

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## A VEZ DO HOME OFFICE



### Empreendedorismo

Erros de planejamento e dificuldades atuais podem servir de degraus para o sucesso dos negócios

### Saúde

A importância da gestão na área mais afetada pela pandemia do novo coronavírus e as lições para o futuro



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

O **melhor conteúdo** sobre a Administração e as novas tendências no mundo dos negócios  **você encontra na ADM PRO.**



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



# Um novo mundo que precisa ainda mais da Administração

**A** crise gerada por um inimigo invisível, que por onde passa deixa um rastro de perdas até então inimagináveis no mundo atual, será lembrada por muitos anos como um dos períodos mais difíceis da humanidade. É importante ressaltar, porém, que esse momento vai passar! E, assim como todos os acontecimentos em nossas vidas, deixará muitas lições, inclusive no trabalho.

Trabalho esse que aprendemos, a duras penas e sem o planejamento necessário, a executar de uma forma diferente da qual estávamos habituados. Muitos de nós se surpreenderam com a prática do trabalho a distância que, além de ser produtivo, pode representar redução de custos para a empresa, qualidade de vida para o colaborador e necessários ganhos ambientais e sociais.

Por essa razão, a matéria de capa desta edição da **ADM PRO** explora o teletrabalho, não como uma saída para tempos de crise, mas como uma opção permanente e visivelmente vantajosa para o mundo corporativo. Aliás, o teletrabalho é assunto presente no CRA-SP desde 1999, quando criamos um Grupo de Excelência dedicado a estudar o tema e difundir conteúdos promovendo a modalidade (grupo esse que permanece ativo até hoje). Em nossa matéria principal, você poderá ver que, muitas vezes, a principal dificuldade na adoção do teletrabalho é a manutenção de uma cultura organizacional arcaica e enraizada, que precisa se reinventar, e que o segredo para o sucesso do *home office* está no planejamento. Ou seja, mais uma vez a palavra de ordem é a Administração.

Esta edição da **ADM PRO** traz também uma matéria especial reconhecendo o fundamental papel dos Profissionais da Administração que atuam nos bastidores das grandes unidades de saúde, gerindo e provendo recursos que tornam possível o trabalho

de toda equipe assistencial. Completando a edição, ainda abordamos o empreendedorismo e suas dificuldades, a realidade por trás dos investimentos em *startups* e as novas rotinas de profissionais que querem performar melhor.

Hoje, já vivemos um mundo novo, onde a resiliência é competência obrigatória para que nós, Profissionais da Administração, continuemos a ser protagonistas.

**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

## 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

*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.*

Acesse também em

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



## Comitê Editorial

Adm. Idalberto Chiavenato  
- coordenador

Adm. Elcio Aníbal de Lucca

Adm. Marcos Cobra

Adm. Ricardo Pelegrini  
Ary Kuflik Benclowicz

Carlos Osmar Bertero

Milton Mira de Assumpção

## Produção de Conteúdo

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

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

**Redação:**  
Katia Carmo  
Milena Brito

**Contato:**  
[redacao@crasp.gov.br](mailto:redacao@crasp.gov.br)

**Capa:**  
Ualace Guimarães

**Projeto Gráfico:**  
Fábrica de Produções

**Diagramação e arte:**  
Fábrica de Produções:  
Alecsander Coelho,  
Daniela Bissiguini, Érsio  
Ribeiro e Paulo Ciola

**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](mailto:atendimento@crasp.gov.br)  
[www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)



# ◀ Sumário ▶



20

## Capa

A transformação do *home office*: encarado com desconfiança por muitas organizações antes da pandemia, ele se tornou o método mais seguro para garantir empregos e negócios



8

## Empreendedorismo

Especialistas orientam como micro e pequenos negócios podem se reinventar após erros de planejamento ou períodos de crise



12

## Negócios

Por que investidores apostam alto em *startups* que prometem crescer de forma exponencial e preferem o aumento de suas operações em vez do lucro

6

## Saúde

As dificuldades na gestão do setor e a importância do profissional da Administração

28

## Performance

Profissionais que mudaram suas rotinas para obter melhor resultado na carreira

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

# Os desafios da Administração da Saúde em tempos de pandemia

Por Katia Carmo



**É** inegável que todos os setores da sociedade estão sofrendo de forma sem precedentes com a atual crise causada pela pandemia do novo coronavírus. Entretanto, o reconhecimento de que a área da saúde tem sido a mais impactada é essencial para que possamos entender a complexidade desse sistema. Na linha de frente estão médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem, que lutam diariamente para salvar vidas e evitar a maior propagação do vírus, mas também precisamos lembrar da equipe que trabalha lidando diariamente com as adversidades na gestão, controlando processos fundamentais para o perfeito funcionamento de hospitais e unidades de saúde, como aquisição de insumos, gestão de leitos e administração dos recursos.

Para falar sobre a importância da gestão nesse setor, o CRA-SP promoveu, no início de abril, uma *live* em seu perfil do Instagram para conversar com profissionais da administração da saúde e saber como tem sido os últimos dias frente a esse novo e inesperado desafio. “Quando falamos em administração hospitalar estamos acostumados a lidar com 50, 60 indicadores de performance das mais diversas áreas, inclusive a assistencial. Em um momento como o que estamos vivendo agora, esses indicadores ficam absolutamente malucos devido a apreensão pela situação e a falta de experiência ou conhecimento diante desse novo vírus”, explicou o Adm. Adilson Bretherick, CFO no Hospital das Clínicas da FMUSP e coordenador do Grupo de Excelência de Administração em Saúde do CRA-SP - GEAS.

## Dificuldades

Mais do que nunca é hora de rever os processos de saúde no país para que seja possível atender as pessoas não só durante a crise, mas também futuramente. A urgência na criação de leitos e de ações rápidas que visam evitar o colapso do sistema de saúde demonstram o quanto a gestão desse setor precisa ser levada a sério.



“O Brasil é imenso e não é tão igual como a gente gostaria que fosse, em termos de disponibilidade de recursos, atividades e organização e precisamos dar respostas a todas as áreas, inclusive com suportes de tecnologia, conhecimento, treinamento, etc.”, apontou Bretherick.

A questão financeira é outro ponto importante, principalmente pela necessidade de aquisição de insumos indispensáveis no atendimento aos pacientes, como luvas, máscaras, aventais e, até mesmo, testes para diagnóstico da COVID-19, itens que estão em falta no mercado e que, quando encontrados, passaram a ser vendidos por preços exorbitantes. “Os escassos recursos têm que ser muito bem administrados para poderem gerar um resultado bom. Essa é a parte mais desafiadora da história toda”, classificou Bretherick ao lembrar, também, que há um processo de transformação nesse cenário, uma vez que tanto o poder público quanto o setor privado começaram a priorizar a questão do atendimento. “O que precisamos de fato é porta rápida, ou seja, a população precisa saber onde ela pode ser atendida e ter acesso a esse atendimento”, explicou.

Embora o cenário atual seja extremamente preocupante, Bretherick foi otimista e disse acreditar que toda essa movimentação, como a união entre o setor público e o privado, a solidariedade das pessoas em ajudar e o entendimento de que é necessário rever todo o processo de saúde no Brasil, irá trazer benefícios futuros. “Imagino que isso vai produzir uma vontade no poder público de reformular o sistema”, previu.

## Recursos

A *live* do CRA-SP também conversou com a advogada Camila Rioja Arantes, que falou um pouco sobre um novo projeto que, por meio da tecnologia, está mudando a forma como as pessoas podem ajudar o Hospital das Clínicas a manter o atendimento de milhares de pacientes, principalmente no momento atual. Trata-se da ViralCure, plataforma de *crowdfunding* (financiamento coletivo), de iniciativa do Hospital das Clínicas, da Fundação Faculdade de Medicina, do Inova HC e da Fundação Zerbini. “Você pode entrar na plataforma, passar por uma série de

informações, saber a fundo o que o hospital precisa, quais são as ações e como está o engajamento das pessoas. O diferencial da plataforma é que ela traz transparência, então você consegue fazer esse investimento e depois pode observar como seu dinheiro está sendo usado”, explicou Camila ao mencionar, ainda, o poder de uma doação e da solidariedade. “Essa plataforma do HC engaja o indivíduo. Ele consegue ver o resultado prático dessa junção do coletivo e toda essa questão de esperança e colaboração ganha uma perspectiva completamente diferente”, defendeu a advogada.

## A importância do profissional da Administração

Completando o time de especialistas, a *live* do CRA-SP chamou para o bate-papo o Adm. Marcos Eduardo Moreto, administrador hospitalar do Hospital Geral de Itaquaquecetuba – OSS Santa Marcelina e membro do GEAS. Ele falou sobre as mudanças ocorridas no atendimento em virtude dos casos de coronavírus e da necessidade de o profissional da Administração saber lidar com as repentinas mudanças na área da saúde. “Coisas que costumávamos trabalhar em meses ou até em trimestres, agora temos que trabalhar em horas ou mesmo minutos. Cada momento necessita de uma decisão que você tem que estruturar, porque temos que, com os recursos possíveis, prestar o melhor atendimento”, contou.

O administrador também falou um pouco da relação entre a equipe assistencial e a administrativa, que necessita de entendimento mútuo, principalmente por conta das limitações às quais o sistema está sujeito. “Tem que prevalecer muito a característica do administrador de negociação, de entendimento, de se colocar no lugar do outro. É um trabalho muito próximo. Temos que compreender o momento, pois não tem como tocarmos um serviço de saúde sem que haja um alinhamento da área técnica com a área administrativa. As decisões devem ser tomadas em conjunto para o melhor resultado possível”, encerrou. ➡

Confira a cobertura completa da *live* no portal da ADM PRO.





# Uma luz no fim do caos

Sustentar uma empresa em meio à crise causada pela disseminação do novo coronavírus no País se tornou um desafio para micro e pequenos empreendedores, mas vale lembrar que os “erros” de planejamento revelados no cenário atual podem (e devem) servir como degraus para o sucesso dos negócios no futuro





Por Milena Brito

**N**o centro da crise causada pelo avanço do novo coronavírus no Brasil, micro e pequenos empreendedores, responsáveis por 54% dos empregos formais do País, tentam se movimentar frente ao dilema de aderirem ao isolamento social e colocarem em risco os seus negócios ou se desdobrarem por meio de artifícios como serviços *delivery* e dispositivos trabalhistas - como prevê a Medida Provisória nº 927, de 23 de março de 2020, que contempla *home office*, banco de horas, férias coletivas, entre outros - para manterem a saúde financeira de suas empresas. O cenário é tão alarmante para a economia nacional, que o governo federal anunciou, no final do mês de março, uma linha emergencial de R\$ 40 bilhões para

“Às vezes precisamos descer um pouco para saltar, então encare esse obstáculo como um degrau que irá ajudá-lo(a) a mudar de fase”, orienta Geraldo Rufino

financiar, por dois meses, a folha de pagamento de cerca de 1,4 milhão de pequenas e médias empresas brasileiras com faturamento anual entre R\$ 360 mil a R\$ 10 milhões e, assim, manter os empregos de 12,2 milhões de trabalhadores.

Apesar de todo o esforço despendido para assegurar a sobrevivência de micros, pequenos e médios negócios, não há dúvidas de que algumas empresas não resistirão à crise. E acredite, isso não é o fim! Pelo menos é o que afirma Geraldo Rufino, presidente do Conselho da JR Diesel, reconhecido por exercitar o seu espírito empreendedor desde pequeno (e por quebrar várias vezes também) e cuja trajetória, partindo do interior de Minas à infância pobre em São Paulo, até chegar à fundação da JR Diesel, a maior recicladora de peças de caminhão do País, é fonte de inspiração para muitos profissionais.

De acordo com ele, os problemas enfrentados nesse momento devem ser encarados como degraus para uma mudança de fase. “Viver é um risco e empreender é um risco igual. Às vezes precisamos descer um pouco para saltar, então encare esse obstáculo como um degrau que irá ajudá-lo(a) a mudar de fase”, orienta.

### O momento é de pensar no outro

Alda Marina, membro do Time Global da Liga de Intraempreendedores do Brasil e cofundadora da Pares Estratégia e Desenvolvimento, acredita que o contexto atual convida todas as pessoas para ressignificarem as suas relações - consigo, com o outro, com o trabalho, com a sociedade. E nesta corresponsabilidade, é possível que cada um, dentro de sua engrenagem, intraempreenda pensando no que é importante para a coletividade. “Em qualquer cenário de caos, como o que estamos vivendo agora, o principal foco é cuidar do ser humano e, nesse sentido, o que a gente precisa é saber como está o sentimento das pessoas, quais as suas prioridades e desafios para conciliar a vida profissional, pessoal e familiar. As pessoas naturalmente inovam nesse contexto, mas por necessidade. Porém, essa inovação também pode ser positiva para o negócio”, define. ➤

Seguindo esta linha, Rufino, que trabalhou a vida inteira com o propósito de mudar a sua vida e ajudar outras pessoas, acrescenta como pilar de negócios de sucesso a capacidade da liderança de “transformar vagões em locomotivas”, para formar times fortes, resistentes, resilientes e unidos, visto que, de acordo com ele, “ninguém faz nada sozinho”. “Empreender é um comportamento e envolve sentimento. Somos emocionais. Somos nós que construímos máquinas, CNPJs, processos, sistemas e não o contrário. É importante que as pessoas resgatem sua essência, seus valores. Que voltem a ter como referência que empreender é cuidar de gente. O empreendedor do futuro, mais forte, mais empoderado, mais bem-sucedido, será aquele que aprendeu a lidar com os diferentes, com as diferenças. Aquele que sabe valorizar a convivência com pessoas. Portanto, seja lá qual for a linha empreendedora, é importante, sempre, empreender em prol da vida”, pede.

### Superando adversidades

Paixão, dedicação e educação financeira são, segundo Rufino, os ingredientes para a melhora da performance empreendedora. Mas não só isso. Para ele, é preciso seguir um propósito e, em cenários adversos,

aprender a lidar com os problemas de planejamento. “Eu cometi muitos erros de planejamento e vaidade, adquirindo, comprando, multiplicando fora da medida, acima da minha possibilidade e ‘tomando’ no mercado financeiro. Hoje, digo que é melhor crescer em um ritmo menor, mas com recursos próprios, seja lá a crise que aparecer, porque você simplesmente consegue o equilíbrio quando não depende de um terceiro”, destaca o empreendedor, que credita o seu sucesso à capacidade ímpar de reconhecer seus erros: “Eu sempre tive muita facilidade de olhar para o poço e reconhecer que quem cavou foi eu. Quando você reconhece o erro, ele fica menor que você. Nesse momento, é preciso acionar a sua válvula da humildade e lembrar que empreender é como andar de bicicleta. Se for preciso, você recoloca as rodinhas para voltar a ter equilíbrio. Não vai tirar os pés, não vai tirar as mãos, focará na direção. Provavelmente, a sua nova trajetória será muito mais segura e produtiva e, com certeza, atingirá o seu objetivo, porque ninguém desaprende a andar de bicicleta.”

E, nesse clima de recomeço, vale lembrar que empreendedores, por si só, são pessoas que buscam realizar seus sonhos, muitas vezes em cenários de grandes incertezas. Assim sendo, segundo Elisabete Fernandes, consultora de Empreendedorismo e Inovação do Sebrae-SP e membro do GEEI - Grupo de Excelência em Empreendedorismo e Inovação do CRA-SP, é importante que o profissional encontre “seguidores” que irão acreditar no seu sonho empreendedor e o ajudarão a construir a empresa. “Muito do fracasso dos negócios é atribuído ao não engajamento da equipe na construção da ideia e estruturação de processos, por conta do



Geraldo Rufino

“Em qualquer cenário de caos, como o que estamos vivendo agora, o principal foco é cuidar do ser humano”, define Alda Marina

perfil de liderança do empreendedor. Claro que, para minimizar este conflito, é possível buscar um sócio que complemente esta deficiência. Neste ponto, é importante alinhar valores, objetivos profissionais e pessoais, tanto do sócio, quanto da equipe, a fim de evitar atritos e manter a cultura organizacional alinhada ao DNA da empresa”, pontua.

Ainda segundo Elisabete, falhar e fracassar não representam, necessariamente, a falência da empresa, especialmente diante da máxima que diz “se você não está falhando, não está tentando o suficiente”, portanto, a dica da especialista para superar adversidade é: “Nunca minta para si mesmo que não há um problema. Lidar com um problema logo no início significa mais tempo para corrigir a rota.”

Pense nisso! 💡



Carol Stange

## Pequenas empresas: 10 passos práticos para sobreviver à crise

Conheça algumas recomendações da especialista em finanças, Carol Stange, para minimizar os impactos nesse momento de turbulência para os negócios:

- 1 É hora de usar o seu capital de giro.** Capital de giro é uma espécie de reserva de emergência da empresa. Eu costumo recomendar que o pequeno empreendedor tenha em torno de seis meses de capital de giro disponível para eventuais emergências no negócio;
- 2 Vale a pena rever seu pró-labore.** A retirada mensal do pequeno empreendedor precisará sofrer ajustes a fim de manter a saúde financeira da empresa;
- 3 Corte seus custos e despesas.** Não tem como fugir dessa análise. Agora é a hora de detalhar os custos e despesas e fazer cortes no que puder. Após o mapeamento, negocie taxas bancárias, diminua custos de energia elétrica, água, negocie o aluguel, corte o que puder;
- 4 Classifique suas despesas e custos em essenciais e postergáveis (ou negociáveis).** As essenciais são aquelas que impactam diretamente o seu negócio, como contas de consumo e internet. As postergáveis ou negociáveis são aquelas que podem ter seu pagamento adiado por algum tempo sem grandes prejuízos imediatos. Todo recurso agora é precioso para fazer o negócio sobreviver à crise, mas lembre-se de que o seu fornecedor está passando pelo mesmo problema que o seu. Assim, busque o ganha-ganha;
- 5 Antecipação de recebíveis.** Para as despesas que não podem ser postergadas ou negociadas, uma saída é solicitar antecipação dos recebíveis junto ao banco e administradoras de cartão;
- 6 Priorize produtos e serviços que tenham mais margem.** Interrompa as atividades que geram pouco ou nenhum lucro. Produtos e serviços que não agregam receita nesse momento devem ser retirados do seu portfólio;
- 7 Segure os investimentos.** Não é hora de comprar maquinário, realizar benfeitorias no imóvel ou contratar pessoas;
- 8 Levante capital.** Aproveite o momento para fazer descontos e promoções para zerar um eventual estoque parado. O pequeno empreendedor pode avaliar também a venda de veículos e maquinários ociosos;
- 9 Fique atento aos programas de incentivo.** Há várias medidas de apoio ao pequeno empreendedor sendo discutidas e em aprovação. Use-as;
- 10 Pense fora da caixa.** Grandes oportunidades surgiram em meio a crises econômicas - sempre houve quem visse além da tempestade e encontrasse soluções inovadoras para todos. É preciso sangue frio, mas o momento de readequar e inovar no seu negócio é agora.





# Por que investir em algo que não dá lucro?

Aportes milionários em empresas que (ainda) não são autossustentáveis se tornaram cada vez mais comuns no mundo das visionárias *startups*. Ao receberem investimentos altíssimos, essas organizações têm o objetivo de crescerem exponencialmente seus negócios, deixando o lucro para o futuro, o que nem sempre pode acontecer

Você já se perguntou de que forma algumas empresas, como o Uber ou o iFood, conseguem oferecer tantos descontos e preços baixos aos seus clientes? Ou, ainda, como esses negócios, do dia para a noite, eclodem suas atividades e se tornam os novos queridinhos em seus setores? A resposta para essas dúvidas é simples: investimento. Tanto o Uber como o iFood fazem parte de um seleto grupo de *startups* avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão, os chamados unicórnios, que atraem somas vultosas de investidores decididos a estimularem o crescimento dessas organizações, na esperança de que elas possam valer muito mais em um futuro breve. Por isso, essas empresas podem passar um longo período sem reportarem lucro, usando suas receitas em iniciativas que visam a expandir os negócios e angariar novos clientes.

No mercado, a lista de *startups* que, mesmo superavaliadas, ainda não geram lucros (principalmente em um ano fiscal inteiro) conta com nomes bem conhecidos como Netflix, Spotify, Nubank, Tesla e WeWork. Muitas empresas, inclusive, chegam a ir à bolsa de valores para seus IPOs (Initial Public Offering ou oferta pública inicial de ações) registrando prejuízo nos meses anteriores à sua abertura de capital. De acordo com um levantamento do professor Jay Ritter, da Universidade da Flórida, esse foi o caso de 81% dos 134 IPOs realizados nos Estados Unidos em 2018.

## Crescimento acelerado

Com suas atividades baseadas no uso da tecnologia, as *startups* surgem para resolver algum problema ou necessidade atual e têm a capacidade de expandir suas atividades de forma exponencial. "Crescer de forma rápida e escalável está no DNA das *startups*", define José Muritiba, diretor-executivo da Associação Brasileira de

Startups - ABStartups, ao explicar por que os valores recebidos para a expansão do negócio e aquisição de novos clientes é imprescindível para essas empresas, inclusive a longo prazo.

É justamente nesse crescimento acelerado que cada vez mais investidores apostam seu capital. Consequentemente, é por causa desses investidores que o seleto time de unicórnios tem crescido cada vez mais. Para se ter uma ideia, até 2018 não havia nenhuma empresa brasileira (de capital fechado) com valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão. Hoje, já temos 11: Nubank, 99, Arco Educação, Movile (iFood), Stone, Gympass, Loggi, QuintoAndar, Ebanx, Wildlife e Loft. "Batemos recorde em 2019, ficando entre os quatro maiores 'geradores' de unicórnios no mundo, atrás apenas de líderes globais como Estados Unidos e China", conta Muritiba. Diante desse >

"Crescer de forma rápida e escalável está no DNA das *startups*", define José Muritiba



cenário, é natural que os investimentos aumentem cada vez mais e, em 2019, os aportes em *startups* giraram em torno de R\$11 bilhões, apenas aqui no Brasil. Só o grupo de unicórnios tupiniquins captou mais de US\$1 bilhão em rodadas de *venture capital* no ano passado, uma média de mais de US\$100 milhões por empresa, de acordo com o Relatório *Corrida dos Unicórnios 2020*, produzido pela Distrito, *hub* de inovação que conecta *startups*, investidores, organizações e universidades.

### Para cada fase, um investidor

Cada momento de uma *startup* atrai um tipo de investidor diferente. No início, quando a ideia ainda está se desenvolvendo, é a vez de investidores-anjo, pessoas físicas que usam seu próprio capital para apoiar iniciativas consideradas inovadoras. Depois, quando as atividades já estão mais consolidadas, os investimentos em *venture capital* injetam dinheiro para que a empresa possa expandir suas atividades. "Os fundos de *venture capital* investem capital de terceiros, tem responsabilidade fiduciária e, por isso, estão dispostos a correr menos riscos que os 'anjos', geralmente investindo em fases de *scale-up*. É comum o coinvestimento com outros fundos, independentes e corporativos, aumentando o *networking* que beneficia a *startup* e a probabilidade da ocorrência de novas rodadas de investimento", explica Andrea Minardi, professora do Insper

e diretora da Sociedade Brasileira de Finanças. Há, ainda, os fundos de *Private Equity*, que atuam quando a *startup* desenvolve margens lucrativas, fluxo de caixa estável e vai além de gerar receita.

Assim como cada etapa do negócio precisa de um tipo de investidor adequado, as ameaças nessas operações também são diferentes. Os investidores-anjo são, sem dúvida, aqueles que mais correm riscos, uma vez que apoiam ideias recém-nascidas, ainda pouco testadas no mercado consumidor e, basicamente, sem lucros em suas operações. "Negócios que estão no começo e que são inovadores de verdade são incertos. Não existe inovação sem incerteza", define Cassio Spina, fundador presidente da Anjos dos Brasil, organização de fomento ao investimento-anjo no País.

É comum o coinvestimento com outros fundos, independentes e corporativos, aumentando o *networking* que beneficia a *startup* e a probabilidade da ocorrência de novas rodadas de investimento", explica Andrea Minardi





Mesmo com todos esses riscos, os aportes feitos pelos anjos não param de crescer. De acordo com Spina, 2018 fechou perto do valor de R\$ 1 bilhão de investimento-anjo no Brasil. E, para ele, esse número só não é maior por conta da ausência de políticas que incentivem a prática, como a falta de tratamento tributário em relação a outros tipos de investimentos, ação já realizada em outros países e que ajuda a estimular os aportes nas empresas em estágio inicial. “No Reino Unido, por exemplo, você pode compensar até 50% do que investiu no seu Imposto de Renda”, explica.



Cassio Spina

### Quanto vale uma startup?

A dúvida de todo e qualquer investidor é saber quanto uma *startup* valerá em um futuro, de preferência bem próximo, para que assim ele possa obter retorno àquilo que investiu. Além de ser primordial para angariar aportes, essa atividade (o chamado *valuation*) é também necessária na hora em que a empresa decide fazer seu IPO. Recentemente, a WeWork, empresa mundialmente conhecida por alugar espaços de *coworking*, viu o seu valor de mercado desmoronar quando decidiu abrir seu capital na bolsa. Avaliada inicialmente em US\$ 47 bi, a empresa passou a gerar desconfiança no mercado, que julgou seu valor superestimado. Não precisou muito para que se descobrissem falhas nos seus processos e, também, na gestão por parte do CEO, Adam Neumann. O resultado foi o cancelamento do IPO e a renúncia de Neumann em meio aos inúmeros escândalos envolvendo o seu nome.

Mas, afinal, como se chega em um valor como esse? No *valuation* de uma *startup*, ao contrário das empresas tradicionais, nas quais o crescimento é linear e um pouco mais previsível, há muitos fatores intangíveis. “Deve-se avaliar a *startup* considerando

por quanto sua posição poderá ser vendida no cenário de sucesso”, explica Andrea, ao mencionar também que “mesmo que a *startup* não tenha histórico de lucro ou de desempenho, pode-se observar métricas e padrões de crescimento de empresas que estejam em estágios mais avançados, sejam da mesma vertical e tenham modelos de negócios semelhantes”.

No caso da WeWork, os prejuízos por sua avaliação irreal foram gigantescos, incluindo demissões em massa, venda de bens, suspensão de contratos de locação e uma grande vergonha no mercado financeiro. Já o SoftBank, grupo japonês dono do Vision Fund, principal investidor da empresa, amargou um prejuízo de quase US\$ 9 bilhões e seu presidente-executivo, Masayoshi Son, chegou a declarar em entrevista coletiva que seu julgamento sobre o investimento foi ruim em muitos aspectos e que ele estava refletindo profundamente sobre isso.

### Os riscos

“Acertar o momento em que as pessoas estão preparadas para consumir uma nova ideia é o maior responsável pelo sucesso de uma *startup*.” A frase de Bill Gross, fundador da IdeaLab, uma das primeiras incubadoras >





Marília Cardoso

americanas, transmite a fragilidade que sustenta a aposta em um negócio iniciante. Por isso, prejuízos milionários, como esse sofrido pelo SoftBank, são um risco pré-assumido pelos investidores, que têm (ou deveriam ter) consciência de que o resultado pode não ser exatamente aquele esperado.

Para que os riscos, então, sejam pelo menos minimizados, o segredo é diversificar. O SoftBank, por exemplo, é um dos principais investidores em inúmeras *startups* pelo mundo. Para os investidores-anjo, a regra é a mesma, conforme explica Spina. “O investidor que dilui seus investimentos tem menor risco, pois as estatísticas mostram que o retorno do negócio que dá certo paga não só aqueles outros que deram errado, como ainda gera lucro”. Ele explica, também, que o investidor-anjo deve participar de uma rede, pois esse é o meio mais efetivo para aprender e trocar informações com investidores mais experientes.

Para Muritiba, da ABStartups, conhecer o mercado e estar por dentro da operação da empresa são outros pontos essenciais para que a aposta tenha um embasamento mais

“sólido”. “Existem metodologias e métricas para acompanhar uma *startup* e para melhor entender suas reais capacidades de retorno e sucesso. Para isso, são necessários alguns conhecimentos específicos do mercado e do modelo de negócio, tal como as métricas CAC (custo de aquisição de cliente) LTV, *cash burn*, retenção e taxa de crescimento – a exemplo de outras análises que divergem dos modelos tradicionais de negócios”, defende. Para ele, essa relação investidor-empresendedor é essencial. “Quanto mais próximo o investidor estiver e quanto mais ele compreender as operações e atividades dessa *startup*, maior a chance do sucesso”, esclarece.

### Aposta nas pessoas

A promessa de conseguir escalar um negócio de forma rápida, possível por meio da tecnologia, é o que enche os olhos daqueles que vislumbram uma grande empresa no futuro. Antes disso, porém, está a competência dos empreendedores e do seu time, fator esse que muitas vezes é o responsável pela obtenção de investimento.

Para Andrea, do Insper, o investidor também precisa saber julgar a capacidade de execução dessas pessoas. Essa opinião é compartilhada por Muritiba, que acredita ser o perfil dos empreendedores a principal característica analisada pelos investidores. "Por esse mesmo motivo é tão comum empreendedores que já tiveram sucesso em negócios passados conseguirem captar recursos para novos negócios", conta.

Tanto isso é verdade que, de acordo com o Relatório *Corrida dos Unicórnios 2020*, 43% dos fundadores das *startups* bilionárias brasileiras já haviam empreendido antes. Esse mesmo estudo também revelou outro dado importante, relacionado diretamente à gestão do negócio: 74% dos empreendedores possuem pós-graduação na área da Administração.

### Uma bolha prestes a estourar?

Depois do caso da WeWork, muitas especulações a respeito da solidez de *startups* consideradas promissoras surgiram e alguns setores do mercado passaram a questionar se não estaríamos vivendo uma bolha, que a qualquer momento poderia estourar e revelar que projeções muito otimistas são, na verdade, apenas ilusão.

Para Marília Cardoso, sócia-fundadora da consultoria PALAS, houve uma euforia exacerbada, situação que deve começar a diminuir daqui pra frente. "Num primeiro momento, investidores se empolgaram com novas possibilidades de investimentos, no entanto, a maioria das *startups* sonha em se transformar em unicórnios, abrindo mão dos lucros pelo crescimento rápido - o que nem sempre é saudável no longo prazo. Acredito que casos como da WeWork, entre outros, evidenciam um certo exagero no *brand valuation*, já que essas empresas ainda não atingiram maturidade suficiente para conquistar tal valor de mercado", analisa.

Já para a professora do Insper, a queda do valor da WeWork fez com que o mercado passasse a se preocupar mais com o modelo de negócios, o plano de lucro e a geração de caixas das *startups* e já houve um primeiro ajuste nessas avaliações, embora ainda se ouça falar sobre preços excessivos.

### Deu zebra?

Ao mesmo tempo em que o mercado se torna mais defensivo, um movimento nascido nos Estados Unidos, denominado Zebras Unite, passou a defender uma distribuição mais igualitária dos investimentos pelo mundo. Em entrevista à Revista Época, Mara Zepeda, uma das fundadoras da organização, declarou que o atual modelo está falido porque atende a um número muito pequeno de empresas >



## O dicionário no mundo do investimento

**Investidor-Anjo** - pessoa física que emprega o seu próprio capital em ideias inovadoras e que, também, atua como mentor dos novos empreendedores

**Venture Capital** - tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que já possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam dar um salto de crescimento

**Private Equity** - modalidade de investimento em que um fundo levanta capital para adquirir participação em empresas já desenvolvidas e obter lucro a médio ou longo prazo com a venda

**Scale up** - empresas que sustentam um rápido crescimento por um longo período de tempo e de forma escalonada

**Bootstrapping** - forma de começar um negócio a partir de recursos próprios e limitados, sem o apoio de investidores

**Valuation** - processo de avaliar e determinar o valor de uma empresa ou companhia, por meio de técnicas de análises quantitativas e qualitativas



e empreendedores. Além disso, na atual corrida por investimentos, *startups* e investidores projetam um crescimento veloz com o objetivo de dominarem determinado segmento da economia, fato que, de acordo com o movimento, é excludente. O Zebras Unite defende que negócios menores, inclusivos e colaborativos, muitas vezes criados por mulheres, possam ter oportunidades iguais na busca por capital (um estudo da americana Boston Consulting Group - BCG indicou que as *startups* criadas por elas recebem em média US\$ 935 mil em aportes, contra US\$ 2,1 milhões destinados aos homens).

“Acredito que o movimento das Zebras faz um importante papel de despertar a crítica e uma análise mais profunda sobre a euforia que estamos vendo. Não sou contra investimentos. Pelo contrário. Acho que eles são fundamentais em muitos casos.

No entanto, temos visto muitas empresas sem grandes ideias e sem um bom plano de negócios, querendo apenas surfar na onda dos aportes”, analisa Marília, ao constatar que “as *startups* precisarão provar que são autossustentáveis no longo prazo se quiserem continuar atraindo investimentos para expandir os negócios”.

Além de provarem que serão sólidas no futuro, as *startups* têm pela frente mais um desafio, criado pela crise repentina que o novo coronavírus impôs ao mundo. O isolamento necessário para evitar a propagação do vírus certamente deixará sequelas na economia de inúmeros países e resta saber como o mercado financeiro irá se sustentar em meio a tantas incertezas e dificuldades. Um capítulo que pode mudar totalmente os investimentos em *startups*, e que, assim como o sucesso desses novos negócios, é impossível de se prever. ➡



## Raio-x dos unicórnios no Brasil

Um panorama das *startups* que conseguiram atrair grandes investimentos e agora valem mais de US\$1 bilhão

- Até 2018, não tínhamos sequer um unicórnio no Brasil. Agora já são 11: Nubank, 99, Arco Educação, Movile (iFood), Stone, Gympass, Loggi, QuintoAndar, Ebanx, Wildlife e Loft;
- A maioria das *startups* brasileiras é B2B, mas os unicórnios são primariamente B2C. *Startups* B2C exigem mais investimento por conta do custo de aquisição de clientes;
- O unicórnio médio levou 6 anos para atingir a marca. A Loft foi, de longe, o caso mais rápido, com menos de um ano e meio de operação para chegar no *valuation* bilionário;
- O Ebanx, originário de Curitiba, é o único unicórnio clássico que não é do estado de São Paulo. Atenção também para o IPOgrifo\* Arco Educação, nascido no Ceará;
- 74% dos fundadores de *startups* no Brasil têm pós-graduação na área da Administração;
- Todas as 19 *startups* que se tornaram unicórnios ou estão na lista de aspirantes receberam investimento de pelo menos um desses cinco fundos: Qualcomm, SoftBank, Kaszek Ventures, Monashes+, Redpoint eventures;
- O Nubank é a única *startup* brasileira entre o seleto grupo de 22 decacórnios (*startups* com valor de mercado acima de US\$ 10 bi).

\*Segundo o Relatório, é considerado um IPOgrifo o unicórnio que já abriu o seu capital na bolsa de valores. Já os unicórnios clássicos são aqueles que mantêm o seu capital fechado.

Fonte: Relatório Corrida dos Unicórnios 2020, produzido pela Distrito



# Conheça algumas das ações implantadas pelo CRA-SP durante a quarentena imposta pela COVID-19 no Brasil



Liberamos o **acesso a todos os conteúdos restritos** no portal da ADM PRO;

Criamos um canal de atendimento via WhatsApp: **+55 11 3087.3200**;



Realizamos **diversas lives em nosso perfil do Instagram** exaltando o papel do profissional da Administração durante a crise;

Fizemos a **curadoria e divulgação de diversos conteúdos relevantes** relacionados à área.



VEJA TODAS AS NOSSAS  
AÇÕES EM: [CRASP.GOV.BR](http://CRASP.GOV.BR)



CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

#CRASPcontraacovid19



Por Katia Carmo

**E**stou de *home office* enquanto escrevo esta matéria. Eu e milhões de profissionais não só do Brasil, mas de todo o mundo. E, assim como as mais recentes informações sobre o novo coronavírus surgem a cada dia, nós também acompanhamos, a todo momento, cada vez mais conteúdos a respeito do teletrabalho, pauta que já estava prevista para esta edição da ADM PRO por considerarmos o assunto extremamente importante para o mercado de trabalho atual. O que não esperávamos, porém, é que o tema fosse, de uma hora para a outra, ser a saída para a manutenção das atividades de milhares de empresas e, também, a única forma de profissionais, nos mais diferentes

segmentos, manterem seus empregos. Uma reviravolta e tanto para a prática que, até então, ainda era vista com desconfiança por organizações mais tradicionais.

Embora o *home office* tenha avançado muito nos últimos anos, o número de empresas que não mantinham essa política era grande. A pesquisa *Home Office Brasil 2018*, realizada pela SAP Consultoria em Recursos Humanos, em parceria com a SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, mostrou que 40% das organizações ouvidas não adotavam a prática de *home office* e 15% delas estavam avaliando a viabilidade de implantação. Ou seja, em mais da metade das 315 empresas participantes



# A vez do *home office*

Muitas vezes preterido nas organizações mais tradicionais, o trabalho a distância ganhou novo status durante a quarentena forçada a qual milhares de trabalhadores e empresas aderiram por conta da pandemia do novo coronavírus. Agora, resta saber se, passado esse momento de crise, o home office irá se consolidar como uma prática efetiva dentro das organizações

da pesquisa, o teletrabalho ainda não era uma realidade. Um número muito alto se considerarmos que 80% das organizações ouvidas estão no Sudeste do País, região que concentra grandes corporações que, via de regra, ditam os rumos do mercado de trabalho para todo o Brasil.

## Um problema cultural

Nos últimos anos, o avanço da tecnologia viabilizou a realização de inúmeras tarefas a distância, porém, em muitas empresas, essa transformação não foi suficiente para impactar a cultura organizacional. Está aí, de acordo com especialistas, o grande entrave à

implantação em larga escala do *home office* no País. "O problema maior é o da cultura baseada no comando e controle, em vez da cultura de entrega de resultados, que faz muito mais sentido. Isso se reflete na postura retrógrada dos gestores e na necessidade da presença física dos colaboradores", explica Cléo Carneiro, diretor de Relações Internacionais da SOBRATT e diretor do GOCNTT - Grupo de Consultoria em Teletrabalho. Para ele, as questões ligadas à tecnologia e infraestrutura são muito menos relevantes, uma vez que os recursos tecnológicos, de uma forma ou de outra, precisam estar presentes.

Nas pequenas e médias empresas a lógica é a mesma e, de acordo com o advogado >





trabalhista e presidente da SOBRATT, Luís Otávio Camargo Pinto, a desculpa de que a tecnologia é uma barreira apenas revela a resistência dessas organizações aos processos de mudanças. “Há quem sustente que há vantagens e desvantagens para o trabalho realizado remotamente. Eu prefiro dizer que existem empresas que implantam corretamente o teletrabalho e outras não. Se houver uma política correta nesse processo, só há benefícios”, defende.

### Vantagens

A questão cultural ainda é tão forte que, muitas vezes, quando se fala em benefícios na prática do *home office*, imagina-se que apenas o profissional irá usufruir vantagens, principalmente por conta da eliminação do deslocamento entre sua casa e a empresa. A verdade, porém, é que o retorno é extremamente positivo também para as organizações, incluindo, por exemplo, melhoria do vínculo com colaborador, atração e retenção de talentos, redução de despesas associadas ao espaço físico e, até mesmo,



Cléo Carneiro

diminuição de licenças médicas ou outros motivos de ausência dos seus colaboradores.

O presidente do ITA - *International Work Transformation Academy*, Adm. Alvaro Mello, lembra que situações simples, facilitadas por meio da prática do *home office*, fazem grande diferença no bem-estar do colaborador, o que pode explicar a diminuição nos casos de afastamento. “Isto pode variar desde poder dormir um pouco mais, estar em casa quando as crianças chegam da escola e até colocar a roupa na máquina de lavar ao invés de deixar a pilha acumular esperando o fim de semana”, elenca.

Dentro desse panorama, há ainda outros pontos importantes. Implantar uma política de *home office* dentro das organizações colabora com a “melhoria da mobilidade urbana e com a redução dos níveis de emissão de poluentes pela não necessidade de

“Há quem sustente que há vantagens e desvantagens para o trabalho realizado remotamente. Eu prefiro dizer que existem empresas que implantam corretamente o teletrabalho e outras não. Se houver uma política correta nesse processo, só há benefícios”, defende o presidente da SOBRATT, Luís Otávio

deslocamento”, lembra Carneiro, além de favorecer uma necessidade real dentro do mercado de trabalho: a inclusão das pessoas portadoras de deficiência.

Luciane Aquino, sócia da Organica Evolução Exponencial, ressalta que é por meio da prática do *home office* que questões muito importantes conseguem se tornar reais. “O trabalho remoto dá empregos a pessoas em cidades e países onde essas vagas não existem e também permite que minorias conciliem o trabalho com o cuidado de filhos e familiares. É um gerador de oportunidades”, exalta.

### Questões trabalhistas

Depois da reforma trabalhista, implementada no final de 2017, muitos aspectos do trabalho a distância foram regulamentados. A principal mudança, de acordo com o presidente da SOBRATT, foi a maior segurança jurídica, uma vez que as obrigações (tanto do empregador, como do empregado) ficaram mais claras. “Pode-se afirmar que todos os direitos e deveres das partes são os mesmos dos demais contratos de emprego, devendo ser observadas algumas peculiaridades: o teletrabalho deve constar expressamente no contrato de trabalho; poderá ser realizada alteração do regime de *home office* para o presencial por determinação do empregador, observado o prazo mínimo de 15 dias; previsão em contrato de trabalho quanto à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos, infraestrutura e despesas relacionadas à prática; obrigação de o empregador instruir os empregados, ‘de maneira expressa e ostensiva’, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes do trabalho e ausência de controle de horários como regra geral”, explica Camargo Pinto, ao ressaltar que, de acordo com a análise literal da legislação, o empregador que colocar seu colaborador em regime de *home office*, mas não de forma preponderante, ou seja, apenas um



Alvaro Mello

ou dois dias na semana, deverá continuar adotando os mesmos critérios de controle do regime presencial.

O advogado lembra, no entanto, que diante da publicação do decreto que reconheceu o estado de calamidade pública no País, no último dia 20 de março, o governo federal editou a Medida Provisória nº 927/2020, inserindo um capítulo específico sobre o teletrabalho a fim de flexibilizar alguns pontos e trazer maior detalhamento para novas questões, principalmente para empresas e trabalhadores que viram, de uma hora para outra, o seu modo de trabalho mudar. A alteração está, basicamente, na possibilidade de o empregador instituir o modelo de trabalho a distância, durante esse período, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho, desde que a notificação ao empregado seja feita com antecedência mínima de 48 horas.

### Planejamento

Implantar uma política de *home office* de forma adequada, no entanto, requer planejamento, engajamento e comunicação eficiente por parte dos gestores e dos colaboradores. É consenso, ainda, que o sucesso da prática dentro das empresas não acontece da noite para o dia e que, independente do tipo ➤

“O trabalho remoto dá empregos a pessoas em cidades e países onde essas vagas não existem”, exalta Luciane Aquino



“Alguns quesitos são fundamentais, como trabalhar com metas claras, ter de duas a três reuniões de 30 minutos por semana com as equipes, utilizar uma ferramenta de colaboração moderna com funcionalidades de ponta, incentivar seu uso e manter tópicos de discussão em grupo para preservar a transparência”, aponta Gabriel Tosto



da organização ou setor de atuação, a mudança de *mindset* é fundamental. “Quando se adota trabalho remoto, o papel do líder deixa de ser o de comandante controlador e passa a ser o de motivador. São gestores que devem trabalhar com transparência total, deixando claros os objetivos e restrições e mostrando qual a razão do que precisa ser atingido. Parece uma mudança simples, mas é a mais complexa de todas”, analisa Luciane, da Organica.

Após a conquista dessa maturidade organizacional, o passo seguinte é estabelecer uma política clara, que envolva vários setores da organização e esteja atenta a itens importantes como segurança da informação e saúde do colaborador. O presidente do ITA orienta que os gestores sejam totalmente envolvidos nessa implantação, no sentido de monitorar e fazer as correções no programa quando suas equipes não alcançarem as metas e os objetivos estabelecidos. Ele também lembra a importância da manutenção da comunicação e dos relacionamentos, para que não haja um isolamento social ou, até mesmo, a sensação de não pertencimento por parte do colaborador. Por fim, o administrador ressalta que a realização de treinamentos de capacitação tecnológica é fundamental, principalmente quando houver a adoção de novas ferramentas de trabalho.

planejamento adequado como, então, fazer a adoção da prática de uma hora para a outra? Para o presidente da SOBRATT, a chave para essa questão está, mais uma vez, no comprometimento das pessoas. “Quando se fala em política de implantação, não se trata apenas de questões jurídicas. Se as empresas, além dos aditivos e políticas, não capacitarem e sensibilizarem os gestores e colaboradores, certamente estarão retrocedendo em suas políticas de recursos humanos”, defende.

Gabriel Tosto, *head* de Canais e Vendas da TeamViewer América Latina, sugere algumas ações que podem ajudar as empresas nesse momento. “Alguns quesitos são



### Às pressas

Se em momentos de calma a implantação do *home office* requer

fundamentais, como trabalhar com metas claras, ter de duas a três reuniões de 30 minutos por semana com as equipes, utilizar uma ferramenta de colaboração moderna com funcionalidades de ponta, incentivar seu uso e manter tópicos de discussão em grupo para preservar a transparência”, aponta. Para ele, essa ainda é uma grande oportunidade das organizações capacitarem seus colaboradores para voos mais altos. “É igualmente fundamental às empresas promover um crescente sentido de importância às suas equipes remotas e em *home office*, mostrando a eles que não são apenas funcionários, mas empreendedores da própria carreira. É um *status* divisor de águas para o colaborador, adquirido através do conceito de *ownership*, que deve ser incentivado pelas companhias. Os líderes do futuro necessitarão de tal habilidade para transmitir o sentimento de responsabilidade e engajamento”, acredita.

É importante entender que a urgente implantação da prática não eliminará um planejamento mais criterioso depois que essa fase passar. “Cada empresa poderá desenvolver o seu processo de implantação, de acordo com as suas características e grau de conhecimento do assunto. Passada esta fase crítica, é fundamental que a organização proceda a uma efetivação mais estruturada com base nessa experiência, pois assim ela trará resultados completos e duradouros”, defende Carneiro.

## Disciplina

Se o planejamento é essencial para as organizações adotarem o *home office*, para os profissionais a atitude indispensável é a disciplina. O administrador Roberto Max Ferreira trabalha via *home office*, de forma não contínua, há pelo menos seis anos. Atualmente atuando como PMO (executivo de projetos) em uma multinacional, ele conta que em todas as empresas pelas quais passou nos últimos dez anos mantinham algum tipo de política de teletrabalho e, para ele,

a disciplina e a criação de rituais foram primordiais para sua adaptação. “Cada pessoa vai entender como lidar com as distrações e como manter a disciplina, mas os rituais ajudam muito neste processo. Se você está acostumado a acordar, tomar banho e trocar de roupa antes de ir à empresa, fazer isso em casa pode ser um sinal para que sua mente entenda que agora é o momento de trabalhar”, sugere.

Estabelecer uma rotina, escolher um local silencioso na casa, fazer pausas no decorrer do dia, alimentar-se bem, usar roupas confortáveis (mas apropriadas), elaborar listas de atividades e manter-se conectado com os colegas (por meio da tecnologia) são algumas dicas de especialistas. Essa, no entanto, não é uma receita infalível. “Qualquer profissional que realiza atividade intelectual e utiliza sistema de informação e comunicação pode trabalhar a distância, mas não é possível afirmar que todos terão a mesma performance”,

Roberto Max





salienta o presidente da SOBRATT. Para ele, é certo que, após a experiência atual de *home office*, muitos profissionais chegam diferentes às empresas, relatando uma experiência muito positiva. Entretanto, outro grupo irá revelar que ainda prefere o trabalho presencial. "Esses profissionais prezam pelo convívio físico com os seus colegas e sentem dificuldades com o trabalho e as relações familiares no mesmo ambiente", explica.

No caso do Roberto, a sua experiência anterior fez com que ele não tivesse nenhuma dificuldade no atual cenário. No entanto, o administrador lembra que a sua situação é muito diferente de grande parte das famílias brasileiras. "Eu consigo superar as distrações com alguma facilidade e minha esposa trabalha em *home office full time* também. Tudo isso ajuda. Quem tem filhos, por exemplo, precisa de uma disciplina muito maior", diz.

### Exemplo de sucesso

Uma das empresas pioneiras na implantação de *home office* no Brasil, a Ticket mantém, desde 2005, uma política de trabalho a distância que, ao longo dos anos, foi se aprimorando e permitindo a participação de cada vez mais pessoas. José Ricardo Amaro, diretor de Recursos Humanos da organização, conta que a prática já resultou



José Ricardo

em aumento da performance e produtividade, redução de custos, maior motivação das equipes, autodesenvolvimento e, claro, melhoria na qualidade de vida dos colaboradores. Hoje, além do *home office*, a empresa também oferece o que eles chamam de *flexplace*, quando o colaborador pode escolher por realizar *home office* um ou dois dias na semana. "Outra possibilidade é a de eleger lugares de trabalho diferentes no prédio do Grupo, utilizando, por exemplo, o espaço de *coworking*, um ambiente que estimula a interação com mesas compartilhadas e de jogos, *squads*, *phones booth*, restaurante, cafeteria e auditório para pequenos eventos", completa Amaro.

Hoje, mais de 340 pessoas trabalham via *home office* na Ticket e o que é determinante para a realização da prática são as atividades que cada um exerce, bem como possuir as ferramentas necessárias para isso. "A avaliação é feita pelo gestor da área, juntamente com os colaboradores e sempre os incentivamos a pensarem em ajustes que possam tornar o máximo de pessoas elegíveis e praticantes do programa, uma vez que acreditamos muito em seus ganhos", conta o diretor, ao lembrar que, com a prática, a diversidade dentro da empresa também é favorecida: "A flexibilidade respeita todos os diversos perfis que temos na organização e, neste aspecto, pode ser utilizado por grávidas no final da gestação, como também por aquela colaboradora que está retornando de licença. Há também muitos



profissionais que possuem necessidades especiais, como dificuldades de locomoção, por exemplo.”

## Na gestão pública também é possível

Embora as transformações tecnológicas e de cultura organizacional geralmente aconteçam de forma mais lenta na esfera pública, é um erro pensar que não é possível aplicá-las também nesse setor, mesmo que de maneira menos ampla. Um exemplo disso é o que vem fazendo, desde 2018, o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-SP). Todas as unidades do Regional estão autorizadas a realizar trabalho remoto, entretanto, há um limite: apenas 30% da força de trabalho da unidade pode estar nessa modalidade, podendo chegar a 50% com autorização da presidência do Regional.

Para que o *home office* pudesse, de fato, virar uma realidade dentro órgão, a juíza-coordenadora da comissão de teletrabalho do TRT-2, Roberta Dantas, conta que inicialmente foi estabelecida uma Comissão de Gestão do Teletrabalho que sugere alterações no normativo, propõe a realização de cursos e orienta as diversas áreas envolvidas na adequação dos procedimentos. Além disso, os colaboradores são avaliados se estão ou não aptos ao trabalho remoto e passam por avaliação anual para verificar se não há prejuízos em sua saúde física e mental com a adoção do sistema.

A avaliação de desempenho desses servidores também é feita normalmente. “Elas são efetuadas pela chefia imediata, que verifica a qualidade do trabalho, o atingimento das metas de produtividade estipuladas no plano individual e a adaptação do servidor nessa modalidade de atuação”, destaca a juíza. Durante o atual período de quarentena, o TRT-SP implantou o teletrabalho para todos os seus servidores, conseguindo manter em funcionamento inúmeras atividades, inclusive o atendimento ao público via e-mail e telefone, o que demonstra a importância

da existência anterior de uma política de teletrabalho neste momento de crise.

Não há dúvida de que muitos paradigmas em relação ao *home office* serão quebrados depois que tudo voltar ao normal. Resta torcer para que empresas e profissionais saiam fortalecidos desse período e tenham maturidade para aprimorar as políticas de teletrabalho em suas organizações. Se em tempos de pandemia o *home office* tem sido o salvador, imagine o que ele pode fazer pela sociedade em períodos de normalidade! ☞

## No CRA-SP

Ciente da importância do teletrabalho, o Conselho mantém, desde 1999, um grupo de estudos sobre a prática. Atualmente, visando englobar ainda mais mudanças pelas quais passa a sociedade, o grupo anteriormente denominado Teletrabalho e Mobilidade Corporativa passou a se chamar Trabalho na Sociedade em Transformação - GETST. Fundado pelo Adm. Alvaro Mello e atualmente coordenado pela Adm. Vera Boscate, o grupo já promoveu inúmeros debates e eventos a respeito do *home office* e tem desempenhado importante papel na busca pelas melhores práticas dentro das organizações.



# Pequenas mudanças, grandes resultados



Entenda como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aliado a pequenas mudanças na rotina, pode influenciar a sua performance e aumentar a produtividade

Por Milena Brito

**S**e tem uma coisa que o isolamento social provocado pelo avanço do novo coronavírus no Brasil revelou, foi o desafio de manter a performance laboral em meio à adaptação a uma nova rotina de trabalho, até então pouco ou nunca explorada por muitos profissionais: o *home office* (**leia mais sobre essa modalidade de trabalho em matéria da página 20**). Dado o pouco tempo hábil para preparações - em vista do decreto do governo para quarentena em todos os municípios do Estado de São Paulo, com início para o último dia 24 de março - restou aos profissionais a missão de reunir o máximo de foco para trocar a inspiração presencial do líder pela automotivação e continuar batendo metas.

Embora o cenário seja assustador para grande parte da população, há quem enxergue em meio ao caos uma oportunidade de ouro para mudar antigos hábitos e rever conceitos, ao mesmo tempo em que se mantém motivado para performar tanto quanto o habitual, sem deixar de lado nenhuma área importante da vida.







Nesse sentido, uma prática que vem conquistado a adesão de um grupo crescente de profissionais mundo afora chama a atenção. Com a promessa de tornar seus seguidores mais proativos, persistentes, conscientes e cooperativos, o chamado “Clube das 5 da manhã” é também exaltado por ajudar a reduzir a procrastinação e promover uma série de vantagens físicas e mentais, além de aumentar a produtividade.

É nisso que acredita Camila Ferreira, umas das principais responsáveis pela criação do canal de finanças “O Primo Rico”. Habituada a acordar às 6h durante a semana e só levantar por volta das 7h30, após um ciclo quase interminável de *snooze* no despertador, Camila se desafiou a ler, durante 21 dias, 50 páginas de livros diariamente. Com a assiduidade da leitura, descobriu que grandes líderes, CEOs e pessoas de sucesso, em geral, tinham em comum o hábito de acordar às 5h da manhã. A partir daí, decidiu experimentar e, embora assumira não ter sido fácil no começo, hoje ela contabiliza os benefícios de alterar sua rotina, como a melhora na disposição, foco, energia e o aumento da produtividade.

“Acordo às 4h30, vou direto escovar os dentes, coloco roupa de treino e medito por 10 minutos. Às 5h começo a ler e fico até a hora do treino, às 6h. Na volta tomo banho, café da manhã e às 8h já estou pronta para ir para o escritório. Como meu dia começa muito mais cedo, consigo resolver as coisas mais ‘chatas e difíceis’ do dia antes mesmo do almoço. Tenho mais tempo para organizar o dia e não sinto mais aquela sensação de estar sempre atrasada, fora que aproveitar o silêncio que as manhãs proporcionam traz paz interior”, conta Camila, cuja dinâmica matinal acabou influenciando seu namorado, o *digital influencer* Thiago Nigro, que hoje arrasta uma massa de mais de 50 mil pessoas em suas *lives* no Instagram: “Quando o Thiago acordava, eu já estava pronta para tomar café e querendo contar os insights que havia tido com os livros. Ele percebeu a melhora na minha rotina e energia e rapidamente passou a fazer o mesmo.”

“Como meu dia começa muito mais cedo, consigo resolver as coisas mais ‘chatas e difíceis’ do dia antes mesmo do almoço”, conta Camila Ferreira

## Fazendo acontecer

O segredo para fazer a mágica da produtividade acontecer, segundo Tathiane Deândhela, especialista no tema e autora do livro “Faça o tempo trabalhar para você”, é investir na gestão de tarefas dentro das 24 horas democráticas do dia. “A verdadeira produtividade é alcançada quando você consegue ter mais resultados, gastando menos energia, trabalhando menos e conseguindo, inclusive, conciliar o lado pessoal com o profissional e, ainda, ter qualidade de vida. Assim como nosso corpo precisa de alimento todos os dias para produzir energia, a nossa mente e a nossa alma também precisam desse alimento, que vem exatamente da leitura de livros, da realização de cursos e da convivência com pessoas que agregam e ambientes que inspiram”, orienta.

É exatamente esta linha que segue o Adm. Pierre Schurmann, investidor-anjo mundialmente conhecido por integrar a tripulação da *circum-navegação* “10 anos no mar”, organizada pela “Família Schurmann” e que partiu de Florianópolis em abril de 1984, com a missão de completar a volta ao mundo em um veleiro. Nos quatro anos em que esteve ao lado de sua família na embarcação - ao chegar aos Estados Unidos, em 1988, desembarcou para cursar Administração de Empresas - Pierre diz ter compreendido a importância de manter o equilíbrio em sua vida, mas que foi só durante a crise financeira global de 2008 que os ensinamentos em alto mar passaram, realmente, a fazer sentido.

“Eu morava na Bahia e trabalhava em São Paulo e tive a experiência de conviver, por vários meses, com pessoas que foram impactadas profundamente pela crise. Em vez de me deixar influenciar pelo ambiente que demandava ajustes importantes na vida das pessoas, eu decidi voltar à origem e simplificar a forma de viver”, compartilha o administrador que alcançou a alcunha de *empreendedor zen* e se tornou uma referência para aqueles que buscam o equilíbrio entre o profissional e o pessoal: ➤



“A verdadeira produtividade é alcançada quando você consegue ter mais resultados, gastando menos energia, trabalhando menos e conseguindo, inclusive, conciliar o lado pessoal com o profissional”, orienta Tathiane Deândhela

“Quanto mais performance buscamos na vida, maior deve ser a busca do equilíbrio, para compensar a energia despendida na jornada.”

Ainda segundo Schurmann, na busca pelo equilíbrio, cada pessoa deve seguir o seu caminho, seu ritmo e frisa que mais importante do que “o que”, é ter um “como” alinhado com a forma que traga melhor resultado. No seu caso, ele afirma que viver no mar o ajudou a ter disciplina, flexibilidade e resiliência, e que como empreendedor e investidor, essas três características foram fundamentais para que pudesse alcançar e conquistar o que queria na vida. “Já dizia Tom Jobim que ‘a gente leva dessa vida, a vida que a gente leva’. Quanto mais eu vivo, mais certeza eu tenho disso”, finaliza. ↻

Adm. Pierre Schurmann



## Aumente a sua produtividade

De acordo Tathiane Deândhela, quem trabalha feliz produz mais. Por isso, a especialista dá algumas dicas de atividades que proporcionam a renovação nos ânimos e que podem ajudar a manter a motivação e os níveis de produtividade em alta:

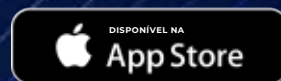
- 1. Mantenha seu sonho por perto**  
Defina metas para serem alcançadas a curto, médio e longo prazo e deixe algo que represente cada uma delas sempre ao alcance da vista;
- 2. Pratique mais o autoconhecimento**  
Descubra quais tipos de músicas te ajudam na concentração ou se é o silêncio que te faz trabalhar melhor. Também é importante observar os horários em que a produção flui mais. Algumas pessoas são noturnas, outras funcionam melhor de manhã. Por isso, é importante que cada um observe isso individualmente e pratique o autoconhecimento;
- 3. Separe o tempo de cada área da vida**  
Defina horários de trabalhar e de descansar. Se você tem isso bem definido, fica mais fácil focar e eliminar os ladrões de tempo. Durante o período determinado evite invadir a outra área da vida. No caso do tempo de trabalho, que costuma ser maior, as pausas são importantes para recuperar o fôlego;
- 4. Entenda que você nunca será extraordinário antes de ser constante**  
Se comprometa com o fim das tarefas e siga sua agenda à risca. Você deve saber que é infinitamente mais satisfatório finalizar o que você começou, do que começar e não terminar.

# CHEGOU A **CIP DIGITAL** DO CRA-SP

SUA CARTEIRA DE  
IDENTIDADE PROFISSIONAL  
AO ALCANCE DE UM TOQUE



CONFIRA AS  
INSTRUÇÕES  
e **BAIXE JÁ O  
APLICATIVO**



## Livros >

### GESTÃO DA APRENDIZAGEM

Casos Práticos

Autores: Amanda Gross, Dolores Maria Sereno Galvão Vilaça, Hong Yuh Ching, Lígia Vasconcellos, Lisie Lucchese e Mariana Lucas da Rocha Cunha

Por meio da apresentação de propostas inovadoras na área da Educação, o livro traz metodologias que maximizam o potencial do aluno e garantem o sucesso do processo de ensino e aprendizagem, assim como seu monitoramento e aperfeiçoamento contínuos.



Número de páginas: 266  
Atlas Editora



Organização: Edmir Kuazaqui  
Actual Editora

### ADMINISTRAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Autores: Carlos Barbosa Correa Júnior, Claudio Oliveira, Cláudio Sunao Saito, Cléber da Costa Figueiredo, Edmir Kuazaqui, Fabiano Rodrigues, Fábio Câmara Araújo de Carvalho, Luis Antonio Volpato, Marcus Nakagawa, Orlando Assunção Fernandes, Oswaldo Pelaez Filho, Pedro de Santi, Reinaldo Belickas Manzini, Ricardo C. Cruz e Roberto Camanho

Com uma visão atualizada e inovadora, a obra permite que o leitor, por meio de estudos de casos e questionamentos, aprofunde seus conhecimentos e competências em Administração, Marketing, Gestão e Negócios em ambientes competitivos, internacionalizados, disruptivos e exponenciais, a fim de superar barreiras e aproveitar as oportunidades de mercado.

## Podcast >



Criado em fevereiro de 2020, o ADM in Cast, podcast do CRA-SP, promove debates quinzenais, repletos de conteúdo e informação, sobre assuntos de extrema importância para o desenvolvimento dos profissionais da Administração, com a participação de renomados especialistas do cenário nacional.



### Intraempreendedorismo com a Adm. Alda Marina Campos

#ep3

Você sabia que pessoas que empreendem dentro das organizações são chamadas de intraempreendedoras? Neste episódio, a Adm. Alda Marina Campos, integrante do Time Global da Liga de Intraempreendedores, CEO da Pares e professora pela PUC-RJ, fala sobre o intraempreendedorismo no Brasil, um conceito antigo que volta a ganhar protagonismo no ambiente corporativo devido ao impacto da Revolução 4.0.



<https://mla.bs/5d6cd149>



### Por dentro da Bolsa de Valores com Adm. André Massaro e Henrique Pimentel Jr.

#ep2

O CRA-SP bateu um papo com o Adm. André Massaro, coordenador do Grupo de Excelência em Administração Financeira do CRA-SP, e com Henrique Bispo Pimentel Junior, que há mais de 20 anos trabalha com o mercado de ações, para falar sobre o funcionamento da Bolsa de Valores de São Paulo e dar dicas de como iniciar neste mundo cada vez mais atraente para os brasileiros, seja como profissional ou investidor.



<https://mla.bs/b2046186>

# CONVÊNIO FARMÁCIA

Você Administrador, saiba como adquirir os descontos na Drogaria São Paulo e Drogarias Pacheco.

**Descontos válidos em todo Brasil!**



**30%**  
de  
desconto  
EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS GENÉRICO

**20%**  
de  
desconto  
EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS DE MARCA

**15%**  
de  
desconto  
EM MEDICAMENTOS  
OVER THE COUNTER

**5%**  
de  
desconto  
EM PRODUTOS DE PERFUMARIA

Ao efetuar o pagamento no caixa informe que é associado do **CRA-SAESP**, e apresente o seu **CPF** para obter o desconto de Administrador.

Já são mais de R\$ 13 milhões em descontos aos Administradores associados.

**Venha economizar na rede de farmácias**

 Drogaria **São Paulo**  **Pacheco** drogarias

GRUPO  
**DPSP**

 **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





# Gestão de portfólio de projetos e o alinhamento estratégico de tecnologia da informação

Um dos dilemas mais recorrentes das organizações é que existem mais projetos que recursos disponíveis para desenvolvê-los. É imprescindível selecionar os projetos certos e priorizá-los para atender às necessidades da organização. A gestão do *portfólio* de projetos (*PPM – Project Portfolio Management*) é uma técnica que permite melhorar a tomada de decisão em relação à dinâmica da carteira de projetos. Assim, é possível administrar os projetos de forma a atender à estratégia, focando no atingimento de objetivos de lucratividade e crescimento da organização no longo prazo.

O PPM administra os projetos que competem por recursos financeiros, humanos e de tempo e que são selecionados, revisados e priorizados de forma dinâmica e periódica, com base em critérios pré-estabelecidos. Simplificadamente, o PPM compreende os processos de seleção, priorização e balanceamento de projetos, considerando a alocação de recursos e a otimização do *portfólio* (exemplos: iniciativas de curto x longo prazo; alto x baixo risco etc.). Não empregar o PPM gera o risco de adição de mais projetos do que a empresa é capaz de suportar ou de realizar projetos desalinhados com a estratégia, gerando improdutividade, atrasos, aumento de custos, pressão por resultados e perda da qualidade.

Outro item relevante é a Tecnologia da Informação (TI) e seu impacto na estratégia. A TI envolve aspectos técnicos, humanos, administrativos e organizacionais e é composta por *hardware*, *software*, telecomunicações e recursos multimídia, compreendendo os sistemas de informação utilizados para automação dos negócios.

São exemplos do seu emprego: *Big Data*, *Blockchain*, Inteligência Artificial, entre muitos outros. Alinhamento estratégico de TI é um conjunto de processos organizacionais, que possuem um caráter contínuo de ajustes e adaptações com foco em se obter vantagens competitivas, por meio da ligação entre os objetivos e estratégias de negócios com as de TI.

Segundo estudo da KPMG (2017 - *PM Survey - Driving Business Performance*), principalmente devido à transformação digital, altos valores financeiros são investidos em projetos de TI. No entanto, estes recursos não possuem o devido alinhamento estratégico (67%) e não utilizam processos estruturados de PPM (53%). Dessa forma, alguns executivos de alto escalão ainda se demonstram céticos quanto às contribuições da TI nos campos da estratégia e inovação. Mas é fato que organizações bem-sucedidas gerenciam os projetos de TI de forma integrada à estratégia por meio do PPM.

A discussão sobre PPM e alinhamento estratégico de TI é, de certa forma, recente, e embasada na verificação de processos e funções, no uso eficaz de recursos e nas necessidades de negócios. É recomendável a implantação de um processo formal para o emprego destas técnicas. O correto envolvimento dos executivos para a decisão sobre a adoção das tecnologias aumentará a clareza e a objetividade e acarretará uma conexão da cultura e dos processos com o desenvolvimento contínuo da estratégia.

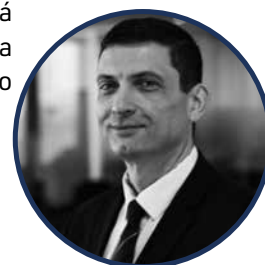
**Adm. Marcos de Araujo**  
CRASP nº 59121

*Mestre em Estratégia de Projetos*

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.





# Clube de Serviços

SAESP  CRA-SP

Faça parte do clube de serviços do Administrador  
Muito mais descontos e benefícios para você!

Aproveite a exclusividade do Clube de Serviços



**SEJA UM ADMINISTRADOR ASSOCIADO**

Acesse: [www.clubedeservicossaesp.com.br](http://www.clubedeservicossaesp.com.br)

# É POSSÍVEL

ter um plano de saúde  
que cabe no seu bolso.

Só com a Qualicorp e com o **SAESP** você,  
**Administrador**, tem condições especiais  
na adesão de um dos melhores planos  
de saúde do Brasil.

A partir de:

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



Ligue: **0800 799 3003**

Se preferir, simule seu plano em [qualicorp.com.br/oferta](http://qualicorp.com.br/oferta)