



# ADM PRO

*ADMINISTRADOR PROFISSIONAL*

## ERA DA REAPRENDIZAGEM

DESCARTE O QUE NÃO FAZ MAIS SENTIDO  
E DÊ ESPAÇO PARA O NOVO

### Entrevista

Claudia Costin fala sobre os  
desafios da educação no Brasil  
na era da reaprendizagem



**CRA-SP**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

# ENCOAD

10 ANOS

A ADMINISTRAÇÃO  
NA ERA DA

REA  
PREN  
DIZA  
GEM

inscreva-se

09/SETEMBRO

DIA DO PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO  
SEDE | LITORAL | INTERIOR

acesse e saiba mais

[encoad.com.br](http://encoad.com.br)

REALIZAÇÃO



CRA-SP

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

APOIO



SAESP ISO 9001  
Sindicato dos Administradores  
no Estado de São Paulo

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

# Aprender, desaprender e reaprender

**S**e você é daqueles que ainda acredita que o que aprendeu ou está aprendendo servirá para a vida toda, esta edição da ADM PRO vem para mudar a sua cabeça ou, como se diz, para mexer com o seu *mindset*! A atual velocidade da informação e inovação tecnológica, além dos já reconhecidos benefícios para o desenvolvimento da humanidade, agora também têm colocado profissionais e estudantes em posição de profunda reflexão sobre a real utilidade dos conhecimentos adquiridos até aqui. E acredite, isso é bom! Apegar-se a técnicas, padrões e conceitos que rapidamente perdem a aplicabilidade, só atrasará a sua abertura para um universo novo e poderá custar a sua carreira. Portanto, mais do que nunca, faz-se necessário desenvolver sua capacidade de adaptação às mudanças para acompanhar o movimento de aprendizagem contínua. Acreditar que aquilo que sempre deu certo continuará dando, é uma perigosa armadilha da qual precisamos, urgentemente, nos afastar.

Para ajudar você no processo de ressignificação do aprendizado, reunimos um time de especialistas que, alinhados à importância do assunto, mostrarão em nossa matéria de capa algumas das razões pelas quais os profissionais do presente devem mudar seus pensamentos e hábitos para dar lugar à expansão de habilidades e de características genuinamente humanas, que possam fazer a diferença nas novas dinâmicas de trabalho que certamente surgirão com a evolução tecnológica. Ainda na matéria de capa, trazemos uma série de dicas que mostram que a questão da reaprendizagem está muito mais ligada a uma verdadeira mudança na forma de pensar e agir, do que propriamente ao acesso à informação inovadora, já que hoje temos uma vasta oferta de conteúdos de qualidade, gratuitos e acessíveis a distância, que eliminam as perigosas frases “não tenho tempo” e “não tenho dinheiro”. Trazemos também uma entrevista com a Adm. Claudia Costin, Administradora

Emérita pelo CRA-SP em 2017 e ex-diretora Global de Educação do Banco Mundial, para nos ajudar a entender por que a educação no Brasil insiste em manter os padrões de ensino-aprendizagem aplicados há mais de 100 anos, em plena era da reaprendizagem.

Vale lembrar que o assunto também será tema do nosso principal evento anual, o ENCOAD - Encontro do Conhecimento em Administração que, em sua 10ª edição, promoverá o debate e a reflexão sobre “A Administração na Era da Reaprendizagem”, em sinalização à nossa constante inquietação em torno da preparação de nossos profissionais para enfrentarem os desafios do século XXI. Aliás, o desafio de contribuir para a construção dos profissionais do futuro, que assumimos como missão, tem orgulhosamente nos colocado, nos últimos anos, em posição de vanguarda ao tratar, no ENCOAD, de assuntos indispensáveis para a preparação de profissionais na atualidade.

Este ano, o ENCOAD será realizado no dia 9 de setembro, Dia do Administrador, dos Tecnólogos e dos Estudantes da Administração e, mais do que um presente para todos, sua realização endossa o nosso compromisso de moldar profissionais para não só reagirem às transformações, mas, também, para assumirem suas posições como protagonistas de mudanças. Foi assim em 2017, quando tratamos do tema “Administração no Futuro”, em 2018, com a “Administração no Mundo Exponencial” e, agora, em 2019, com “A Administração na Era da Reaprendizagem”.

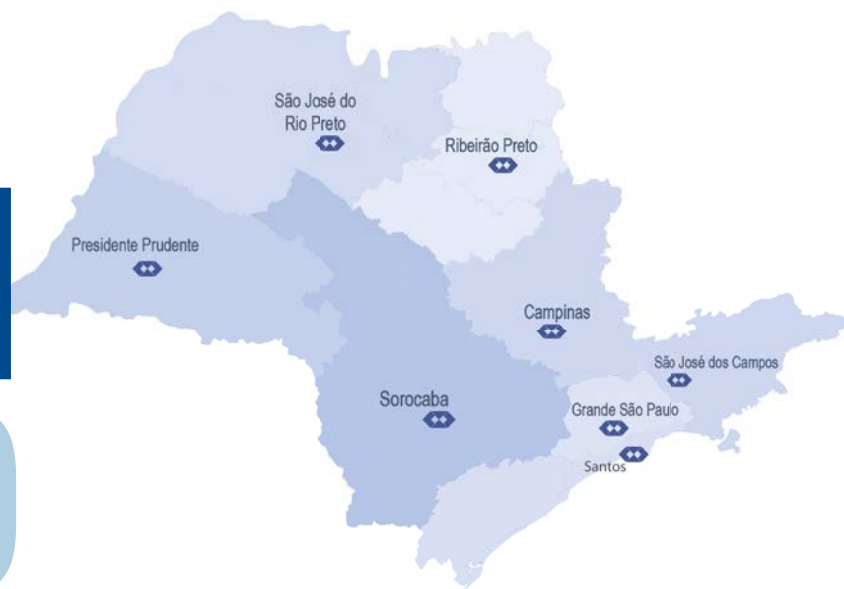
**Boa leitura!**

**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:**  
Fábrica de Produções

### Diagramação e arte:

Fábrica 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

Reconhecida como o novo motor do desenvolvimento profissional, a aprendizagem continuada já mostra a sua importância para a formação, no presente, dos profissionais do futuro

12



## Aposentadoria

Educação financeira e uma dose extra de planejamento podem garantir sua tranquilidade na melhor idade

8



## Entrevista

Os desafios da educação no Brasil e o papel do professor na promoção do *mindset* de reaprendizagem

20

6

### Em Foco

Lançamento da série ADM Minutos e outras notícias

24

### Finanças

O que é e o que não é vantajoso no sistema de *cashback*

28

### Voluntariado

Aprenda a enxergar além da sua rotina de trabalho

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

ADM Tendências >

## Comunicação e Cultura Digital em destaque no ADM Tendências

Nos meses de junho e julho, a sede do CRA-SP recebeu dois especialistas em temas considerados imprescindíveis na atualidade para os profissionais e organizações: comunicação e cultura digital. O jornalista e *LinkedIn Top Voice*, Marc Tawil, conduziu um animado bate-papo sobre o atual papel das redes sociais na vida das pessoas e sua influência nos negócios, e contribuiu com dicas sobre como ganhar projeção, em termos de comunicação, em qualquer meio digital.

Já o consultor, professor e influenciador digital, Edney Souza, mais conhecido como InterNey, falou sobre como a relação entre cultura digital, *soft skills* e tecnologia está promovendo mudanças estratégicas significativas nos modelos de negócios de empresas já estabelecidas, favorecendo o desenvolvimento e gestão de talentos, ao mesmo tempo em que ajuda a impulsionar o potencial das organizações no mundo digital.

Os dois eventos fazem parte do projeto ADM Tendências, desenvolvido pelo CRA-SP em 2019 e que pretende, em oito episódios, abordar importantes assuntos do momento com a ajuda de renomados especialistas. Veja a cobertura completa no Portal da ADM PRO. Acesse [www.admpro.crasp.gov.br](http://www.admpro.crasp.gov.br).



Aconteceu no CRA-SP >



### ADM em Minutos

Uma personalidade do mundo dos negócios e um grande tema a ser apresentado em, no máximo, 18 minutos. Essa foi a proposta do ADM Minutos, iniciativa inédita promovida pelo Conselho no final de junho e que contou com a participação de cinco grandes profissionais: Conrado Schlochauer, fundador da Teya e embaixador da SingularityU São Paulo; Maira Habimorad, diretora Acadêmica e de Inovação da Adtalem Educacional; Lucas Mendes, general manager do WeWork Brasil; André Massaro, colunista da Exame e Jovem Pan e Fernanda Nascimento, diretora de Planejamento e Estratégias da Stratlab.

O evento, que apresentou temas como experiência do cliente, pensamento crítico e novas formas de aprendizagem, teve como objetivo principal a gravação do conteúdo, na íntegra, para o Canal a Serviço da Administração. As apresentações poderão ser conferidas a partir do mês de agosto, no endereço [youtube.com/oficialcrasp](https://youtube.com/oficialcrasp). Acesse!

Diversidade >

### Metade dos profissionais brasileiros LGBT+ já assumiu abertamente sua orientação sexual no trabalho

De acordo com um estudo encomendado pelo LinkedIn, maior rede social profissional do mundo, com mais de mil profissionais LGBT+ e heterossexuais brasileiros, metade dos profissionais LGBT+ já assumiu sua orientação sexual no trabalho abertamente.

A pesquisa revelou que outros 25% dos respondentes LGBT+ já contaram a alguns de seus colegas sobre sua orientação sexual, enquanto os 25% restantes ainda não falaram a ninguém. Entre os profissionais que não contaram, os quatro principais fatores foram: não ver necessidade (51%), não gostar de falar sobre a vida pessoal (37%), ninguém saber sobre a orientação sexual dentro e fora do trabalho (32%) e medo de sofrer represália por parte dos colegas (22%).

Em relação ao preconceito no ambiente de trabalho, 35% dos entrevistados afirmaram já ter sofrido algum tipo de discriminação velada ou direta e cerca de 12% desse total disseram que a discriminação partiu de líderes da empresa, incluindo gestores. O estudo revelou que piadas e comentários homofóbicos foram os mais citados entre as formas de preconceito.

## Nova lei de proteção de dados dará tratamento diferenciado aos pequenos negócios



Os donos de pequenos negócios terão um prazo diferente para se adaptar às regras da Lei Nacional de Proteção de Dados. O tratamento diferenciado foi possível graças a uma emenda na Lei, que entra em vigor a partir de agosto de 2020. Inicialmente, o texto previa que as micro e pequenas empresas teriam que

fazer investimentos em segurança e tecnologia a curto prazo para se adequarem à legislação.

Para o presidente do Sebrae, Carlos Melles, a emenda permitirá que o empresário tenha condições de cumprir as exigências. “O dono de pequeno negócio é um faz-tudo dentro da sua empresa e nada mais justo que ele tenha um tempo diferenciado para se adequar à norma. O Sebrae está atento a essas mudanças e irá apoiar o empreendedor com informações e orientações”, afirma.

A partir do início de vigência da Lei, qualquer empresa que incluir, em sua base, informações de seus clientes, por mais simples que sejam – como nome e e-mail – deve seguir os procedimentos previstos na legislação. O texto da emenda prevê que caberá à Autoridade Nacional de Proteção de Dados editar normas, orientações e procedimentos simplificados e diferenciados, inclusive quanto aos prazos, para que os pequenos negócios possam se adequar.

## Geração Y é a líder em compras online no 2º trimestre

De acordo com o Compre&Confie, empresa de inteligência de mercado para e-commerce, a Geração Y (pessoas entre 25 e 39 anos) é quem concentra a maioria dos pedidos feitos online. Segundo os dados apurados no segundo trimestre, os consumidores dessa faixa etária são os responsáveis por 48,4% dos pedidos realizados, totalizando 18,8 milhões de compras no período. A maior parte dos gastos desses consumidores está relacionada às categorias de moda e acessórios, entretenimento, móveis, construção e decoração, eletrodomésticos e ventilação, e brinquedos e bebês.

Logo atrás, quem ocupa o segundo lugar no volume de compras é a Geração X (consumidores nascidos entre 1960 e 1979). Ao todo, esse grupo realizou 11,6 milhões de pedidos no segundo trimestre. Apenas na terceira colocação aparece a Geração Z (aqueles que nasceram a partir de 1995). Do total de pedidos no 2º trimestre, 6,2 milhões foram feitos por esses últimos consumidores.

Na comparação entre gêneros, as mulheres tiveram um percentual maior que o dos homens no mercado, com 51% dos pedidos feitos. Ao todo, o varejo digital movimentou 16 bilhões de reais no segundo trimestre.





# Planeje seu futuro!

Por Milena Brito

Mais importante do que decidir o melhor momento para se aposentar é saber que para chegar lá, sem sustos ou dores de cabeça, é preciso investir, hoje, no padrão de vida que deseja desfrutar quando parar de trabalhar

**A**s recorrentes discussões em torno da Reforma da Previdência e seus infundáveis desdobramentos, acabaram revelando um cenário que há tempos vem sendo citado por especialistas como o “calcanhar de Aquiles” da manutenção sustentável da relação entre o envelhecimento da população brasileira e o sistema de seguridade social do país:

a falta de planejamento. E não é para menos. Reconhecido por sua característica imediatista, o brasileiro não costuma pensar muito sobre seu envelhecimento, muito menos em formas de garantir um futuro financeiro adequado para quando deixar de trabalhar, transferindo essa responsabilidade, de forma integral, à previdência social.



É o que mostra uma pesquisa recente realizada pela Associação Brasileira de Educadores Financeiros (ABEFIN), em parceria com a Unicamp e o Instituto Axxus, em que 81% dos entrevistados declararam dependência exclusiva do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) para a futura aposentadoria. Ainda de acordo com a pesquisa, embora 16% dos participantes ouvidos afirmem conseguir pagar suas contas com o salário mensal e planejar seus gastos com antecedência, 84% enfrentam dificuldades para lidar com o dinheiro, fator que pode levar ao endividamento e impactar, diretamente, no seu rendimento.

Para o presidente da ABEFIN, Reinaldo Domingos, esse diagnóstico só reforça que a preocupação com o futuro financeiro deve ser priorizada independentemente



Michele Neregato



Junior Grilli

de questões governamentais, não somente porque vivemos em uma sociedade cuja educação financeira é colocada em segundo plano durante toda a vida, mas, principalmente, porque a expectativa de vida atual dos brasileiros ao nascer já é de 76 anos, segundo últimos dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o que indica que os trabalhadores se aposentarão cada vez mais tarde. “Eu costumo dizer que a sigla INSS significa ‘Isso Nunca Será o Suficiente’. É fato que a ‘Reforma’ tem levado os brasileiros a olharem para o próprio futuro financeiro com mais atenção, mas, infelizmente, as pessoas ainda priorizam o pagamento de despesas e dívidas, fruto da ausência da educação financeira ao longo dos anos”, inquieta-se.

### A raiz do problema

O envelhecimento da população é uma das maiores conquistas da humanidade, porém, para Junior Grilli, *trader*

Para o presidente da ABEFIN, Reinaldo Domingos, a preocupação com o futuro financeiro deve ser priorizada independentemente de questões governamentais.

profissional do mercado financeiro, as vantagens de alcançar a terceira idade acabam sendo minimizadas pelo “péssimo hábito do brasileiro de pautar a vida na aposentadoria”. “O brasileiro estuda, faz uma faculdade, arruma um bom emprego, compra um apartamento financiado em 30 anos e se aposenta pelo INSS. Esse é o estereótipo da nossa sociedade, movida para pagar contas e cujo assunto investimento nunca foi prioridade”, destaca.

De acordo com o especialista, apesar da previdência, no âmbito social, contribuir para a redução da pobreza, geração de renda e promoção de mudança em diversos aspectos do cenário econômico, do ponto de vista operacional a população não deveria passar para o governo uma responsabilidade que é sua: “O ideal seria as pessoas aprenderem como funciona o sistema financeiro, bancos, corretoras, investimentos etc., para que elas próprias pudessem administrar o seu dinheiro. Ninguém cuida do que é nosso melhor do que nós mesmos. Os bancos buscam atingir suas metas e nem sempre disponibilizam as melhores opções, porque vivem de lucro e não de prejuízo. Nada contra isso, mas cabe aos brasileiros, ao menos, conseguirem avaliar

se a proposta é boa ou não para eles. Além disso, é importante também aprender a não comer a semente. Quando ganha um bônus ou recebe a restituição do imposto de renda, o brasileiro troca de carro, viaja, ou seja, ele está comendo uma semente que poderia gerar frutos futuros, investindo em passivos, que geram custos, ao invés de ativos, que geram lucros”, adverte.

### Buscando a solução


Considerando que a contribuição ao INSS é obrigatória para o empregado formal e que esse “tributo” tem como objetivo garantir a manutenção do sistema de pagamentos de aposentadorias e pensões em nosso país, o melhor que o trabalhador brasileiro tem a fazer, segundo o especialista em previdência e trabalho, Hilário Bocchi, é se planejar para desfrutar o benefício da melhor forma possível e, mais do que isso, assegurar, ainda no presente, o padrão de vida que deseja para o futuro, visto que, de acordo com ele, os valores pagos pelo INSS vêm, historicamente, sendo reduzidos ao longo dos anos. “Entre 1991 e 2019, quer dizer, em menos de 30 anos, os valores das aposentadorias caíram 40%. O teto, que em 1991 estava em torno de 10 salários mínimos, hoje está na base dos seis salários. Se continuar nesse ritmo, em 2050 a maior aposentadoria estará na faixa dos dois ou três salários mínimos. Investir em uma previdência complementar, aplicar no



“Investir em uma previdência complementar, aplicar no mercado de ações, renda fixa ou no negócio da família, pode fazer a diferença na busca de uma vida com mais qualidade lá na frente”, recomenda Hilário Bocchi

mercado de ações, renda fixa ou no negócio da família, consciente desse cenário que está sendo desenhado para o futuro, pode fazer a diferença na busca de uma vida com mais qualidade lá na frente”, recomenda.

Apostar em um negócio próprio, aliás, tem se mostrado uma providencial solução para profissionais na faixa dos 50-60 anos no Brasil. Com um longo caminho ainda pela frente, o que essa crescente parcela da população busca atualmente são formas de transformar o tempo ocioso decorrente da aposentadoria em tempo produtivo e cheio de oportunidades. E, por que não fazer isso por meio do empreendedorismo? De acordo com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 1 a cada 10 profissionais prestes a se aposentar pretende empreender nos próximos dois anos, seja para aumentar a renda familiar, manter-se ativo ou sustentar a família. Só em 2018, das 2,6 milhões de empresas criadas no país, 32,4% delas tinham por trás pessoas acima dos 50 anos. E essa movimentação pode ser benéfica, também, para expandir o mercado e atender às demandas do público 50+ que, em 2045, deve ultrapassar os 90 milhões.

Agora, para quem deseja começar no mundo dos investimentos, Grilli afirma que o melhor caminho é mesmo o do conhecimento, seja por meio de livros, cursos, vídeos ou do exercício prático das novas habilidades. Mas o especialista alerta que, para ter sucesso nesse processo, três pontos devem ser minuciosamente vigiados: **o medo**. O risco está diretamente ligado ao benefício, desde que controlado e calculado, mas ter medo de arriscar pode fazer você deixar de ganhar; **a ganância**. É preciso ter metas, seja de curto, médio ou longo prazo, mas não busque além do necessário; **a falta de paciência**. O mercado é uma troca do dinheiro das mãos de quem não tem paciência, para as mãos de quem tem paciência. Descobrir como administrar esses pontos e lidar com seus erros e acertos, só depende de você! 

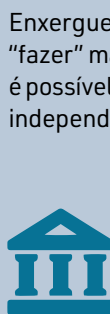
## Não tenha medo de investir

Esperar aquele dinheirinho sobrar no final do mês para, só então, começar a guardar, não é, de acordo com Junior Grilli, uma boa estratégia. Para ele, deixar de lado o medo de perder e começar a poupar, ainda hoje, com a quantia que tiver, é o caminho mais indicado para iniciar o seu pé de meia. O especialista ainda alerta que, nem sempre, optar pela Poupança para fugir da dentada do Leão do Imposto de Renda é o melhor negócio. Apesar de parecer tentador não ser taxado, existem aplicações muito melhores que, mesmo com desconto, geram mais benefícios ao investidor.

### Confira algumas dicas de Grilli para começar a investir no seu futuro:



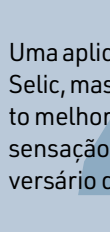
1 Estipule um valor de investimento, mesmo que pequeno e programe para que esse dinheiro seja retirado da conta automaticamente, para uma aplicação mensal. Assim, você aprenderá a tratar o investimento como prioridade e evitará gastar com outras coisas;



2 Enxergue o dinheiro como matéria-prima para “fazer” mais dinheiro. Investindo de forma certa é possível aumentar o patrimônio e ter uma renda independente da carteira de trabalho;



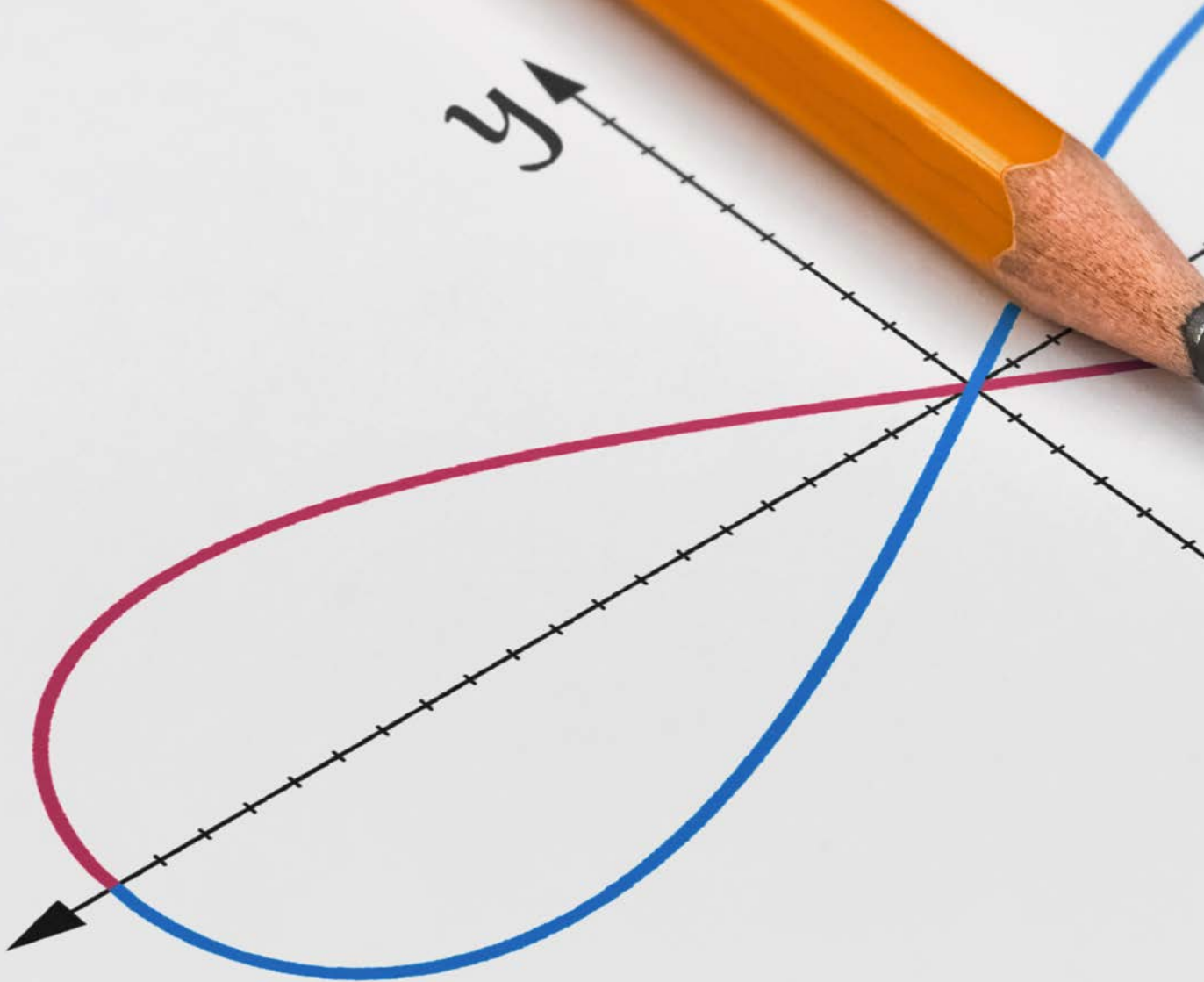
3 Desassocie a ideia de investimento dos bancos. Banco é lugar de pagar contas e receber ou enviar dinheiro. O melhor lugar para consultar é uma corretora de confiança;



4 Uma aplicação que as pessoas fogem é o Tesouro Selic, mas mesmo pagando IR, ele remunera muito melhor do que a Poupança, que tem uma falsa sensação de liquidez imediata e só rende no aniversário do depósito;



5 Para um perfil mais agressivo de investimento, é possível pensar em fundos de renda variável. Neles, a taxa do IR varia de acordo com o prazo que o dinheiro fica investido e, por isso, a rentabilidade a longo prazo é muito maior.



# Aprender e reaprender: uma jornada para a vida



Assim como democratizou o conhecimento, a tecnologia está colocando fim às rotinas de trabalho. Agora, de muitas maneiras, os profissionais terão que reaprender o que significa ser humano e isso inclui descobrir e desenvolver, constantemente, talentos e habilidades para executar tarefas que as máquinas não serão capazes de fazer sozinhas.

Por Milena Brito

**V**ivemos, definitivamente, em uma nova era. Nela, conhecimentos antes imutáveis e aprisionados em páginas estáticas de livros expostos em estantes ganharam a liberdade e, à distância de um clique, tornaram-se acessíveis, transformando a forma como lidamos com a informação e interagimos com o mundo. Tecnologias como Inteligência Artificial, *Blockchain*, *Analytics*, Internet das Coisas, entre tantas outras que, segundo especialistas, estão ainda na “primeira infância”, ganham novas aplicações a cada dia, exigindo mudanças em processos e promovendo atualizações e aperfeiçoamentos nos modelos de negócios.

Somos movidos pela tecnologia na palma de nossas mãos. No entanto, contrariando a fluidez tecnológica que hoje está presente na forma como nos comunicamos, planejamos uma viagem, assistimos a filmes, ouvimos músicas, acessamos conteúdo ou nos locomovemos, um estudo recente realizado pelo Google e pela consultoria McKinsey apontou que, embora bastante conectado, o nível de competência e familiaridade do brasileiro com o mundo digital ainda é baixo em áreas relevantes para o mercado de trabalho e isso, ainda segundo o estudo, causa impacto direto em nossa economia que, até 2025, pode deixar de ganhar cerca US\$ 70 bilhões de dólares por falta de qualificação da população em competências digitais.

Esse cenário traz à luz um importante questionamento da atualidade: o modelo educacional vigente no país está ajudando a formar profissionais preparados para enfrentarem os constantes desafios do século XXI? Para o futurista e humanista alemão, Gerd Leonhard, muito embora o Brasil esteja aberto a mudanças e profundamente interessado no futuro, a educação e o treinamento por aqui permanecem firmemente presos ao modelo pré-internet, de “baixar conhecimento” para uso posterior, e isso precisa mudar. “Estamos entrando na era em que as máquinas começam a ‘saber’ >



André Souza

as coisas e o *machine learning* potencializa a maioria dos avanços tecnológicos. Precisamos estar preparados para, constantemente, adicionar habilidades e novas forças derivadas do 'ser humano', em vez de buscarmos ser mais rápidos ou melhores que computadores. Uma grande porcentagem dos empregos de 2030 ainda nem existe e muitos deles não terão o formato que conhecemos, com empregos fixos e em escritórios. A maioria será virtual e sob demanda ou 'gig economia'. Isso significa que teremos que aprender continuamente coisas novas e expandir nossa compreensão de coisas que somente humanos podem entender", alerta.

### Aprendizagem contínua

De acordo com o Adm. Ricardo Pelegrini, CEO da Quantum4, o ciclo básico de educação, que nos leva a dedicar cerca de 16 anos de nossas vidas ao aprendizado de conteúdos que, teoricamente, deveriam contribuir para a nossa formação profissional, hoje, com a atual velocidade

tecnológica e de informação, já não dá conta de atender às demandas do mercado. "Atualmente, você sai da universidade e as coisas continuam mudando. Muito do que você aprendeu perde rapidamente a aplicabilidade. Isso significa que parar de estudar não é uma opção. Se o profissional busca estar atualizado com as oportunidades que serão abertas no mercado, tem que dar lugar a um novo *mindset* de aprendizado, que lhe possibilitará acompanhar os movimentos que certamente ocorrerão nas organizações e, mais do que isso, o ajudará a liderar pelo conhecimento algumas dessas transformações para, quem sabe, alcançar posições de liderança na carreira ou se tornar um empreendedor de grande sucesso", diz.

Diante da dificuldade que a educação nacional encontra para organizar conhecimento e criar programas com a mesma velocidade que a informação chega às nossas vidas - o volume de informação no mundo hoje dobra a cada 12 horas - a responsabilidade pelo desenvolvimento passou a ser, também, do próprio profissional. Segundo André Souza, CEO da Futuro S/A, esse é, igualmente, um grande desafio, porque não fomos ensinados a nos auto-desenvolver, assim como não aprendemos a ser **criativos e curiosos** - duas habilidades que, para ele, são indispensáveis para o autodesenvolvimento; **adaptáveis**, para resistir aos constantes processos de mudança; e a **praticar o pensamento empreendedor**, no sentido de estar sempre em busca de oportunidades e de transformar essas oportunidades em soluções.

Nesse contexto, segundo o especialista, uma forma de promover a conscientização quanto à importância de manter o aprendizado pode ser viabilizada pelas organizações por meio do estímulo ao "senso de urgência". "Toda empresa tem uma visão de futuro, de onde ela quer chegar daqui dois ou três anos. E para ser diferente do que ela é hoje, ela precisa fazer coisas diferentes. Quanto mais claro for para o profissional

o que a organização precisará fazer para alcançar esse objetivo, mais rápido ele entenderá qual o seu papel nesse processo. E na hora em que ele entende isso, começa a despertar para o que não sabe fazer e se conscientiza de que, apesar de ser útil no presente, pode não chegar a ser útil no futuro. Isso gera internamente um senso de urgência no profissional, que começa a se movimentar, naturalmente, para não ficar para trás. Veja, a questão aqui não é a chegada das tecnologias. Elas são apenas meios de fazer as coisas acontecerem. A capacidade do profissional se diferenciar não virá de sua habilidade de usar essas novas tecnologias, mas de sua compreensão do que está por trás de sua necessidade de desenvolvimento”, destaca.

## Virando a chave

A célebre frase do futurista e escritor norte-americano, Alvin Toffler, que afirma que “os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não conseguem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender”, nunca fez tanto sentido como agora. Porém, ainda há profissionais que resistem em aceitar que a era da reaprendizagem chegou para ficar. Para o especialista em neurociência, José Helio Contador, da HCont, há uma explicação: “Nosso cérebro funciona no formato de associar, integrar e comparar uma informação nova com algo que já está gravado na memória, algo já conhecido. Por isso, algo que é novo, e não faz parte das nossas experiências anteriores, pode se tornar estranho e até uma ameaça por ser desconhecido.”

De acordo com Contador, uma forma de estimular o cérebro a sair dos caminhos neurais rotineiros e buscar novas alternativas, seria por meio do exercício da criatividade. E isso se consegue, segundo ele, ampliando o olhar para o mundo, conhecendo novos lugares e culturas,



“Se o profissional busca estar atualizado com as oportunidades que serão abertas no mercado, tem que dar lugar a um novo *mindset* de aprendizado”, diz o Adm. Ricardo Pelegrini

aprendendo a tocar um instrumento musical, participando de feiras, congressos, workshops, eventos de temas diversos, lendo livros e assistindo a filmes. Além disso, ele enfatiza que, por sermos únicos e com experiências e conhecimentos diferentes, temos interesses e velocidades de aprendizado diferentes, por isso, é imperativo que os profissionais se libertem dos padrões atuais de ensino e encontrem, no >

aprendizado autodirigido, as motivações para continuarem na trilha do conhecimento. “Com a perspectiva de vivermos cada vez mais, é certo que venceremos a barreira dos 100 anos com várias mudanças de carreira e de empregos. A busca do conhecimento segue para sempre e dependerá, exclusivamente, do propósito de vida de cada um”, constata.

Como estímulo a esse novo *mind-set*, Maurício Turra, sócio-fundador da

NEXTT 49+, afirma que mercados em mudança são assustadores para quem se apegua a apenas um jeito de atuar, mas são maravilhosamente desafiadores para quem busca enxergar oportunidades não apenas de sobreviver, mas de crescer: “O mais importante da aprendizagem é saber compreender o processo, os facilitadores e não a rotina ou princípios aprendidos e que poderão não valer mais em breve. Quem aprende e sabe como aprende, dá

## Abra-se ao conhecimento

Habilidades precisam ser descobertas, desenvolvidas, nutridas e exercitadas. É nisso que acredita o futurista Gerd Leonhard, que acrescenta: “Vamos deixar a ideia de que ‘aprender é para quando somos jovens’ totalmente para trás. Desaprender e reaprender está se tornando o novo normal.” Então, que tal começar agora mesmo? E o melhor, de graça!

Diversas instituições no Brasil e no exterior oferecem cursos gratuitos a distância, que desenvolvem capacidades para a iniciação no mundo do trabalho ou para a atualização das competências profissionais. Confira algumas delas:



**Sesi e Senai:**

[www.eadsenaies.com.br](http://www.eadsenaies.com.br)



**Fundação Getúlio Vargas:**

<https://educacao-executiva.fgv.br>



**Fundação Bradesco:**

<https://www.ev.org.br/>



**USP:**

<https://www5.usp.br/ensino/cursos-on-line/>



**Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT):**

<https://www.edx.org/school/mitx>



**Harvard University:**

<https://online-learning.harvard.edu/catalog>

A plataforma [www.coursera.org](http://www.coursera.org), idealizada por dois professores da Universidade Stanford, reúne uma infinidade de cursos ministrados em instituições internacionais, mas também nacionais, como Insper, Fundação Instituto de Administração (FIA), Fundação Lemann, Unicamp, Instituto Tecnológico de Aeronáutica e a própria USP. Vale a pena conferir!

Gerd Leonhard








Maurício Turra

saltos à frente, pois faz da aprendizagem contínua o seu motor de avanço”.

E ao que tudo indica, as organizações no país parecem ter começado a captar essa essência, passando a, também, contribuir com a qualificação de seus profissionais, atentos a questões como retenção de talentos, melhora da performance e promoção da inovação. É o que mostra o estudo inédito “Educação Corporativa no Brasil”, realizado pela Deloitte. Das 126 empresas pesquisadas, 28% declararam já possuir universidade corporativa e outras 28% sinalizaram interesse em criar a estrutura. Além das universidades corporativas, que aparecem como uma das principais tendências de ensino no âmbito das empresas, a educação a distância também vem ganhando espaço nas organizações. Isso se deve, em partes, à percepção de que, após os primeiros e fortes impactos da mudança proporcionada pelas novas tecnologias, o fator mais importante dentro das organizações ainda é o humano.

Porém, a despeito do crescimento da educação corporativa ser vista como algo benéfico para o desenvolvimento do país, Conrado Schlochauer, fundador da Teya e embaixador da Singularity University São Paulo - que recentemente participou da gravação da série ADM em Minutos, para o Canal a Serviço da Administração do

CRA-SP - alerta que as organizações precisam estar atentas à criação de seus programas de Aprendizagem Corporativa, para não correrem o risco de utilizarem a mesma receita para necessidades e contextos diferentes, deixando o profissional em situação passiva de aprendizado: “Aprendizagem não é adquirir conteúdo, mas colocar o conhecimento para fora, por meio de uma performance melhorada. Aprender é fazer algo melhor.” 

José Helio



Todos os dias, fazemos  
escolhas e existem aquelas  
que são para o resto da vida.

*Eu escolhi  
Administração*



Confira no Canal A Serviço da Administração  
uma homenagem do CRA-SP aos Administradores,  
Tecnólogos, Professores e Estudantes de Administração.



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

**9 de setembro** - Dia do  
Profissional da Administração



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



**SAESP** ISO 9001  
Sindicato dos Administradores  
no Estado de São Paulo

**A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO**

# Educação antes de tudo

Ao falarmos sobre reaprender não podemos esquecer que a educação (seja ela de base ou universitária) também deve ser sólida o suficiente para isso. Nesta entrevista, a Adm. Claudia Costin traça um histórico do ensino no Brasil e fala um pouco mais sobre as ações que podem ser desenvolvidas para enfrentar os atuais obstáculos



Por Katia Carmo

**A**s dificuldades na área da educação brasileira são enormes. O ensino, que demorou muito tempo para ser universalizado no país, ainda hoje é deficitário e acarreta sérios problemas, inclusive na reaprendizagem (*tema principal dessa edição da ADM PRO*). Para falar sobre o assunto, conversamos com a Adm. Claudia Costin, ex-diretora Global de Educação do Banco Mundial e Secretária Municipal de Educação no Rio de Janeiro entre 2009 e 2014. Claudia, especialista na área da educação, integra hoje o corpo docente da Fundação

Getúlio Vargas. Em 2017, foi homenageada pelo CRA-SP com o prêmio Administrador Emérito e, no ano seguinte, fez parte da Comissão Global sobre o Futuro do Trabalho da OIT – Organização Internacional do Trabalho, uma agência das Nações Unidas. Nesta entrevista exclusiva, ela traça um histórico importante do ensino brasileiro, ajudando-nos a compreender muitas das atuais falhas e permitindo que, ao reconhecermos nossas deficiências, possamos mudar o futuro do país e dos nossos profissionais. Confira:

## Revista Administrador Profissional – ADM PRO: Claudia, como você vê a educação para o mercado de trabalho hoje?

**Adm. Claudia Costin:** Nós temos um atraso que nos prejudicou muito. Em 1930, o Brasil tinha só 21,5% das crianças na escola, enquanto a Argentina já possuía 62% e o Chile 73%. Quando chegamos no final dos anos 60, a Coreia, que no início estava empatada conosco, contava com 100% das crianças na escola, a Argentina e o Chile também já tinham feito essa universalização e o Brasil tinha apenas 40%. Estou olhando lá para trás para mostrar que esse atraso nos fez pagar um preço muito grande em termos de formação da força de trabalho, não só para aquela geração de trabalhadores, mas também para as seguintes, pois 68% do sucesso escolar de uma criança depende da escolaridade dos pais. Somado a isso, a partir de meados dos anos 90, tivemos que recrutar muito rapidamente professores e, de alguma maneira,

“A baixa atratividade da profissão explica o problema da baixa aprendizagem quando o aluno chega, na escola técnica ou no ensino superior, com defasagens importantes.”

ra, a atratividade da carreira caiu, pois era preciso educar a todos e ensinar os filhos de pais de escolaridade limitada, o que é muito mais desafiador. A baixa atratividade da profissão explica o problema da baixa aprendizagem quando o aluno chega, na escola técnica ou no ensino superior, com defasagens importantes. O Brasil precisa olhar para isso, senão iremos desperdiçar recursos públicos e construir uma geração que não terá empregabilidade nessa 4ª Revolução Industrial, na qual a inteligência artificial e a automação acelerada vêm substituindo o trabalho humano e extinguindo postos de trabalho numa velocidade sem precedentes.

## ADM PRO: Essa educação deficiente que o adulto carrega para a universidade é uma das causas que o leva a não saber aproveitar a enorme quantidade de conhecimento que está disponível, mas que não é absorvida ou aproveitada da maneira como deveria ser?

**Claudia:** Os jovens que estão sendo formados precisam ser preparados não só para as competências básicas (como saber ler e entender), mas também para pensamentos mais abstratos, sistêmicos e críticos, pois é isso que nos diferencia dos robôs. Não estou falando de futuro, mas sim do presente. Se não soubermos lidar com essa quantidade imensa de informação à disposição, a inteligência artificial fará isso por nós, mas sem gerar emprego, renda e vida decente para todo mundo, pois muitas pessoas serão excluídas. Quando falamos de desenvolvimento e competitividade do Brasil, é muito importante que essas ações sejam inclusivas e, para isso acontecer, é fundamental que a educação melhore, porque senão teremos máquinas fazendo o nosso trabalho, um crescimento brutal da desigualdade social, da violência e uma sociedade não coesa, que é tudo o que não desejamos.

## ADM PRO: E como estamos nesse panorama mundial em relação a outros países?

**Claudia:** Não estamos bem. No PISA (*Programme for International Student Assessment*, coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE), que compara o desempenho dos países, não com base em currículo, mas, sim, em competências, inclusive as que necessitamos para a vida adulta, o Brasil está em 66º lugar em matemática, 63º em ciências e 59º em leitura, de acordo com os últimos resultados divulgados. Isso dentre as 70 economias >

que participaram do exame e sabendo que o Brasil é o 9º país em termos de PIB. Eu acredito que esses resultados são muito inadequados e, ao olhar os microdados para saber onde nos saímos particularmente mal, percebi que sabemos a Tabela Periódica em química, mas não conseguimos pensar cientificamente; conhecemos a Fórmula de Bhaskara, mas não sabemos pensar matematicamente. Temos, ainda, muita dificuldade de leitura e interpretação de textos. Em outra prova da qual o Brasil participou, de resolução colaborativa de problemas com criatividade, tiramos o último lugar, dentre 44 economias participantes. Isso mostra que precisamos avançar e rápido.

### **ADM PRO:** Nesse sentido, o Brasil possui alguma política pública para desenvolver o pensamento crítico dos alunos?

**Claudia:** Isso, na verdade, precisa coincidir com a política educacional e passa por definir um currículo muito mais contemporâneo (e o Brasil já está fazendo esse esforço, o que é um dado muito positivo). No final do ano passado, passamos a ter uma Base Nacional Comum Curricular completa e agora ela está sendo traduzida em currículos estaduais e nacionais. Mas isso não é suficiente. Precisamos também mudar a formação do professor de educação básica para que ele também desenvolva competências do século XXI e tenha muito mais conexão com a prática. Um aluno de medicina, por exemplo, desde o primeiro ano da faculdade, entra em um hospital universitário. No caso da formação de um docente, o aluno pode estudar três anos e meio de matemática, fazer um pequeno estágio e pronto, virar professor. Não pode ser assim. Para que tenhamos alunos que de fato aprendam, devemos melhorar a formação do professor e tornar a carreira mais atrativa, o que também passa por salários e pelo maior reconhecimento social da profissão.

### **ADM PRO:** Claudia, falando agora dos cursos superiores, em especial o de bacharelado em Administração, nós ainda vemos muita teoria que os alunos, talvez, não consigam aplicar na prática do mercado. Como podemos resolver essa questão?

**Claudia:** Durante muito tempo, o ensino de técnica não tinha prestígio. De repente, caímos no extremo oposto, de só ensinar técnica. Na verdade, precisamos ensinar as duas coisas e aí entra a questão do reaprender. Se é verdade que a inteligência artificial e a automação acelerada vão extinguir muitos postos de trabalho, também é verdade que outros serão criados, porém demandando competências diferentes. Estima-se que cerca de 2 bilhões de empregos serão extintos até 2030, mas isso não acontecerá de uma vez e sim em ondas sucessivas na medida em que novos postos serão criados. Isso vai obrigar o profissional do futuro a constantemente se reinventar, desaprender e reaprender.

“Precisamos também mudar a formação do professor de educação básica para que ele também desenvolva competências do século XXI e tenha muito mais conexão com a prática.”

Isso só é possível se o seu professor, não interessa em qual área de formação, se preparar para esse contexto também. Isso valoriza uma competência que não se pratica, seja na educação básica, seja no ensino superior, que é ser aprendiz para toda a vida. Os profissionais, daqui pra frente, irão atuar em tarefas muito mais sofisticadas, com mais capacidade de análise, para programar a inteligência artificial no setor em que atuam.

## Posição do Brasil no ranking dos 70 países examinados pelo PISA

59º



LEITURA

63º



CIÊNCIAS

66º



MATEMÁTICA

### **ADM PRO:** Essas mudanças serão, então, ainda mais rápidas e dinâmicas para os professores?

**Claudia:** Sim, até mesmo para mostrar ao estudante onde é que ele terá que aprender novamente. Eu não vou conseguir convencer o meu aluno a constantemente reaprender se eu, como professor, não fizer isso. E aí voltamos às questões técnicas. É importante aprendê-las, mas sabendo que serão muito rapidamente substituídas por outras. Porém, cada técnica que eu aprendo, me ensina a pensar tecnicamente e isso será válido para eu ver que o que foi aprendido lá no início já foi superado e que eu terei que absorver as novas técnicas sozinho ou por meio de cursos rápidos.

### **ADM PRO:** Você acredita que as empresas têm um papel importante nessa reaprendizagem ou essa é uma responsabilidade exclusiva do profissional?

**Claudia:** Primeiro, eu acredito na formação de um indivíduo autônomo, que não precise depender da empresa. Mas também existe um outro problema relacionado a isso que é o que chamamos de

*reshoring*, ou seja, as companhias que vieram para cá atrás de mão de obra barata, mas quando a tecnologia torna mais atrativo voltar para suas sedes (usando a automação e substituindo o trabalho humano), retornam. Com isso, o trabalhador fica sem ter o que fazer, a menos que se reinvente e saiba que empreender sua própria vida é parte do seu trabalho. Parte da solução do problema está, então, com o indivíduo, parte com o poder público (pois isso integra uma política social competente, que prevê lidar com riscos associados como desemprego, desigualdade social e desenvolvimento do cidadão) e outra parte com agências de aconselhamento sobre competências. As empresas, porém, também têm um papel importante. Uma organização que pensa de maneira sustentável e que tem uma responsabilidade social corporativa efetiva, se antecipa a esses eventuais movimentos e considera nos seus planos de investimento os resultados sociais das suas decisões, investindo em trabalhadores que, eventualmente, não ficarão com ela. Há muitas empresas que olham para questões como *outplacement*, deixando os profissionais aptos para se recolocarem no mercado de trabalho de uma maneira interessante e em algo que lhes dê dignidade e renda, além de um trabalho instigante. ☞



## Como aproveitar (de verdade) os programas de cashback

Sistema que devolve uma porcentagem do dinheiro na compra de produtos ou serviços tem crescido no país e, assim como os demais programas tradicionais de fidelidade, também deve ser encarado com cautela pelos consumidores

Por Katia Carmo

**D**e tempos em tempos, um novo modelo que prevê benefícios para os consumidores é lançado no mercado financeiro. Programas de milhagem e de pontos em cartões de crédito, entre tantos outros, oferecem vantagens para os consumidores em troca de fidelidade ou anuidades mais caras e, de acordo com especialistas, não há nenhum problema nisso. Para que esses programas, no entanto, realmente sejam vantajosos, o consumidor precisa avaliar a sua real necessidade de consumo, os gastos efetivos durante o mês e saber, com clareza, o que é desnecessário.

O estímulo às compras, que chega até nós por meio de todas essas promessas de recompensa, porém, ajuda a aumentar o já crescente número de inadimplentes no

país. De acordo com levantamento realizado pelo SPC Brasil e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), o país registrava 63,29 milhões de devedores no mês de maio. Apenas no Sudeste, 26,94 milhões de pessoas estão com suas contas atrasadas, o que representa 41% da população adulta na região. É claro que outros fatores, tais como o desemprego, ajudam a aumentar esses números, mas não é possível desconsiderar a falta de educação financeira do cidadão nesse panorama.

### Dinheiro de volta

Os programas de *cashback* funcionam com uma lógica simples, conforme explica Cesar Caselani, professor de finanças da FGV EAESP. “Uma plataforma que possui



as Lojas Americanas, por exemplo, e que recebe um *fee* dessa empresa para colocar o nome dela no seu programa, repassa uma parte desse dinheiro para o seu cliente em forma de *cashback*". Por isso, não é preciso receio ou medo de pegadinhas, mas o professor alerta que, assim como qualquer transação financeira, alguns cuidados são necessários. "Vemos que, no mundo digital, se multiplicam as empresas com oferecimento desses serviços e, muitas vezes, você pode cair numa cilada se a organização não for idônea. É dever do consumidor fazer uma pesquisa e sondar para ver se outras pessoas já utilizaram o programa, há quanto tempo existe aquela empresa e quem são os clientes dela", aconselha.

O percentual de retorno na compra é outro item que precisa ser analisado, pois depende muito da plataforma e da loja onde está sendo feita a aquisição. "Cabe ao consumidor também fazer essa comparação para ver onde ele terá maior vantagem. A existência do programa de *cashback* não exime o cidadão de comparar para saber exatamente onde está a maior vantagem para ele. Na maior parte dos casos, claro, o retorno é pequeno, em torno de 5% ou menos", revela Caselani.



Jeferson Ricardo Garcia Honorato

## Vale a pena?

Para saber se vale a pena participar de programas de *cashback*, alguns pontos devem ser levados em consideração, principalmente nos casos em que a participação na prática implica na aquisição de um cartão de crédito com anuidade. O professor da FGV explica que o cliente deve fazer uma comparação para saber, de forma bem racional, o custo-benefício da transição, ou seja, se os seus gastos mensais em compras (e o possível retorno de *cashback*) serão maiores do que o valor da anuidade cobrada. "Alguns cartões possuem taxas muito elevadas, até porque quanto maior o número de benefícios, mais alta a anuidade. Não existe mágica. Provavelmente quando o benefício é muito alto, o custo também irá acompanhar isso. Não adianta eu manter um cartão com uma anuidade elevadíssima por conta dos benefícios oferecidos e não o utilizar efetivamente", alerta.

Quando não há cobrança pela participação no programa ou obrigatoriedade de aquisição de um cartão, a resposta para o questionamento sobre valer ou não a pena pode ser mais simples. É o que defende Alexandre Primo Battaglini, diretor de Marketing e Produtos na Affinion Brasil. "Até pessoas que não têm um hábito de compra tão expressivo no curto prazo podem se beneficiar, já que o valor acumulado >

Cesar Caselani



em dinheiro de volta não expira. Caso o total conquistado com o programa de *cashback* tenha validade, talvez seja o caso de olhar outras opções no mercado. Diante desses dados, digo com toda a segurança que vale, sim, aderir ao *cashback*", defende.

### Opções no mercado

No Next, banco digital do Bradesco, todos os clientes podem utilizar o programa de *cashback*, que fica disponível dentro de outro conglomerado de benefícios denominado "mimos", no qual empresas parceiras oferecem descontos e vantagens para produtos ou serviços específicos. Jeferson Ricardo Garcia Honorato, diretor do Next, explica que todas essas vantagens possibilitam ao consumidor maior autonomia para avaliar as suas possibilidades. "Os clientes que usam esses benefícios em sua jornada diária podem economizar, em média, R\$ 300 por mês, o que totalizaria quase R\$ 4 mil no ano. Dentro desta proposta de benefícios, o *cashback* também é uma das soluções que o público valoriza como diferencial. Por isso, acreditamos que a proposta de valor dos benefícios não se restringe a um elemento específico, mas sim a uma plataforma completa que permita ao cliente escolher o que mais lhe atrai", defende, citando que apenas na opção de *cashback*, o Next concentra mais de 200 marcas parceiras.

Já o programa oferecido pela plataforma Méliuz (*startup* criada em 2011 exclusivamente para programas de *cashback* e disponibilização de cupons de desconto) concentra, de acordo com Israel Salmen, cofundador e CEO da plataforma, 1.600 lojas físicas e online no Brasil, atraindo 10 milhões de visitas por mês ao site e aplicativo e mais de 8 milhões de usuários cadastrados. Ele explica como funciona participar do programa. "Nas compras online, o consumidor se cadastra gratuitamente no Méliuz, procura pela loja parceira que deseja no nosso site ou *app*,



Israel Salmen

ativa o dinheiro de volta e faz sua compra normalmente no site da loja, na aba aberta a partir do Méliuz. Nas redes parceiras, como em supermercados e farmácias, o cliente se identifica como participante do programa na hora de pagar a conta e informa o número do seu celular. Após o pagamento, o valor a ser reembolsado já aparece no extrato Méliuz. Para ter acesso ao dinheiro, o consumidor precisa se cadastrar gratuitamente, pelo site ou aplicativo", orienta.

Salmen conta que, apesar do receio por parte de algumas pessoas, a crise e a boa eficiência do canal de marketing para o lojista têm feito a diferença na aceitação do programa. "No Brasil, a população fica muito desconfiada quando uma empresa oferece um serviço gratuito e ainda devolve dinheiro. Não estamos acostumados a receber vantagens de graça aqui no país. Buscamos resolver essa situação entregando o que prometemos e, também, com nossa comunicação. Garantir o depósito do *cashback* na conta dos nossos usuários é uma prioridade, fazendo com que eles tenham uma experiência completa", finaliza. ✨



# Você já conhece o novo portal da Revista **ADM PRO**?

Muito mais conectado com os demais veículos do CRA-SP, no portal da ADM PRO você confere todas as **matérias, entrevistas e notícias** da edição impressa, além de **conteúdos exclusivos**.

As reportagens que são destaques da atual edição da **ADM PRO**, em **primeira mão**, para **profissionais e estudantes registrados no Conselho**.

acesse em:  
**[admpro.crasp.gov.br](http://admpro.crasp.gov.br)**



utilize também o QR code para acessar o portal.



**CRA-SP**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO



# Voluntariado: uma prática que **beneficia a todos**

Desenvolvimento de competências, colaboradores engajados, clima organizacional integrador e, claro, ações que podem mudar a vida de muitas pessoas. Entenda por que o voluntariado é uma importante atividade para os profissionais, empresas e, também, toda a sociedade

*Por Katia Carmo*



**C**elebrado há mais de 30 anos, o Dia Nacional do Voluntário (instituído em 28 de agosto de 1985) ainda está longe de fazer parte da realidade de muitas pessoas. A correria do dia a dia e a rotina frenética de trabalho nos grandes centros são algumas das “desculpas” mais usadas por quem nunca praticou uma ação voluntária, mas a verdade é que destinar um tempo, seja ele qual for, para ações sociais, é necessário não só para ajudar as instituições que batalham por melhores condições de vida de tantos grupos em vulnerabilidade (como crianças, idosos, moradores em situação de rua, entre outros), mas também é um importante passo para o desenvolvimento de carreiras.

De acordo com dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios Contínua, divulgada pelo IBGE em maio desse ano, 7,2 milhões de pessoas em todo o Brasil praticaram alguma ação voluntária em 2018, número 1,6% menor do que no ano anterior. Esse total representa apenas 4,3% da população com mais de 14 anos e mostra que ainda há um caminho muito longo a se percorrer nessa área. “O Brasil conta com 820 mil ONGs, de todas as causas, que são financiadas por quem acredita nelas. Ao ser voluntário, o profissional passa a entrar em contato com esse setor, muitas vezes invisível no dia a dia das pessoas, e que precisa contar com uma gestão profissional e equipe dedicada para gerar bons resultados”, afirma o Adm. João Paulo Vergueiro, coordenador do Grupo de Excelência em Administração do Terceiro Setor do CRA-SP.

“O Brasil conta com 820 mil ONGs, de todas as causas, que são financiadas por quem acredita nelas”, afirma o Adm. João Paulo Vergueiro

## Desenvolvimento de competências

A reaprendizagem (*tema da matéria de capa dessa edição*) é fundamental para entendermos e estarmos preparados para as mudanças desse novo mundo. E, assim como mostramos na nossa reportagem principal, esse desenvolvimento não é apenas obtido por meio de programas específicos. Ele passa pela capacidade de mudarmos o nosso *mindset* para entender que muito do conhecimento pode ser absorvido em diversas atividades, muitas delas sem a forma tradicional com a qual estávamos acostumados. O voluntariado, é, portanto, apenas uma das ferramentas que podem ser usadas nesse processo.

Para Vergueiro, a prática do voluntariado faz o profissional enxergar muito além da sua rotina de trabalho. “Um exemplo é a empatia, que nos ajuda a tomar decisões que geram impacto positivo a todos. Além disso, de forma geral, o trabalho voluntário requer desenvolver tarefas em contextos de maiores restrições, algo importante para se tornar um bom profissional, pois estimula a adaptação em todas as circunstâncias”, acredita. O administrador menciona, ainda, que o profissional, ao atuar como voluntário, vive experiências em situações mais restritivas do que as que ele irá se deparar em uma empresa e, provavelmente, verá pessoas alcançando ótimos resultados >



com muito menos recursos. "Ou seja, ele sabe que o seu potencial é muito maior e que consegue chegar lá", defende.

Carlos Guilherme Nosé, CEO da Fesa Group, consultoria especializada em gestão de talentos e desenvolvimento organizacional, concorda com Vergueiro. Para ele, outras habilidades, como organização e otimização de tempo, capacidade de influenciar e engajar pessoas e visão de longo prazo, são recorrentes nos profissionais que atuam em algum tipo de trabalho voluntário.

### Na hora do recrutamento

Um problema enfrentado por quem se dedica a uma ou mais causas, no entanto, é a dificuldade de mostrar esse trabalho na hora de um processo seletivo. Por timidez ou achar que não se deve falar dessa questão, muitos profissionais deixam de mostrar as competências que alcançaram e que podem ajudar na busca por uma oportunidade no mercado de trabalho. A dica para não errar nessa hora é saber mostrar a real motivação pela causa. "Em primeiro lugar, essas experiências devem ser colocadas no currículo. Caso o entrevistador pergunte, descreva primeiro o porquê de seu interesse nesse voluntariado. Pode ser uma identificação pessoal, como alguma situação familiar que você passou e, agora, quer retribuir às pessoas que estão lidando com o mesmo problema. Caso o entrevistador não pergunte, cabe ao profissional relatar o que tem aprendido com a experiência e o que sente ao realizar essa ação. Se o voluntariado for genuíno, dirá muito sobre você", aconselha Nosé.

Fica claro, portanto, que a motivação sincera pela prática é um pré-requisito fundamental para o desenvolvimento. Tanto isso é verdade que a Bunge, uma das maiores empresas no ramo de agronegócio, alimentos e bioenergia - e que mantém um programa de voluntariado corporativo por meio da sua Fundação Bunge -, tem muito cuidado ao

Para Carlos Guilherme Nosé, experiências e atividades voluntárias devem ser colocadas no currículo. "Se o voluntariado for genuíno, dirá muito sobre você", aconselha

convidar seus colaboradores para as ações a serem praticadas, a fim de não gerar falsas expectativas. "Não queremos que os funcionários façam parte das atividades voluntárias pensando em benefícios profissionais como promoção ou melhor avaliação. Isso porque entendemos que assim iremos perder a essência do programa. A ação voluntária só dá certo se ela for genuína, ou seja, se tiver aquela vontade sincera de fazer parte de alguma coisa", revela Claudia Calais, diretora executiva da Fundação Bunge.

### O ganho das empresas

Não são apenas os profissionais que podem se desenvolver por meio da ação voluntária. Dentro das empresas, a realização de atividades socialmente responsáveis, com o engajamento dos colaboradores, também cria um ambiente muito mais harmônico e integrador, ajudando a corporação na preparação dos seus funcionários para os desafios do dia a dia. Claudia conta que, no início das atividades do voluntariado corporativo, o objetivo da Bunge era unificar e transmitir a sua cultura de responsabilidade social dentro da organização. "Os principais formadores de opinião que nós temos estão dentro das empresas, por isso não adiantaria falar que éramos socialmente responsáveis se isso não fosse, de fato, uma cultura dentro da corporação", relembra.

O projeto deu tão certo que hoje, às vezes, é preciso conter os colaboradores. "Atualmente não temos condições de gerir essa enorme quantidade de funcionários que deseja participar. São 27 unidades





atuando em 13 localidades dentro de nove estados brasileiros e chegou um momento em que não temos como expandir isso. Porém, para que todos possam interagir, além dos projetos regularmente promovidos, anualmente fazemos uma campanha que se chama 'Você é a parte que muda o todo'. No projeto, realizado em um mês específico, todas as unidades, independente de terem ou não programas em andamento, podem criar as ações voluntárias que desejarem, com o apoio da Fundação", conta.

Somando todas as vantagens obtidas com o programa de voluntariado corporativo, Claudia revela que a empresa consegue ter um profissional multidisciplinar e um clima organizacional diferente, pois o colaborador passa a não se ver mais apenas como um número dentro da empresa.

A unificação da cultura e a melhoria no clima organizacional, além do desenvolvimento dos seus profissionais, não são os únicos pontos importantes para as organizações. Para Gustavo Pereira de Oliveira, analista comercial da plataforma Atados, que conecta pessoas a oportunidades voluntárias, a empresa que mantém um projeto desse tipo também ganha no relacionamento com a comunidade local na qual está inserida, minimizando o seu impacto naquela região.

### Na prática

Dentro das organizações, o setor responsável por criar programas de voluntariado corporativo, em teoria, seria o de

"Não queremos que os funcionários façam parte das atividades voluntárias pensando em benefícios profissionais como promoção ou melhor avaliação", revela Claudia Calais

responsabilidade social. Porém, nem todas as empresas conseguem desenvolver bons projetos dentro de suas estruturas. Sabendo dessa deficiência é que a plataforma Atados criou o programa de voluntariado corporativo, no qual atua como uma consultoria e desenvolve desde o planejamento do programa, até todo o seu andamento, incluindo, por exemplo, a logística, governança e divulgação necessárias para que tudo dê certo. Além disso, a empresa pode escolher participar de ações que já estão incluídas na plataforma ou, ainda, solicitar projetos customizados, de acordo com a causa e o público que deseja atingir. "Nós personalizamos o nosso atendimento para condizer com a realidade da organização", reforça Oliveira.

Ele lembra que qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo de atuação, está apta a desenvolver internamente ou contratar uma consultoria para realizar um projeto de cunho social, mas, infelizmente, essa ainda é uma prática muito restrita. "Por questões culturais de voluntariado corporativo no Brasil, quem mais desenvolve esse tipo de ação são as grandes empresas. Já atuamos com negócios menores, mais isso é menos comum, até mesmo por conta da disponibilidade de verba", esclarece.

Para as empresas, a questão do investimento ainda é o principal empecilho para a criação de projetos na área social. Já os profissionais sofrem com a falta de tempo. Para esses últimos, porém, a solução parece ser mais simples e a dica do CEO da Fesa Group é começar aos poucos. "Não assuma compromissos que você não poderá cumprir. A pessoa/ONG que será ajudada tem uma enorme expectativa e, caso você não cumpra, a decepção é enorme. Inicie com ações que não exijam muita disponibilidade, algo como 1h por mês ou a cada dois meses. Não importa a quantidade de tempo que você irá dedicar e sim a qualidade e o impacto desses poucos minutos na vida de alguém", finaliza. ☺

## Livros >

### DO EMPREENDEDORISMO AO “EMPRESADORISMO”

A viagem do empreendedorismo nascente à empresa de sucesso continuado no século XXI

Sérgio Rodrigues Bio, autor da obra *Do Empreendedorismo ao “Empresadorismo”*, faz um convite muito desafiador ao leitor: viajar pelas etapas que caracterizam os empreendimentos de impacto na sociedade (e que se tornam empresas de sucesso continuado) e discutir como essas organizações poderão sobreviver, com elegância, aos desafios e disrupturas das próximas décadas. Aceitando o convite para esta viagem, o leitor terá que, ao mesmo tempo em que lê, fazer suas análises para saber como conduzir sua vida profissional nos próximos turbulentos anos.



Autor: Sérgio Rodrigues Bio  
Número de páginas: 224  
Alta Books Editora



Autor: João Kepler e Thiago Oliveira  
Número de páginas: 192  
Gente Editora

### OS SEGREDOS DA GESTÃO ÁGIL POR TRÁS DAS EMPRESAS VALIOSAS

O que as empresas inovadoras precisam aprender? O mercado mundial está em completa transformação por causa das *startups*, mas o que muita gente não sabe é que 75% delas morre no primeiro ano de vida. Dentre vários problemas visíveis, a principal causa dessa grande taxa de mortalidade é a falta de gestão. Os empreendedores conseguem desenvolver negócios atuais e relevantes, mas não sabem como gerir o próprio negócio nem as pessoas, fazendo com que sua ideia genial não tenha a força necessária para crescer. Infelizmente, esse não é um problema apenas das empresas novas. Por isso, dois grandes especialistas em gestão, João Kepler e Thiago Oliveira, se reuniram para criar um guia necessário a todo empreendedor. Nesse livro, eles apresentam quais são as técnicas e ferramentas que os melhores gestores usam, o que elas realmente fazem, como funcionam e como aplicá-las na sua empresa.

## 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:



### O caso para permitir que negócios resolvam problemas sociais

Michael Porter

Por que nos voltamos para organizações sem fins lucrativos, ONGs e governos para solucionar os maiores problemas da sociedade? Michael Porter admite que, como professor de Administração, é suspeito para discutir o assunto, mas deseja que você escute seus argumentos sobre deixar empresas tentarem resolver problemas enormes como mudanças climáticas e acesso à água. Por que? Porque quando empresas solucionam um problema, elas têm lucro - o que permite que a solução cresça.



<https://bit.ly/2YP7vNx>



### Escolas Matam a Aprendizagem

Murilo Gun

Nessa apresentação, Murilo Gun explica por que o conceito de terminar os estudos, tão difundido no passado, não faz mais sentido atualmente. Usando como ganchos uma esteira rolante, o Batman e a calda longa, ele explica a necessidade de adquirirmos habilidades essenciais para o mercado de trabalho atual (e que não são ensinadas nas escolas), além da importância de reaprendermos sempre. Segundo Murilo, nesse cenário é fundamental ser autodidata, pois é isso que possibilita que você seja protagonista da sua aprendizagem.



<https://bit.ly/2j2rX9E>



Parceria entre Drogaria São Paulo e SAESP/CRA-SP  
proporciona aos Administradores os melhores descontos  
em mais de 1200 lojas localizadas pelo Brasil.



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



Para os descontos serem garantidos  
basta informar o seu CPF

**30%**

EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS GENÉRICOS

**20%**

EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS DE MARCA

**15%**

EM MEDICAMENTOS OTC

**5%**

EM PERFUMARIA



A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

# Estruturação em pequenas e médias empresas

“A organização é um complexo de grupos sociais, cujos interesses podem ou não ser conflitantes” (ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Editora Atlas, 1967).

Referenciando Amitai Etzioni, um dos precursores do estruturalismo, há de fato uma relação complexa entre os grupos sociais que compõem o ambiente organizacional. Na prática, esses grupos são representados pelas diferentes áreas que uma organização possui, a fim de garantir seu funcionamento, independentemente de ser um comércio, uma indústria ou uma empresa prestadora de serviços. As diferentes áreas de atuação também são localizadas em médias e pequenas empresas, não somente em companhias de maior porte, mesmo que de forma menos formal ou declarada.

Outro fato identificado nas empresas é a presença de conflitos entre os setores e que podem ser originados por divergências pessoais e/ou operacionais. O objetivo da área comercial, que é vender a maior quantidade possível, e o propósito de vender com a melhor qualidade cadastral, meta da área financeira, é um exemplo clássico de conflito operacional justamente por apresentarem objetivos antagônicos.

Por isso, a estruturação, inclusive aplicada em empresas de menor porte, é uma ferramenta de gestão fundamental para reduzir a complexidade e o conflito no ambiente organizacional.

O 1º passo para implementar essa adequação é **identificar** quais são as diferentes áreas que a empresa possui. Como sugestão, neste artigo listo três setores

que deverão ser destacados como base da estruturação. **Distribuir** as atividades entre eles, com finalidade de estruturar uma empresa de pequeno e médio porte, é o 2º passo para obter êxito nesse processo.

**1. Área comercial:** responsável por vender os produtos e/ou serviços, possui relação direta com o cliente e necessita conhecer e aplicar a política comercial definida pela empresa.

**2. Área administrativa:** responsável pelo controle das atividades financeiras, de faturamento, departamento pessoal, contabilidade, expedição e compras.

**3. Área operacional:** responsável pelas atividades produtivas, controle de matéria-prima e/ou produtos de revenda, controle de suprimentos para prestação de serviço, manutenção de máquinas e terceirização de mão de obra, quando aplicado.

O 3º passo para implementar a estruturação organizacional é **comunicar** aos colaboradores envolvidos suas respectivas atividades de forma clara, objetiva e institucional, a fim de que todos saibam como as ações foram distribuídas e quem são os responsáveis por elas.

Por fim, o último passo, agora delegado ao empresário ou responsável geral pela empresa, é **acompanhar** a execução das atividades atribuídas a cada um e administrar os conflitos que surgirão durante esse processo, com o propósito de convergir as ações da empresa ao seu objetivo estratégico.

Bom trabalho!

**Adm. Rodrigo Montanari da Cunha**

CRA-SP nº 139001

Consultor Empresarial

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.

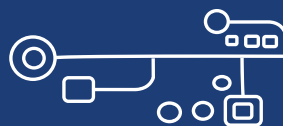
Este artigo reflete, exclusivamente, a opinião de seu autor. O CRA-SP não se responsabiliza pelas ideias nele contidas.



# ADQUIRA OU RENOVE JÁ O SEU Certificado Digital com descontos especiais

Suas operações digitais muito mais seguras!

## Por que utilizar?



Assinar documentos eletrônicos com validade jurídica



Consultar o Imposto de Renda / Situação Fiscal



Acessar os serviços da Receita Federal



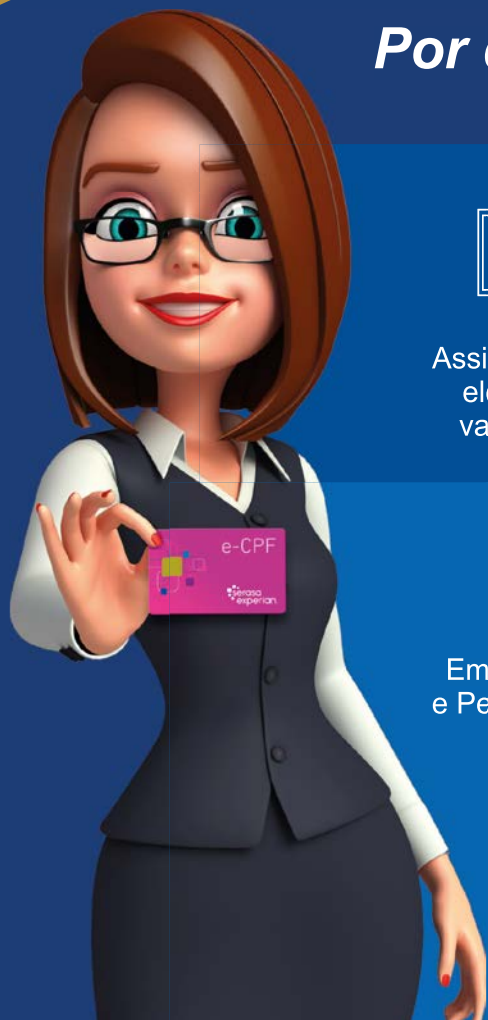
Emitir Procuração e Petição Eletrônica



Acessar o Siscomex Operações relacionadas ao comércio exterior



Transmitir informações sobre FGTS e Previdência Social



Acesse o site e saiba mais  
[www.saesp-sp.com.br](http://www.saesp-sp.com.br)

AR SAESP - SERASA

Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo

Rua Canadá, 111 - Jardim América - São Paulo - SP - CEP: 01436-000

Tel.: (11) 3894-1337 | 3086-3476

[www.saesp-sp.com.br](http://www.saesp-sp.com.br) [saesp@saesp-sp.com.br](mailto:saesp@saesp-sp.com.br) [serasa@saesp-sp.com.br](mailto:serasa@saesp-sp.com.br)



**SAESP** ISO 9001  
Sindicato dos Administradores  
no Estado de São Paulo



**CRA-SP** ISO 9001  
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

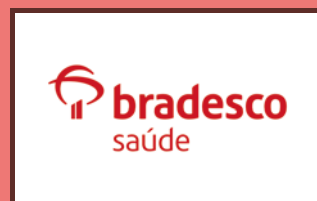
Para você e para o seu bolso,

# MELHOR DA SAÚDE

você encontra na Qualicorp.

Administrador: graças à parceria da Qualicorp com a SAESP/CRA-SP, você tem acesso a planos com excelente qualidade, em condições especiais.

PLANOS A PARTIR DE R\$246\*



Simule seu plano em [qualicorp.com.br](http://qualicorp.com.br)

Se preferir, ligue **0800 799 3003**

parceria



**SAESP** ISO 9001  
Sindicato dos Administradores  
no Estado de São Paulo

apoio



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



**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

\*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 da operadora de saúde, bem como a disponibilidade para cada entidade de classe. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte da operadora de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Julho/2019.

Siga a Qualicorp:

