

# ADM PRO

*ADMINISTRADOR PROFISSIONAL*



## ESPECIAL CARREIRAS

TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER  
PARA ESCOLHER QUAL CAMINHO  
SEGUIR DENTRO DA ADMINISTRAÇÃO

### Gestão

Saiba porque a mentoria é uma das principais ferramentas para alavancar o seu negócio



**CRA-SP**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

### Mercado consumidor

Experiência do cliente é um dos grandes diferenciais na hora de vender um produto ou serviço



FAÇA O DOWNLOAD  
DO APLICATIVO  
DA **REVISTA**  
**ADMINISTRADOR**  
**PROFISSIONAL**

E TENHA  
ACESSO  
ÀS EDIÇÕES

Disponível na  
**App Store**

DISPONÍVEL NO  
**Google Play**



**CRA-SP**  
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

 [oficial.crasp](#)

 [oficialcrasp](#)

 [cra\\_sp](#)

 [company/cra-sp](#)

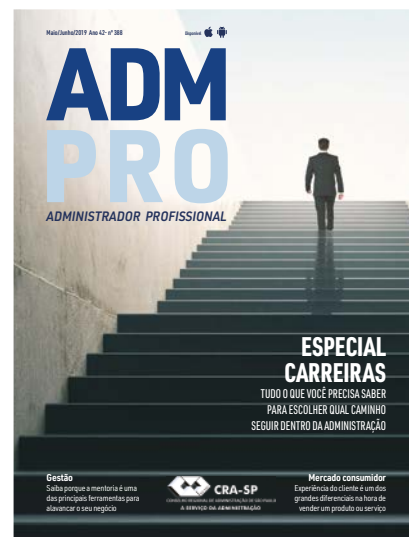
 [cra\\_sp](#)

# Nenhuma profissão oferece tantas possibilidades quanto a Administração

**A** conhecida frase “Administração é para quem não sabe o que fazer” muito provavelmente já foi ouvida por você em algum momento. Muitos estudantes e profissionais se incomodam com esse tipo de comentário, mas a verdade é que ele, cada vez mais, deve ser visto como algo positivo. Na realidade, ele traz consigo uma das principais características da Administração: o seu caráter generalista.

O rol de atuação de um administrador passa por quase todos os setores de uma empresa, independente de seu porte ou ramo de atuação. Marketing, finanças, logística, administração pública, terceiro setor, tecnologia, recursos humanos, entre tantas outras áreas, são campos ideais para o profissional de Administração e traçar uma carreira dentro de um segmento em específico não significa permanecer nele para sempre. Aliás, essa é uma das tendências mais fortes da atualidade: a mutação das atividades e o envolvimento em diversos campos.

A nossa matéria de capa trata justamente desse tema tão importante para os profissionais e estudantes da Administração. Nela, abordamos as perspectivas e novidades que permeiam a atuação do administrador no mercado de trabalho, as possibilidades dentro das carreiras tradicionais e, também, dos novos setores que se apresentam. Abordamos, ainda, o papel do profissional 4.0, que precisa adquirir e desenvolver novas habilidades, além do processo de transição de carreira, que exemplifica muito bem as transformações atuais do mundo corporativo e os novos anseios dos profissionais.



Neste número temos, ainda, a cobertura da Semana Temática Carreiras do Administrador, realizada no final de maio e que trouxe para a sede e para as cidades do interior o dia a dia de diversos setores da profissão, sob a ótica da pluralidade da Administração. Para completar o tema carreiras, na entrevista deste mês, Guilherme Filgueiras, Senior Manager da Michael Page, traz dicas importantes e objetivas para os profissionais encararem o tão temido processo seletivo nas empresas.

Completando a edição, trazemos as orientações para conseguir mentoria para o seu negócio, a importância da humanização dos processos dentro da área de recursos humanos para reverter quadros de depressão e estresse nos colaboradores e, também, como a experiência do cliente é importante na hora da venda de um produto ou serviço.

Esperamos que o nosso conteúdo especial sobre carreiras ajude você a entender as diversas possibilidades que a Administração oferece e lhe auxilie na definição de caminhos para a sua trajetória profissional.

**Boa leitura!**



**Adm. Roberto Carvalho Cardoso**  
Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL



## Diretoria do CRA-SP

**Adm. Roberto Carvalho Cardoso**  
Presidente

**Adm. Silvio Pires de Paula**  
Vice-presidente  
Administrativo

**Adm. Luiz Carlos Marques Ricardo**  
Vice-presidente de  
Planejamento

**Adm. Alberto Emmanuel Whitaker**  
Vice-presidente de  
Relações Externas

**Adm. Idalberto Chiavenato**  
Vice-presidente para  
Assuntos Acadêmicos

**Adm. Paulo Gaspar Schlitter**  
1º Secretário

**Adm. Rogério Fernando de Góes**  
2º Secretário

**Adm. Mauro José Aita**  
1º Tesoureiro

**Adm. Rosely Benevides Schwartz**  
2ª Tesoureira

**Adm. Mauro Kreuz**  
Conselheiro Federal  
Efetivo por São Paulo

**Adm. Teresinha Covas Lisboa**  
Conselheira Federal  
Suplente por São Paulo

*A Revista Administrador Profissional – ADM PRO é uma publicação editada pelo departamento de Comunicação do Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP. As matérias e reportagens não possuem caráter político ou ideológico e procuram, sempre, a imparcialidade.*

## Conselheiros Suplentes

Adm. Ana Akemi Ikeda, Adm. Antonio Carlos Cassarro, Adm. Fernando de Carvalho Cardoso, Adm. Hong Yuh Ching, Adm. Marcos Nogueira Cobra, Adm. Murilo Lemos de Lemos, Adm. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, Adm. Silvio José Moura e Silva e Adm. Taiguara Langrafe

## Produção de Conteúdo

**Coordenador do Depto. de Comunicação:** Daniel Sguerra

**Editora:**  
Katia Carmo – MTB  
84.375/SP

**Redação:**  
Katia Carmo  
e Milena Brito

**Contato:**  
redacao@crasp.gov.br

**Projeto Gráfico:**  
Hábrica de Produções

### Diagramação e arte:

Hábrica de Produções:  
Alecsander Coelho,  
Daniela Bissiguini, Érsio  
Ribeiro, Marcelo Macedo,  
Paulo Ciola e Kauê  
Rodrigues

### Impressão:

Log & Print  
Gráfica e Logística

### Tiragem:

45 mil exemplares



Rua Estados Unidos, 889  
Jd. América – 01427-001 – SP  
Estacionamento no local  
Tel.: (11) 3087-3200  
atendimento@crasp.gov.br  
www.crasp.gov.br



# ◀ Sumário ▶



## Capa Especial Carreiras

Caráter generalista da Administração oferece aos profissionais e estudantes inúmeras possibilidades. Estar preparado para as transformações do mundo e, também, da profissão, é a chave para o sucesso

18



10

### Gestão

O que é, como conseguir e por que a prática da mentoria é tão importante para você e seu negócio



28

### Mercado Consumidor

A importância de pensar na experiência do cliente na hora de vender um produto ou serviço

6

#### Em Foco

A fusão das seccionais de Bauru e Sorocaba e outras notícias

8

#### Aconteceu no CRA-SP

EaD em debate na 2ª edição do ADM Tendências

14

#### Saúde no Trabalho

Como reduzir os casos de afastamento dentro das empresas

26

#### Entrevista - Especial Carreiras

As dicas para sair vencedor de um processo seletivo

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

mudança >

## CRA-SP promove fusão entre as seccionais de Bauru e Sorocaba

O CRA-SP realizou, no mês de abril, a fusão das seccionais de Bauru e Sorocaba. A iniciativa se deve ao baixo número de profissionais registrados no Conselho na região de Bauru, bem como a quantidade reduzida de Instituições de Ensino Superior que mantém cursos de Administração na área. Os municípios atendidos pela antiga seccional de Bauru estão agora sob jurisdição da seccional de Sorocaba, situada a **Av. Antônio Carlos Comitre, 510 - sala 86**

- **Parque Campolim - Sorocaba.** É importante lembrar que muitos dos serviços oferecidos pelas unidades físicas do CRA-SP podem ser solicitados online, no portal do Conselho. As ações do projeto CRA-SP na Minha Cidade, cuja van itinerante percorre os municípios de São Paulo disponibilizando diversos serviços, também deverão ser ampliadas na região de Bauru. Mais informações pelo telefone (15) 3233-6059 ou e-mail [seccional.sorocaba@crasp.gov.br](mailto:seccional.sorocaba@crasp.gov.br).



visita >

## Secretário da Habitação do Estado visita o CRA-SP e fala sobre os desafios da área

O Conselho recebeu, recentemente, o secretário de Habitação do Governo do Estado de São Paulo, Flávio Amary, que falou sobre os planos e metas da pasta na atual gestão. Entre os objetivos do governo, o administrador público citou como uma das prioridades a desburocratização de processos e a cooperação entre os governos estadual e municipais. Quanto a redução do *déficit* habitacional, Amary lembrou que esse problema não é apenas formado pela falta de moradias, mas sim por diversos fatores. "Sessenta por cento do *déficit* se deve ao ônus excessivo de aluguel, quando as famílias gastam mais de um terço de sua renda com esse tipo de despesa; 24% referem-se a coabitação, ou seja, quando duas ou mais famílias moram na mesma casa e, claro, também existem os casos daquelas pessoas que moram em favelas, cortiços, entre outras formas de moradias. É importante termos esse mapa de São Paulo para conhecermos os problemas, pois cada um deles tem um tipo de encaminhamento adequado. Nosso papel não é só fazer casa. Esse, sem dúvida, é um pedaço muito importante, mas outras ações complementares também nos ajudam a diminuir o *déficit* habitacional hoje", explicou.



carreira >

## Estágio dos sonhos inclui poder trabalhar com causas

Levantamento do Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE com mais de 35 mil pessoas em todo o Brasil apontou que valores pessoais estão à frente de questões financeiras para 53,5% dos entrevistados. O número é bem mais representativo quando comparado com o desejo de receber bolsa-auxílio de valor elevado, que representou 26,6% das respostas. Ainda de acordo com levantamento, realizado entre março e abril de 2019, participar ativamente de tarefas estratégicas e opinar em mudanças internas representam o anseio de 11% e 8,8% dos estudantes, respectivamente. Já quando a questão é o motivo que os levariam a desistir da "vaga dos sonhos", os valores pessoais voltaram a aparecer como principal causa. Para 31% dos alunos, "não concordar com a missão da empresa" seria fator determinante para não permanecer na organização. Outros motivos que levariam a isso seriam: bolsa-auxílio e benefícios incompatíveis com o mercado (27,9%), o local de estágio ser longe de casa/universidade (25%) e, por último, falta de identificação com a equipe (16,1%).

cadeia de Suprimentos >

## Pesquisa da DHL aponta riscos para a cadeia de suprimentos em 2019

O relatório DHL Resilience360, baseado em dados de risco e incidentes coletados pelo sistema de gerenciamento em nuvem da DHL, destacou uma série de ameaças potenciais que podem afetar as empresas em 2019. Segundo o estudo, a crescente demanda por matérias-primas, juntamente com um frágil fornecimento causado por instabilidade política e paralisação de fornecedores, pode resultar na escassez de itens como lítio, cobalto e adiponitrila. *Recalls* e ameaças à segurança também são considerados riscos emergentes, devido à ampla conscientização pública sobre questões de qualidade e fiscalização mais rigorosa por parte de autoridades em setores altamente regulamentados, como produtos farmacêuticos e dispositivos médicos. Por fim, regulamentações ambientais mais rígidas, motivadas pela ampliação de medidas antipoluição nas indústrias da Ásia e o anúncio de novos requisitos pela Agência de Proteção Ambiental dos EUA, aumentarão os custos para empresas em vários setores, com potencial de ameaçar fornecedores e forçar mudanças significativas em todas as cadeias de suprimentos.

coworking >

## Mais de 60% das empresas no mundo estão em escritórios flexíveis

A ideia de se deslocar por horas para chegar ao escritório está se tornando tão obsoleta quanto o uso do fax. A conclusão é de uma pesquisa realizada pelo *International Workplace Group (IWG)*, cujo levantamento conduzido em janeiro deste ano, com mais de 15 mil pessoas em 80 países, aponta que mais da metade dos profissionais já trabalha fora das sedes de suas empresas por, pelo menos, três dias na semana. Cerca de 62% das empresas em todo o mundo estão ocupando espaços flexíveis de trabalho, como escritórios compartilhados e ambientes de *coworking*. No Brasil, 72% dos 1.116 entrevistados consideraram que a existência de políticas flexíveis de trabalho é essencial para uma empresa e 67% disseram que a organização para qual trabalham possui alguma política de flexibilidade, dado acima da média mundial (62%). Por aqui, 76% dizem que espaços flexíveis poderiam reduzir significativamente o tempo que gastam com deslocamento para ir e voltar do trabalho. Mais da metade (54%) dos brasileiros alegam que trabalham (fazendo telefonemas, checando e-mails etc.) enquanto estão no trajeto para a empresa.



# Segundo episódio da **série ADM Tendências** tratou da educação a distância



Evento apontou o crescimento de instituições que oferecem a modalidade EaD, cujo segmento já ultrapassa a marca de 7 milhões de matrículas e com potencial de, em breve, superar os números da educação presencial

Por Milena Brito

**D**ando continuidade à série ADM Tendências, que tem como objetivo abordar temas ligados ao futuro da Administração, o CRA-SP promoveu no mês de abril, desta vez em parceria com a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), evento que contou com a participação de diversos especialistas na área da Educação a Distância (EaD) e reuniu um seleto grupo de autoridades acadêmicas interessado nas novidades que o setor tem apresentado e nos rumos para os quais caminha.

Focado na atuação das instituições de ensino frente ao evidente crescimento da EaD no Brasil, o ADM Tendências aproximou o público presente da atual realidade vivenciada pelo segmento que, de acordo com a coordenadora do CensoEaD.br, da ABED, Betina Von Staa, é extremamente dinâmico e sensível às oscilações regulatórias e de mercado.

Ainda segundo a especialista, o censo EaD realizado com cerca de 351 instituições de ensino públicas, federais, estaduais, municipais, privadas, entre outras, mostrou que, após a flexibilização da regulamentação por meio da Portaria Normativa nº 11 (de 20 de junho de 2017), que facilitou a criação

de polos, ao mesmo tempo em que permitiu a criação de instituições EaD sem a contrapartida presencial, o setor entrou em rápido desenvolvimento. Entre os fatores que contribuíram para esse cenário favorável estão: conveniência; interesse das organizações na educação corporativa para complementar a formação de colaboradores; as restrições ao Financiamento Estudantil (FIES), que dificultaram o acesso de alunos ao ensino presencial e o nível de qualidade dos cursos. “Muitas coisas aconteceram nos últimos 10 anos e, certamente, a modalidade a distância veio para ficar. Estamos só começando a entender como funciona esse mundo e o mercado tem tudo para crescer e continuar inovando”, disse.

## Tendências

Para o professor da Universidade de São Paulo (USP), Romero Tori, a EaD está “virando o jogo” com a ajuda das novas gerações, que entendem suas vantagens e benefícios. “Logo o ensino presencial poderá encontrar dificuldades, caso não corra atrás de tudo o que a educação a distância já desenvolveu. Há muita coisa boa que pode e deve ser aproveitada pelo presencial.”



Segundo o docente, a distância na educação está sendo eliminada com a ajuda da tecnologia e esse exemplo deve ser seguido pelo ensino tradicional. “Enquanto a EaD desenvolve métodos para reduzir distâncias, o afastamento entre aluno, professor e conteúdo é recorrente na educação presencial. É importante utilizar recursos tecnológicos como *blended learning*, *mobile learning*, *vídeo learning*, *learning analytics*, aprendizagem imersiva, gamificação, entre outros, para reunir o que há de melhor nas duas modalidades e melhorar a experiência e o aprendizado do aluno”, esclareceu.

## Regulamentação

Antonio Carbonari Netto, conselheiro da Câmara de Educação Superior do Ministério da Educação, foi um dos convidados de destaque do evento e falou sobre o trabalho realizado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), durante todo o ano de 2018, para desregulamentar o ensino presencial. “Chegamos ao mês de dezembro com a vigência da Portaria 1.428, que objetiva ampliar o percentual de EaD nos cursos presenciais entre 20 e 40%, em instituições de ensino com Conceito de Curso (CC) maior ou igual a quatro.”

Carbonari foi enfático ao afirmar que a função do professor está acabando, para dar lugar à atividade de tutor, um profissional melhor preparado para absorver a questão da distância, por meio da tecnologia, e com capacidade de atender o aluno de forma online. E aproveitou para apontar a necessidade de abrir a legislação para “retreinar” professores, para que esses sejam capazes de trabalhar competências e não só conteúdo. “Conteúdo é saber. Competência é saber fazer. Formamos milhões de professores para ensinar conteúdo e agora eles precisam ensinar competências. Quem se preocupa com a formação do professor em grande escala é a EaD. Temos que inovar e não colocar amarras na educação. As instituições são todas maduras no Brasil, apesar de ainda haver o resquício do apagador,

“Logo o ensino presencial poderá encontrar dificuldades, caso não corra atrás de tudo o que a educação a distância já desenvolveu”, afirmou Romero Tori, professor da USP

giz e lousa por aqui, que impõe provas presenciais e laboratórios. O mundo está mudando muito rápido e as leis têm que acompanhar. Precisamos abrir mais a legislação para que as instituições ajudem o país a crescer. Vamos unir forças e mostrar que é possível trabalhar com qualidade!”, determinou.

O presidente CRA-SP, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, fechou o segundo episódio do ADM Tendências com a constatação de que a evolução da EaD no Brasil é real e irreversível. “Apesar da grande resistência, até mesmo infundada para um país de dimensões continentais, a educação a distância e seu modelo ativo, que coloca o aluno como protagonista de sua formação, tem transformado o modelo de ensino no país e isso, com toda certeza, irá contribuir muito para a evolução nacional. Nosso objetivo, com esse evento, é trazer o assunto à luz e favorecer a discussão, em busca do desenvolvimento do ensino a distância”, finalizou. ➔

Antonio Carbonari Netto foi um dos convidados de destaque do 2º ADM Tendências



Confira a cobertura completa do evento no Canal A Serviço da Administração.  
Acesse <http://bit.ly/2W9dUVu>





**Mentoria:** uma ferramenta indispensável para alavancar o seu negócio



Contar com a experiência de empresários de sucesso na gestão da sua empresa ajuda a resolver desafios, impulsionar os resultados finais e evitar erros que podem comprometer o desenvolvimento de uma ideia

Por Katia Carmo

**Q**uem empreende sabe: o caminho para um negócio de sucesso passa por muitos percalços, requer paciência e, acima de tudo, resiliência. Mas já pensou se você pudesse pular ou, pelo menos, reduzir o tempo e dinheiro gastos em alguns dos vários desafios que uma empresa apresenta? Esse sonho, que parece muito distante para diversos profissionais, não acontece, obviamente, da noite para o dia, mas é totalmente atingível e faz parte de um processo muito utilizado por pequenos e médios empresários: a mentoria.

Diferentemente da contratação de uma consultoria especializada, a mentoria consiste em conseguir, de forma gratuita, a ajuda de empresários que, por meio de suas experiências anteriores, possam dar um outro olhar para o seu negócio. É importante esclarecer, porém, que um processo de mentoria não vai oferecer uma fórmula mágica para o sucesso da empresa e, tampouco, fornecer ideias iniciais para o empreendedor. O papel do mentor é, na verdade, aconselhar e mostrar, com base na sua própria experiência, o que pode ou não dar certo, mas, acima de tudo, o seu maior compromisso é com o mentorado, com o objetivo de ajudá-lo a desenvolver competências necessárias para que possa caminhar sozinho.

É com essa visão e sabendo que cada negócio possui suas particularidades que a mentoria trará resultados. "Não existe uma solução única, cada situação exige uma prática diferenciada. Ter um acompanhamento personalizado permite que a chance de sucesso seja maximizada e que seu negócio

Uarlen Valério



Flávio Vinte

dê certo", comenta Flávio Vinte, fundador da Vivaçúcar, empresa de trading de açúcar cristal, que recentemente passou por um processo de mentoria através do programa Exame Mentoria PME e contou com a ajuda de Alexandre Costa, fundador da Cacau Show e de Rodrigo Lacerda, *Head of Global Brands* da BRF. Ele lembra um dos primeiros pontos abordados pelo mentor e que podem ajudar a entender se você está no caminho certo. "O Alexandre me passou os dois lados dos negócios: a parte glamourosa de ser um





empreendedor de sucesso, mas também a rotina de trabalho pesado. Isso foi importante para eu saber se empreender, de fato, era para mim”, relembra.

### Como conseguir um mentor?

O primeiro passo para quem deseja obter a tão bem-vinda e necessária mentoria é a pesquisa. Saber quem procurar é uma etapa que não pode ser negligenciada, pois é preciso entender se aquele executivo que você admira realmente vai conseguir lhe auxiliar. “Alinhe seus desafios atuais e pense como seu mentor pode lhe ajudar. Busque, ainda, as experiências que ele teve e que podem ser úteis de explorar. Depois de entender bem seu mentor, entre em contato com ele e exponha seus pontos com a maior clareza e objetividade possível. Isso pode garantir um *match* mais assertivo para ambos os lados. Lembre-se que nem sempre o grande executivo é o melhor mentor de todos. Às vezes, empreendedores que estão ao seu lado também têm grandes conhecimentos que podem lhe ajudar”, aconselha Vitor Torres, CEO e fundador da Contabilizei.

Mas, afinal, como entrar em contato com essas pessoas fora de programas estruturados, como o da Exame, por exemplo? A dica de quem já passou por esse momento é aproveitar as facilidades das redes online e, também, da aproximação e do *networking* construído em grupos e associações, por exemplo. “Uma forma muito boa para se conseguir uma mentoria hoje é pelo *LinkedIn*, uma plataforma onde você pode se mostrar e encontrar profissionais que sejam relevantes e que você goste. A forma de convidar um mentor é que tem que ser olhada com cautela. É sempre necessário levar alguma coisa para a pessoa, mas sem ser invasivo, pois esses profissionais são muito ocupados. É preciso, também, oferecer algum benefício para que aquele profissional possa te mentorar. Outro detalhe é que todos nós estamos envolvidos em várias redes. Eu, por exemplo, participo da Endeavor, da Amcham, do

IFL - Instituto de Formação de Líderes e esses lugares sempre possuem profissionais relevantes. Precisamos saber utilizar bem esse relacionamento e canais para chegar no profissional certo e conseguir uma mentoria”, sugere Vinte, que este ano foi listado pela Forbes como um dos jovens abaixo dos 30 anos mais influentes do país.

Se engana, porém, quem acha que esse benefício que deve ser levado até o possível mentor é um retorno financeiro. Para Torres, com o alinhamento correto, conseguir uma mentoria não é difícil e o ideal é fugir dos processos pagos, pois há sempre alguém disposto a ajudar sem esse tipo de cobrança. Para quem deseja saber mais sobre o processo antes de se aventurar num pedido de mentoria a um profissional específico, a solução é se familiarizar com os inúmeros programas online disponíveis, nos quais executivos de sucesso falam abertamente sobre suas experiências e dão dicas para quem está começando. É claro que, nestes casos, as “lições” não serão específicas para o seu negócio, mas é possível assimilar muito do conhecimento passado, conhecer vários empresários e iniciar o planejamento para uma abordagem correta.

### Preparação

Passada a etapa do primeiro contato e tendo o aceite do seu mentor, o próximo passo é saber como otimizar as reuniões marcadas, pois, apesar da disponibilidade em lhe atender, o tempo do empresário é muito valioso e gastá-lo com questões que já poderiam ter sido resolvidas é frustrante para os dois lados. Torres recomenda que, antes do encontro presencial, o empreendedor deixe claro seus desafios e objetivos e contextualize seu mentor por e-mail. Sobre as perguntas a serem feitas, ele sugere evitar fazer questionamentos em que você já queira dar a resposta a si mesmo, afinal de contas, é a visão de alguém de fora que está sendo buscada. Outra dica é evitar comparações com o negócio do executivo que está te



mentorando. “O caminho que a Contabilizei percorreu até aqui, com toda certeza, é bem diferente do que a empresa dos meus mentores trilhará. A conversa é uma troca de experiências e não uma receita ou passo a passo para o sucesso”, lembra.

Vinte conta que em um dos processos de mentoria pelos quais passou com Rodrigo Lacerda, ele apresentou dois projetos que, de imediato, foram “recusados” pelo mentor, que explicou as possíveis dificuldades para colocá-los em prática. O CEO da Vivaçúcar explica que, se tivesse levado a ideia bruta para desenvolver na sessão de mentoria, o tempo gasto com isso teria sido totalmente desperdiçado. “Eu sempre mostrei um desafio específico bem desenhado para, assim, começar a trabalhar a partir da experiência deles (mentores) em uma coisa mais certa. Nesses dois casos, o que foi feito foi adaptar a ideia para que ela pudesse ser implantada”, lembra.

### **Adaptação à experiência e *feedback***

Participar de um processo de mentoria, como lembrou Torres, não significa seguir os mesmos passos que o seu mentor trilhou na empresa dele. Isso porque cada negócio tem sua própria peculiaridade e é preciso estar atento ao que pode ou não fazer sentido (e dar resultados) para você. Vinte lembra que precisou adequar algumas experiências e sugestões para o seu ramo de atuação a

fim de conseguir atingir os resultados desejados. “A Cacau Show é uma marca muito bem vista e boa parte do investimento do Alexandre é para esse lado. Em contrapartida, eu, como um *trader* de açúcar cristal, não tenho esse poder de marca com o consumidor. Logo, se eu pegasse simplesmente os exemplos dele, iria apenas queimar o meu caixa. O meu negócio é muito mais de bastidores, de ter boas relações com outros empresários, do que se apresentar como uma marca forte para o cliente final. Então, na medida em que eu o via fazendo algumas coisas, percebi que nem tudo era aplicável a mim e isso só eu pude perceber, porque ele não estava dentro do meu negócio”, explica.

Torres explica, ainda, que o sucesso de uma mentoria depende muito do mentorado, do seu processo de planejamento e da sua estratégia de ações a serem executadas. Ele revela, também, que é essencial manter contato com o mentor mesmo após o final da mentoria, dando retorno sobre aquilo que deu certo. “Essas trocas tornam o processo valoroso para ambas as partes”, finaliza.

Entender que é possível contar com a experiência de profissionais de sucesso sem que isso acarrete em mais uma despesa e conseguir separar aquilo que pode servir de *insight* para o seu negócio, definitivamente, parece ser a melhor opção para ultrapassar muitas barreiras e estar à frente no mercado. E você, já pensou nisso? 🚀

Vitor Torres





# Mente sã, corpo são

A saúde mental dos trabalhadores tem se tornado um preocupante tema de debates ao redor do mundo e seus desdobramentos negativos já são considerados grandes ameaças ao crescimento econômico e à estabilidade mundial. Cabe às organizações encarar de frente o problema e trabalhar na promoção de ambientes corporativos mentalmente saudáveis para ajudar a reverter esse cenário

*Por Milena Brito*

**A** pesar de atraente, a transformação digital tem se mostrado também assustadora para uma parcela de profissionais que, embora tenham a oportunidade de vivenciar de perto o avanço da tecnologia e as facilidades trazidas pelo rápido acesso à informação, enfrentam como efeito colateral desse novo cenário uma combinação entre alta carga de trabalho, demanda constante por desenvolvimento e aprendizagem e medo de fracassar, fatores que têm repercutido no

crescente número de casos de ansiedade, depressão, estresse, síndrome de *burnout* e esgotamento profissional, entre outros.

De acordo a Organização Mundial da Saúde (OMS), cerca de 300 milhões de pessoas sofrem com a depressão em todo o mundo, enquanto outras 260 milhões vivem com transtornos de ansiedade. Só no Brasil, dados da Previdência Social mostram que, em 2017, os casos de depressão geraram 43,3 mil auxílios-doença, enquanto as crises de ansiedade ocasionaram 28,9 mil

“A empresa precisa do trabalhador. Fazer com que ele se sinta olhado, ouvido, entendido e considerado, não somente como profissional, certamente facilitará o seu engajamento nas atividades laborais, além de auxiliá-lo no combate ao estresse”, afirma Claudia Scolari



afastamentos. A situação é tão alarmante, que o Fórum Econômico Mundial (da sigla em inglês WEF) incluiu em seu “Relatório de Riscos Globais 2018”, pela primeira vez, os problemas relacionados à saúde mental como ameaças ao crescimento econômico e à estabilidade mundial, por seu grande potencial incapacitante.

Para tentar reverter esse processo, a OMS e o WEF sugerem a rápida intervenção das organizações na criação de ambientes de trabalho saudáveis, com estratégias integradas de saúde e bem-estar que incluam prevenção, identificação precoce, apoio e reabilitação.

### **Promovendo a saúde mental no trabalho**

Vencer estigmas sociais sobre transtornos mentais deve ser considerado o primeiro e mais importante passo para o sucesso de qualquer ação dentro das organizações. Para a professora do curso de psicologia da Universidade Anhembi Morumbi, Pricila Gunutzmann, depressão, estresse e ansiedade, por exemplo, precisam ser encarados pelas empresas como qualquer outra doença do corpo. “Mudanças de mentalidade, processo e cultura são necessárias para banir agentes agressivos e abrir espaço para trabalhos

que promovam a dignidade e tragam sentido às atividades. A comunicação, nesse sentido, é uma grande aliada, mas não a única. Oficinas, *workshops*, comitês de saúde mental, redução de fatores de risco relacionados ao trabalho e plantões psicológicos com profissionais incrementam as ações que se tornam práticas diárias para os trabalhadores”, enfatiza.

Segundo a terapeuta ocupacional e professora do Centro Universitário FSG, Claudia Scolari, ao incluírem em suas dinâmicas diárias ações em prol do bem-estar, as organizações demonstram ao colaborador o respeito às suas dificuldades e limitações, ajudando-o no processo de conscientização de sua importância como parte do todo. “A empresa precisa do trabalhador. Fazer com que ele se sinta olhado, ouvido, entendido e considerado, não somente como profissional, certamente facilitará o seu engajamento nas ➤

O Fórum Econômico Mundial incluiu em seu “Relatório de Riscos Globais 2018”, pela primeira vez, os problemas relacionados à saúde mental como ameaças ao crescimento econômico e à estabilidade mundial, por seu grande potencial incapacitante

atividades laborais, além de auxiliá-lo no combate ao estresse”, afirma.

A própria Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 3 (ODS3), propõe metas integradas que abordam a promoção da saúde, com o objetivo de “assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em qualquer idade”. Contar com o apoio de empresas nessa ação, em um cenário cujo significado do trabalho é determinante para o bem-estar geral, pode representar a queda significativa nas taxas de incapacitação profissional por transtornos mentais.

### Benefícios para empregado e empregador

O investimento na saúde do colaborador reflete diretamente na produtividade e, conseqüentemente, no faturamento da organização, além de melhorar a sua imagem junto aos clientes. Por isso, segundo Pricila, direcionar os esforços no sentido de restabelecer a capacidade produtiva dos empregados, com a consciência de que a ausência do profissional por afastamento médico representa perda de capital intelectual, além

Pricila Gunutzmann



de sobrecarga de trabalho e desarmonia entre equipes, ainda é o melhor caminho. “O indivíduo é um ser biopsicossocial e o trabalho tem, muitas vezes, importância central na formação de sua identidade e na forma como se relaciona socialmente. Se sua saúde é foco de cuidado dentro de uma organização, certamente sua contribuição será muito mais eficaz”, finaliza. ➡

Só no Brasil, dados da Previdência Social mostram que, em 2017, os casos de depressão geraram 43,3 mil auxílios-doença, enquanto as crises de ansiedade ocasionaram 28,9 mil afastamentos

### Principais fatores de desgaste e adoecimento mental dos profissionais no Brasil



De acordo com a terapeuta ocupacional Claudia Scolari, questões subjetivas relacionadas ao trabalhador como, por exemplo, quem é ele, onde está inserido e qual a sua realidade podem interferir em sua saúde mental e na sua busca pelo equilíbrio. Outros fatores associados são:

- Acúmulo de funções;
- Procedimentos e atividades desnecessárias;
- Exigências contraditórias;
- Falta de clareza na definição de funções;
- Supressão na tomada de decisões que afetam seu trabalho;
- Descontrole na forma como se executa o trabalho;
- Má gestão de mudanças organizacionais;
- Insegurança laboral;
- Ausência de apoio por parte de chefia e colegas;
- Assédio psicológico ou sexual;
- Discriminação;
- Exclusão social;
- Violação de direitos humanos;
- Altos níveis de competição;
- Vida pessoal e pressão social;
- Violência;
- Estilo de vida não saudável;
- Mudanças sociais;
- Exposição a produtos químicos;
- Apatia e desesperança.





APERTE O PLAY NO  
CANAL **A SERVIÇO**  
**DA ADMINISTRAÇÃO**

 **INSCREVA-SE**

[youtube.com/oficialcrasp](https://youtube.com/oficialcrasp)



Informação, notícias,  
entrevistas, reportagens,  
séries especiais e todas  
as novidades do universo  
da Administração.

ACOMPANHE NOSSA PROGRAMAÇÃO



**vídeos novos toda semana**



# Qual o caminho certo a seguir?

Por Katia Carmo

Escolher entre as várias áreas da Administração e saber como desenvolver competências que ajudem na carreira pode parecer assustador. Diante de um cenário tão complexo, o importante é saber lidar com as diversas possibilidades que o setor apresenta e estar preparado

**S**egundo dados do último Censo da Educação Superior, realizado pelo INEP-MEC, mais de 65 mil recém-formados na área da Administração chegaram ao mercado de trabalho no estado de São Paulo em 2017. Esse número representa apenas uma pequena parcela de profissionais que, anualmente, se veem no dilema de decidir qual rumo tomar em relação às suas carreiras. E engana-se quem pensa que esse desafio é presente apenas para os jovens que deixam as universidades. Muitos administradores, já experientes, ainda têm dúvidas com relação a qual caminho seguir em um próximo passo dentro de suas trajetórias profissionais.

Um setor tão amplo como a Administração, ao mesmo tempo em que desperta incertezas, também proporciona uma série de opções que, face ao grande número de desempregados no país (13,4 milhões, de acordo com os últimos números divulgados pelo IBGE), representa grandes oportunidades de atuação e recolocação. O problema é que muitos ainda não sabem que, para aproveitar as vantagens da área, é preciso mais do que uma formação acadêmica sólida. A chave para o sucesso passa por outros fatores

tão importantes quanto conseguir um diploma e envolve questões como aprendizado contínuo, autoconhecimento, desenvolvimento de competências e, claro, coragem para seguir em frente.

### Planejamento e autoconhecimento

Para saber como trilhar uma trajetória de sucesso e, mais do que isso, conseguir enfrentar todas as transformações que certamente estarão presentes, dois itens (que estão intimamente ligados) são fundamentais: planejamento e autoconhecimento. É o que explica Vicky Bloch, CEO da Vicky Bloch Associados e colunista de carreiras em diversos veículos de comunicação. "Quando abordamos o planejamento de carreira hoje, não estamos falando como antigamente, quando você programava *steps*. Estamos falando da capacidade de sobreviver num mundo absolutamente impossível de se prever. Por isso, é necessário nunca deixar de aprender. O planejamento de agora tem muito a ver, ainda, com a capacidade de autoconhecimento e de leitura de cenários e essa é uma questão que a faculdade nunca ensinou", explica. ➤

Vicky Bloch





Adriana Cambiaghi

A importância do autoconhecimento é defendida, também, por Adriana Cambiaghi, diretora-executiva da Cia de Talentos. Para ela, todo processo de desenvolvimento deve passar por esse entendimento de saber, verdadeiramente, o que você tem de bom e o que precisa ser melhorado. "Saber quais são os seus reais pontos fortes e fracos e o que você pode fazer de diferente é essencial. Com essas reflexões, muitas vezes chegamos à conclusão de que não nos conhecemos direito e, nesse caso, é possível pedir ajuda às pessoas próximas para nos auxiliarem nessa imersão. Somente dessa forma começamos a entrar em um mundo capaz de questionamentos e coisas novas", explica. O autoconhecimento, de acordo com Adriana, é uma das competências fundamentais e altamente procuradas na hora da contratação, em especial dos jovens. Outros itens como cultura e valores, protagonismo e resiliência, comunicação e influência, empatia, inovação e visão de negócio completam a lista de *soft skills* mais procuradas pelos recrutadores.

Todas essas competências, por sua vez, estão intimamente ligadas ao novo perfil do profissional de hoje em dia. Para Vicky, o modelo organizacional, no qual a pessoa era dependente da organização em que trabalhava, deu lugar aos trabalhadores do conhecimento, que mantêm um compromisso apenas com suas próprias carreiras. "Esses profissionais têm uma atração pelo inédito e sabem que não podem ser obsoletos. Quanto mais forem expostos a novas atividades e situações, maior será a possibilidade de crescimento. Além disso, o conhecimento deles é compartilhado nas redes, não tem mais essa história de cerceamento da informação. O número de relações que eles mantêm é exponencial e não é você (enquanto empresa) que dirá com quem ele pode ser relacionar", afirma.

### Carreiras tradicionais

O novo perfil do profissional de hoje não significa, porém, que carreiras tradicionais da área da Administração estejam ficando para trás, muito pelo contrário. Assim como todos os setores, elas também estão passando por transformações que exigem maior capacitação, ao mesmo tempo em que oferecem novas oportunidades. É o caso, por exemplo, da área de Recursos Humanos, que agora conta com uma série de processos automatizados, mas que, mais do que nunca, precisa de profissionais qualificados para lidarem com o fator humano dentro das organizações. "O setor de RH é um dos mais estratégicos hoje nas empresas porque se descobriu que não adianta apenas o sucesso financeiro se não houver pessoas, inclusive na área digital. Você não implementa novas tecnologias se não tiver gente", explica Adriana.

Dentro desse contexto, ela cita a questão da diversidade que, aliás, já está ultrapassada. Para a diretora da Cia de Talentos, mais do que falar sobre o tema, é preciso tratar de inclusão, pois a barreira

da diversidade já foi ultrapassada e a organização que não estiver atenta a isso estará atrasada. “Antes, o sucesso era baseado só no dinheiro, mas se hoje ele não for acompanhado por qualidade e por um impacto real, não conseguirá se sustentar no médio prazo. Os jovens não querem mais trabalhar para empresas que só estão visando o lucro”, revela.

A área financeira, outro setor tradicional da Administração, também está passando por mudanças significativas. Além da atuação dentro das corporações, que ainda permanece como uma escolha sólida (apesar de toda a instabilidade econômica e financeira pela qual passa o país), o segmento tem criado novos campos para o administrador. É o que acredita o Adm. André Massaro, coordenador do Grupo de Excelência em Administração Financeira do CRA-SP. “A carreira em finanças corporativas tende a ser mais estável porque todas as empresas têm, de uma forma ou de outra, gestão financeira. Raramente o setor irá sofrer um grande enxugamento, pois uma área mal estruturada pode gerar perda de dinheiro e uma série de problemas. Já na área das finanças pessoais, hoje temos um mundo de empresas de análise, ou seja, um mercado que não existia antes”, contextualiza.

Massaro explica que o que torna as finanças pessoais interessante é a “financeirização”, palavra que vem do termo em inglês *financialization*, quando questões financeiras pessoais começam a ficar muito complexas e vão permeando o dia a dia das pessoas. Ele mostra que, há trinta anos, o universo de decisões relativas ao dinheiro de um cidadão comum se resumia a poucas coisas. Não existiam crédito ao consumo, cartão de crédito, inúmeros tipos de investimentos, previdência privada, etc. Hoje, porém, isso está bem mais complexo.

“Nos Estados Unidos, que está há muito mais tempo nesse processo, é comum contar com a ajuda de um planejador

financeiro, por conta de um mercado caótico que apresenta inúmeras possibilidades de investimentos, seguros de saúde e previdência, por exemplo, mas todas com algum tipo de “pegadinha”. Aqui, essa carreira ainda está no começo e começam a surgir novas oportunidades, porque o nível de complexidade está aumentando e as pessoas começam a precisar de ajuda. Hoje, decisões absolutamente triviais podem ter um enorme impacto financeiro”, adverte.

Massaro lembra que muitos cidadãos ainda estão tomando decisões importantes com base na habitual zona de conforto, mas que, quando for necessário abandonar esse hábito, um horizonte completamente amplo para o profissional de finanças se abrirá ainda mais. “Hoje já temos casas de análises de investimentos, gestoras de investimentos e planejadores financeiros graças a “financeirização”, lista.

## Novos campos de atuação

Não só as empresas tradicionais oferecem possibilidades para o administrador. >

Adm. André Massaro



O Terceiro Setor, segmento que ao longo de vinte anos quase triplicou (em 1996, havia no país 85 mil organizações e, em 2016, mais de 230 mil, de acordo com dados divulgados pela FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos), já representa cerca de 5% do número de empresas existentes no Brasil e é responsável por 5% do PIB brasileiro. Para Beatriz Machado, vice-coordenadora do Grupo de Excelência em Administração do Terceiro Setor do CRA-SP, todo esse cenário representa uma série de oportunidades. "Somente no ano passado, nós movimentamos R\$ 34 bilhões. Isso mostra que esse é um segmento que precisa se profissionalizar, principalmente se pensarmos que é um setor jovem e que agora, em função da competitividade e do aumento no número de instituições, começa a disputar o mesmo recurso. Se não houver

profissionalização para mostrar que o que eu faço realmente gera impacto social, o investidor dará o dinheiro para outra organização", contextualiza.

Beatriz lembra que o tempo em que o setor atuava apenas pela filantropia, sem que os profissionais das organizações fossem remunerados, já passou. "Essa é a realidade que está mudando, esse é o momento da virada, no qual as entidades do Terceiro Setor reconhecem que, para que tenham credibilidade, devem possuir um trabalho muito bem feito e realizado por profissionais que merecem ser remunerados. Por isso, precisamos nos profissionalizar e, também, de gente boa, com vontade de trabalhar na área", convida, ao citar, por exemplo, que 65% das instituições do Terceiro Setor não têm sequer um funcionário para fazer a gestão de pessoas.

Além dessa área de Recursos Humanos, ela mostra que há necessidade de profissionais para todos os segmentos, como finanças, operação, desenvolvimento, captação de recursos, marketing, gestão administrativa, entre outros, para que a profissionalização, de fato, aconteça e seja refletida em resultados positivos. Entre as características principais para quem deseja trabalhar por um propósito maior, Beatriz lista sete requisitos fundamentais: afinidade com a causa, alinhamento com os valores da organização, flexibilidade, criatividade, relacionamento, organização e bom humor.

### E a liderança?

Um termo muito conhecido pelos administradores também traz novos desafios para os profissionais. A liderança, independente do segmento de atuação do profissional, é algo que faz total diferença nos resultados empresariais, além de, hoje, ser uma competência requisitada em quase todos os cargos, independente da hierarquia. Para Adriana, da Cia de Talentos, liderar é muito mais do que exercer um

Beatriz Machado



cargo de chefia. "Liderança não é só sobre pessoas, mas também sobre atividades, processos, gestão e vai muito além do nosso ambiente de trabalho", define.

A complexidade do tema é tão grande que César Souza, CEO do Grupo Empreenda e autor do livro "Seja o líder que o momento exige", acredita que esse é o maior desafio da Administração atualmente. "As principais demandas desse profissional são a capacidade de definir um propósito, seja para a empresa, para a família ou para a comunidade, a formação de novos líderes e o foco nos resultados", define, alertando que os profissionais também devem ter um propósito claro e serem 360°, integrando não só as pessoas de uma equipe, mas também diferentes times, além da empresa e a situação externa dela (clientes, canais de vendas, fornecedores).

Para Souza, é esse perfil de líder, com coragem para decidir e velocidade para agir, que irá superar dificuldades e gerar oportunidades. O panorama da atual realidade brasileira nesse âmbito, porém,



César Souza

não é nada animador. Ele conta que, em um evento recente com os 150 maiores presidentes de empresas do país, 71% dessas lideranças admitiram que não possuem profissionais sucessórios. Esse possível apagão e as mudanças do mercado de trabalho, portanto, requerem que o novo líder seja muito mais educador do que em relação ao passado. Daí, segundo César, nasce o principal desafio da liderança: ➤

## Como fica a Administração no futuro?

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, muito se fala sobre a extinção da carreira do administrador. De acordo com especialistas, porém, essa é uma previsão que não traduz a realidade. "O risco de a Administração acabar é o mesmo que acontece com todas as outras profissões, com raríssimas exceções: se transformar em algo diferente do que conhecemos hoje. Administrar um conjunto de pessoas e organizar um conjunto de processos sempre será necessário. No entanto, é claro que isso terá que ser feito de forma inovadora e fora do convencional", prevê Vicky Bloch.

Esse entendimento também é compartilhado por César Souza. "O administrador terá que aprender a lidar melhor com a tecnologia, que irá acelerar o processo de

determinadas funções e tarefas. Mas tem uma coisa em seu papel fundamental que não se perderá nunca: a capacidade de lidar com todo tipo de pessoas. Quanto mais sofisticada for a tecnologia, maior a necessidade do contato humano e cabe ao administrador propiciar essa sinergia. Afinal, é a tecnologia que está a serviço das pessoas e não o contrário. O grande papel do profissional de Administração é esse: o lado humano da gestão e da liderança. Essas coisas não se perderão nunca, pois a inteligência artificial será sempre artificial e a inteligência natural humana continuará sendo o motor da humanidade", acredita.





Sônia Custódio

manter-se coerente entre o que diz e o que faz, entre o que acredita e aquilo que é forçado a fazer, sem perder o rumo.

### Transição de carreira

E se, passado todo esse processo de decisão pela área certa a seguir e de desenvolvimento de competências adequadas, você descobrir que, na verdade, a sua escolha não trouxe a tão desejada satisfação? Inúmeros profissionais passam por isso diariamente e veem os sonhos construídos ao longo de suas carreiras desmoronarem. Esse choque de realidade, no entanto, não precisa ser tão traumatizante: mudar de opinião e descobrir que, na verdade, a sua vocação era outra, é totalmente normal.

Enquanto cursava a graduação em Administração, Sônia Custódio, hoje consultora de carreira da Engaging (plataforma voltada a profissionais em fase de transição ou desempregados), sempre teve como opção o marketing. Já trabalhando nesse segmento, ela decidiu também se especializar no tema. A mudança veio quando recebeu um convite para

atuar em Recursos Humanos. Apesar de feliz em sua primeira escolha, ela viu aquela mudança como uma grande oportunidade para sua carreira, uma vez que também se identificava com o novo segmento. Passados alguns anos, em uma situação totalmente diferente da sua vida, ela novamente ficou frente a um novo desafio: atuar na área de coaching e desenvolvimento humano.

“Essa transição talvez tenha sido a mais desafiadora até agora, pois foi em um momento de desligamento da empresa, onde eu trabalhava há 17 anos, mas talvez tenha sido a mais consciente também, do ponto de vista de poder parar, analisar e vislumbrar um movimento diferente para minha carreira e vida pessoal, pois essa decisão levou muito em conta meu momento de maternidade. Eu também já tinha mais claro qual o meu propósito de vida, o que vim fazer por aqui e entendia que essas questões tinham que estar conectadas ao meu trabalho”, conta Sônia.

Para Irene Azevedoh, diretora de Transição de Carreira e Gestão da Mudança para América Latina da Consultoria Lee Hecht Harrison, todos nós, de alguma forma, estamos em transformação, pois as mudanças nos negócios e no mercado profissional ocorrem de forma cada vez mais rápida. “Olhar para o que se faz no trabalho, pensar no futuro e nos passos que terão que ser dados será uma constante. Ter equilíbrio emocional, consciência de fortalezas e coragem para constantemente fazer desvios de rotas nunca foi tão importante”, mostra. Para a especialista, o essencial nesse processo é, mais uma vez, o autoconhecimento. “É preciso ter consciência do que se sabe fazer bem, do que se tem paixão e o que está sendo valorizado no momento, sobretudo para não se deixar abater”, orienta.

Além disso, em uma área generalista como a Administração, a mudança de carreira não precisa ser tão drástica, uma vez que a própria formação do administrador





## Semana Temática Carreiras do Administrador

possibilita que ele tenha uma visão ampla de diversos setores, conforme revela Sônia. “Eu acredito que a visão holística da Administração abre esse espaço para olhar o todo e ver oportunidades em vários setores da empresa, além de combinar inúmeras soluções e ter a capacidade de gerir áreas e negócios”, define.

Para os profissionais que estão passando por esse momento, mas que ainda não estão certos sobre qual caminho seguir, Irene dá dicas para superar possíveis dificuldades. “Este processo de transição é solitário, mas não deve ser passado sozinho. Procure um profissional de carreira para lhe auxiliar nesse processo. Tenha uma rede de relacionamento que ajude na expansão do seu *networking* e saiba para onde quer ir, pois essas ações irão te ajudar a superar os obstáculos de uma transição e, desta forma, o caminhar será mais leve. Lembre-se: há sempre uma luz no fim do túnel!”, finaliza. E você, já escolheu qual caminho seguir? ↔

Irene Azevedoh



Visando ajudar os profissionais e estudantes diante de um cenário tão repleto de opções, o CRA-SP promoveu, no final do mês de maio, a Semana Temática Carreiras do Administrador, que trouxe apresentações nos mais diversos segmentos da Administração e abordou inúmeras questões importantes para o desenvolvimento de carreiras.

A Semana contou, ao todo, com 28 palestras, realizadas na sede e também no interior paulista, falando sobre diferentes cenários e possibilidades como administração de condomínios, gestão de franquias, recursos humanos, gestão da segurança privada, era digital, empresas familiares, administração hospitalar, marketing, comércio exterior, terceiro setor, logística, administração financeira, administração pública, mediação, coaching, estratégia e planejamento, início de carreira, perícia judicial, administração na era 4.0, entre outros.

O evento foi fechado para profissionais registrados no Conselho e alunos que possuem a Carteira de Estudante, demonstrando o interesse do CRA-SP em colaborar com o desenvolvimento profissional de seu público. Como resultado da ação, mais de mil pessoas estiveram presentes.

A cobertura completa da Semana pode ser vista no Canal A Serviço da Administração. Acesse [www.youtube.com/oficialcrasp](http://www.youtube.com/oficialcrasp)

## E na hora da contratação?

Saber como mostrar o conhecimento técnico e as competências desenvolvidas ao longo da carreira é essencial na hora de conseguir uma vaga no mercado de trabalho. Nessa rápida entrevista, você fica sabendo um pouco mais sobre o que os recrutadores consideram essencial atualmente

Por Katia Carmo

**O** momento da entrevista de emprego costuma despertar dois sentimentos diferentes: a ansiedade por uma nova ou melhor oportunidade de trabalho e, também, o medo de não conseguir expressar corretamente todas as habilidades adquiridas ao longo da vida profissional. Por isso, complementando a reportagem especial de capa dessa edição, a ADM PRO convidou Guilherme Filgueiras, sênior manager da Michael Page, uma das maiores empresas na área de recrutamento, para falar como anda esse processo dentro das organizações. Filgueiras mantém como especialidade a atuação em áreas como *outstanding network*, negociação, liderança, conhecimento da cultura organizacional e pessoas, afim de gerar engajamento nas empresas e combinar os candidatos certos com os desafios da posição. Confira, abaixo, as dicas fornecidas por ele e prepare-se para sair na frente em um próximo processo seletivo.

**Revista Administrador Profissional - ADM PRO - Além das competências técnicas que o profissional deve ter**

**no mercado de trabalho, quais são as grandes habilidades sociais que as empresas têm exigido hoje na hora de selecionar um candidato?**

**Guilherme Filgueiras** - Cada empresa tem sua necessidade de habilidade social de acordo com sua cultura e, também, considerando o cargo dos seus profissionais. A capacidade de adaptação em diferentes situações, a transmissão de ideias com clareza e o engajamento do ambiente sempre serão valorizados.

**ADM PRO** - Na hora de um empate entre um candidato bom tecnicamente, mas não tão qualificado socialmente, e outro bem avaliado nas competências sociais, mas com algum *déficit* técnico, como fica a escolha? Para qual lado ela pesa mais?

**Filgueiras** - A decisão vai depender da necessidade da posição e do perfil do gestor para balancear a estrutura da área. A competência social é uma habilidade mais complexa de ser desenvolvida e, por isso, exige mais tempo e dedicação do gestor. Ao mesmo tempo, *skills* técnicos normalmente são pré-requisitos para uma vaga, portanto podem ter um peso maior na tomada de decisão.

**ADM PRO** - De que forma essa avaliação referente às competências sociais e emocionais é feita no momento do recrutamento? São aplicados testes ou ela pode ser realizada na simples conversa entre candidato e recrutador?

**Filgueiras** - Um recrutador capacitado, durante a entrevista, utiliza técnicas para avaliar competências sociais e emoções vividas durante a carreira do candidato. Além disso, existem alguns testes que apoiam as

empresas com uma análise comportamental mais detalhada sobre o perfil do profissional.

**ADM PRO - Qual é o perfil do profissional na área da Administração procurado hoje pelas organizações?**

**Filgueiras** - Com uma grade curricular mais generalista, os profissionais de Administração podem atuar em diversas áreas de uma empresa, portanto não existe um perfil específico demandado hoje no mercado para profissionais com essa graduação.

**ADM PRO - Frente a tantas mudanças digitais, como as empresas têm avaliado os conhecimentos tecnológicos dos candidatos?**

**Filgueiras** - Esse conhecimento será avaliado caso seja uma necessidade da posição, portanto não necessariamente é um diferencial.

**ADM PRO - Como fica a questão da inteligência emocional dentro do ambiente corporativo? Quanto, de fato, ela é importante para o bom desempenho do profissional?**

**Filgueiras** - A inteligência emocional é fundamental na construção das suas relações dentro do mundo corporativo. Os altos e baixos do dia a dia de um profissional exigem essa inteligência para ajudar na produtividade e, também, manter um bom relacionamento interpessoal.

**ADM PRO - A resiliência é outro item muito em alta ultimamente, mas ainda permanece como um dos grandes desafios da atualidade. Como podemos trabalhar e desenvolver essa habilidade?**

**Filgueiras** - O primeiro passo é identificar as situações e/ou comportamentos

que ocasionam esse desequilíbrio dentro de você. Após essa análise, você será capaz de entender melhor suas reações e, assim, trabalhar para que isso não comprometa seu objetivo maior.

**ADM PRO - O *networking* e a indicação de ex-colegas ainda fazem diferença na hora de conseguir uma recolocação no mercado de trabalho? Como criar e manter uma rede de relacionamento saudável no decorrer da vida profissional?**

**Filgueiras** - A indicação ou o *networking* sempre vão ajudar, mas isso não garante a recolocação do profissional. O importante é estar nas principais redes de relacionamento profissional e interagir com os principais executivos.

**ADM PRO - Quais as dicas para se sobressair em um processo seletivo muito acirrado?**

**Filgueiras** - Demonstre toda sua capacidade, principais competências, interesse pelo processo e sempre seja você. Seja contratado por uma empresa que busca um profissional como você é naturalmente. <>



# A arte de transformar a experiência do cliente

Um novo perfil de consumidor, mais empoderado digitalmente e disposto a experimentar o novo, está testando os limites de empresas tradicionais, levando-as a repensarem a forma como se relacionam com os seus clientes e a buscarem um atendimento voltado à conquista de fãs

Por Milena Brito

**C**oloque o consumidor no centro da estratégia! Organizações que ainda se posicionam apenas como provedoras de produtos e serviços, com foco somente na captação de clientes a qualquer custo, devem ligar o sinal vermelho. O mercado está em constante movimento e tem se tornado cada vez mais competitivo e criativo, estimulado por consumidores mais exigentes, empoderados digitalmente e ávidos para extrair o máximo da **relação empresa x produto/serviço x cliente** para atingirem seus objetivos. Apostar na promoção de uma experiência completa, mais fluida e personalizada, que agregue valor e transforme a empresa em parceira (e não só fornecedora), passou a

ser também sinônimo de investimento na hora de conquistar fãs recorrentes à marca.

Para encarar esse desafio e fortalecer o relacionamento com o consumidor, entra em jogo o conceito de *Customer Success* ou Sucesso do Cliente, em português. Com uma abordagem mais humanizada, as organizações com atendimento alinhado à estratégia de entrega contínua de sucesso colocam o cliente no centro do processo de definição da compra e estão sempre atentas às informações coletadas nos diversos canais de contato, como afirma a diretora de Planejamento e Estratégias da Stratlab, Fernanda Nascimento: "Os dados são matéria-prima essencial para a melhoria da



estratégia, permitindo a compreensão da expectativa do cliente e a entrega de ações e soluções que o surpreendam. Conhecer os problemas que ele enfrenta no dia a dia, assim como entender qual o resultado que ele espera de uma solução, são fundamentais para garantir uma comunicação eficiente."

### Desafios do *Customer Success*

Integrada à transformação digital, a estratégia de *Customer Success* surgiu para atender a uma tendência social global que tem levado as pessoas a usarem as novas tecnologias para obterem informações, conhecimento e, até mesmo, consumirem produtos e serviços, sem a participação de corporações ou instituições formais. Esse efeito irreversível, segundo o CEO da Mindbe, Julio Moretti, chama-se *Groundswell* e, ao mesmo tempo em que gera o empoderamento dos consumidores, coloca as empresas em situação de vulnerabilidade.

Para o especialista em estratégia digital e comunicação, Kleber Pinto, sócio-fundador da midiaria.com, as empresas que já nasceram na era digital, como as *startups*, têm mais facilidade de entender a importância de colocar o cliente no centro das estratégias

e trabalhar com recursos para proporcionar uma boa jornada de compra, no entanto, para as organizações mais tradicionais e construídas a partir de metodologias da Era Industrial, esse movimento é mais lento, pois requer muito entendimento e mudança de cultura.

Ainda assim, ele frisa que o sucesso do cliente, alinhado a ações de *Customer Experience* ou Experiência do Cliente, são práticas que qualquer profissional pode e deve aplicar: "O microempreendedor individual, em sua jornada diária pela sobrevivência do negócio, pode facilmente ofertar um atendimento de excelência aos seus clientes via *WhatsApp* ou outros meios de comunicação instantânea. O atendimento próximo, cortês e ágil já é uma boa experiência para o consumidor. Já as pequenas, médias e grandes empresas podem usufruir as diversas plataformas de entendimento e atendimento, tais como redes sociais, *softwares* de automação de marketing e sistemas de gestão de clientes, que já contam com a Inteligência Artificial e auxiliam na tarefa de oferecer uma jornada de sucesso ao consumidor."

### Experiência x Sucesso

Intimamente relacionadas, as estratégias de *Customer Success* e *Customer Experience* se complementam no processo de compreensão e atendimento ao cliente em sua jornada de consumo. De acordo com Moretti, o trabalho do *Customer Success* nesse relacionamento é providenciar que as diferentes >



"Os dados são matéria-prima essencial para a melhoria da estratégia, permitindo a compreensão da expectativa do cliente e a entrega de ações e soluções que o surpreendam", defende Fernanda Nascimento

“O que se busca atualmente é proporcionar a mesma proximidade e personalização no atendimento a que as pessoas recorriam antigamente nas ‘vendas da esquina’, em que o dono conhecia seus clientes pelo nome, sabia de cor suas preferências e interagia com eles diariamente, oferecendo o que queriam, no momento em que precisavam”, explica Julio Moretti



expectativas dos consumidores no processo de compra sejam atendidas e garantam a sua satisfação plena ao final da trajetória. Já o *Customer Experience*, conduz a jornada de consumo, tornando-a fácil e encantadora. “O trabalho do *Customer Experience* atende aos dois principais pontos de crescimento comercial de qualquer empresa: manter os atuais clientes e conquistar novos. E ele não termina quando a compra é finalizada, porque o processo vai além do produto e atua na fidelização dos consumidores com a marca. Como resultado, ao mesmo tempo em que a empresa encanta e conquista *prospects*, garante a recorrência dos atuais clientes, transformando-os em promotores da marca. O que se busca atualmente é proporcionar

a mesma proximidade e personalização no atendimento a que as pessoas recorriam antigamente nas ‘vendas da esquina’, em que o dono conhecia seus clientes pelo nome, sabia de cor suas preferências e interagia com eles diariamente, oferecendo o que queriam, no momento em que precisavam”, explica.

Ainda segundo Moretti, empresas que seguem essa estratégia de negócios estão, invariavelmente, atualizadas ao novo contexto social e de consumo, acompanham a transformação digital e não têm medo de redesenhar seus processos para atender melhor seus consumidores.

### Humanização do atendimento

Estela Rocha, curadora e gestora de projetos na Sputnik, destaca que organizações preocupadas em saber se a entrega de seu produto ou serviço será efetiva na resolução de questões da vida do cliente, são consideradas “empresas do futuro”, que constroem vínculos por meio da confiança e humanização do atendimento: “Muitas corporações trabalham com SaaS (*software* como serviço) e investem em pesquisa, comportamento, *feedback*, com times coesos e alinhados ao propósito da empresa, conscientes de que o sucesso do cliente representa o sucesso de todos e que, portanto, o respeito aos sentimentos, oscilações e vulnerabilidades deve ser a base desse relacionamento.”

Pensar no perfil dos colaboradores nas organizações, parece, portanto, ser o ponto

Estela Rocha



focal dessa relação empresa x cliente. Para o sócio-fundador da mediaria.com, esse movimento deve começar pelo aculturamento de pessoas em torno de um *mindset* de crescimento, que inclui a constante busca por conhecimento, inquietação e inconformismo para a promoção da diversidade de pensamento e inovação. "A boa experiência do cliente começa quando os profissionais envolvidos no processo compreendem a necessidade do próximo e têm um olhar humano para essa tarefa. Isso não requer tecnologia, mas, sim, disponibilidade para atender à necessidade do outro. Além disso, o investimento no sucesso e na experiência do cliente só prospera nas empresas quando todos estão envolvidos na causa. Não adianta a área de atendimento estar alinhada à prática, se os processos internos da organização estão morosos e complexos, dificultando a entrega", adverte.

### O futuro do atendimento nas organizações

Investir em ferramentas de *Customer Experience* e *Customer Success* são, segundo Fernanda, passos importantes a serem dados dentro das organizações. Porém, para que surtam efeito, é necessário mais do que compreender as informações

"A boa experiência do cliente começa quando os profissionais envolvidos no processo compreendem a necessidade do próximo e têm um olhar humano para essa tarefa. Isso não requer tecnologia, mas, sim, disponibilidade para atender à necessidade do outro", acredita Kleber Pinto

coletadas por meio de pesquisas de opinião e satisfação, *social listening*, entre outros. É preciso buscar *insights* estratégicos que facilitem a implementação de ações que atendam às reais necessidades dos consumidores. "Muito em breve, a experiência do cliente será condição essencial para a sobrevivência das organizações, pois o cliente vai escolher se relacionar com quem prover a melhor jornada. É o clássico exemplo do Uber, que está colocando em risco os táxis, e do Airbnb, que coloca em risco a hotelaria. É chegada a era em que compreenderemos quais sentimentos geramos para o cliente ao longo de sua experiência com nossas marcas e qual o impacto transacional que isso acarreta, ampliando a nossa compreensão de como estimular sentimentos positivos que levem o cliente ao maior engajamento. Isso só é possível por meio da tecnologia e estar fora desse jogo não é opção!", conclui. <>



## Livros ▶

### SEJA A PESSOA CERTA NO LUGAR CERTO

Os talentos, habilidades e experiências só são úteis se você estiver no lugar certo! O que o faz diferente da maioria? Quais são suas características mais marcantes? Que ferramentas você possui para alcançar seus objetivos? O que gostaria de mudar? Tem a sensação de que poderia assumir outros caminhos, mas não sabe por onde começar? No livro, essas e outras respostas são fornecidas por meio de uma metodologia baseada em pesquisas e nos conceitos mais modernos da neurociência comportamental, que irão ajudar você a decidir o que fazer e aonde chegar em sua jornada profissional.



Autor: Eduardo Ferraz  
Número de páginas: 208  
Planeta Estratégia Editora



Autor: Jaron Lanier  
Número de páginas: 192  
Intrínseca Editora

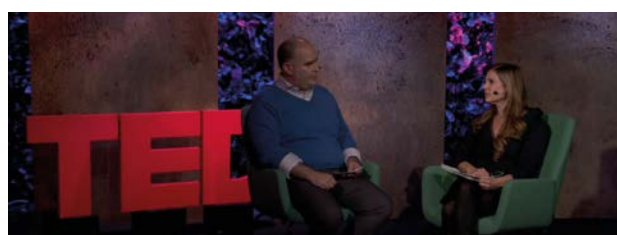
### DEZ ARGUMENTOS PARA VOCÊ DELETAR AGORA SUAS REDES SOCIAIS

Hoje, as redes sociais são praticamente um segundo documento de identidade: não participar de determinada plataforma muitas vezes é sinônimo de total isolamento. Mas você já pensou como seria se deletasse os seus perfis na rede e levasse uma vida diferente? Para o autor, as bases da internet foram fundamentadas em um modelo de negócio regido pelas propagandas. Os anúncios ganharam uma nova dimensão à medida em que a internet se desenvolvia. O que antes era apenas a exposição de um produto agora é uma engrenagem intrincada de algoritmos que modificam o comportamento de milhões de pessoas diariamente e trazem efeitos degradantes: acabam com o livre-arbítrio, estimulam emoções negativas, distorcem a percepção da verdade, precarizam profissões. A lista não tem fim, mas Lanier esquematizou boa parte dela em dez argumentos poderosos e convincentes para que você largue as redes sociais.

## Vídeos ▶



A plataforma TED Talks reúne pequenos vídeos que trazem assuntos interessantes das mais diversas áreas e conta com a participação de pessoas renomadas. Confira alguns conteúdos inspiradores para os profissionais de Administração:



### Qual é o significado do trabalho?

Roy Bahat e Bryn Freedman

Roy Bahat estava preocupado. A empresa dele investia em novas tecnologias, como IA, para tornar as organizações mais eficientes. Mas ele se perguntava: "O que a IA estava fazendo com as pessoas cujos empregos poderiam mudar, desaparecer ou se tornar menos gratificantes?" A pergunta o levou a uma odisseia de pesquisa de dois anos para descobrir o que motiva as pessoas e por que trabalhamos. Nesta conversa com a curadora Bryn Freedman, ele compartilha o que aprendeu, incluindo algumas ideias surpreendentes que moldarão a conversa sobre o futuro de nosso emprego.

<https://bit.ly/2LGcrSB>



### Como interromper maus hábitos de gestão antes que alcancem a próxima geração de líderes

Elizabeth Lyle

As empresas estão contando com seus futuros líderes para um gerenciamento mais ágil, flexível e de confiança. Mas como os gestores intermediários podem subir na escada corporativa, questionando o modo como as coisas sempre foram feitas? A especialista em liderança Elizabeth Lyle oferece uma nova abordagem para quebrar as regras enquanto você está avançando em seu caminho, e compartilha modos criativos para que as organizações ofereçam aos gestores intermediários o espaço e acompanhamento necessários para liderarem de modo diferente.

<https://bit.ly/2YpRNHY>





Parceria entre Drogaria São Paulo e SAESP/CRA-SP  
proporciona aos Administradores os melhores descontos  
em mais de 1300 lojas espalhadas pelo Brasil.



Já são mais de R\$ 5 milhões em descontos aos administradores associados.  
**Venha economizar na Drogaria São Paulo!**

**30%** em MEDICAMENTOS TARJADOS GENÉRICOS; **15%** em MEDICAMENTO OTC;  
**20%** em MEDICAMENTOS TARJADOS DE MARCA; **5%** em PERFUMARIA.

Para garantir o seu desconto  
informe o seu CPF

# Planejamento e estratégia global na gestão de carreira

**E**m momentos de agitação e de novidades diárias em praticamente tudo que nos cerca, surgem mudanças profundas nos conceitos de carreira, vida pessoal e realização. Mesmo com algumas mais polêmicas, outras tendências já se provaram definitivas, tanto que passaram rapidamente de uma pauta de discussão para uma parte quase imperceptível e inerente ao dia a dia das pessoas. Só que, no meio disso tudo, surgem lacunas e pontos difusos sobre os caminhos que devem ser seguidos. Um exemplo disso é a gestão de carreira e o seu planejamento, uma vez que cada vez menos deve-se mirar num só alvo, e não há como se ter clareza do que esperar. Podemos, ainda, citar a alternância de ocupações: hoje é comum vermos economistas trabalhando com design ou até pedagogos em *startups* de inteligência artificial. E isso, mais do que nunca, é muito produtivo.

Entretanto, nesse cenário surgem algumas questões, principalmente para os que estão mais familiarizados com o antigo modelo de carreira, o qual era focado numa única linha. Para esses profissionais, que precisam de versatilidade para tentarem se adaptar a essa realidade, muitas vezes surge a pergunta: e se eu escolher errado ou for visto como um profissional pouco comprometido com a minha área? Bom, isso até pode acontecer, mas ainda julgo muito melhor você pensar na sua carreira a longo prazo e de maneira global, como uma grande caminhada, do que pensar que vai tropeçar numa oportunidade dentro do que você já faz e, então, resolver o resto da sua vida.

Nesse conceito de carreira, também surge um novo ponto: onde o pessoal e profissional se separam? Estamos num momento em que essas partes estão cada vez mais próximas, inclusive pela facilidade de identificar alguém no ambiente digital e localizar mais informações (profissionais ou não) sobre ela. Talvez isso não esteja claro agora, mas no futuro, assim como deveria ter sido sempre, devemos pensar em nossas atitudes e fazer coisas positivas nessas duas áreas, com base em uma única empreitada.

Também é cada vez mais comum que sejam exigidas dos profissionais habilidades em diversas frentes. Só que, por outro lado, isso não é trabalhado com o mesmo vigor no planejamento de carreira. Por que não aplicar diferentes tipos de competências, experiências e aptidões para criar novas soluções para o mercado? Por exemplo, pegar sua experiência em *social media* ou *branding* pessoal e oferecer uma consultoria a profissionais da terceira idade, nicho de pessoas que têm muito a compartilhar, mas que na maioria das vezes não têm familiaridade com a mecânica das redes sociais? Uma boa oportunidade, não?

No final, é certo que se você realmente escolheu o que gosta e está preparado para colocar seu coração e empenho naquilo, de alguma maneira encontrará o caminho para a realização. O que não faltam são exemplos inspiradores de que isso é possível!

**Adm. Felipe da Costa Amador Bueno**  
CRA-SP: 137.934  
Project Manager

Colaborações para esta seção podem ser enviadas para o e-mail [redacao@crasp.gov.br](mailto:redacao@crasp.gov.br)

Os textos devem conter no máximo 3 mil caracteres (com espaços), nome completo do autor, foto em alta resolução e o registro no CRA-SP.

Este artigo reflete, exclusivamente, a opinião de seu autor. O CRA-SP não se responsabiliza pelas ideias nele contidas.



**ASSOCIADOS SAESP/CRA  
TEM ACESSO AO  
MELHOR INGLÊS COM  
DESCONTO EXCLUSIVO.**

## CHEGA DE TENTAR, É HORA DE FALAR!

Associados SAESP/CRA tem **10% DE DESCONTO** nos cursos de **inglês** do Cel.Lep. E o melhor! Esse desconto também se estende para cônjuges e filhos, e aos cursos de Espanhol e Coding.



**FOCO EM CONVERSAÇÃO**  
inglês e espanhol.



**+ DE 90% DE APROVAÇÃO** nos exames de Cambridge English.



**ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO INDIVIDUALIZADO** realizado pelo professor.



**EXCLUSIVO LABORATÓRIO DE LÍNGUAS** que estimula a autonomia e simula situações reais do cotidiano.



**AULAS ATÉ 5X POR SEMANA** com horários e frequências flexíveis.



**CONTEÚDO DE BUSINESS ENGLISH** desde o primeiro módulo.

Garanta já a sua matrícula!

Afinal, **43 das 50 maiores empresas** de São Paulo recomendam o Cel.Lep.

\*Exceto tabelas promocionais.



cellep.com



cellepidiomas



cellep.madcode

Fale com nosso consultor

**2125-3255**

parceria



apoio



COM A QUALICORP VOCÊ

# PO:DE

**Administrador:** graças à parceria da Qualicorp com o SAESP/CRA-SP e mais de 500 entidades de classe, você pode escolher um plano de saúde ideal para as suas necessidades.

Planos de saúde  
a partir de

R\$ **246**<sup>1</sup>

  
SulAmérica  
Saúde

  
amil

  
Central Nacional  
Unimed

  
bradesco  
saúde

**CONFIRA AS VANTAGENS E ESCOLHA SEU PLANO AGORA.**

**0800 799 3003**  
[qualicorp.com.br/anuncio](http://qualicorp.com.br/anuncio)

 **Qualicorp**  
Sempre do seu lado.

SulAmérica:

ANS nº 006246

Amil:

ANS nº 326305

Central Nacional Unimed:

ANS nº 339679

Bradesco Saúde:

ANS nº 005711

Qualicorp

Adm. de Benefícios:

ANS nº 417173

<sup>1</sup>R\$ 245,83 - Qualicorp Estilo Nacional ADS I - E (EF) - (registro na ANS nº 482.199/19-8), da Central Nacional Unimed, faixa etária até 18 anos, com coparticipação e acomodação coletiva (tabela de maio/2019 - SP). Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras de saúde, bem como a disponibilidade para cada entidade de classe. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Junho/2019.

Siga a Qualicorp:

