

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## A ERA DA HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO

### Educação

Novas diretrizes para o curso de Administração prometem modernizar o ensino na área

### Mercado de Trabalho

As orientações de especialistas para quem ficou desempregado em plena pandemia



**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)



# Humanização dá resultado

**A** jornada produtiva no mundo superou, ao longo dos anos, desafios que marcaram eras como a capacidade produtiva aquém da demanda, a definição de políticas de preços competitivas e a busca pela qualidade. É bem verdade que significativa parte desses desafios foram superados com o avanço exponencial dos recursos tecnológicos que, de certa maneira, ofereceram ao mercado produtivo e consumidor formas de igualar a competição na corrida pela produção, preço e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Neste cenário igualitário ou de irrisória diferenciação destes três pilares, o mundo corporativo abriu os olhos e passou a valorizar o fator de produção que certamente foi o mais importante ao longo dos anos, mas que só agora começa a alcançar seu lugar de destaque: o ser humano.

É verdade que não é de hoje que acompanhamos variados estudos e iniciativas ressaltando algo que já deveria ser óbvio: a importância de as organizações manterem o ser humano como o fator mais importante em seus negócios, colocando-o no centro de tudo o que fazem e produzem.

Embora trate-se de um conceito nem tão novo, ele agora revela que é por meio da humanização do trabalho que as organizações conseguirão obter o tão sonhado diferencial em suas atividades. Se por muito tempo os aspectos mais nobres da humanização foram deixados de lado, agora um novo modo de enxergar o capitalismo nos mostra que não há outra saída: é por meio da atenção a todas as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente na cadeia produtiva, que as empresas prosperarão. Esse, inclusive, tornou-se um debate mundial diante do atual cenário em que vivemos.

É por esse motivo que a Humanização do Trabalho é o tema central do ENCOAD 2020 - Encontro do Conhecimento em Administração, evento promovido anualmente pelo CRA-SP desde 2009 e que tem em seu DNA a discussão de tendências, sob um olhar prático, do mundo da Administração, trabalho e negócios.



Como não poderia ser diferente, esse também é o assunto da matéria de capa desta edição da ADM PRO. A reportagem, que visa fornecer mais conteúdo aos participantes do ENCOAD, traz entrevistas com diversos pesquisadores e especialistas no tema e, também, porta-vozes de algumas das empresas indicadas na inédita pesquisa "Empresas Humanizadas do Brasil", realizada recentemente.

A atual edição ainda aborda a aprovação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Administração, que trará mudanças significativas para a formação do futuro profissional; as melhores formas de identificar e aproveitar os inúmeros cursos e conteúdos online disponíveis; além de matéria exclusiva para os profissionais que se viram desempregados em plena pandemia.

**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

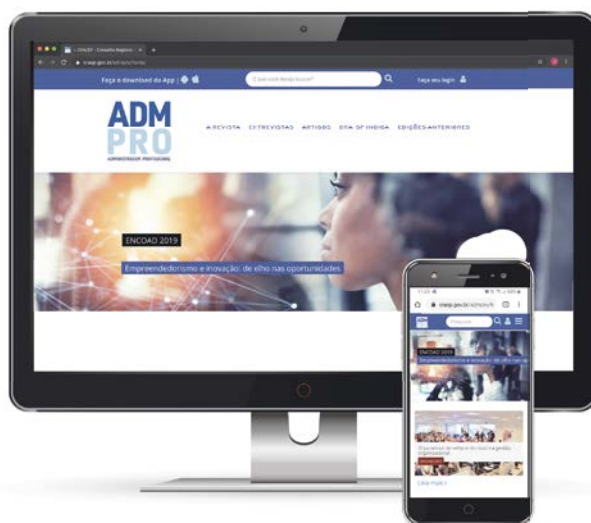
## Conselheiros Suplentes

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

Primordial nas relações dentro do mercado de trabalho, a humanização ganha ainda mais importância ao mostrar que somente com esse olhar as organizações se tornarão sustentáveis no longo prazo



## 8

### Mercado de Trabalho

Ficar desempregado durante a pandemia pode parecer desesperador, mas é preciso calma para superar as dificuldades e se reinventar



## 28

### Educação

A recente aprovação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração pretende tornar o ensino mais atual e dinâmico

## 6

#### Em Foco

As principais informações e notícias sobre o CRA-SP

## 12

#### Aprendizagem

Como aproveitar (de verdade) os cursos online

## 16

#### Institucional

Conheça o Lucas, nosso mais jovem leitor

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

Institucional >



## Fique atento: este ano tem eleições do Sistema CFA/CRAs

No dia 28 de outubro (entre 00h00 e 22h00) acontecem as eleições do Sistema CFA/CRAs, que têm como objetivo eleger novos conselheiros para a gestão do biênio 2021/2022 nos Conselhos Regionais e, também, no Federal. Podem votar os profissionais da Administração registrados e que estiverem adimplentes e em pleno gozo de seus direitos até o dia 29 de agosto (data em que se constitui o Colégio Eleitoral).

A votação acontece de maneira totalmente eletrônica, no endereço [www.votaadministrador.org.br](http://www.votaadministrador.org.br), por meio de senha que será enviada até o dia 29 de setembro, via postal, e-mail ou SMS, pela Comissão Permanente Eleitoral do CFA.

Esta será a sétima eleição que acontecerá em ambiente totalmente virtual. Todo o sistema para a votação passa por auditoria a fim de garantir segurança e transparência. Veja mais informações em [www.votadministrador.org.br](http://www.votadministrador.org.br)

Tecnologia >

## CIP Digital – a sua Carteira de Identidade Profissional no celular

Pensando sempre na melhor experiência e praticidade para os profissionais da Administração, o CRA-SP inova mais uma vez e oferece gratuitamente aos seus registrados a Carteira de Identidade Profissional Digital. Para ter acesso ao documento, basta seguir as instruções abaixo:

- Acesse sua área restrita no portal do CRA-SP;
- Clique em "requerimentos";
- Selecione "Carteira de Identidade Profissional Digital";
- Atualize seus dados cadastrais (você receberá o código de ativação da CIP em seu e-mail após essa etapa);
- Baixe o aplicativo PROID no Google Play ou na Apple Store;
- Clique na opção "Sua Primeira Carteira";



- Clique em "procurar" e, em seguida, selecione a opção "Administrador - Carteira de Identidade Profissional" ou "Profissionais da Administração - Carteira de Identidade Profissional";
- Insira seu número de registro no CRA-SP e o código recebido via e-mail;
- Crie uma senha de acesso e pronto. Sua CIP digital já está disponível em seu celular.

**Importante:** A Carteira Digital tem o mesmo valor legal da CIP física e é válida em todo o território nacional.

## Colunistas da ADM PRO



os mais recentes acontecimentos e tendências na área da gestão. Veja quem são eles:

**César Souza** – Cofundador e presidente do Grupo Empreenda, consultor, palestrante e autor do *best-seller* “Seja o Líder que o Momento Exige”. Criador da metodologia “Passaporte para o Futuro”. Escreve a coluna *Inspirando Pessoas*.

**Idalberto Chiavenato** – Presidente do Instituto Chiavenato. Um dos autores nacionais mais respeitados na área de Administração e RH, com mais de 30 livros publicados. Professor convidado de várias universidades nacionais e do exterior. Escreve a coluna *Tendências da Administração*.

**Marcos Fava Neves** – Professor da FEARP/USP e da EAESP/FGV. Membro do Conselho da Associação Mundial de Alimentos (IFAMA) e criador da plataforma DoutorAgro.com. Publicou, com sua equipe, mais de 50 livros em 10 países. Escreve, em parceria com Leticia Franco Martinez, a coluna *Agronegócio*.

**Maurício Magalhães** – Administrador com pós-graduação em Marketing. CEO da Giros Filmes, sócio da Mundo Real e ex-CEO da Agência TUDO. Um dos mais reconhecidos profissionais de Marketing do País. Escreve a coluna *Marketing Aplicado*.

**Sidnei Oliveira** – Escritor, palestrante e fundador da Escola de Mentores. Há 20 anos trabalha como consultor de carreira com foco em gerações. É autor de mais de 10 livros sobre liderança e dos *best-sellers* da série Geração Y. Escreve a coluna *Criatividade nos Negócios*.

**Vitor Massari** – CEO da Hiflex Group, com mais de 20 anos de experiência em projetos de inovação e transformação ágil e digital. Docente da disciplina Gestão Ágil de Projetos nas maiores instituições de ensino do Brasil. Escreve a coluna *Gestão e Cultura Ágil*.

Acesse  
[www.admpro.crasp.gov.br](http://www.admpro.crasp.gov.br) e confira!



## David Feffer é o Administrador Emérito 2020

A láurea Administrador Emérito de 2020 já tem nome: David Feffer, presidente da Suzano Holding (que além da conhecida indústria de papel e celulose, também congrega atividades nos setores de corretagem de seguros e resseguros, gerenciamento de riscos, desenvolvimento imobiliário, softwares, produtos e serviços para os meios digitais) e do Conselho de Administração da Suzano S.A.

David Feffer foi indicado pela comissão especial do CRA-SP composta, este ano, por Fernando de Souza Meirelles, professor da FGV/EAESP; Márcio Gonçalves Moreira, presidente da Federação Brasileira de Administradores Hospitalares – FBAH; Marco Aurélio Sprovieri Rodrigues, vice-presidente da FecomercioSP; Eurico Zecchin Maiolino, juiz federal do TRF3; Sandra Lilian de Oliveira Façanha, professora doutora da FECAP; Ary Kuflik Bencioiwicz, do Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo – SAESP; Ricardo Pelegrini, presidente da Quantum4 Soluções de Inovação; além de Idalberto Chiavenato e Alberto Whitaker, conselheiros do CRA-SP.

O prêmio Administrador Emérito é concedido, desde 1982, a um profissional que tenha contribuído para o aprimoramento da Administração no Brasil e se destacado no desempenho de suas atividades. David Feffer receberá a láurea na edição deste ano do Encontro do Conhecimento em Administração – ENCOAD, realizado totalmente online, com transmissão ao vivo pelo Canal A Serviço da Administração, no Youtube, entre os dias 8 e 10 de setembro.

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

ADMINISTRADOR  
EMÉRITO 2020

# Entrei para as estatísticas de desemprego na pandemia, e agora?

A resposta está em você: valorize o seu talento!

Por Milena Brito

O desemprego no Brasil alcançou, ao final do segundo trimestre de 2020, a marca dos 13,3%, a maior taxa já registrada desde 2017, atingindo 12,8 milhões de pessoas - segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Mensal (PNAD Contínua) - cujo resultado já figura como um dos efeitos mais assustadores da pandemia. Se perder o emprego antes da crise já era desesperador, imagine então ser demitido em meio a um surto que além de continuar ceifando vidas - até o fechamento desta reportagem o número de mortes causadas pela COVID-19 já ultrapassava os 103

mil - ainda evidencia fragilidades e agrava incertezas sobre o futuro. Parece o cenário perfeito para se entregar ao negativismo, certo?

Errado! De acordo com a *job hunter* Tais Targa, especialista em Recolocação e Carreira, é importante vivenciar o "luto" pela perda do emprego, esfriar a cabeça, mas também dedicar o momento para olhar para si e avaliar realizações e vitórias conquistadas durante a carreira, trabalhando a gestão das emoções para, então, partir para a ação. E nesta hora, Tais destaca como o *networking* pode ajudar: "Coloque no *status* do seu *whatsapp* que você está procurando





por uma nova oportunidade, que está em realocação. Comunique nas suas redes sociais e no LinkedIn e deixe claro qual é a sua profissão, o seu título profissional. Às vezes tem alguém próximo que não sabe o que você faz, mas que pode ajudar na sua realocação.”

### **Invista em sua marca pessoal**

Acionada a sua rede, o próximo passo é investir em sua marca pessoal, fator que Ana Claudia Plihal, diretora de Soluções de Talento para o LinkedIn no Brasil, apontou



Tais Targa

em entrevista publicada na última edição de 2019 da Revista ADM PRO como fator essencial para o sucesso profissional. “Assim como você é reconhecido por seus amigos e familiares pela sua personalidade, o mercado pode te reconhecer pela sua marca pessoal. No caso do LinkedIn, por exemplo, o usuário ativo na rede social tem a chance de chegar a um número enorme de pessoas e criar uma comunidade em torno de si. Isso pode significar não só oportunidade de emprego, mas também *networking*, possíveis parcerias, projetos ou se tornar um(a), especialista reconhecido(a) no seu setor.”

E foi exatamente por meio do prestígio alcançado com sua marca pessoal, que o Adm. André Santos conseguiu superar o desafio de se manter durante a crise. Formado há 35 anos, Santos dedicou os últimos 15 a “ajudar profissionais a melhorarem suas performances e a alcançarem metas de vendas”, por meio de treinamentos empresariais. Há dois anos, no entanto, percebeu que se saía muito bem atuando no “offline, mas era péssimo no online”. “Não conseguia ganhar nem R\$1 no online. Eu tinha uma conta inativa no LinkedIn e não usava para nada. Mas em 2018 resolvi estudar e aprender como ela funcionava. Fiz diversos cursos, li muitos livros e artigos. Virei a rede de cabeça para baixo. Aos poucos consegui ganhar visibilidade na rede e aparecer para o meu público-alvo. Com isso ficou bem mais fácil abordar os decisores na rede”, conta. >



André Santos

Em 2019, após alcançar 180 mil seguidores no LinkedIn e chamar a atenção de clientes B2B, o administrador se deu conta de que também deveria investir na criação de cursos online, mas acabou postergando a iniciativa por conta do tempo dedicado aos cursos presenciais, até ser surpreendido, no início deste ano, pelas mazelas trazidas pela pandemia. “O Marketing Digital estava mudando muita coisa. Muitas pessoas começaram a aprender de forma remota. Mas a ideia de fazer um curso online foi ficando para trás, até que veio a pandemia e, do dia para a noite, todos os clientes cancelaram ou postergaram os treinamentos e minha receita caiu para zero. Fui obrigado a inovar e tirei o curso online do papel. É o velho ditado: ‘a necessidade é a mãe da sabedoria’”, revela Santos, que após experimentar o sucesso do modelo digital com o lançamento de sete turmas para treinamentos ao vivo, com adesão total, acabou por criar, na plataforma HOTMART, um curso para ajudar profissionais a venderem no LinkedIn e a fortalecer suas marcas pessoais na rede. “Hoje, 100% dos meus clientes vêm do LinkedIn, onde alcancei 190 mil seguidores em dois anos. Lançar um curso online aos 49 anos foi uma aventura. Eu me senti como uma

criança abrindo um presente. Apesar da minha experiência em cursos presenciais, tive que quebrar muitas crenças limitantes sobre o online. Eu não tinha o menor traquejo na frente da câmera, mas de tanto treinar, hoje eu adoro. Se você dissesse há três meses que isso aconteceria, eu não acreditaria!”

A iniciativa de Santos de compartilhar suas *expertises* por meio de cursos disponibilizados em plataformas de ensino a distância, aliás, é uma tendência que tem se fortalecido durante a pandemia. De acordo com o relatório *Online Education Steps Up*, lançado recentemente pela Udemy para medir o crescimento do interesse por educação online quando o mundo entrou em quarentena (a partir de março), a criação de cursos por instrutores na plataforma cresceu 55% no mundo todo. Isso significa que o interesse de pessoas com conhecimentos específicos por ensinar online aumentou, assim como a disponibilização de novos conteúdos por instrutores já existentes. Que tal seguir o exemplo de outros profissionais e compartilhar seu talento com pessoas que buscam por novas habilidades neste momento difícil, ao mesmo tempo em que ganha fôlego com uma nova fonte de receita? Acredite, você é capaz!

### Empreender em meio à crise?

Sim, é possível! Desde que você leve em consideração aspectos-chave para resolução de problemas dos clientes de forma simples e acessível. É o que indica Ruy Barros, consultor do Sebrae-SP. “Eu digo nas minhas palestras que a gente só ganha dinheiro resolvendo problemas dos outros, por isso, identifique uma necessidade e crie processos para resolver problemas. Empresas estão se reinventando e inovar é a palavra-chave para a sobrevivência nesse momento e retomada do crescimento pós-pandemia.”

No entanto, não basta apenas ter vontade ou, motivado pela situação atual, a necessidade de empreender. É preciso se planejar! De acordo com Barros, antes de abrir uma

empresa, é aconselhável “investir tempo para não perder dinheiro”, além de gostar do que irá fazer. Ou seja, é preciso conhecer “a real necessidade do capital de giro”, estudar a concorrência, descobrir como se tornar competitivo. “Muitos querem empreender, mas poucos têm o comportamento empreendedor. É preciso planejar, estabelecer objetivos e metas, buscar informações para assumir riscos, estar atento às oportunidades, ter iniciativa, ser persistente e acreditar no seu negócio e em si mesmo. Ser empreendedor é o futuro, mas sem planejamento e monitoramento constante do negócio não haverá prosperidade”, enfatiza.

Ainda de acordo com o especialista, os segmentos que têm se mostrado mais promissores durante a crise são os de venda por *e-commerce*, *delivery* de produtos, alimentos, remédios, material de limpeza e educação a distância, além das franquias *home based* que, aliás, são uma ótima opção para pessoas que desejam utilizar o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) para empreender. “A crise mudou muitos negócios, mas abriu portas para vários outros como, por exemplo, investir em franquias que se utilizam de redes sociais, pois nunca tivemos tantas pessoas conectadas e com tanto tempo livre devido à falta de deslocamento e com potencial para adquirir o seu produto ou serviço. Franquias de renegociação de dívidas, de avaliação de contratos, de contabilidade, podem ser opções de investimentos. Os riscos fazem parte do negócio, então é hora de avaliar, olhar para o mercado. Se o seu negócio tem potencial na crise, como as franquias na área de TI, de telecomunicações, de videoconferência ou aluguel de notes, o mercado nunca foi tão promissor”, vislumbra Barros, chamando a atenção dos novos

empreendedores para a importância de estarem atentos à análise dos números para investimento: “Verifique as taxas que a franquia está cobrando, analise o retorno desse investimento e em quanto tempo conseguirá atingir um ponto de equilíbrio. No Sebrae podemos auxiliar com orientações sobre o modelo de negócio, que aspectos analisar para comprar uma franquia, se tem potencial para ser um franqueado de sucesso e o que pode ser analisado numa franquia para ajudar no processo de decisão, além, é claro, das orientações em gestão do negócio.”

Outra possibilidade de atuação para profissionais com conhecimentos específicos que hoje se encontram desempregados seria a prestação de serviços por meio de consultoria, para atender empresários com dificuldades em suas empresas. Segundo Barros, a área financeira tem gerado boas oportunidades para a consultoria, cabendo ao profissional a missão de orientar sobre a aquisição de crédito junto aos bancos, linhas de crédito mais competitivas para a empresa e todo o processo de organização financeira. A área de Marketing voltada às mídias sociais também pode ser explorada por consultores, com a indicação de ferramentas para as empresas se relacionarem com o cliente - fundamental neste momento em que estamos todos conectados, mas não no mesmo lugar - ou a escolha da melhor abordagem. Enfim, cabe a você explorar todo o seu potencial profissional neste momento de crise para se reinventar e, até mesmo, descobrir novos talentos. Afinal, como bem sintetiza André Santos, “o mundo não é dos mais fortes, é de quem se adapta!”



“Empresas estão se reinventando e inovar é a palavra-chave para a sobrevivência nesse momento e retomada do crescimento pós-pandemia”, indica Ruy Barros



# Saber é poder

Cursos online ganham força no País em meio à pandemia, em um movimento que evidencia o papel do conhecimento como antídoto para superar crises. Mas afinal, você sabe como aproveitar (de verdade) os inúmeros cursos disponíveis?

*Por Milena Brito*

**H**á alguns anos temos enfatizado o potencial transformador que a busca voluntária, proativa e permanente pelo aprendizado pode proporcionar ao aperfeiçoamento profissional, especialmente em um mundo submetido a rápidas transformações e que coloca à prova, a todo momento, os conhecimentos e as qualificações até mesmo de especialistas com currículos considerados

como irretocáveis. Dada a sua importância, o assunto foi, inclusive, tema da edição de 2019 do **ENCOAD - Encontro do Conhecimento em Administração**, do CRA-SP, que teve como objetivo destacar a urgente necessidade de profissionais e estudantes da Administração tomarem as rédeas de suas carreiras e formações, com a máxima de que se "antes a graduação era a linha de chegada, hoje ela é o ponto

de partida” e que somente a atualização permanente permitirá aos profissionais o conhecimento necessário para acompanharem ou, até mesmo, liderarem as mudanças nas organizações.

O fato é que quem ainda tinha dúvidas sobre a real necessidade de aderir à prática de **aprender, desaprender e reaprender** para alcançar o alto desempenho profissional, descobriu em meio aos prejuízos causados pela pandemia e acentuados pelo isolamento social, que o autodesenvolvimento e a aquisição de novas habilidades e competências são ainda mais importantes em tempos de crise. E esta conscientização tem se materializado no aumento pela procura de cursos em plataformas de aprendizado online. De acordo com Sergio Agudo, diretor da Udemy para a América Latina, o número de matrículas na plataforma cresceu 95% no Brasil, desde março. Entre os temas que tiveram os maiores índices de crescimento, Agudo destaca: marketing no Instagram (103%), edição de vídeos (102%) e desenho (84%). “Acreditamos que a busca pelos cursos de ‘marketing no Instagram’



e ‘edição de vídeos’ possam ter crescido porque, neste momento, muitas empresas passaram a divulgar e vender os seus produtos e serviços online”, presume.

## Navegando no conhecimento

Diante do universo de conteúdos à disposição, muitos oferecidos gratuitamente, algumas das grandes dúvidas que prevalecem entre os milhares de profissionais que hoje precisam recorrer aos cursos online, seja para conseguir uma recolocação ou para inovar e manter os negócios durante a crise, têm se alternado entre a qualidade do material e como tirar o melhor proveito para alcançar seus objetivos. Para resolver esta intrincada questão, a dica é pesquisar bastante. Na Udemy, por exemplo, Agudo afirma que todos os cursos passam por um processo de validação antes de serem publicados, o que reduz o risco relacionado à qualidade do conteúdo. Além disso, os aspirantes a alunos podem se orientar pela avaliação de quem já realizou o curso, estratégia adotada pela própria Udemy para criar, no início da pandemia, uma “Central de Cursos Grátis”, com a curadoria dos “melhores” conteúdos gratuitos da plataforma - de acordo com a avaliação dos próprios alunos - e que já reúne 700 cursos, sendo 125 em português, sobre temas como desenvolvimento web, marketing digital, produtividade, transformação pessoal e finanças.

Agora, quando o assunto é aproveitar ao máximo os conteúdos do curso, não existe uma receita única. Cada pessoa >

“Acreditamos que a busca pelos cursos de ‘marketing no Instagram’ e ‘edição de vídeos’ possam ter crescido porque, neste momento, muitas empresas passaram a divulgar e vender os seus produtos e serviços online”, presume Sergio Agudo

## Guia prático para estudar e APRENDER online

Fazendo um curso *online* pela primeira vez? Então confira as dicas de Linlin Xia, membro da equipe de Ensino e Aprendizagem da Coursera, para aproveitar ao máximo todo o potencial que o curso online tem para oferecer:



### Defina metas diárias para estudar

Pergunte a si mesmo o que você espera realizar em seu curso todos os dias. Definir uma meta clara pode ajudá-lo(a) a permanecer motivado e a vencer a procrastinação. A meta deve ser específica e fácil de medir, como, por exemplo: "Vou assistir a todos os vídeos no Módulo 2 e concluir a primeira tarefa de programação". E não se esqueça de se recompensar ao progredir em direção ao seu objetivo!



### Crie um espaço de estudo dedicado

É mais fácil recuperar informações se você estiver no mesmo local em que as aprendeu, portanto, ter um espaço dedicado em casa para fazer cursos online pode tornar seu aprendizado mais eficaz. Remova qualquer distração do espaço e, se possível, deixe-o separado da sua cama ou sofá. Uma distinção clara entre onde você estuda e onde você faz pausas pode ajudá-lo(a) a se concentrar.



### Agende um horário para estudar no seu calendário

Abra seu calendário (Google, Apple etc.) e escolha um tempo previsível e confiável que você possa dedicar a assistir a palestras e concluir tarefas. Isso ajuda a garantir que seus cursos não se tornem a última coisa na sua lista de tarefas.



### Mantenha-se responsável

Informe seus amigos sobre os cursos que você está fazendo, publique conquistas em suas contas de mídia social. Ter uma comunidade e uma rede de apoio de amigos e familiares para animá-lo faz a diferença.



### Tome notas ativamente

Tomar notas pode promover o pensamento ativo, aumentar a compreensão e o tempo de atenção. É uma boa estratégia para internalizar o conhecimento, esteja você aprendendo online ou

na sala de aula. Portanto, pegue um caderno ou encontre um aplicativo digital que funcione melhor para você e comece a sintetizar os principais pontos.



### Participe da discussão

Os fóruns de discussão do curso são um ótimo local para fazer perguntas sobre tarefas, discutir tópicos, compartilhar recursos e fazer amigos. Nossa pesquisa mostra que os alunos que participam dos fóruns de discussão têm uma probabilidade 37% maior de concluir um curso.



### Faça uma coisa de cada vez

A multitarefa é menos produtiva do que focar em uma única atividade de cada vez. Pesquisadores da Universidade de Stanford descobriram que "as pessoas que são bombardeadas regularmente com vários fluxos de informações eletrônicas podem não prestar atenção, recuperar informações ou mudar de um trabalho para outro, como aquelas que realizam uma tarefa de cada vez". Mantenha-se focado! Você absorverá mais informações e concluirá atividades com maior produtividade e facilidade do que se estivesse tentando fazer muitas coisas ao mesmo tempo.



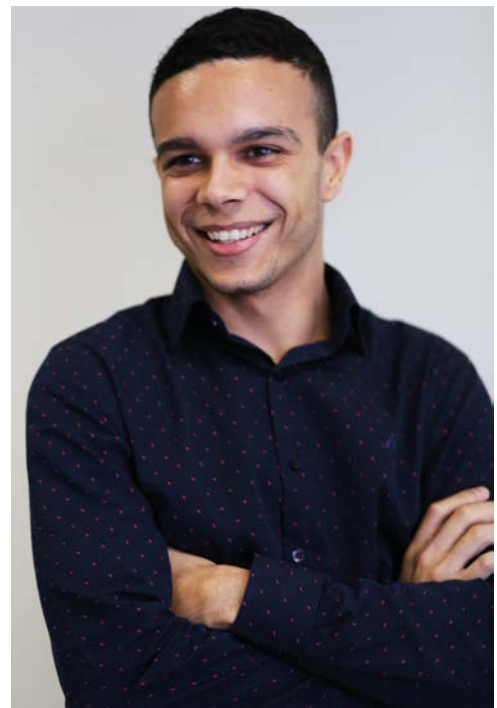
### Faça pausas

Descansar o cérebro após o aprendizado é fundamental para o alto desempenho. Se você se encontrar trabalhando em um problema desafiador sem muito progresso por uma hora, faça uma pausa. Andar do lado de fora, tomar um banho ou conversar com um amigo pode revigorá-lo(a) e até dar novas ideias sobre como enfrentar esse projeto.



deve descobrir o que torna seu momento de aprendizado mais profícuo. Para Rayan Braga, que atualmente cursa pós-graduação em Marketing Digital no formato EaD (Ensino a Distância), na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), as planilhas do Excel têm sido a principal ferramenta de organização dos cursos de aprimoramento de habilidades que ele tem realizado de forma paralela, para complementar a sua formação. "Apesar de já ter feito cursos online antes da pós-graduação, essa é a primeira experiência em um curso online de carga extensa. Porém, mesmo uma pós-graduação na área de Marketing Digital, que é tão dinâmica, não consegue abranger todas as minúcias das constantes mudanças tecnológicas. Então decidi também fazer um planejamento de cursos online de curta duração, para me ajudar a alcançar os objetivos de forma mais assertiva. Faço isso em uma planilha de Excel, com uma coluna listando todos os cursos, seguida de colunas com as ementas, o nome do certificador, a carga horária, um campo com

Rayan Braga







# Lucas, nosso ilustre leitor!

Recentemente descobrimos que não só os profissionais e estudantes de Administração acompanham as nossas matérias aqui na ADM PRO. Conheça a história do nosso seguidor mais jovem e, sem dúvida, mais especial

Por Katia Carmo

**T**odos os conteúdos que publicamos na ADM PRO têm como objetivo levar conhecimento aos profissionais da Administração. Quando pensamos na edição, nossa primeira pergunta é sempre “por que isso é importante para o dia a dia do nosso público?”. Nesta matéria, no entanto, pedimos licença a você, leitor. Nosso conteúdo não vai te ensinar a usar novas tecnologias no mercado de trabalho e nem mostrar as tendências no mundo da gestão. Ele te contará uma história que chegou até nós e que nos fez repensar inúmeras coisas tanto em nosso trabalho como em nossa vida.

Embora não seja uma matéria técnica, ela começa com quem, justamente, é a nossa razão de existir: o profissional da Administração, neste caso em específico o Adm. Abelardo Plínio Zanzini Júnior. Leitor assíduo da nossa Revista, o administrador costumava rever as edições junto com o seu neto Lucas, rotina que se tornou um momento especial para os dois. Infelizmente, o Sr. Abelardo faleceu em abril de 2019 e o dia a dia do Lucas teve que mudar um pouco. Ele herdou os exemplares do avô e fez deles os seus companheiros inseparáveis: lia e relia inúmeras vezes, fazendo com que eles ficassem gastos após tanto manuseio. Foi esse amor do Lucas pela Revista que

possibilitou que nós o conhecêssemos, mesmo que a distância.

## Pedido

No dia 15 de junho, a filha do Sr. Abelardo, Giovana Zanzini Nasciben, nos enviou um e-mail contando a história de seu pai com o Lucas e perguntando se podíamos encaminhar alguns exemplares antigos da ADM PRO para que eles pudessem trocar os que estavam velhos. Ela nos explicou que o Lucas, hoje com cinco anos, é autista, não se interessa por livros infantis e chorava sempre que os pais tentavam retirar as revistas para consertá-las com fita adesiva ou grampos.

O contato da Giovana foi uma grande surpresa. Como nossa publicação podia ser algo tão importante para uma criança? Mais do que isso, foi um grande choque de responsabilidade: a Revista tinha passado a ser o item que materializava, para o Lucas, as boas recordações que ele guardava do avô. Enviar os exemplares era o mínimo que podíamos fazer pelo nosso mini leitor, mas havia um problema: no início de 2019 a Revista passou por uma reformulação de *layout* e ganhou outra “cara”. Tínhamos, em estoque, alguns exemplares de antes das mudanças, mas nossa preocupação era



com o depois, uma vez que também iríamos incluir o nome dele no mailing. Será que o Lucas reconheceria neste novo design a mesma publicação de antes?

### Leitura em dia

Levamos nossa preocupação em relação às capas para a Giovana e ela nos disse que era possível que o Lucas associasse as diferenças caso visse, juntos, os antigos e recentes exemplares. E assim foi feito. No dia 18 de junho (coincidentemente Dia do Orgulho Autista), o Lucas recebeu suas novas edições, juntamente com uma capa personalizada que nós, aqui da redação da ADM PRO, produzimos especialmente para ele. Essa foi a forma que achamos para agradecê-lo por tanto carinho pela nossa Revista e a alegria dele ao se reconhecer na capa é perceptível na foto abre esta matéria.

Para Giovana, a felicidade do Lucas ao receber os exemplares certamente foi acompanhada pelo Sr. Abelardo. "Meu pai, que tanto amava essa profissão, deve estar feliz de onde estiver com essa alegria imensa.

Lucas lendo seus exemplares antigos



Lucas e Sr. Abelardo

Tenho certeza de que o Lucas levará esse carinho do avô em ler as novidades do mundo da Administração para sempre com ele. Apesar de ser uma criança não verbal, não precisamos de palavras para ver as boas memórias que o momento de abrir a Revista lhe traz", explicou.

### Por que falar sobre isso?

Por que saímos de reportagens tão específicas para contar algo que aconteceu no nosso cotidiano dentro da redação? Existem algumas respostas para esta pergunta e uma delas é levar a vocês um pouco da alegria do Lucas, principalmente no momento atual, em que nos vemos rodeados de notícias tão ruins e desanimadoras.

Coincidentemente, essa história aparece na mesma edição em que falamos sobre humanização no trabalho. É claro que o conceito discutido na nossa reportagem de capa é muito mais amplo e envolve inúmeras ações em diversos setores, mas ele tem um ponto comum com essa história: a responsabilidade contínua de pensarmos primeiro nas pessoas e em suas necessidades, inclusive no exercício do nosso trabalho. Foi exatamente isso que o Lucas despertou em nós e acreditamos que este também é um grande ensinamento para os profissionais que atuam, justamente, nesta área tão humana que é a Administração.

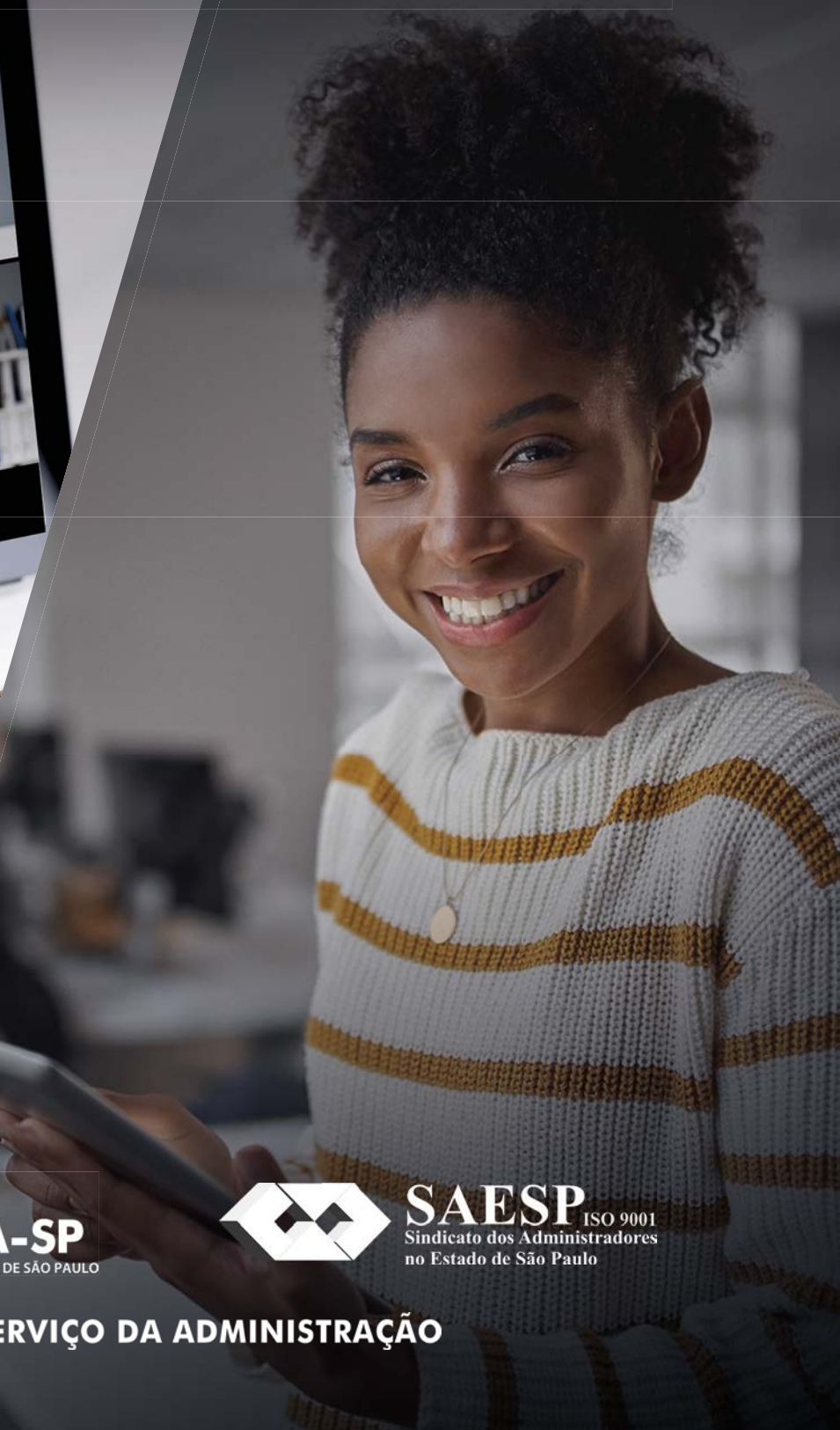
Além disso, caros leitores, daqui para frente, sempre que pensarmos em uma pauta, nossa primeira pergunta será "e o Lucas, vai gostar deste assunto?". ✨

A **Administração** é essencial em todos os momentos e organizações.



# 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**



O desenvolvimento de relações centradas no ser humano não é uma necessidade recente, mas a sua aplicação efetiva dentro do mercado de trabalho é um dos requisitos fundamentais para as organizações que desejam se tornar sustentáveis no longo prazo e não apenas obter resultados imediatos

*Por Katia Carmo*

# A era da humanização do trabalho

**H**á tempos falamos sobre inovações tecnológicas, desenvolvimento digital e automação de processos. Discussões absolutamente urgentes, afinal, saber gerir tudo isso é imprescindível para empresas e profissionais se manterem vivos no mercado de trabalho. No entanto, muitas vezes esses debates giram em torno apenas da máquina, da inteligência artificial, da capacidade de fazer mais em menos tempo e do retorno financeiro que isso pode gerar. Como ficam, então, as pessoas por trás disso tudo? Que tipo de necessidades elas precisam ter atendidas para que consigam

desenvolver seus projetos com sucesso, sejam eles tecnológicos ou não? Como as relações humanas devem ser direcionadas dentro das organizações para que todos possam prosperar?

Essas questões pretendem derrubar um muro que já vinha sendo quebrado, mas que, com a pandemia do novo coronavírus, caiu de vez levando CEOs, líderes e colaboradores a um cenário praticamente desconhecido. Este é, portanto, o momento ideal para falarmos sobre uma questão mundial: qual o nível de humanização das organizações e porque isso é tão importante para os negócios e, principalmente, para a vida em sociedade.

## O mundo é outro

Em janeiro deste ano, na conferência do Fórum Econômico Mundial, em Davos, executivos de diversas empresas enfatizaram a importância e o compromisso com o capitalismo de *stakeholders*, sistema no qual o interesse das organizações é voltado para qualquer um que dependa, direta ou indiretamente, do sucesso da companhia. Isso inclui acionistas, parceiros, colaboradores, fornecedores, comunidade local e a sociedade como um todo e vai contra o modelo amplamente divulgado e seguido por inúmeras corporações nos anos 90: aquele

que pretende, no menor tempo possível, produzir lucro e benefícios apenas para investidores e acionistas.

Um discurso muito defendido no evento de Davos, mas que, diante da pandemia, foi colocado à prova. Klaus Schwab, fundador e diretor executivo do Fórum, chegou a afirmar em um artigo que "a crise da Covid-19 é um teste decisivo que mostra quem tem 'andado nu' apoiando o capitalismo de *stakeholders*". Neste mesmo texto, Schwab diz que as organizações que trabalham voltadas a todos os seus públicos possuem um negócio muito mais robusto, com capacidade de ajudar durante a crise e alianças mais fortes nas esferas pública e privada. Para ele, são essas companhias que devemos apoiar. "Elas representam o modelo econômico que nos fará sobreviver hoje, mas prosperarão novamente amanhã", defendeu em seu artigo.

A orientação para os *stakeholders* não é uma preocupação essencialmente nova. Ela é, por exemplo, apenas um dos quatro pilares do movimento *Conscious Capitalism*, que também defende o propósito maior, a cultura consciente e a liderança consciente. Nascida em 2010, nos Estados Unidos, a corrente teve como ponto de partida a realização de uma pesquisa conduzida por Raj Sisodia, David Wolfe e Jag Sheth, que identificou 72 empresas consideradas humanizadas e com diversas semelhanças: tinham um propósito de existência além do aspecto financeiro, alinhavam os interesses de todos os seus públicos, possuíam menor diferença salarial entre cargos e funções, remuneravam melhor seus colaboradores e investiam em treinamentos para eles, tinham menor rotatividade de pessoal, consideravam sua cultura organizacional o seu maior patrimônio, se adaptavam melhor a cenários adversos e eram mais resistentes às pressões.

A pesquisa, que também resultou no livro *Firms Of Endearment* (publicado no Brasil ▶

Dario Neto





**“A pandemia está acelerando um processo de transformação que já havia sido iniciado, no qual a sociedade está cada vez mais sensível a princípios elevados”, avalia Pedro Paro**



como *Empresas Humanizadas*) marcou o início de um novo *mindset* dentro do capitalismo: era possível lucro e consciência caminharem juntos e, ainda, produzirem melhores resultados. Isso porque o estudo também revelava que as empresas humanizadas se mostravam extremamente lucrativas no longo prazo, mais inclusive do que companhias listadas em rankings como o Índice S&P 500 (que aponta as 500 melhores empresas para investidores no mercado de ações).

### Consciência só agora?

“Apesar de a sustentabilidade fazer parte das discussões de negócios há pelo menos 40 anos, o fortalecimento da agenda de nova economia e o crescimento de movimentos como o capitalismo consciente é bastante recente. No Brasil, por exemplo, o Instituto Capitalismo Consciente chegou somente em 2013. Outra razão é o próprio longo prazo que é parte da tese, já que as histórias de sucesso *multistakeholder* se constroem em horizontes de 15 a 20 anos”, analisa Dario Neto, diretor-geral do Instituto Capitalismo Consciente Brasil ao falar sobre o motivo de, apesar de tantas evidências positivas, ainda

encontrarmos inúmeras empresas operando de forma diferente no mundo. Ele acredita, também, que só agora boa parte dos acionistas está entendendo a necessidade de se atuar de forma mais sustentável e que esse é um caminho sem volta. “Com intensivo processo educacional acerca dessa nova ótica para negócios e com um pouco mais de tempo, teremos condição de contar histórias e exemplos que arrastarão toda uma geração. O certo é que não se trata de uma, mas da única abordagem compatível com as necessidades da sociedade e do planeta”, define.

Promover essa mudança dentro das organizações, no entanto, não é algo fácil. Dario lembra que esse processo passa pela manifestação de um propósito maior, em especial das lideranças das corporações, que necessitam de elevado engajamento e compromisso, tudo isso manifestado em um guia claro e transparente a todos e sustentado por meio da construção de artefatos como comunicação, ambiente, processos e práticas que maximizam as chances de êxito. Embora difícil, esse parece ser um teste de sobrevivência daqui para frente. “Aqueles organizações que não iniciarem sua jornada de transformação para estabelecer relações de mais cuidado com seus *stakeholders* tendem a ter vida curta neste novo contexto socioeconômico do mundo”, prevê Dario.

## No Brasil

Em 2017, influenciado pelo estudo realizado por Sisodia nos Estados Unidos e preocupado com tudo o que se ouvia falar em relação às empresas brasileiras após os escândalos revelados pela operação Lava a Jato, o especialista em propósito, cultura e estratégia de negócios, Pedro Paro, resolveu aplicar uma pesquisa nacional para identificar as organizações que, mesmo diante de tantas dificuldades, conseguiam direcionar suas ações para um modelo de gestão mais consciente. O estudo "Empresas Humanizadas do Brasil", realizado em parceria com a Universidade de São Paulo, o Instituto Capitalismo Consciente e a consultoria Trustin, mapeou 1.115 empresas em 2018 e 2019. Para se chegar às 22 organizações mais humanizadas do País (veja quadro na página 25) foram ouvidos 2.394 *stakeholders* e analisados 152 indicadores como satisfação dos colaboradores e dos clientes, taxa de resposta às reclamações dos consumidores, qualidade de vida, bem-estar e cultura organizacional. Embora tenha tido como ponto de início alguns rankings e certificações, como o *Great Place to Work* e o Sistema B, o objetivo do levantamento não foi desenvolver uma certificação, mas sim criar uma comunidade de empresas que compartilham com o mundo práticas de negócio mais conscientes, humanizadas, inovadoras e sustentáveis.

E foi justamente isso que a pesquisa apontou: índices de satisfação dos *stakeholders* muito superiores em relação às demais empresas e maior rentabilidade dos negócios no longo prazo, além de uma grande identificação com os quatro pilares do capitalismo consciente, que vai muito além de manter bons canais de comunicação com os clientes e benefícios aos colaboradores. Questionado, inclusive, sobre quais públicos são mais os mais "esquecidos" pelas organizações, Paro revela que os fornecedores e a sociedade geralmente estão mais longe de serem percebidos, talvez por sua pouca influência crítica no curto prazo dos negócios, o que é justamente um diferencial das empresas humanizadas. "A Natura é um ótimo exemplo: mantém o Programa QLICAR, que busca apoiar o desenvolvimento de seus fornecedores e parceiros. Ela também tem uma série de iniciativas de desenvolvimento de comunidades na Amazônia e nos entornos onde opera, impactando milhares de famílias", conta.

Para o pesquisador, o porte e o segmento da organização são irrelevantes para a promoção de ações humanizadas (as finalistas da pesquisa estão divididas entre pequenas, médias e grandes organizações, nos mais diferentes setores). Entretanto, quanto maior a empresa, mais complexa é a sua rede de relacionamentos e maior o seu esforço evolutivo na jornada. Esforço esse que tende a atingir mais negócios daqui para frente, de ▶



## ENCOAD 2020

A Humanização do Trabalho também é o tema principal do ENCOAD 2020, tradicional evento promovido pelo CRA-SP em parceria com os seus Grupos de Excelência, que acontece entre os dias 8 e 10 de setembro. Devido à pandemia, este ano todas as apresentações serão realizadas online, com transmissão ao vivo pelo canal A Serviço da Administração, no Youtube, e ficarão gravadas para você assistir quando e onde quiser. Saiba mais em [www.encoad.com.br](http://www.encoad.com.br)



Sérgio Piza

acordo com Paro. “A pandemia está acelerando um processo de transformação que já havia sido iniciado, no qual a sociedade está cada vez mais sensível a princípios elevados. Por exemplo, devemos passar a consumir produtos locais, de empresas em que confiamos e temos total transparência sobre sua gestão. No mercado de trabalho, as pessoas buscarão empregos em locais que zelem pela autoestima e saúde mental dos colaboradores. Nos investimentos, temos notado um aumento considerável de investidores buscando negócios de impacto”, revela.

### No caminho certo

Para saber qual o segredo desse modelo de gestão conversamos com três empresas finalistas da pesquisa e, além do alinhamento de ações que visam beneficiar todos os envolvidos no negócio, um fato importante foi notado: o contínuo senso de responsabilidade. “Ser notado como uma empresa humanizada fortalece ainda mais nossa relação com todos os *stakeholders*, mas também traz uma responsabilidade maior de manter isto tudo funcionando e evoluindo. Sem falar que abre portas para todos da cadeia: mais investimento para a comunidade, colaboradores mais comprometidos, fornecedores que são

vistos como referência, clientes que expandem seus negócios e levam para si o mesmo modelo de gestão”, defende Sirlaine Branco, Head de RH da Mercos, empresa de software na área de vendas.

Na Klabin, maior produtora e exportadora de papéis para embalagens do País e em atividade há mais de 100 anos, é impossível dissociar o negócio em si de práticas sustentáveis que visem melhorar a vida das pessoas. É o que conta Sérgio Piza, diretor de Gente, Comunicação e TI da empresa ao explicar que, desde a sua fundação, a Klabin se preocupa com as florestas e o meio ambiente de onde retira a sua matéria prima. Essa atenção se estende às comunidades onde as fábricas estão instaladas, o que gera um processo cíclico. “Não adianta eu cuidar das florestas, do meio ambiente, das comunidades e não me preocupar com os meus colaboradores. É preciso ter atitudes alinhadas com todos os envolvidos no negócio”, defende. Com mais de 20 mil colaboradores (entre diretos e indiretos) e uma extensa rede de relacionamentos, Piza revela que o segredo para que todos estejam em sintonia é a disseminação de uma cultura organizacional forte, trabalhada diariamente e, por isso, lembrada até nos momentos mais difíceis. “Por ser uma grande empresa, é claro que sempre há o perigo de alguém, diante da pressão de ter que tomar uma decisão rápida, agir de maneira diferente daquele que é o nosso propósito. Por isso, antes de qualquer decisão sempre nos perguntamos se aquilo está alinhado aos nossos valores, para então fazermos as escolhas corretas”, explica.

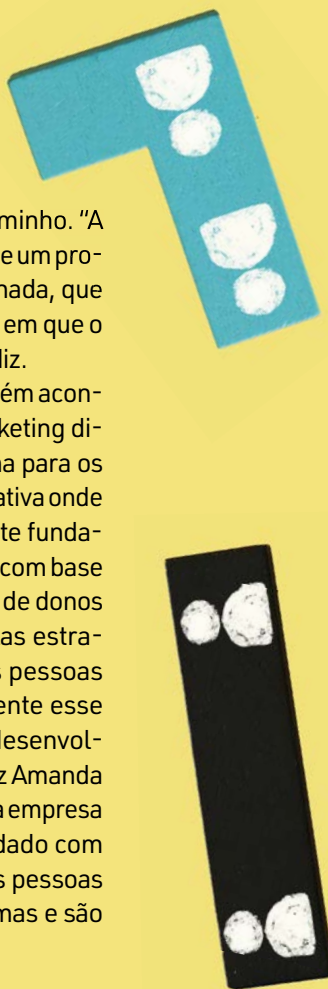
A disseminação de uma cultura forte é, de fato, um fator preponderante para o bom relacionamento com os *stakeholders*. Sirlaine conta que na Mercos é isso, inclusive, que faz o negócio girar. “Nosso propósito é ‘movimentar a economia do Brasil’, pois acreditamos que isso melhora a vida das pessoas. Nós olhamos para todos os envolvidos em nossa cadeia como a força motriz deste movimento e queremos, genuinamente, vê-los prosperando”, defende, ao dizer, também, que esse *mindset* já nasceu com a organização, embora



tenha se adaptado ao longo do caminho. “A cultura organizacional é resultado de um processo de aprendizagem compartilhada, que se adapta e se fortalece na medida em que o negócio se consolida para todos”, diz.

Essa é uma percepção que também acontece na Raccoon, empresa de marketing digital. “O que a Raccoon proporciona para os seus públicos é uma gestão colaborativa onde todos os envolvidos sintam-se parte fundamental do negócio e desenvolvam, com base em confiança mútua, o sentimento de donos da organização, responsáveis pelas estratégias e tomadas de decisões. As pessoas precisam ser ouvidas e é exatamente esse espaço e modelo de gestão que desenvolvemos e aprimoramos dia a dia”, diz Amanda Louro, analista de endomarketing da empresa ao reforçar, principalmente, o cuidado com os colaboradores. “Na Raccoon, as pessoas têm espaço para serem elas mesmas e são respeitadas assim”, diz orgulhosa.

Sirlaine Branco



## Liderança humanizada

É justamente na relação com os colaboradores que o nível de humanização fica mais evidente. Se por um lado algumas empresas têm estimulado a maior autonomia das equipes, por outro ainda é comum encontrarmos diversas organizações com um modelo de gestão antigo, que tem no comando e controle sua principal forma de atuação. Um sistema, porém, que precisa acabar. “O primeiro ponto para a pré-humanização é os profissionais entenderem o propósito

### Conheça as 22 finalistas da pesquisa “Empresas Humanizadas do Brasil”

Bancoob  
Braile Biomédica  
Cacau Show  
Cielo  
Clearsale  
Elo7  
Fazenda da Toca Orgânicos  
Grupo Boticário  
Grupo Jacto  
Hospital Israelita Albert Einstein  
Johnson e Johnson  
Klabin  
Malwee  
Mercos  
Multiplus  
Natura  
Raccoon Digital Marketing  
Reserva  
Tetra Pak  
Unidas  
Unilever  
Venturus

Para saber mais detalhes da pesquisa acesse:  
[www.humanizadas.com](http://www.humanizadas.com)



Amanda Louro

daquilo que estão fazendo. Algumas empresas já nasceram com esse *mindset*, onde existe esse time de autogestão, com mais autonomia, com liderança mais servidora. As grandes empresas, entretanto, ainda estão passando por um momento de transição e, muitas vezes, perdendo profissionais”, explica Susanne Andrade, sócia-diretora da A&B Consultoria e Desenvolvimento Humano e autora do livro “O Segredo do Sucesso é Ser Humano”.

Susanne explica que essa transição, embora urgente, deve acontecer de forma gradual, pois de nada adianta inserir um gestor menos controlador se os colaboradores não estiverem prontos para a transformação. Ela lembra, ainda, que essa é uma responsabilidade de cada profissional e não somente das lideranças. “Eu, enquanto colaborador, também tenho que assumir essa autogestão, tendo mais iniciativa, proatividade, testando aquilo que acredito que vai dar certo e experimentando essa autonomia. Eu preciso estar no mercado entendendo que cabe a mim ter esse protagonismo”, analisa.

Se antes essa já era uma pauta importante dentro das organizações, agora ela tem

sido obrigatória. A quarentena, que impôs a todos, líderes e liderados, maior entendimento sobre as necessidades de cada um, veio para quebrar antigos paradigmas e mostrar que não é mais possível nos relacionarmos da mesma forma que antes dentro das empresas. Um dos aspectos citados por Susanne é o apoio da área de recursos humanos para que os gestores assumam a responsabilidade em relação às suas equipes. “O RH não tem que ser o centralizador e responsável pelas pessoas: o líder de cada profissional precisa conhecer quem é o ser humano que está atrás do crachá”, explica. Para ela, esse conhecimento é essencial para que inúmeros problemas, como o presenteísmo, por exemplo, acabe. “O impacto financeiro do presenteísmo para a empresa é até maior do que o absenteísmo. Muitas pessoas não estão produzindo porque estão infelizes e a maior humanização nas relações vai ajudar a cuidar desses profissionais, fazendo com que eles trabalhem com mais entusiasmo e entendam o porquê das suas atividades”, acredita.

Susanne Andrade



## Não pode ser só marketing

Mas afinal, como reconhecer uma empresa humanizada? De que forma podemos, enquanto sociedade, apoiar organizações que se preocupam verdadeiramente com as pessoas? A resposta para essa difícil pergunta é uma só: muita pesquisa. De acordo com Paulo Al-Assal, especialista em marketing e fundador da Evolv Soul Strategy, rankings e certificações são uma boa base para essa identificação, que pode ser complementada principalmente por meio de conversas com os colaboradores e fornecedores das empresas.

Al-Assal lembra que, embora tentem evoluir em suas atividades, diversas organizações ainda estão presas em um modelo que dissemina missão e visão, itens que muitas vezes sequer são lembrados pelas pessoas, pois são, em sua maioria, egocêntricos e não demonstram uma real preocupação com a sociedade. "O que a gente mais vê nas missões das organizações é "ser a melhor e maior empresa do setor x", mas ser a maior é uma coisa que importa só para ela. Se você pensar em um propósito, no entanto, você age de uma forma ecocêntrica, ou seja, não pensa só nas quatro paredes, mas em como pode melhorar o sistema. Isso faz muito mais sentido para o colaborador, para o cliente e para a sociedade", explica, ao falar, ainda, que os valores da empresa também não podem ficar apenas pendurados na parede.

Sobre esse assunto, aliás, Al-Assal lembra que o posicionamento das empresas em relação a temas de interesse público (uma ação muito cobrada atualmente pela sociedade) faz parte do processo de uma empresa socialmente responsável. "Se ela possui propósito e valores, também existe uma opinião e é isso que precisa ser defendido".

Esse, inclusive, pode ser um dos meios pelos quais conseguimos identificar empresas mais humanas. "O importante não é apenas se posicionar publicamente, mas sim demonstrar esse posicionamento diariamente a partir de ações concretas. Não basta

se mostrar a favor de pautas antirracistas e não ter diversidade em sua gestão ou, pelo menos, não buscar ações para reverter esse cenário", exemplifica Pedro Paro.

Afinal, como diz uma frase creditada à Buda, um dos principais nomes quando pensamos em humanidade, "a mentira pode salvar o seu presente, mas condena o seu futuro". E é exatamente o dia de amanhã que precisamos repensar com urgência. ↔



Paulo Al-Assal



# Um novo rumo para os cursos de Administração

Foco no desenvolvimento de competências e maior liberdade às instituições de ensino, que deverão manter uma gestão capaz de avaliar de forma eficaz o aprendizado dos alunos. As novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração mostram que a área precisa encarar de frente as recentes transformações e se preparar para o desconhecido

Por Katia Carmo

**S**e o mundo, as relações em sociedade, o mercado de trabalho e as empresas mudaram, e muito, na última década, por que ainda formamos profissionais na área da Administração com base em necessidades de 15 anos atrás? Essa é uma pergunta que, agora, parece ter um prazo para acabar: no último dia 10 de julho, o Conselho Nacional de Educação – CNE aprovou as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Administração. O texto, que ainda será homologado pelo Ministério da Educação – MEC, foi fruto de uma articulação entre diversos atores do cenário educacional e da sociedade e vem ao encontro de inúmeras necessidades amplamente debatidas nos últimos tempos.

É, sem dúvida, um grande passo e uma enorme oportunidade para a área da Administração, mas também implica em grandes responsabilidades para as escolas, seus docentes e, claro, os futuros profissionais que se formarão com base nessas novas DCNs. Embora depois da homologação pelo MEC as instituições de ensino ainda tenham um prazo de três anos para se adaptarem às diretrizes e construïrem seus projetos pedagógicos, é a

partir de hoje que elas precisam estar atentas àquilo que pode ou não funcionar dentro de suas propostas.

## Cronologia

As discussões para a elaboração das novas DCNs tiveram início em 2018, no 29º ENANGRAD, evento promovido pela ANGRAD (Associação Nacional dos

Carlos Monteiro



Cursos de Graduação em Administração) e que contou com a participação de Antônio Carbonari Netto, Antonio Freitas e Gilberto Garcia (conselheiros do CNE), do Adm. Roberto Carvalho Cardoso (presidente do CRA-SP) e de Paulo Barone (secretário de Ensino Superior). Depois deste primeiro encontro, várias ações foram promovidas pelas entidades. No CRA-SP, foi instituída a Comissão Especial (*saiba mais sobre ela na página 31*) que elaborou um documento com sugestões para as novas diretrizes, entregue para o conselheiro do CNE, Carbonari, no final de 2019. No início deste ano foi a vez da ANGRAD apresentar sua proposta.

Embora produzidas de forma independente pelas duas entidades, as sugestões caminharam de maneira colaborativa e contaram, também, com a participação da Comissão Especial para análise das diretrizes do Conselho Federal de Administração – CFA. Para o presidente da ANGRAD, Edson Kenji Kondo, a atuação dessas instituições foi essencial para se chegar a um texto que contemplasse tanto a parte acadêmica como as necessidades práticas. “As novas DCNs foram fruto de um trabalho harmônico dessas três entidades. Se a ANGRAD é o contato direto dos docentes e discentes das escolas de Administração, o CRA e o CFA são os que acolhem os profissionais que entram no mercado de trabalho. A relação de interdependência, mas de clara separação dos seus campos de atuação, foi o que fez com que esse trabalho conjunto pudesse trazer resultado tão revolucionário para a comunidade da Administração, para as empresas e à sociedade como um todo”, acredita.

## Competências e tecnologias

O Adm. Carlos Antonio Monteiro, diretor-presidente da CM Consultoria e coordenador da Comissão do CRA-SP, lembra que as novas DCNs trazem diversas novidades, entre elas a contextualização do curso no mundo 4.0, a valorização de metodologias ativas, a maior autonomia das IES e o foco



Edson Kenji Kondo

no desenvolvimento de competências. Esse último item, inclusive, é uma das principais necessidades a serem implementadas daqui para frente, conforme explica Irineu Gianesi, professor do Insper e presidente do Grupo de Trabalho que elaborou a proposta da ANGRAD. “Há uma preocupação mais forte com capacidade analítica, com pensamento computacional e com a habilidade de aprender a aprender, para que este profissional possa, ao final do seu curso de graduação, estar preparado para continuamente se adaptar a um futuro no qual gente sabe que algumas coisas estarão presentes”, elenca.

É importante dizer que as novas DCNs se preocuparam, também, com aquilo que ainda se desenhará e será importante para o mercado de trabalho, o que justifica a maior flexibilidade nas orientações. “Acho que essas diretrizes têm um potencial de permanecer válidas por mais tempo, justamente por trazerem a essência, em vez especificarem conteúdos ou modismos que podem ser muito interessantes hoje ou nos próximos dois anos, mas que não serão adequados para uma realidade daqui a cinco ou sete anos. Com essa flexibilidade os projetos pedagógicos poderão ser atualizados ainda dentro dessas diretrizes”, complementa Gianesi.

Essa preocupação em relação às competências também é destacada pelo Adm. Idalberto Chiavenato, conselheiro do >



Antonio Freitas

CRA-SP e autor de diversos livros na área de Administração. Ele lembra que este item foi incluído na sugestão entregue pelo CRA-SP ao CNE e que o foco neste desenvolvimento contribui para a formação de agentes de mudança e inovação organizacional. "É preciso reunir competências administrativas, comportamentais, técnicas, sociais e cognitivas. Isso envolve conhecimento, habilidade, julgamento, atitude ética e empreendedora em um profissional completo para liderança organizacional", enumera.

### Desafios para as IES

É na autonomia concedida pelas novas DCNs que também mora o maior comprometimento das instituições, conforme explica Antônio Freitas, presidente da Câmara de Ensino Superior do CNE. "Até recentemente, quem ditava o que cada instituição iria aplicar, independente da sua região ou porte, eram as DCNs: quanto de matemática, quanto de marketing, quanto de logística. Hoje, em vez de 12 pessoas em Brasília determinarem o que todas as escolas devem fazer, sejam elas da capital paulista ou do interior de Pernambuco, cabe ao corpo docente de cada instituição essa responsabilidade."

Para Freitas, isso também representa uma grande chance para as escolas menores, que têm a possibilidade de desenvolver currículos diferenciados e atender às necessidades específicas de determinado setor ou

região, deixando, assim, de competir com instituições de renome, oferecendo mais oportunidades aos profissionais. "Quando eu permito que as escolas pensem em formar egressos distintos, eu amplio o mercado de trabalho. Agora, a qualidade do curso só dependerá mesmo da instituição. E não há desculpa: você tem que aplicar uma forma de aprendizagem que motive os estudantes. E não dá para aplicar a mesma pedagogia para um aluno que estuda de manhã na USP e para aquele que trabalha o dia todo e assiste às aulas à noite", esclarece.

### Avaliação constante

Outra importante mudança para as instituições diz respeito à gestão da aprendizagem, um modelo que prevê o planejamento, a implementação e, principalmente, a avaliação sobre o desenvolvimento dos alunos. Para Taiguara Langrafe, conselheiro do CRA-SP e ex-presidente da ANGRAD, essa prática segue uma tendência utilizada por acreditadoras internacionais e escolas de negócio de ponta e é um dos pontos principais das novas diretrizes. "Neste modelo, eu avalio o tempo inteiro se os alunos desenvolveram competências conforme o que foi planejado e, assim, vou trabalhando na medida em que identifico eventuais lacunas ou não", explica.

Embora esteja claro que essas mudanças são benéficas para a formação dos futuros profissionais, Giansesi lembra que muitas

Irineu Giansesi





Idalberto Chiavenato

escolas terão um longo trabalho pela frente. “Algumas instituições ansiavam por essa flexibilidade, mas isso certamente vai tirar da zona de conforto outras instituições”, prevê, ao lembrar, ainda, da capacitação dos professores. “Outra característica fundamental é a preocupação com o corpo docente e com a sua formação pedagógica, dado que não basta o professor ter o conhecimento sobre o conteúdo, ele precisa ser apto e hábil para fazer a mediação do processo de ensino-aprendizagem”, anuncia.

### O futuro da Administração

Mais do que se adaptar à nova realidade do mundo, a construção das diretrizes pretende resgatar o interesse dos alunos pela profissão. Para o presidente da ANGRAD, embora essencial em todos os setores, muitos estudantes deixaram de procurar a Administração pois houve um “desacoplamento entre o curso e as necessidades dos jovens, que viam um mercado em rápida transformação, digitalizando-se, criando novos serviços, canais de entrega, modelos de precificação e maneiras de trabalhar em redes”. Ele acredita, no entanto, que este cenário deve se modificar. “A área da Administração não é mais nem menos importante que as outras, mas as novas DCNs abrem perspectivas para que ela se posicione como um elemento capaz

de turbinar a efetividade de todas as outras áreas”, acredita Kondo.

Para quem ainda vê distante a implementação dessas mudanças, o professor Chiavenato lembra que o processo educacional leva anos e gerações e que, por isso mesmo, é preciso projetar um horizonte de longo prazo, porém flexível. “É preciso criar algo que será recriado e reconstruído com uma frequência cada vez mais rápida”, finaliza. 🗨️



### Comissão do CRA-SP

A Comissão Especial do CRA-SP, instituída em 2019, foi responsável por redigir sugestões para as novas DCNs. Sob coordenação do Adm. Carlos Antonio Monteiro, ela contou também com a participação de Idalberto Chiavenato, Amyris Fernandez (professora da FGV), Mario Cesar Barreto Moraes (presidente da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES) e Gustavo Galindo (assessor do CRA-SP).

Para o presidente do Conselho, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, a preocupação em contribuir com a construção das DCNs reforça a atuação do CRA-SP em ações que visam colaborar para o avanço da área. “Estar a serviço da Administração é muito mais do que um *slogan* para nós. É um compromisso firmado com profissionais, estudantes, empresas, professores, instituições de ensino e sociedade em geral. O trabalho da Comissão foi excepcional e contribuiu, de forma significativa, para a aprovação das mudanças necessárias”, ressalta.

A professora Amyres acredita que as novas diretrizes trarão amplos benefícios para todos. “Muitas coisas mudaram, exigindo que as disciplinas e as metodologias de ensino sejam atualizadas, sempre lembrando que o centro de tudo isso é a produção de profissionais que atinjam locais de liderança e que façam com que toda a sociedade avance”, sintetiza.

Essa também é a constatação de Monteiro, que ainda espera que as novas DCNs possam proporcionar às IES a criação de um curso contemporâneo e a formação de profissionais dotados dos mais atuais modelos de gestão e tomada de decisão, adaptados a um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. “Dessa maneira, poderemos retomar o orgulho e a admiração do mercado de trabalho e da sociedade brasileira pela profissão, que é um dos alicerces para o desenvolvimento do País”, acredita, ao também destacar que o conhecimento e a experiência dos membros da Comissão fizeram toda a diferença na elaboração das sugestões.

## Livros >

### GESTÃO DA SINGULARIDADE

A obra revela o segredo para transformar o fluxo produtivo de qualquer organização: a gestão focada na singularidade dos talentos. Desde a gestão de equipes pequenas até departamentos inteiros, aprenda como maximizar seu tempo e os talentos que o cercam em um método prático, simples e revolucionário. Em vez de seminários de motivação, encontre aquilo que move as equipes e traga resultados por onde passar. Prepare-se para a era da alta performance.



Autor: Eduardo Carmello  
Número de páginas: 176  
Editora Gente



Autor: Márcio Fernandes  
Número de páginas: 256  
Editora Portfólio

### FELICIDADE DÁ LUCRO

O líder mais admirado do País alia lições extraídas de passagens autobiográficas - que ressaltam sempre a importância de seus pais e esposa na sua formação - a ensinamentos que vão na contramão do bom senso, para afirmar, por exemplo, que injetar capital na formação de colaboradores é perda de tempo. Márcio acredita que eles precisam investir sozinhos no seu aprimoramento e que, dessa forma, certamente serão notados, ganhando lugar de destaque na estrutura da empresa. Um livro rico em ideias e provocador na sua essência.

## CRA-SP Entrevista Live >



Vinculado à grade de programação do canal A Serviço da Administração, no YouTube, o programa CRA-SP Entrevista Live reúne renomadas personalidades atuantes nas diferentes áreas da Administração, além de convidados que transitam, com notoriedade, em outras áreas como, por exemplo, tecnologia e educação, para um bate-papo sobre o que há de mais relevante e atual no mundo corporativo.



### O Agro não para

Traçando um paralelo entre agricultura e agronegócio, com foco na importância que a cadeia agroindustrial brasileira possui no mercado mundial, Marcos Fava Neves, professor da FEARP/USP e da EAESP/FGV, deixou claras as razões que alçaram o setor ao título de "menos impactado" durante a crise causada pelo novo coronavírus no Brasil, o que transformou o episódio do CRA-Entrevista Live uma experiência única de imersão na realidade do segmento.



<https://bit.ly/3ap7aaV>



### Empendedororas: quais os cenários futuros?

De acordo com uma pesquisa do SEBRAE, cerca de 52% dos negócios liderados por mulheres foram afetados pela nova recessão, o que provocou o fechamento temporário ou definitivo das atividades. A mesma situação também aconteceu com 47% das empresas geridas por homens, mas foram elas que conseguiram ser mais ágeis na hora de tomar decisões. Muitos estudos apontam que a retomada da economia estará diretamente ligada ao empreendedorismo feminino, mas como será esse cenário para as empresas de pequeno e médio porte?



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



 Drogaria  
**São Paulo**

 drogarias  
**Pacheco**

até  
**30%**  
desconto

# CONVÊNIO FARMÁCIA



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

**Descontos válidos em todo Brasil!**

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

Apresente o seu CPF para obter o desconto de Administrador.

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

**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



**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

## Diversidade e inovação andam de mãos dadas

Com as facilidades geradas por um mundo cada vez mais conectado pela web, o usuário está mais exigente, visto que consegue interagir com mais empresas e comparar produtos e serviços com muita facilidade. Ao mesmo tempo em que o usuário ou cliente se beneficia do poder da escolha sem complicações e da agilidade que a web proporciona, também deseja exclusividade e importância. Isso significa que na era digital o seu cliente é o propósito da existência da empresa e é através da sua relação com ele que a fidelização se instala.

Este é o ponto onde se cria o elo entre inovação e diversidade. Sua empresa só vai entender os problemas e desejos da sociedade e entregar o que ela busca, se uma grande parte da população que hoje não está inserida na empresa puder fazer parte dela. Por isso, as companhias precisam prever e entender melhor as necessidades dos seus clientes para criar soluções bem sucedidas. Somente com um time diversificado, que consiga representar as diferentes parcelas da população, será possível atender às demandas de grande parte da sociedade.

Acredito na premissa de que inovação não se cria apenas com tecnologias de última geração, mas sim entendendo o que seu público demanda. O foco das discussões sobre diversidade sempre esteve direcionado à pluralidade de gênero, raça, cor e orientação sexual. No entanto, este conceito é muito mais amplo. Atualmente já se fala sobre a diversidade de pensamento, a chamada diversidade cognitiva. Temos confirmação mais do que o suficiente de que a variedade de cultura, experiências e expectativas enriquece os ambientes onde as pessoas transitam. É nesta combinação de contextos que surgem as melhores soluções, pois cada indivíduo tem uma forma única de ver um determinado assunto. Este choque de ideias leva ao desenvolvimento também dos profissionais que, ao aceitarem o debate de pontos de vista

diferentes, repensam suas posições e se permitem novos pensamentos e ideias. Esta é a equação perfeita para um melhor entendimento do que seu cliente deseja.

Podemos corroborar essa afirmativa a partir da região mais inovadora do mundo: o Vale do Silício. Muitos governos tentam replicar o seu modelo, mas há uma característica que é irreplicável: a diversidade de pessoas. Quem conhece a região sabe que essa é uma das áreas mais cosmopolitas do mundo (estatísticas apontam que 71% das pessoas que trabalham lá não são norte-americanos). Essa diversidade de culturas e ideias traz uma maneira criativa de identificar, pensar e solucionar os problemas.

No Brasil ainda temos uma longa trajetória com relação à diversidade no mundo corporativo. O Instituto Ethos, em parceria com o BID, divulgou em 2015 uma ampla pesquisa chamada "Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas afirmativas". Em relação à presença feminina nestas empresas há um sério afunilamento hierárquico: no nível de supervisão, elas são 38,8% do quadro. Cai para 31,3% no nível de gerência, 13,6% no nível executivo e 11% nos conselhos de Administração. Quando o assunto é cor ou raça, o desequilíbrio ainda é mais assustador: a população "de cor" (negros, amarelos e indígenas) representa 27,8% do nível supervisão. Cai para 9,9% no nível de gerência, 5,8% no nível executivo e 4,9% nos conselhos de Administração.

Podemos concluir que ter a diversidade como pauta estratégica permanente nas empresas vai além do benefício do ganho de imagem. Ela traz vantagem competitiva, inovação, motivação, bem-estar e, com isso, conseqüentemente ganhos financeiros para as empresas.

**Luis Antonio Oliveira Junior**

CRA-SP nº 144456

Head de Finanças na  
Robert Half

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



Parceiro Autorizado

**serasa**  
experian



O MUNDO MUDOU!  
Agora você

# compra

seu certificado digital

# sem sair de casa

na AR SAESP - SERASA.

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

#### 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

## ASSESSORIA JURÍDICA TRABALHISTA



O SAESP disponibiliza assessoria jurídica para seus associados, auxiliando na defesa de seus direitos e interesses decorrentes de suas relações de trabalho nos seguintes casos:

- Acordos Judiciais
- Cálculos de verbas trabalhistas
- Acordos individuais e coletivos
- Pedidos de Rescisão indireta
- Elaboração de pareceres
- Esclarecimento de dúvidas trabalhistas
- Demais acompanhamentos processuais, audiências, julgamentos, etc.

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)



**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



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



CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

**CRA-SP**



**Qualicorp**

# PROTEJA O ESSENCIAL

com 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\$ 276<sup>1</sup>**



**SulAmérica**  
Saúde

**bradesco**  
saúde

Central Nacional  
**Unimed**

**amil**

Ligue: **0800 799 3003**

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

SulAmérica:  
ANS nº 006246

Bradesco Saúde:  
ANS nº 005711

Central Nacional Unimed:  
ANS nº 339679

Amil:  
ANS nº 326305

Qualicorp  
Adm. de Benefícios:  
ANS nº 417173

<sup>1</sup>R\$275,08 - Plano Qualicorp Estilo Nacional ADS1 - E (EF) (registro na ANS nº 482.199/19-8), da Central Nacional Unimed, faixa etária até 18 anos, com coparticipação e acomodação coletiva, abrangência geográfica de atendimento nacional (tabela de maio/2020 - SP). A disponibilidade e as características da rede médica e/ou do benefício especial podem variar conforme a operadora de saúde escolhida e as condições contratuais do plano adquirido. Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência das respectivas operadoras de saúde. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte das respectivas operadoras de saúde, respeitadas as condições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Julho/2020.