oftalmológicos periodicamente, pois é essencial para a prevenção de transtornos visuais corrigíveis.

# Gestão Ambiental

envie seu artigo



**Estudante de Bacharelado em Administração e Administrador,** seu artigo de autoria individual ou coletiva abordando o tema **Gestão Ambiental** pode ajudar na sua carreira.



**R\$30mil**  
em prêmios

consulte  
o edital

## Temas

A Gestão Ambiental como área de atuação do Administrador

As implicações éticas da Gestão Ambiental nas organizações

Modalidades:

**Artigo Acadêmico**

**Artigo Profissional**

**Pós-Graduação**

*Stricto Sensu (Administradores)*

Encaminhe seu artigo para o CRA do seu estado até 31 de agosto de 2016

Editais disponíveis em: [www.CFA.org.br](http://www.CFA.org.br)  
Informações: [formacao@cfa.org.br](mailto:formacao@cfa.org.br)  
ou telefones: (61) 3218-1819 / 3218-1815



**SISTEMA  
CFA/CRA's**  
CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO  
CONSELHOS REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO



# ORGANIZAÇÃO

é o seu forte? Ponto para você.

**PESSOAS ORGANIZADAS COSTUMAM SER MAIS PRODUTIVAS E MAIS ATRATIVAS PARA AS EMPRESAS DE QUALQUER SETOR**

POR **CINTHIA ZANOTTO**

Administrar bem o tempo, distribuir tarefas e julgar o que é mais necessário para ser feito diante da agenda de compromissos do dia a dia. Conseguir tomar decisões rapidamente, se for preciso, e de forma efetiva. Essas são características de quem possui uma das competências bastante valorizadas no mercado de trabalho atualmente, a organização.

Pessoas organizadas costumam ser mais produtivas. Segundo Bruno Melo, diretor executivo e especialista em carreiras pela Thomas Case & Associados, “os processos do cotidiano tomam muito tempo.

Quando o profissional sabe o que é urgente no dia a dia, organiza-se para realizar as entregas dele no timing que a empresa exige. É definir o importante para ele, para empresa, o que pode delegar e o que precisa fazer de imediato”.

Para Priscilla Capelatto, business partner de RH em uma indústria de especialidades químicas suíça, um profissional com um perfil organizado se torna atrativo para as empresas, pois atualmente as organizações têm, cada vez mais, optado por trabalhar com estruturas mais enxutas de pessoal. Esse funcionário vem para absorver atividades antes desenvolvidas por um maior número de pessoas.

“Esse fato em si já requer que uma pessoa seja bem organizada para poder dar conta da demanda antes feita por três ou quatro pessoas. Diante de tantas informações, e-mails e reuniões, ajuda muito que uma pessoa seja organizada para priorizar o que é necessário fazer todos os dias”, declara Priscilla.

Dependendo da função exercida, possuir esta competência pode valer mais pontos para um candidato em uma contratação. Para cargos estratégicos, a habilidade de gerenciar

vários assuntos ao mesmo tempo, característicos de pessoas organizadas, além de ser interessante, é requerido pelas empresas. De acordo com a especialista em RH, para quem possui naturalmente tal habilidade ou consegue desenvolvê-la ao longo da vida, há mais chances de se projetar não só profissionalmente como pessoalmente.

“Tem gente que por natureza gosta de fazer uma lista de tarefas a serem realizadas por dia e assim planejam sua semana, mês e ano. Isso é planejamento e um indício de organização. Se não estivermos falando do mundo corporativo em si, mas da vida de uma pessoa organizada, basta chegar na casa dela para perceber como as coisas estão dispostas. Isso é um reflexo de como a pessoa decide manejar a própria vida”, acrescenta Priscilla.

## MAIS PRODUTIVIDADE

Para quem prima pela organização, a produtividade é uma consequência. Isso pode ser mais bem observado em casos quando os profissionais trabalham com documentos e papéis, pois os organizados têm mais facilidade para se encontrar entre as pilhas de arquivo. Pessoas com este perfil também são capazes de ter uma visão mais ampla e holística sobre temas diversos.

“Ao conseguir estabelecer diretrizes na forma como vou trabalhar, eu sou mais responsável, consigo produzir muito mais com menos esforço possível dentro do cenário que a empresa adota. A organização é válida para dosar as energias tanto no lado profissional com o pessoal. Quando não se estabelece prioridades na vida, não será possível trazer o melhor de si nessas duas áreas. É uma competência que todos os profissionais deveriam desenvolver e estar alinhada com as suas expectativas profissionais”, afirma Melo.

*“Os processos do cotidiano tomam muito tempo. É preciso definir o que é mais importante.”*

*Bruno Melo, diretor executivo e especialista em carreiras pela Thomas Case & Associados*



### COMO SER MAIS ORGANIZADO?

Embora não seja um quesito determinante para qualificar um profissional, **a organização é tida como um diferencial no mercado de trabalho atualmente**. Para quem pretende aprimorar a competência ou melhorar neste quesito, os dois especialistas passaram algumas dicas. Veja como colocar em prática:



Estabeleça quais são as prioridades de cada dia de trabalho. Priorize as pendências urgentes e separe aquilo que precisa ser feito por você e por outras pessoas.



Observe e escolha uma pessoa do seu convívio, que seja organizada, para trocar informações sobre as suas práticas de organização. “É aprender com quem sabe e já tem o hábito”, diz Priscilla.



Faça uma auto-avaliação para pontuar o que tem tornado a rotina improdutiva, seja por meio de uma análise individual ou com a ajuda de um profissional.



Faça uso dos aplicativos que ajudam a organizar tarefas e a manter a disciplina, como o Evernote e o Onenote.



Mantenha o foco nas tarefas primordiais.



Esteja ciente que procrastinar toma muito tempo. As redes sociais são um dos principais motivos de distrações no trabalho. Para não interferir na produtividade, escolha horários para permanecer conectado, ou para fazer intervalos curtos de descanso durante a jornada diária.



Conte com a ajuda de um profissional especializado no tema, como um “personal organizer”, pois ele poderá indicar uma nova forma de se organizar no próprio ambiente onde a pessoa interage. “Eles, por natureza, têm uma forma de ordenar informações, armários, cozinhas e uma casa inteira, por exemplo. Estabelecer uma nova rotina”, completa a business partner de RH.



# Mercado oferece OPORTUNIDADE

SETOR DE FRANCHISING  
MOSTRA CRESCIMENTO  
E PODE SER UMA OPÇÃO  
SEGURA PARA QUEM  
BUSCA EMPREENDER

POR **ADRIANA FRANCO**

Seguindo na contramão dos números negativos apresentados pela economia brasileira, no ano passado, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) divulgou um crescimento de 8,3%, no mesmo período, com um faturamento de quase R\$ 140 bilhões. Ao todo são 138.343 unidades espalhadas pelo País e mais de três mil marcas em operação, resultando em quase 1,2 milhão de empregos diretos.

Diante de um cenário de desemprego e falta de oportunidades de vagas disponíveis, procurar saber um pouco mais sobre como funciona o sistema de franchising, ou franquias, pode ser uma saída para aqueles que pensam em investir num negócio com marcas já testadas e mais consolidadas no mercado. Os segmentos e as faixas de investimento são bastante variados e devem ser escolhidos de forma criteriosa, por isso a importância de uma orientação profissional e capacitada na hora de pesquisar as opções.

De acordo com o coordenador do Setor de Varejo do Sebrae PR, Osmar Dalquano Junior, o Sebrae e a ABF oferecem algumas oportunidades como o Programa de Capacitação em Franchising e o Franquias Brasil, para quem tem interesse em entender um pouco mais sobre como funciona o sistema de franquias. Mais informações sobre cursos podem ser adquiridas pelo endereço [abfeducacao.portaldofranchising.com.br](http://abfeducacao.portaldofranchising.com.br), ou com os próprios consultores, nas unidades regionais das duas instituições. Um dos aspectos destacados pelo vice-presidente da ABF, Altino Cristofolletti, para garantir o sucesso do crescimento do setor de franchising é a natureza colaborativa desse modelo de gestão e mercado. “Procuramos sempre nos basear na transmissão de conhecimentos do franqueador para o franqueado e o compartilhamento de recursos. Isso permite a criação de um negócio que não parte do zero: o franqueado tem acesso a uma marca estabelecida, produtos e serviços desenvolvidos e testados, processos desenhados e uma cadeia de fornecedores e abastecimento já em funcionamento. Isso tudo faz com que a mortalidade de negócios no sistema de franquias seja muito menor (cerca de 4%) em relação a negócios isolados (perto de 40%)”, explica.

O balanço divulgado pela ABF aponta que um dos caminhos utilizados pelo setor para conseguir driblar os efeitos da alta da inflação e não repassar todo o prejuízo ao consumidor foi o trabalho em rede. Segundo Cristofolletti, toda a análise dos custos é feita de forma conjunta, garantindo um poder maior de negociação e ganhos em escala maior. Além disso, ele ressalta que a atuação em rede permite a troca constante de experiência, inclusive de como se enfrentar situações de crise.

“A relação franqueador–franqueado não dá margem a acomodações, está pautada na busca permanente por aprimoramentos ou ações de saneamento quando são detectadas dificuldades”, acrescenta.

E as projeções de crescimento da ABF para este ano permanecem otimistas. Conforme o balanço divulgado pela entidade, a expectativa é de que o setor cresça de 6% a 8% em faturamento; de 8% a 10% em número de unidades e de 4% a 6% em número de marcas.

ABF/Divulgação



“O segredo está na natureza colaborativa desse modelo de gestão e mercado.”

Altino Cristofolletti

## DE CLIENTE À FRANQUEADA

A ex-bancária Silvia Oliveira Carlos teve apenas três horas para tomar a decisão que mudaria totalmente os rumos de sua vida profissional. Trabalhando em banco há dez anos e com intenção de seguir carreira na área, ela conta que foi surpreendida, 12 anos atrás, por uma ligação de seu marido sobre a oportunidade de compra de uma unidade da franquia Divino Fogão. Ele já havia seguido este mesmo caminho quatro anos antes, quando deixou seu emprego, também como bancário, para tornar-se um franqueado desta mesma rede de restaurantes.

E o curioso dessa história do casal foi que tudo começou porque ambos almoçavam todos os dias no Divino Fogão e gostavam muito da qualidade da comida, principalmente por ser tipicamente caseira. Hoje, eles são franqueados de quatro unidades e empregam cerca de cem funcionários.

Silvia lembra que levou um susto quando recebeu a ligação do esposo contando a oportunidade de tornar-se uma franqueada, ainda mais porque tratava-se de uma unidade no Shopping Anália Franco, na zona leste de São Paulo, e que exigiria um grande investimento financeiro. “Mas eu acredito que era para acontecer, porque mesmo não tendo todo o dinheiro necessário, o fundador da rede, Reinaldo Varela, confiou no nosso trabalho e entrou com 50% do valor. Hoje, esta loja é o nosso xodó e caminha 100% sozinha e nunca fechou no vermelho”, diz. O investimento inicial foi de R\$ 1 milhão e a recuperação desse valor ocorreu em três anos.

O faturamento mensal bruto médio de uma unidade do Divino Fogão é de R\$ 190 mil. Silvia conta que só a loja do Anália Franco fatura de pelo menos R\$ 380 mil. “Se não fosse a crise, já teríamos alcançado os R\$ 500 mil, com certeza”, admite ao reconhecer estar muito feliz com a mudança de rumo que deu na vida escolhendo uma franquia que lhe passa muita confiança por todo o respaldo oferecido e que garante um bom retorno dos clientes.

## DIFERENCIAL

É um dos segredos por trás desse sucesso é que, além de todo o leque de opções de pratos exigidos pela franquia, a empresária resolveu apostar em uma pista de doces bem mais recheada que o padrão. São diversos tipos de tortas, bolos, pavês, cheesecakes, sem contar as delícias tradicionais que não podem faltar, como o manjar, o pudim de leite e o merengue. “Temos um retorno muito positivo por parte de nossos clientes, que demonstram grande satisfação com o nosso trabalho. Por isso, mantemos o nosso crescimento e muitas sobremesas são diferenciais em nossa pista”, declara. (AF)

Arquivo/Divulgação



## EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS

Após dez anos trabalhando em banco, Guilherme Alves Pontes, resolveu montar seu próprio negócio. Em 2007, ele conta que ganhou um carro da unidade em que trabalhava como gerente por se destacar nas vendas e comprou um apartamento com o valor do prêmio. Quatro anos depois, já com o imóvel valorizado após muita pesquisa de mercado, decidiu colocá-lo à venda e investir tudo o que tinha na abertura de uma clínica de estética da microfranquia Emagrecentro.

Mesmo tendo como opção de ponto para instalação da clínica apenas em um bairro da periferia de São Paulo, em Itaim Paulista, Guilherme conta que não se sentiu intimidado e se dedicou totalmente ao novo empreendimento. Valendo-se sempre de sua expertise em vendas e dando uma atenção especial ao atendimento de qualidade e garantia de bons resultados aos clientes, em dois anos o franqueado precisou alugar um outro imóvel, próximo de onde já estava instalado, para conseguir dar conta da demanda.

Guilherme lembra que no início precisou investir cerca de R\$ 50 mil, além de se dedicar a fazer cursos e conseguir formar uma equipe em que ele pudesse confiar totalmente para tocar todo o negócio sem a presença diária dele. “Sempre tive em mente a ideia de abrir uma clínica que funcionasse de maneira independente. O fato de ter escolhido a Emagrecentro, com mais de 30 anos de tradição e credibilidade no mercado, com certeza me ajudou. Além disso, procuro dar treinamento semanalmente aos meus colaboradores, para garantir o bom funcionamento e a qualidade dos serviços”, revela.

Questionado sobre como tem feito para driblar os efeitos da crise econômica, o franqueado afirma que seu negócio não foi, nem de longe, afetado com a queda de movimento ou algo semelhante. “Temos feito nosso trabalho da mesma forma, vamos em busca dos clientes, apresentamos os nossos serviços e mostramos a importância de investir em si mesmo. Dividimos nossos procedimentos em parcelas de apenas R\$ 88. Isso é muito pouco para quem quer recuperar sua autoestima, se sentir bem, por isso para nós não existe crise”, explica. Atualmente, Guilherme conta com as duas unidades em Itaim Paulista, uma dando suporte à outra, e emprega seis funcionários. (AF)

## TRANSFORMANDO EMPRESAS EM FRANQUIAS

O Sebrae lançou, no ano passado, o Programa Franquias Paraná. O projeto, segundo o coordenador do Setor de Varejo da unidade, Osmar Dalquano Junior, tem como objetivo garantir um subsídio de 40% a 50% sobre o crédito de R\$ 65 mil oferecido para transformar pequenas e microempresas em franquias. As 15 empresas que passaram pela concorrência também vão receber todo o suporte necessário no processo de transformação em um período de dois anos. Todo o trabalho tem sido realizado graças a uma parceria entre o Sebrae, Fecomércio e ABF. A ideia é que a iniciativa abra novas oportunidades assim que acabar esta primeira edição.



## CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Oportunidade para os profissionais de Administração darem o **impulso que precisam** em sua carreira profissional.



Saiba mais do programa acessando:  
[certificacao.cfa.org.br](http://certificacao.cfa.org.br)



CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

# VIVER EM CONDOMÍNIOS

OS ESPAÇOS COMPARTILHADOS PARA MORAR E TRABALHAR SÃO CADA VEZ MAIS COMUNS E PARA SE DAR BEM EM UMA COMUNIDADE É PRECISO EQUILÍBRIO

POR **CINTHIA ZANOTTO**

O crescimento dos centros urbanos tem mudado a forma como as pessoas vivem e trabalham há séculos. Os espaços se tornam mais escassos enquanto o número da população só aumenta nas grandes cidades. Casas com grandes jardins dão lugar a arranha céus. Onde cabia uma família, hoje abriga dezenas. No local em que havia uma única empresa, agora tem mais de cem. Viver em ambientes compartilhados virou rotina e até mais vantajoso, quando consideradas questões de segurança e economia. Este é o porquê os condomínios nunca foram tão populares como atualmente.

Mas para manter a ordem em espaços ocupados por muita gente é preciso gestão. E a atuação de um síndico se faz cada vez mais necessária. Para atender a todas as demandas com eficácia, há quem hoje trabalhe como síndico profissional. É o caso do Adm. Aladim Ramires Godoy, especializado em gerenciar condomínios empresariais na região de Curitiba (PR).

Conforme explica Godoy, a função do síndico é representar o interesse de todos os proprietários. "Qual é a expectativa do dono e do locatário de um imóvel? Que eu proteja seu patrimônio, faça as manutenções necessárias e deixe o edifício em boas condições de uso. Mas em um condomínio empresarial eles também esperam contar com um atendimento de qualidade na recepção", afirma. Fica a cargo dele, então, encontrar colaboradores qualificados e dispostos a receber bem todos os visitantes, desde os interessados em uma informação até quem precisa fazer o uso do prédio.

Para ter suporte na tarefa de gerir um ambiente compartilhado e encontrar fornecedores comprometidos, o síndico contrata os serviços de uma administradora de condomínios. A empresa realiza, entre outras atividades, a emissão de boletos, registro em carteira dos funcionários e faz o recebimento da taxa condominial.

De acordo com David Fortes de Camargo Neto, dona da administradora Conta Condomínios, “o maior desafio da administração é o combate da inadimplência e os funcionários. A parte mais difícil para o síndico são as questões legais. Os demais são casos pontuais, que conseguimos resolver”.

Godoy diz que o síndico carrega uma grande responsabilidade sobre todos os acontecimentos em um prédio, por exemplo. No caso de um acidente grave, ele será o primeiro acionado e terá de participar de todo o processo para esclarecer e solucionar a situação.

A administração também precisa lidar com os condôminos e suas queixas eventuais. Para Neto, uma das complicações em resolver conflitos entre as pessoas é conseguir fazer cada uma delas admitir que, em boa parte dos casos, está indo contra o estabelecido na convenção do condomínio e do regimento interno.

## CONVENÇÃO E REGIMENTO INTERNO

Assim como acontece na vida cívica, as pessoas têm normas a seguirem dentro desses espaços compartilhados, seja em ambientes residências como em comerciais. O objetivo é garantir a boa convivência entre todos os condôminos. “O principal direito de quem mora e trabalha no condomínio é o poder de ir e vir nas áreas comum, viver bem e tranquilo. E o dever é ele contribuir para que isso aconteça”, acrescenta Neto.

Para um proprietário ou locatário colaborar, basta seguir as instruções do Regimento Interno, um documento onde são estabelecidos os regulamentos propostos pelos próprios condôminos. Este acordo reflete as expectativas dos usuários do local e a maneira como pretendem manter a ordem por lá.

De acordo com Neto, “muita gente fala em bom senso, mas isso precisa ser refletido por meio de um conjunto de normas, votado segundo o que pode e não pode. As pessoas expõem suas opiniões e a democracia impera. Casos bem polêmicos, como a cortina ser da

mesma cor, são votados. Pode colocar grade na janela? Vota. Este documento é mutável, podendo se adaptar a realidade colocada em prática com o tempo”.

Embora o Regimento Interno seja elaborado para especificar a conduta a ser adotada pelos condôminos, este não pode ir contra o estabelecido em lei. Ele deve estar em conformidade com as regras trazidas pela Convenção do condomínio e não desrespeitar o direito civil garantido a cada pessoa. Um bom exemplo é quando se debate a presença de animais de estimação em apartamentos.

“Alguns regimentos internos proíbem, mas ele é nulo, pois fere o direito de propriedade da pessoa. Dento da casa dela, pode fazer tudo desde que não esteja infringindo a lei”, declara o administrador de condomínio.

Já a convenção, mais difícil de ser alterada – pois precisa da participação de dois terços dos condôminos em uma reunião –, define questões previstas na lei, como a fração ideal de cada proprietário, a forma de realizar as assembleias gerais, quais são as responsabilidades do síndico, entre outras.

## GERENCIAMENTO DE CRISE

Mesmo com dois documentos para orientar o bom andamento do condomínio, os síndicos e as administradoras normalmente precisaram lidar com crises. Godoy fala que em prédios empresariais, as reclamações e os desentendimentos com os proprietários e locatários são menores. O motivo é por que estão lá exclusivamente para trabalhar e permanecem no local, normalmente, durante as horas comerciais. Para ele, quem gerencia ambientes residenciais enfrenta maiores problemas, pois há muito contato presencial com os condôminos e as demandas podem surgir em qualquer momento do dia.

Porém, não há administradores de condomínio isento de lidar com situações complicadas. “Sou gestor de um prédio importante da cidade. Há três anos, tivemos um problema em que os bombeiros foram acionados. A rua chegou a ser fechada, por causa de uma informação passada inadequadamente. Surgiu uma rachadura, após mexerem numa parede, e isso foi divulgado como se o edifício estivesse condenado. Foi preciso lidar com a ocorrência”, conta o síndico profissional.

Para Godoy, o importante em uma crise é esclarecer os fatos sem deixar espaços para dúvidas, quando for realizar a intervenção. Ele está no ramo há oito anos e diz estar satisfeito com o cargo. “É prazeroso atuar na área. No condomínio comercial, as pessoas estão ali para trabalhar. No residencial é que se lida muito com o emocional, pois elas vivem juntas”, completa.

## BARULHO, NÚMERO UM DE RECLAMAÇÕES

Uma das maiores reclamações em condomínios residenciais é o barulho, seja por causa de som alto, intimidade do casal, conversas, uso de saltos e por aí vai. Segundo Neto, a acústica em construções novas deixa a desejar. Quando algum vizinho extrapola no barulho, surgem as queixas, pois as pessoas não se esforçam para relevar incômodos ocorridos em ocasiões eventuais. Para o dono da administradora “o condômino tem que ter equilíbrio para saber que um dia ele vai ter uma visita e vai extrapolar um pouco, incomodando o vizinho. E, no outro dia, vai precisar segurar a bronca, dentro dos limites e dos moldes regimentais”.

“MUITA GENTE FALA EM BOM SENSO, MAS ISSO PRECISA SER REFLETIDO POR MEIO DE UM CONJUNTO DE NORMAS, VOTADO SEGUNDO O QUE PODE E NÃO PODE.”

## REGIMENTO INTERNO

Regimento Interno: conjunto de regulamentos proposto pelos condôminos, sem ferir regras estabelecidas na convenção e o direito civil de uma pessoa.



Aluguel da vaga no estacionamento.



Horários para fazer mudanças e obras.



Circulação de determinados veículos na garagem.



## CONVENÇÃO DO CONDOMÍNIO

Convenção do Condomínio: normas estabelecidas segundo o que a lei determina.



Como será feita a Assembleia Geral.



Responsabilidades do síndico.

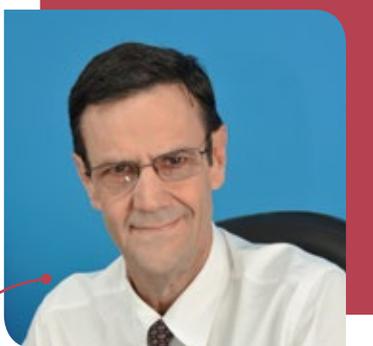
# Resolva conflitos de forma ágil e econômica

**MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM SÃO  
RECURSOS CADA VEZ MAIS  
PROCURADOS POR AQUELES  
QUE OPTAM POR NÃO LEVAR  
CONTENDAS PARA O JUDICIÁRIO**

POR **ADRIANA FRANCO**

A lentidão do sistema jurídico brasileiro é um dos motivos que torna os processos ainda mais custoso, além de gerar um desgaste emocional considerável entre as partes envolvidas. A mediação e a arbitragem são métodos previstos em lei e que contribuem para uma maior agilidade em disputas de bens ou responsabilidade sobre dívidas, por exemplo, sem necessariamente precisar recorrer ao Judiciário e com garantia de sigilo. Esses recursos de ordem privada estão sendo cada vez mais utilizados, tanto em questões pessoais, quanto empresariais.

Crédito: Arquivo / Divulgação



**Mario Henrique Miranda Negrisoni:**  
o mais prudente e viável é recorrer a  
uma mediação ou arbitragem.

E a previsão é de que a busca por essas opções alternativas aumente de forma considerável, a partir deste ano. O novo Código de Processo Civil, que deve entrar em vigor agora, em março, prevê a obrigatoriedade de se realizar uma audiência de conciliação ou de mediação antes que seja oferecida uma contestação. A nova versão também contempla a regulamentação das câmaras de mediação e conciliação, as cartas arbitrais e o sigilo de justiça atribuído à arbitragem. Dessa forma, muitas causas deverão ser resolvidas com base em acordos entre as partes, o que promete diminuir os gastos dos envolvidos e o número de processos ingressados diretamente na Justiça.

De acordo com o Administrador e perito judicial, Mario Henrique Miranda Negrisola, se ambas as partes não entram em um acordo prévio, entre si, o mais prudente e viável é recorrer a uma mediação ou arbitragem. “O processo que por vias judiciais demoraria pelo menos dez anos até ser finalizado, em uma câmara de mediação e arbitragem pode ser resolvido em seis meses, um ano, dependendo das negociações. Às vezes, até antes disso”, explica.

Delegado Regional do CRA-PR em Santo Antônio da Platina, Negrisola ressalta ainda que, embora as câmaras também tenham seus custos, o fato de tornar o

processo mais ágil permite que as partes envolvidas, em vez de desembolsarem de 20% a 30% do valor referente à causa, ao final de uma disputa judicial, deverão gastar metade disso. Segundo a advogada da Câmara Brasileira de Arbitragem e Mediação, de Campinas (SP), Maria Gabriella Dignani Schimitt de Barros, ter um imóvel ou um carro bloqueado pela Justiça por dez anos, por exemplo, já significa um prejuízo grande tendo em vista a possível desvalorização desses bens e a impossibilidade de utilizar tais capitais em qualquer transação financeira lucrativa ou no pagamento de alguma dívida.

## Custo benefício

Maria Gabriela lembra que o principal ponto que deve ser levado em conta ao recorrer a um processo de mediação é o custo benefício. Ela acredita que a exigência prevista no novo Código Civil para que se recorra a esse método antes de buscar diretamente o Poder Judiciário deverá servir de incentivo a todas as partes envolvidas. “Não é vantajoso para ninguém optar pelas vias jurídicas sem antes tentar um acordo. Os clientes perdem, os

advogados, de certa forma também, além do próprio sistema”, opina.

O engenheiro civil e pecuarista João Cláudio Galdêncio está vivendo uma situação de divórcio e acabou se rendendo ao processo de mediação por conta da agilidade. “O ideal mesmo seria se o acordo tivesse ocorrido sem precisar recorrer a esse método, mas como não deu certo, acredito que esta seja a melhor opção. Melhor do que ficar anos brigando na Justiça”, reconheceu.

## Transparência

Grande parte dos casos periciados por Negrisola trata-se de dissoluções de sociedades de empresas que estão à beira da falência, com bens bloqueados judicialmente e sem capacidade de gerar caixa para manter o funcionamento. Para o perito, o principal motivo que leva sócios a chegarem a um processo de mediação ou arbitragem sem restar qualquer resquício de uma relação pessoal que muitas vezes vinha de anos, de uma

amizade ou de dentro da própria família, é a falta de transparência na gestão dos negócios. “Quando existe a prestação de contas de forma transparente, sem levantar dúvidas ou desconfiança, dificilmente abre-se precedentes para o surgimento de problemas em uma organização. Em muitas situações, nem se trata de má fé, mas de desorganização mesmo. De algo que poderia facilmente ser evitado”, alerta.

## DEIXANDO O EMOCIONAL DE LADO

Crédito: Arquivo / Divulgação



### O MELHOR CAMINHO É NÃO DEIXAR QUE OS DESENTENDIMENTOS FECHEM A EMPRESA.

**Vinícius Espíndola**

“Nesta situação, a Justiça foi utilizada apenas para oficializar o acordo. Nunca se deve ignorar as questões psicológicas envolvidas em uma mediação porque, além do dinheiro disputado, existe uma história construída”, comenta.

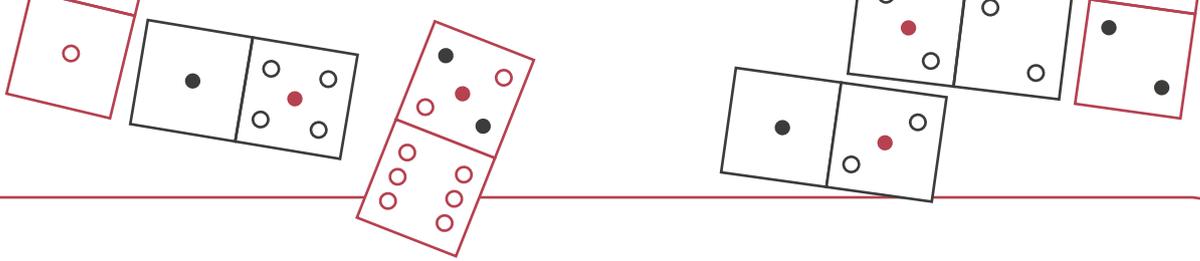
Perceber os valores ocultos existentes em uma disputa que poderia resultar no fracasso das duas partes, para Espíndola, é um dos primeiros passos para garantir o sucesso de uma mediação. Ele releva que pelo menos 95% dos casos que atende sequer precisam recorrer a uma câmara de mediação e arbitragem. Os conflitos são mediados e o acordo firmado com mais agilidade e a exigência legal da confidencialidade absoluta sobre o que foi discutido até chegar ao resultado final da negociação.

Segundo o conselheiro do CRA-PR, Administrador Armando Ronny Romero Scharf, o que diferencia a atuação de um administrador em uma mediação em relação a outros profissionais é que este sabe exatamente como lidar com o dinheiro, sem ater-se apenas a questões meramente burocráticas ou jurídicas. “Sem querer desmerecer os outros colegas, mas a nossa formação e experiência é toda voltada para lidar com o dinheiro da melhor maneira, por isso, muitas vezes, enxergamos possibilidades de acordo grandiosas que poderiam passar despercebidas”, argumenta.

“A emoção fere a conta bancária”.

Esta é uma das frases que o Administrador Vinícius Espíndola utiliza com aqueles que o contratam para fazer uma mediação. Seu objetivo, ele garante, é tentar convencer seus clientes de que, em muitos casos, não desfazer uma sociedade, não encerrar as atividades de uma empresa e aprender a lidar com as questões emocionais pode ser muito mais vantajoso para todas as partes envolvidas.

Espíndola lembra de um caso que envolvia três amigos sócios de uma empresa há mais de 30 anos. Por questões adversas um deles decidiu que não queria mais fazer parte da sociedade e o contratou para conseguir sair do negócio com pelo menos R\$ 1 milhão. Ao analisar todo o fluxo de caixa, extratos bancários, balanço, em um período de cinco meses, ele conseguiu mostrar a todos que a empresa valia muito mais do que os proprietários imaginavam. Seu cliente, decidido que não queria mais fazer parte da sociedade, conseguiu levar quase dez vezes mais do que a quantia esperada.



## CONCEITO DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM SEGUNDO O CNJ

A mediação é uma forma de solução de conflitos em que um terceiro neutro e imparcial auxilia as partes a conversar, refletir, entender o conflito e buscar, por elas próprias, a solução. Nesse caso, as próprias partes é que tomam a decisão, agindo o mediador como um facilitador. Nas centrais e câmaras de conciliação, mediação e arbitragem, a mediação será feita simultaneamente com a conciliação, sobretudo quando o conflito tiver como causa preponderante problema de ordem pessoal, emocional ou psicológica, mas sempre com assistência do conciliador até que se esgote a possibilidade de uma reaproximação afetiva das partes, sem prejuízo de este formalizar um acordo que encerre o conflito nos seus aspectos jurídico – patrimoniais. No site do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br) – é possível fazer download do Manual de Mediação Judicial, edição de 2015.

A arbitragem é método utilizado para resolver conflitos em que as partes, por livre e espontânea vontade, elegem um terceiro, o árbitro ou o Tribunal Arbitral, para que este solucione a controvérsia, de acordo com as regras estabelecidas no Manual de Procedimento Arbitral das Centrais de Conciliação, Mediação e Arbitragem. O árbitro ou Tribunal Arbitral escolhido pelas partes emitirá uma sentença que terá a mesma força de título executivo judicial, contra a qual não caberá qualquer recurso, exceto embargos de declaração. É, o árbitro, juiz de fato e de direito, especializado no assunto em conflito, exercendo seu trabalho com imparcialidade e confidencialidade. (Fonte: CNJ)

# INGLÊS PARA BRASILEIROS

O PRIMEIRO CURSO DE INGLÊS ONLINE  
DO BRASIL COM REALIDADE VIRTUAL

**FAÇA O TESTE GRÁTIS**

INGLÊS EM  
QUALQUER  
LUGAR!



Ligue grátis **0800 707 4520**  
[www.PortalEducacao.com.br/Idiomas](http://www.PortalEducacao.com.br/Idiomas)

 **UOL** | **CursodeInglês**  
NOVO

by  **PORTAL  
EDUCAÇÃO**

# EM BOAS MÃOS

NÃO EXISTE RECEITA MILAGROSA PARA QUE CIDADES, ESTADOS E PAÍS MELHOREM. ISSO DEPENDE SÓ DE GESTÃO E DE BONS GESTORES

Que a situação atual, em todas as esferas e poderes, não é das melhores, todo mundo concorda. Pelo menos, este é o consenso, denominador comum. Porém, será que tem como chegar a essa conclusão de maneira mais, digamos, formal e “científica”? A resposta é SIM, é possível medir a qualidade da gestão pública. E dizemos mais: se esta for levada a sério e exercida como deve ser, as coisas podem melhorar; e muito!

Quem explica é a conselheira Ione Macedo de Medeiros Salem e Diretora de Gestão Pública do Conselho Federal de Administração (CFA). Segundo ela, a temática da gestão por resultados tem dominado a pauta da gestão pública nos últimos anos e contém novas metodologias, práticas e ferramentas para a medição de resultados nas principais áreas. Indicadores sociais e econômicos são estabelecidos e há, inclusive, um ranking por país, estados e municípios.

Então, afinal, o que não vai bem? Atualmente, de acordo com a Diretora do CFA, a gestão pública no Brasil padece da falta de gestão profissional e de meritocracia, sem perder de vista as capacidades humanísticas. Há, ainda, segundo ela, a necessidade de modelos, práticas e ferramentas de gestão, já adotadas em alguns países e cidades mais desenvolvidas.

“Há um diferenciado painel nas regiões do Brasil, com focos de riqueza aliados aos de pobreza e de subdesenvolvimento.

Por outro lado, há ações profissionais de empresas de grande porte inseridas em regiões carentes, que mereceria uma interação maior com essas comunidades”, afirma.

A especialista diz mais. Segundo ela, olhando para traz, ao examinar a história da colonização do Brasil, enxerga-se alguns equívocos – como a escravatura, o clientelismo, a dependência do Estado, os privilégios e outros – que deixaram marcas profundas e permanentes, distorcendo até os dias de hoje o modelo de gestão pública.

“Atualmente, há um momento de mudanças no contexto da chamada Quarta Revolução Industrial, e que afeta o nosso viver. A internet das coisas, a robótica avançada, automação no transporte, inteligência artificial e aprendizagem automática, aliados a fatores sócio-econômicos, geopolíticos e demográficos, têm impacto direto no mundo do trabalho e da gestão pública. A gestão pública no Brasil precisa se adaptar a esse novo tempo em que as soluções inovadoras serão aquelas geradas a partir do trabalho colaborativo de ideias criativas”, sugere.



“Gestão por resultados tem dominado a pauta da iniciativa pública nos últimos anos.

Adm. Ione Salem

## AÇÃO PARA MELHORAR

A bandeira do CFA, de acordo com a Diretora, é a profissionalização da gestão pública. Nesse contexto, segundo ela, o gestor público precisa ter formação adequada na ocupação a exercer, que abrange competências, habilidades e atitudes compatíveis com as demandas da sociedade.

“A conduta pública exige um forte comprometimento com o bem coletivo, e requer valores morais e éticos de transparência e rigor na gestão dos bens e aplicação dos recursos públicos, e atendimento às normas de auditoria de prestação de contas aos órgãos de controle interno e externo, e à sociedade. É preciso também que os gestores públicos tenham liderança, ou seja, capacidade de influenciar e mobilizar pessoas”, orienta.

Em ano de eleições, segundo Ione, todos devem se atentar para esses atributos na hora de escolher os nossos gestores. Aliás, este controle que está nas mãos dos cidadãos seria, exatamente, a principal forma de melhorar a gestão pública no país. “Felizmente, hoje já temos mecanismos de controle que assustam os menos avisados, que se atêm a arcaicas práticas de gestão, e são surpreendidos com a sua vida pública exposta e transparente, e até a vida privada. A política interativa é um fato que os políticos precisam e devem aprender, sob pena de serem excluídos pelos seus eleitores”, lembra a especialista.

## O CFA E A MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA NO PAÍS

Na atual gestão, o Conselho Federal de Administração criou a Câmara de Gestão Pública, com o objetivo de pautar o assunto na agenda de discussões do Sistema, e de estimular a capacitação e a inserção dos Administradores no Setor Público.

“O Brasil conta, atualmente, com 5.570 municípios e a nossa atuação tem se firmado na capilaridade do Sistema, com base nos regionais, sediados em cada estado da federação. A movimentação, as parcerias e alianças destes com instituições têm dinamizado o Projeto de Administrador na Gestão Municipal, e alguns estados têm realizado trabalhos brilhantes”, afirma a conselheira Ione Salem.

Além disso, o CFA vem estreitando parcerias com órgãos de controle, como os TCEs e CGU, que realizam capacitações e orientações aos municípios, e com Associações de Municípios e de Câmaras de Vereadores, o IBAM, o SEBRAE, o Observatório Social do Brasil, dentre outras entidades.

“O TCU tem sido nosso parceiro tradicional, especialmente com o projeto de Boa Governança Pública. Estamos formando multiplicadores para auxiliar na divulgação, e implementação das práticas de Governança no Setor Público”, conclui.



# COMO SER UM BOM GESTOR PÚBLICO



DIVULGAÇÃO

Dicas da administradora **Rita de Cássia Reda Eloy**, presidente da Câmara de Gestão Pública, do Conselho Regional de Administração (CRA-RS):

**Para ser um bom gestor público o profissional da Administração deve ter princípios altamente elevados** como ser: um cidadão ético, coerente, líder, responsável, ter humildade para ouvir e entender, os anseios da nossa Sociedade nos dias atuais e nesse mundo globalizado, aonde a exigências por boas práticas de gestão, é cada vez maior;

**Transparência na sua forma de agir e trabalhar, não só com as pessoas, mas trabalhar pelas pessoas** (cidadãos e funcionários) em prol de um crescimento da sua Organização e de sua Cidade/Estado/Nação;

**Dar maior eficiência, eficácia e efetividade a máquina pública,** de forma a preservar o bem público de situações que podem ocorrer por interesses diversos;

**Também saber investir em sistemas de controles para coibir o mal uso da máquina pública** e ser rápido em apurar denúncias dando o exemplo de boa conduta, aplicando sempre os preceitos constitucionais;

**Estar bem preparado, se capacitando sempre,** efetuando "benchmarking", "troca de experiências com outros órgãos públicos" e buscar soluções satisfatórias nos serviços prestados à população, fazendo com que os mesmos sejam adequados, céleres e dignos;

**Além de ter valores condizentes com suas funções, deve estar atento e atualizado, para atender as demandas crescentes da Sociedade,** propiciando o bom desenvolvimento das Organizações Públicas, pois só assim ele poderá exercer de forma plena suas funções laborais;

**Por fim, como vivemos num mundo de grandes adversidades é importante que o gestor público tenha persistência e resiliência,** também;

**Tendo cada vez mais gestores públicos qualificados em seu quadro funcional,** melhoram sua performance organizacional, e estas, por sua vez, melhoram o atendimento (em seus diversos segmentos) para o cidadão.

# SIMPLES, MAS MUITO ÚTIL

POR **FRANCISCO JOSÉ Z. ASSIS**

Ignorar a importância de um objeto só por sua aparência simples é não admitir o óbvio: sua utilidade suplanta as demais características. Fato raro para quem movimenta papéis no seu cotidiano ocorre quando não se tem a necessidade de juntar textos, documentos, anotações. É aí que surge o clipe. Praticamente impossível ficar sem eles. Com poucos centímetros de arame dobrados engenhosamente, ajudam, organizam, facilitam a lida com a papelada.

## Controvérsia

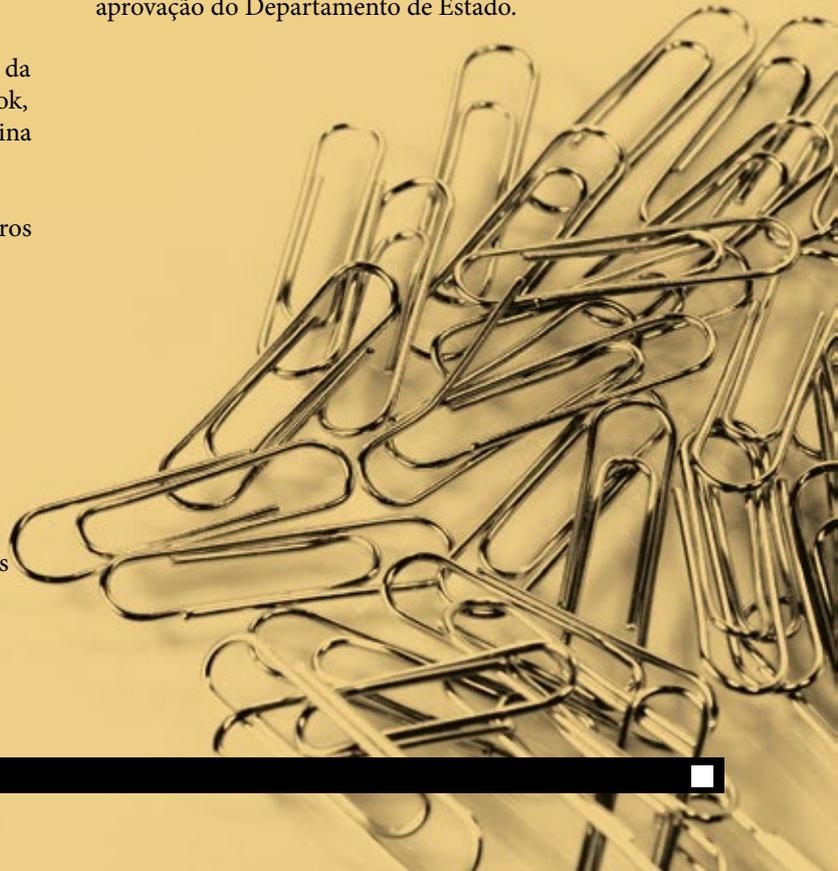
A história sobre a invenção do clipe de papel é controversa. São dois nomes e o mesmo ano de registro da patente: 1899. De um lado, o inglês William Middlebrook, a quem é também atribuída a construção de uma máquina para fabricar os prendedores de papel. Do outro lado o norueguês Johan Vaaler, que pode ter sido o primeiro a patentear o design do clipe, porém não está claro se outros não foram criados antes e apenas não passaram pelo processo formal de registro. O assunto parece não estar pacificado, o que gera ainda mais curiosidade.

## “Original”

Da forma como se conhece hoje, o clipe tem o estilo batizado de Gem e não foi patenteado. Começou a ser fabricado pela indústria inglesa Gem Manufacturing Company perto do ano de 1870 e vinte anos mais tarde foi introduzido nos Estados Unidos. A partir daí, muitas versões do objeto foram desenvolvidas, com variadas formas e cores, de diferentes marcas e materiais. Uma curiosidade: para alguns dialetos antigos de origem germânica, a palavra “Gem” significa “Joia”.

## Operação Clipe de Papel

O invento de tanta presença no dia a dia das pessoas, ganhou capítulo relevante na passagem da Segunda Guerra Mundial e no posterior avanço da tecnologia aplicada à medicina e para a concepção de foguetes e armas químicas. A Operação Clipe de Papel, assim nominada pelo Serviço de Inteligência Militar norte-americano, tinha o objetivo de recrutar cientistas de uma Alemanha esfacelada pelo nazismo. Os pesquisadores foram encontrados e convencidos a mudar com suas famílias para os Estados Unidos sem o conhecimento ou aprovação do Departamento de Estado.





## O Impacto das Mudanças nas Organizações



**14 a 16 de setembro de 2016**  
**Centro de Eventos do Pantanal**  
**Cuiabá/MT**

Acesse: [www.cramt.org.br](http://www.cramt.org.br)  
Telefone: (65) 3644-4769  
E-mail para informações:  
[enbra2016@cramt.org.br](mailto:enbra2016@cramt.org.br)

O XXV ENBRA terá como tema principal o Impacto das Mudanças nas Organizações, discutindo o atual cenário econômico, abordando temas relevantes como: Governança Corporativa - Pública e Privada, Sustentabilidade, Criatividade, Inovação e Planejamento. A Programação será composta por palestrantes renomados.

**Participe!**

**Venha conhecer Estratégias Administrativas Inovadoras. Mato Grosso Espera Por Você!**

Realização



Co-realizadores:



Apoio:





# FAÇA 5 ACONTECER

Cursos de Pós-Graduação garantem aumento de salário entre **12% e 21%.\***



Ganhe destaque no mercado com sua Pós-Graduação. São mais de **80 cursos em diversas especialidades.**

Pessoas bem capacitadas são mais valorizadas.



**Mais de 1500 cursos de atualização** em diversas especialidades para você se destacar.

\*Pesquisa feita em 2015 pela Productive (consultoria de planejamento e transição de carreira) de São Paulo.

→ Comece agora **0800 707 4520** ←



**PORTAL  
EDUCAÇÃO**

CONHECIMENTO PARA MUDAR SUA VIDA  
[www.portaleducacao.com.br](http://www.portaleducacao.com.br)