

Setembro / Outubro / 2020 Ano 43- nº 396

Disponível  

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

ENCOAD 2020

Em novo formato, principal evento do CRA-SP quebra barreiras e leva a Humanização do Trabalho para um importante debate nacional

Participação internacional

Raj Sisodia, cofundador do movimento global Capitalismo Consciente, envia mensagem especial para os participantes

Referência no Brasil

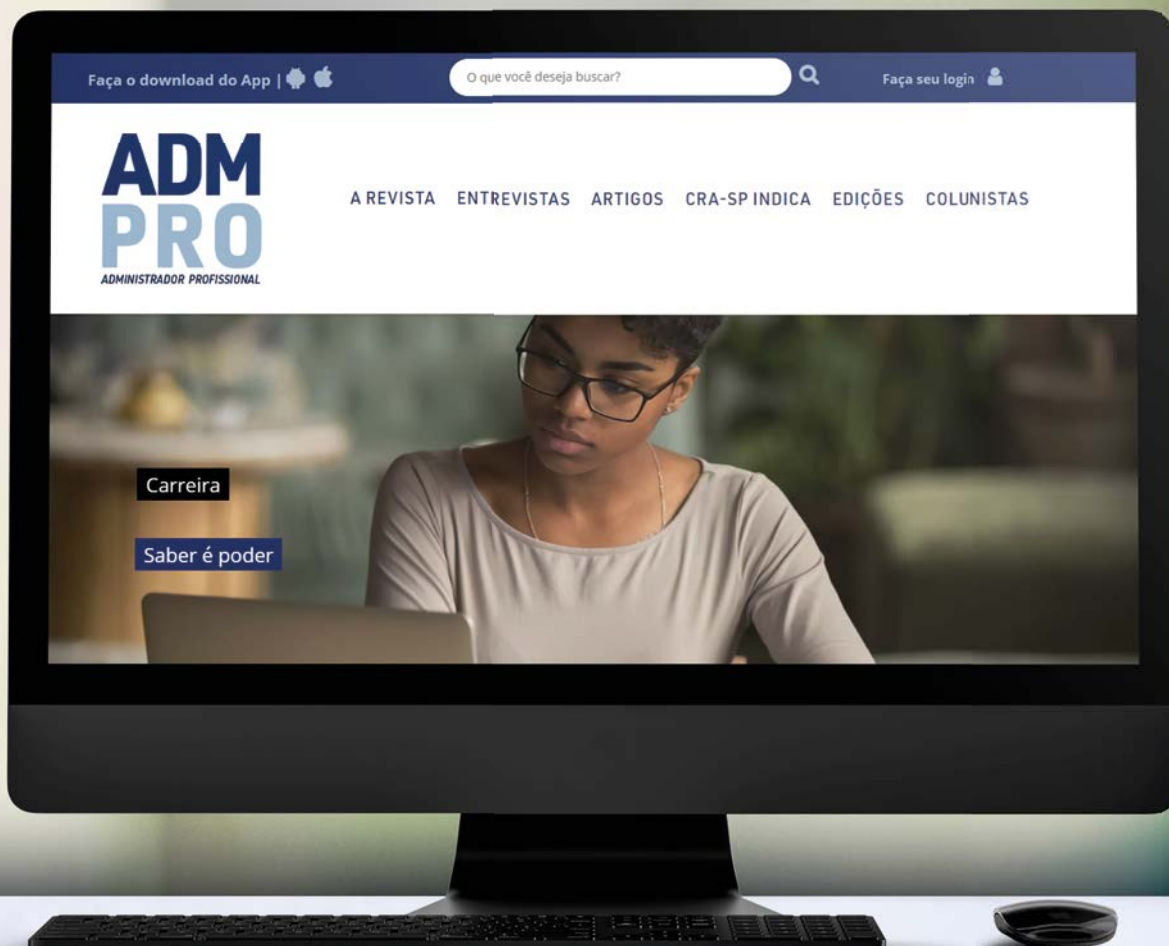
Idalberto Chiavenato, um dos maiores nomes da Administração no País, fala sobre a humanização em entrevista exclusiva

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

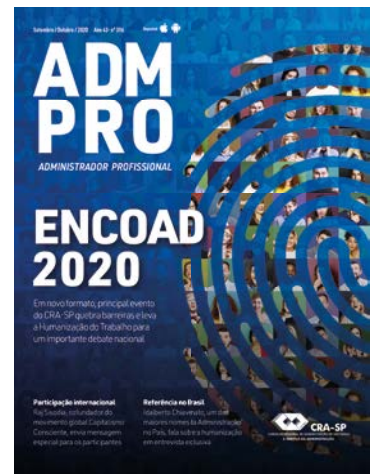
Você já conhece o portal da **Revista ADM PRO** ?

Tudo o que um Profissional
da Administração de sucesso
precisa saber está aqui.

acesse: admpro.crasp.gov.br



Três dias que entraram para a história da Administração



Foi exatamente assim que, na noite de 10 de setembro, classificamos a realização do ENCOAD 2020: um evento que entrou para a história da Administração.

Pela primeira vez realizado de forma 100% online, a edição de 2020 do maior evento anual do CRA-SP alcançou números e patamares dignos do tamanho da importância do Profissional da Administração na sociedade. Acompanhado nas 27 unidades da federação e em dezenas de outros países, o ENCOAD discutiu a urgente Humanização do Trabalho com a ajuda de 47 palestrantes de alto nível que, ao longo de 32 horas de transmissão ao vivo no canal do CRA-SP no Youtube, alcançaram mais de 42 mil visualizações entre os dias 8 e 10 de setembro.

Embora os números impressionem, o que nos orgulha, de fato, é termos lançado luz a uma causa que, na verdade, já deveria ser uma realidade em nosso mundo. Sabemos, porém, que se um evento deste porte se propôs a discutir a necessidade de um olhar mais humano às relações de trabalho, é por que esse olhar está faltando, e nós, Profissionais da Administração, não podemos jamais permitir que as pessoas sejam vistas de forma secundária em qualquer tipo de organização.

Nos orgulhamos, ainda, dos diversos *feedbacks* positivos que recebemos após a realização do ENCOAD 2020, vindos dos variados públicos que compõem o universo da Administração, tais como instituições de ensino, empresas e, principalmente, vocês, profissionais da área, para quem esse evento é pensado e realizado a cada ano com muito carinho, dedicação e respeito. Recebemos 503 manifestações e ficamos felizes com os elogios, mas também gratos pelas críticas

que certamente nos ajudarão a fazer, em 2021, uma edição ainda melhor.

Historicamente, o ENCOAD traz em seu DNA o ambicioso propósito de oferecer aos seus participantes um olhar para o futuro, que ajude na caminhada dos Profissionais da Administração. Sabemos, entretanto, que esse futuro do qual tanto falamos já chegou e que a nossa obrigação de colaborar para dias melhores é ainda maior diante das transformações aceleradas em que vivemos. Por isso, cada um de nós deve assumir o protagonismo nesse ambiente de constantes mudanças, pois assim como não existem organizações sem pessoas, também não há organizações sem a Administração.

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



Comitê Editorial

Adm. Idalberto Chiavenato
- coordenador

Adm. Elcio Aníbal de Lucca

Adm. Marcos Cobra

Adm. Ricardo Pelegrini

Adm. 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

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
www.crasp.gov.br

Sumário

Capa

Ao se reinventar diante da pandemia, o ENCOAD 2020 potencializou o seu alcance para falar sobre a Humanização do Trabalho, tema essencial para a sobrevivência das empresas no novo mundo em que vivemos

06

10



Hugo Bethlem

Capitalismo Consciente para diminuir as desigualdades

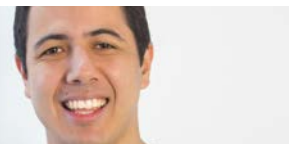
12



Betina Lackner

Carinho inspira carinho na Johnson e Johnson

14



Ryoichi Oka Penna

Criando um País mais próspero por meio dos negócios

16



Daniela Diniz

Como se tornar um ótimo lugar para trabalhar

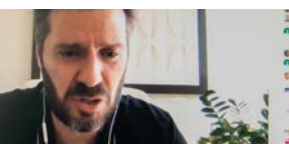
18



Ana Bavon

Humanismo radical e a criação de uma cultura inclusiva

20



Márcio Fernandes

Efetividade e afetividade na gestão das empresas

22



Pedro Paro

Humanizar para não perder competitividade



24

Melhores momentos

Os principais *insights* do ENCOAD 2020

28



Entrevista

Idalberto Chiavenato fala sobre a Humanização do Trabalho

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

ENCOAD 2020: inteiramente digital, mas com foco no ser humano

A edição deste ano do maior evento do CRA-SP precisou se reinventar diante das restrições impostas pela pandemia do novo coronavírus. Realizado totalmente online, o ENCOAD trouxe como tema central a Humanização do Trabalho e mostrou, por meio de diferentes abordagens, por que o cuidado com as pessoas é essencial para as organizações prosperarem

Por Katia Carmo

O tradicional Encontro do Conhecimento em Administração – ENCOAD chegou a sua 11ª edição quebrando paradigmas. Seu formato, antes presencial, de apresentações simultâneas na sede do Conselho e intenso *networking* físico, deu lugar à transmissão ao vivo, diretamente pelo canal A Serviço da Administração, no Youtube, com participação dos espectadores pelo chat online.

Essa mudança, obrigatória diante das medidas adotadas para conter a disseminação do novo coronavírus no País, mostrou que, apesar da distância (todos os palestrantes fizeram suas apresentações de suas casas), o relacionamento humano é capaz de se adaptar aos mais diversos cenários. E foram justamente as pessoas, com todas as suas nuances, desejos e necessidades, o foco principal do evento. A **Humanização do Trabalho**, tema central que norteou todas as apresentações realizadas, veio para trazer um novo olhar sobre o que, de fato, é primordial dentro das organizações: as pessoas. Isso porque é o ser humano o responsável por gerir e liderar as empresas e quem está por trás das maiores descobertas, sejam elas tecnológicas ou não. São as pessoas, portanto, que precisam ser ouvidas e entendidas em seus inúmeros papéis (como cliente, colaborador, acionista, fornecedor, parceiro, investidor, cidadão) para que as organizações possam contribuir para uma sociedade mais igualitária e, ainda, prosperar economicamente.

Foi com esse propósito de explicar a importância da humanização em nossa sociedade que o ENCOAD 2020 reuniu, ao longo de três dias de evento (entre 8 e 10 de setembro), 40 apresentações e 47 palestrantes, que produziram 32 horas de conteúdo online. Ao todo, foram 7.423 inscrições no evento e mais de 42 mil visualizações ao vivo em toda a programação. Um recorde que, certamente, só pôde ser quebrado devido à ausência de barreiras físicas e geográficas, que

proporcionaram ao evento a oportunidade de ser assistido de qualquer lugar do Brasil e do mundo, tanto por profissionais e estudantes da Administração, como também por pessoas de outras áreas, interessadas em um tema tão abrangente e fundamental como a humanização.

Abertura

Ao dar início à programação do ENCOAD, o presidente do CRA-SP, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, ressaltou as transformações pelas quais passamos nos últimos meses e falou sobre a valorização do ser humano. “É o primeiro ENCOAD neste novo normal, em um mundo onde a normalidade é renovada diariamente e o que conhecíamos e tratávamos como perene desapareceu. Muitos dizem que depois da pandemia o mundo será outro. Eu digo que ele, hoje, já é outro. Mas há algo que não muda, o fator mais importante para o sucesso das organizações: as pessoas”, defendeu. Ao mencionar, ainda, as últimas edições do evento, em especial a de 2019 que teve como tema central a *Administração na Era da Reaprendizagem*, Cardoso ressaltou que as organizações só aprendem e crescem por meio das pessoas.

O presidente também citou e agradeceu o apoio do Conselho Federal de Administração - CFA e dos Regionais de Alagoas, Amazonas, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rondônia e Sergipe, que realizaram a divulgação do ENCOAD e ajudaram no alcance nacional do evento.

Grupos de Excelência e convidados especiais

Assim como em todos os anos, o ENCOAD foi promovido em parceria com os Grupos de Excelência do Conselho, que estudam e difundem tendências ligadas a diferentes áreas da Administração. Além

das 32 apresentações realizadas por membros ou convidados dos Grupos, o evento também contou com as participações especiais de Hugo Bethlem, presidente do Conselho do Instituto Capitalismo Consciente Brasil; Betina Lackner, diretora de RH da Johnson e Johnson Brasil; Ryoichi Oka Penna, CEO do Grupo Anga; Daniela Diniz, diretora no *Great Place to Work* Brasil; Ana Bavon, sócia-fundadora da B4People; Márcio Fernandes, autor do livro "Filosofia de Gestão - Cultura e Estratégia com as Pessoas"; e Pedro Paro, CEO da Humanizadas e diretor de Educação do Capitalismo Consciente.

Entre as abordagens estiveram a humanização na gestão pública, a construção de uma cultura inclusiva, o atendimento humanizado na área da saúde, o empreendedorismo consciente, a humanização do trabalho na era Covid-19 e a liderança humanizada, temas que comprovam a necessidade de olharmos mais para as pessoas, independente das suas áreas de atuação.

Extras

Além da programação oficial, o ENCOAD 2020 trouxe também conteúdos especiais. O primeiro deles foi um vídeo de Raj Sisodia, gravado exclusivamente para os participantes do evento e transmitido durante a palestra de Hugo Bethlem, na abertura do dia 8. Sisodia é cofundador do movimento global Capitalismo Consciente, que está intrinsecamente ligado à questão de humanização no mundo.

Já no dia 9, foi a vez de celebrar o Dia do Profissional da Administração e os 55 anos de regulamentação da profissão. Para isso, o ENCOAD trouxe, no intervalo da programação oficial, trechos de uma entrevista exclusiva com o Adm. Idalberto Chiavenato, um dos maiores autores brasileiros na área da Administração e RH e conselheiro do CRA-SP. Chiavenato falou sobre o tema central do evento e explicou por que, ao longo da história da

Administração, as pessoas se tornaram protagonistas dentro das organizações.

Diante de uma temática tão humanizada, o ENCOAD 2020 não poderia encerrar sua programação sem dar rosto e voz às pessoas que estão por trás das atividades desenvolvidas pelo CRA-SP. Por isso, no intervalo da programação do último dia, os espectadores puderam conhecer, por meio de um vídeo produzido especialmente para o evento, os colaboradores, conselheiros, membros dos Grupos de Excelência e representantes do Conselho que atuam diariamente em prol da Administração.

Administrador Emérito 2020

Assim como nas últimas edições, o ENCOAD finalizou a sua programação com a entrega da láurea Administrador Emérito, prêmio concedido anualmente pelo CRA-SP, desde 1982, a um profissional que tenha contribuído para o aprimoramento da Administração no Brasil e se destacado no desempenho de suas atividades. Este ano, a homenagem foi entregue à David Feffer, presidente do Conselho de Administração da Suzano S/A e 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).

Na cerimônia virtual, David Feffer falou sobre a emoção de receber a homenagem e estar entre um seleto grupo de administradores eméritos, além dos desafios impostos pela pandemia, que ele considera um período de grande aprendizagem para todos. "Por mais difícil que essa crise seja, nós temos uma grande oportunidade de nos adaptar, de ter flexibilidade, de aprender coisas novas e buscarmos as oportunidades. Pessoalmente, tenho aprendido muito durante esse período", disse.

Os números do ENCOAD 2020



3

dias de evento



7.423

pessoas inscritas



126.415

visualizações ao
hotsite do evento
(de 11/08 a 11/09)



47

palestrantes



40

apresentações



32

horas de
transmissão ao vivo



42.111

visualizações
ao vivo
(dos três dias)

O empresário também falou sobre a necessidade de as pessoas e as organizações buscarem soluções mais amplas e conciliatórias. "Precisamos ser ambídeos. Quando nos deparamos com escolhas, a solução está no 'e' e não no 'ou'. Devemos buscar o crescimento ou a preservação do meio ambiente? Temos que buscar ambos. Devemos priorizar a saúde ou a economia? Ambos. O futuro é físico ou online? Ambos", exemplificou.

Por fim, David Feffer ressaltou o papel fundamental dos administradores na busca por um futuro melhor e encerrou o seu

agradecimento citando uma frase de seu pai, Max Feffer: "a vida que a gente quer depende do que a gente faz".

Coincidência ou não, foi com esse pensamento que a 11ª edição do ENCOAD foi idealizada e, conseqüentemente, produzida, mesmo diante de um cenário tão adverso como esse que enfrentamos em 2020. A esperança, agora, é que todo o conhecimento compartilhado nesses três dias de evento seja colocado em prática dentro das organizações e contribua para um mercado de trabalho mais saudável, justo e, claro, humano.

Perdeu a transmissão do ENCOAD 2020?

Se você não conseguiu acompanhar a programação ao vivo ou quer rever as apresentações realizadas, basta acessar o canal A Serviço da Administração: [youtube.com/oficialcrasp](https://www.youtube.com/oficialcrasp). Lá você encontra todas as palestras, já divididas por temas e palestrantes, além da transmissão completa de todos os dias para assistir quando e de onde quiser. Basta acessar a playlist ENCOAD 2020.



Nas próximas páginas desta edição da ADM PRO você encontra a cobertura das palestras especiais do ENCOAD 2020 e os principais insights das demais apresentações realizadas, além da entrevista exclusiva realizada com o Adm. Idalberto Chiavenato.





Capitalismo consciente

Multiplicando os pilares que levam a uma gestão mais humana, mais ética e mais sustentável, para diminuir a desigualdade

Por Milena Brito

Assumindo-se um inconformado “com o jeito como os investimentos e negócios são conduzidos no Brasil”, Hugo Bethlem, presidente do Conselho do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB), confidenciou, durante a sua apresentação na palestra de abertura do ENCOAD 2020, que apesar de ter concluído a graduação em Administração de Empresas e Ciências Contábeis no ano de 1981, acreditando que o único papel do administrador era o de maximizar o retorno dos acionistas - muitas vezes em detrimento dos *stakeholders* - foi a sua inquietação em buscar formas de transformar esta realidade que o levaram a fundar, em outubro de 2013, junto a um grupo de brasileiros, o capítulo Brasil do movimento americano iniciado por John Mackey, CEO do Whole Foods, e Raj Sisodia, professor da Babson College.

Em uma apresentação repleta de citações e participações especiais, o administrador - que em 2021 completará 40 anos como profissional registrado no CRA-SP - falou sobre os objetivos do Movimento Capitalismo Consciente que, segundo ele, busca multiplicar os pilares que levam a uma gestão mais humana, mais ética e mais sustentável, além de diminuir a desigualdade, seja ela relacionada a gênero ou raça, entre outros, por meio do poder do trabalho.

Para lançar um olhar mais amplo sobre a perspectiva do trabalho como promotor da equidade social, Bethlem passou a palavra a Mackey, que enfatizou o propósito do Movimento de inspirar a humanidade por meio dos negócios. De acordo com o CEO do Whole Foods, os negócios são uma força para fazer o bem e cumprem esta missão melhor do que os governos e todas as instituições sem fins lucrativos juntas. A razão? Criam valor para clientes, empregados, fornecedores, investidores e para a comunidade envolvida. “São os negócios que estão tirando a humanidade da pobreza. Há 200 anos, 85% das pessoas viviam com menos de um dólar por dia. Nós diminuimos isso, com o capitalismo, para menos de 10% hoje. É fenomenal!”, descreveu Mackey, convicto de que, ainda assim, o trabalho pode ser realizado de uma maneira mais consciente, com um propósito maior, que não somente fazer dinheiro.

Propósito maior

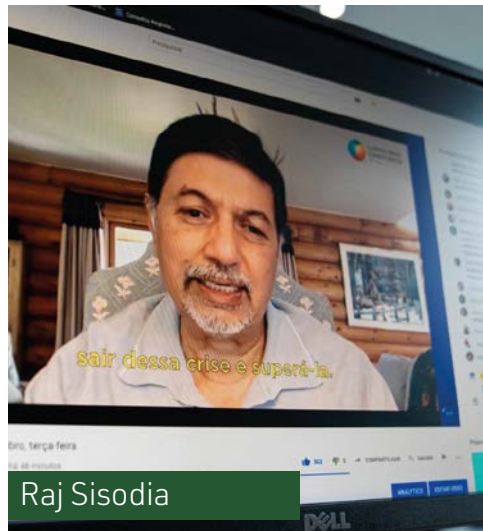
Após a contribuição de Mackey, Bethlem discorreu sobre as razões pelas quais os negócios conscientes devem ter um propósito maior, tratar todos os *stakeholders* de forma equânime e criar cultura e valores que garantam sua perpetuidade, comandados por

líderes que cuidam das pessoas e do planeta. "Devemos sempre nos perguntar: 'qual a dor da sociedade que nós, como empresa, propomos curar?'. A partir daí, alinhar a nossa visão estratégica, que é como o nosso negócio faz dinheiro. Se os dois estiverem alinhados, o nosso impacto social, que diz qual a diferença fazemos para a sociedade, estará respondido. O propósito nos leva a deixar o ego de lado. A não querer ser a melhor organização 'do' mundo, que suga, usa e destrói os recursos naturais, para querer ser a melhor organização 'para' o mundo, que cuida das pessoas e do meio ambiente", disse.

Bethlem ressaltou, ainda, a importância de os profissionais alinharem seus propósitos aos das empresas que desejam trabalhar, para que sejam felizes e consigam, com isso, entregar muito mais valor a todos os *stakeholders*. Além disso, de acordo com ele, o capitalismo continua sendo a melhor forma de gerar riqueza e inclusão social, mas, para isso, as pessoas precisam ter oportunidades iguais. "Cabe a um País desigual como o Brasil, que o capitalismo, que os negócios, nivelem e ofereçam as mesmas oportunidades."

Empresas que curam

Convidado pelo ICCB para participar da 11ª edição do ENCOAD, Raj Sisodia, cofundador e co-chairman do Conscious Capitalism Inc., falou aos participantes do evento, de forma exclusiva, sobre o atual momento pelo qual o mundo está passando frente à pandemia, cenário que ele classificou como revelador, especialmente no que se refere ao "cuidado com o outro". De acordo com o professor da Babson College - que acaba de lançar o livro "Empresas que Curam", em parceria com o expert em inovação organizacional, Michael J. Gelb - o período é desafiador e envolve muito sofrimento, tanto financeiro, quanto psicológico, mas também do planeta. E que é preciso pensar no que fazer para curar essas dores, sair desta crise e superá-la.



Segundo Raj, cada um de nós precisa se tornar um curador e, citando Dalai Lama, disse que "nosso propósito nessa vida deve ser o de ajudar as pessoas". "Infelizmente estamos machucando muito uns aos outros. Conscientemente, os negócios não são criados para ferir as pessoas, obviamente, mas acredito que se não escolhermos ser parte da cura, então provavelmente seremos parte da dor. Precisamos, então, encarar esta realidade do sofrimento sendo causado pelo modo tradicional de fazer negócios. Claramente, a maneira como estamos trabalhando não está funcionando. Eu acredito que se fizermos isso certo, os negócios podem, de fato, aliviar o sofrimento e gerar felicidade. A escolha entre ser um negócio que cura ou que causa sofrimento está nas mãos dos líderes, pois são eles que dão o tom. Se você não é um ser humano que cura, um líder que cura, então você infligirá dor nos outros. Desejo que vocês explorem ideias de como podemos curar o mundo", instigou.

Para finalizar, Bethlem definiu a crise pela qual estamos passando como "matrioska", interligando os setores de saúde, economia e política, e deflagrando problemas raciais, tecnológicos e ambientais. "É fundamental que saibamos tratar todas essas crises ao mesmo tempo. Este é o desafio do líder, o desafio do administrador de empresas." <>



Carinho inspira carinho

Uma perspectiva da Johnson & Johnson sobre Humanização Corporativa

Por Milena Brito



Betina Lackner

Classificada por uma pesquisa inédita da USP, em 2019, como uma das 22 empresas mais humanizadas do Brasil, a Johnson & Johnson foi apresentada ao público do ENCOAD 2020 como uma organização que também não tem receio de falar de afeto, amor, cuidado e carinho. “Na J&J a gente acredita que um ato de carinho, seja ele grande ou pequeno, tem o poder de mudar o mundo, unir pessoas; ajuda a superar as diferenças e nos conecta a um ambiente melhor. Inspirar carinho e respeito é a nossa missão”, disse Betina Lackner, líder de RH da J&J Brasil, no início de sua palestra no evento.

De acordo com Betina, que há 20 anos atua na área de Recursos Humanos, muito

desse posicionamento institucional da J&J tem suas raízes em 1886, ano de fundação da companhia, tendo como base “o cuidar”. “A Johnson & Johnson foi a primeira empresa a produzir produtos de suporte para cirurgia, como gazes, suturas, bandagens estéreis, preocupada com infecções e complicações hospitalares. Isso foi uma revolução na época. Foi ali que começou a nossa formação, o nosso DNA de cuidado e que foi dado o primeiro passo para a construção de um legado, que se formou em volta do cuidado e da saúde”, relembrou.

Fundada na pequena cidade de New Brunswick, estado de New Jersey, Estados Unidos, com apenas 14 funcionários, a J&J pratica, desde então, um olhar atento para a diversidade e inclusão, além de fortalecer, ano após ano, o seu compromisso de servir. “Dos primeiros 14 funcionários da Johnson, oito eram mulheres. Imagina isso naquela época? No começo do século passado, a J&J contratou a primeira mulher cientista, período em que pouquíssimas mulheres faziam faculdade. Além disso, desde 1887 a J&J apoia as comunidades locais e perpetua o seu olhar atencioso por meio de parcerias com organizações ao redor do mundo”, destacou Betina, com o objetivo de deixar claro o quanto uma empresa tem que manter a coerência entre suas ideias, propostas e o que vai construindo ao longo do tempo.

O poder do “credo”

Na década de 40, mais especificamente em 1943, Robert Wood Johnson, filho do fundador da J&J, escreveu o credo da companhia, às vésperas de abrir o capital e de impulsionar a empresa para expansão

mundial. De acordo com Betina, esta codificação da filosofia de gestão da Johnson & Johnson se tornou “uma bússola” para nortear a forma de agir e trabalhar, baseada em valores. “Este documento tem uma página e define a responsabilidade da companhia com os seus consumidores, pacientes, funcionários, comunidade e acionistas. Ele foi escrito há 77 anos e está mais atual do que nunca. É quase um poema. O nosso credo foi criado para nos ajudar a tomar decisões no dia a dia. Para buscar as melhores respostas. E é impressionante a força desse documento, como ele realmente permeia a nossa forma de trabalhar. É mais do que um documento na parede, é realmente um norte, uma bússola”, definiu.

Hoje formada por três setores - a *Janssen*, que produz e comercializa produtos farmacêuticos; a *Medical Devices*, com produtos e dispositivos médico-hospitalares, para intervenções cirúrgicas; e a *Consumer Health*, para produtos de saúde, beleza e higiene - a Johnson & Johnson está presente em mais de 175 países, emprega 135 mil funcionários no mundo e atinge cerca de 1 bilhão de pessoas com seus produtos todos os dias, o que a torna a maior e mais diversificada empresa de saúde do mundo, promovendo inovação para melhorar a vida das pessoas do nascimento até a maturidade. “Nós combinamos coração, ciência e criatividade para mudar profundamente a trajetória da saúde para a humanidade”, endossou Betina.

Uma questão de propósito

Reconhecido como o primeiro pilar compartilhado por empresas humanizadas, o propósito da Johnson & Johnson, que segundo Betina “é claro, forte e inspirador”, consiste em “impactar a saúde da humanidade”. “Desde o mais alto escalão de liderança dentro da companhia é orientado para servir, o que inspira e motiva os outros líderes a fazerem o mesmo. E isso desemboca na questão da cultura, que é acolhedora, de relacionamento, de carinho, como

consequência da visão clara, do propósito maior e atuação baseada em valores, em ética, em confiança, no carinho, no cuidado e na diversidade”, descreveu.

E por falar em diversidade, a J&J recebeu, recentemente, pelo *Great Place to Work*, a premiação de “Melhor Empresa para se Trabalhar” nos quesitos “Mulher, LGBTQI+ e Étnico-Racial”. Para Betina, o momento é muito complexo e é preciso que as empresas assumam seu papel de dar voz para as individualidades. “A gente vem vencendo barreiras na J&J para dar continuidade ao nosso compromisso de atender às necessidades individuais dos nossos colaboradores. Entendemos que é uma jornada e isso é o mais importante, porque temos bastante coisa para desconstruir, avançar e reconstruir. Estamos evoluindo junto com a sociedade e esse reconhecimento externo nos mostra como estamos progredindo”, afirmou.

Retomando a questão do propósito, Betina destacou que foi também a força do lema “impactar a saúde da humanidade” que norteou a atuação da J&J no trato com seus *stakeholders* no início e durante a pandemia. “Reunimos forças para atuar neste momento de crise, com um olhar no cuidar. Essa crise veio sem manual de instruções. Tínhamos mais perguntas do que respostas. Mas tivemos tranquilidade para navegar por este período, porque tínhamos muito claro que o importante era manter a segurança de nossos colaboradores, enquanto dávamos continuidade ao fornecimento de produtos e serviços aos pacientes e profissionais de saúde em todo o mundo - papel ainda mais relevante neste momento de crise - e cuidávamos das comunidades afetadas”, contou.

Por fim, Betina compartilhou uma frase de Alex Gorsky, CEO da Johnson & Johnson que, neste momento, atua globalmente com foco no desenvolvimento de uma vacina segura e eficaz contra a COVID-19. “Nós fomos feitos para momentos como este. Temos o que a sociedade precisa para ajudá-la a passar por esta crise da melhor forma e para transformar essa situação de saúde.”



Empreendedorismo consciente

Criando um País mais próspero,
por meio dos negócios

Por Milena Brito

Com um robusto envolvimento no segmento empreendedor, que o acompanha desde os tempos de faculdade, quando liderava o movimento estudantil “Empresa Junior”, Ryoichi Oka Penna, CEO & Partner do Grupo Anga - que congrega as empresas Eureka, Tribo, Inovação Consciente, Qura, Instituto Anga e Anga Capital - foi um dos responsáveis pela fundação da Organização Mundial de Empresas Juniores, em um contexto que o levou a explorar, em profundidade, o conceito de consciência nos negócios.

Convidado para falar ao público do ENCOAD 2020, Ryo, como gosta de ser chamado, contou que desde o início de sua trajetória empreendedora questiona a forma de fazer as coisas, especialmente a maneira como as pessoas trabalham. Postura que culminou na decisão de não abrir escritórios físicos. Mas não é só isso. Hoje, além de trabalhar com 127 pessoas espalhadas por 13 estados brasileiros e algumas pelo mundo, Ryo disse também acreditar no poder da autonomia corporativa. “Começamos a estudar algumas coisas como sociocracia, autogestão, futuro do trabalho e resolvemos empreender um sistema no qual as pessoas têm um nível de autonomia muito grande. É bem horizontal”, destacou.

Tudo isso para driblar o que Ryo chamou de vícios na forma de fazer negócios que, de acordo com ele, têm origem em fatores há tempos estabelecidos, como, por exemplo, o egoísmo institucionalizado, em que as empresas limitam o olhar somente para si; o padrão educacional, que nos impede de fazer escolhas, pois nos obriga a aprender as mesmas coisas, da mesma forma, por anos a fio, independentemente de nossas preferências, ritmos ou habilidades,

formando profissionais que acreditam que o sucesso está no poder, no comandar; e a relação insalubre com o dinheiro, que nos faz aceitar “qualquer coisa” e, a longo prazo, promove uma série de insatisfações relacionadas à carreira.

Para Ryo, ao fazer um recorte para o momento atual, é preciso pensar em algumas coisas na hora de empreender. A principal, segundo ele, é escolher entre empreender em benefício próprio ou em benefício de todos. “Quando empreendemos só para nós, nossa preocupação vai ser a mesma de sempre: ganhar muito dinheiro, ter *status* e muito poder. Mas acho que o problema não é isso. Na verdade, ter dinheiro e *status* é uma coisa do ser humano, todo mundo quer e merece, até certo ponto. O problema é quando isso se torna o principal motivo de fazer o que fazemos”, enfatizou.

Transformando o capitalismo em consciente

Mesmo acreditando que o sistema capitalista é o que mais deu certo socialmente, Ryo não ignora seus problemas, muito menos suas infinitas possibilidades de “cura”. Para ele, é nesse contexto que o capitalismo consciente faz total diferença, inspirando empresas a fazerem negócios prósperos e bons para o mundo, por meio de quatro elementos fundamentais: propósito maior, cultura consciente, orientação para *stakeholders* e liderança consciente.

Como exemplo da aplicabilidade do Movimento Capitalismo Consciente no dia a dia das empresas, Ryo citou o *case* da loja online de camisetas Chico Rei, antes situada ao lado de uma escola pública malcuidada, em Juiz de Fora. Abandonada pelo poder

público, o proprietário da loja decidiu utilizar parte do seu lucro para reformar a escola, pensando em proporcionar a melhor experiência aos alunos e, de quebra, conquistar novos colaboradores no futuro. “Ele [o proprietário da loja Chico Rei] reformou uma escola pública, simplesmente por entender que a Chico Rei não se limita apenas ao seu prédio”, observou Ryo, completando a trajetória de participação positiva da empresa na comunidade onde está localizada, com o relato da instalação de uma fábrica dentro de um presídio, para iniciar um trabalho de reinserção social dos presos ainda dentro da cadeia e, assim, reduzir os altos índices de criminalidade.

A pergunta que fica no ar ao observar iniciativas como esta da Chico Rei, segundo Ryo, é: como fazer a transição e incluir no dia a dia das organizações um pouco dessa preocupação? Para ele, o primeiro ponto tem a ver com dados puramente financeiros. “Empresas consideradas humanizadas nos EUA, por exemplo, têm um retorno sobre investimento, literalmente, 10 vezes maior do que a média das empresas mais valiosas da bolsa de valores, dentro de um período de 10 anos. E por quê? Porque quando você empreende algo que é bom para o mundo, o mundo torce a seu favor e vai ajudar se você precisar”, explicou.

Além disso, Ryo afirmou que, baseado em sua experiência em consultoria empresarial, apesar de atender CEOs preocupados em implementar os conceitos do Capitalismo Consciente em suas empresas, por acreditarem na importância do movimento para performarem melhor, os projetos “mais incríveis” que já viu nasceram das seguintes inquietações: “eu não sei se meus filhos têm orgulho do que eu faço” ou “ eu não sei se no final da minha carreira as

pessoas irão lembrar de mim como alguém do bem” ou “eu não sei se terei orgulho de ter dedicado a minha vida a essa empresa”. “O maior aprendizado que tiramos disso é que qualquer negócio pode ser consciente, desde que entenda os impactos daquilo que faz”, sintetizou.

O importante, segundo Ryo, são os empresários entenderem que podem empreender não só um negócio, mas um País, gerando riqueza para várias pessoas. “O que pode parecer um discurso comunista, às vezes é, simplesmente, um discurso Capitalista Consciente, de entender que podemos, por meio de ações pequenas, influenciar localmente. E por meio de ações pequenas somadas, influenciar nacionalmente, criando novas políticas públicas para empreendedorismo e ajudando pessoas não só a terem mais acesso à renda, mas, principalmente, para ajudar mais pessoas a terem acesso à riqueza. A boa notícia é que tudo isso pode ser feito por meio do modelo capitalista que já existe, desde que nos conectemos internamente com o que realmente importa, porque nós já tivemos o privilégio de conhecer muita gente rica, que por mais bem-sucedida que seja, continua lutando para encontrar propósito no que faz. E outras que já perceberam que o propósito delas vai além delas mesmas”, finalizou. ✨



Ryoichi Oka Penna



Como se tornar um ótimo lugar para trabalhar?

Por Milena Brito

Conscientes da importância de serem bem avaliadas em seu trato com os colaboradores, empresas de mais de 90 países submetem, anualmente, seus negócios à metodologia do *Great Place to Work*. Para explicar como funciona os bastidores desta avaliação e como uma empresa pode se preparar para alcançar a tão desejada alcunha de “ótimo lugar para trabalhar”, Daniela Diniz, diretora do GPTW, compartilhou com os participantes do ENCOAD 2020 alguns pontos importantes nesse processo.

Para começar, a jornalista especializada em Recursos Humanos esclareceu que apesar de ter nascido como uma empresa de pesquisa, na década de 90, o GPTW é hoje uma consultoria global que apoia organizações, de todos os tamanhos - a partir de cinco funcionários - a obterem resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. “Trabalhamos tanto na área de pesquisa, fazendo o diagnóstico do ambiente de trabalho, clima organizacional; como consultoria em certificação de empresas, um processo anterior à certificação, que avalia se a empresa é um bom lugar para trabalhar, antes de ela participar do ranking”, explicou.

Durante sua apresentação, Daniela lembrou que apesar de a metodologia de pesquisa ter surgido nos EUA, por meio do também jornalista Robert Levering, o Brasil foi o pioneiro na identificação de bons ambientes de trabalho, que resultou na publicação da primeira pesquisa do gênero no mundo, em 1997, na revista Exame. Um ano depois, foi a vez da revista

Ouvir os funcionários, praticar gestão customizada, promover relações de confiança, estimular a autonomia, o respeito e a imparcialidade são alguns dos fatores que contribuem para a boa reputação das “melhores empresas para se trabalhar”

Fortune que, segundo ela, é parceira do *Great Place to Work* até hoje. De lá pra cá, Daniela aponta uma evolução no número de empresas brasileiras “ranqueadas” - saindo de 30, em 1997, para 150, anualmente. “O Brasil é o País no qual mais empresas participam dos processos de certificação e dos rankings de melhores empresas”, disse, ressaltando que o GPTW não possui apenas o ranking das “melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, mas também os setoriais, regionais e temáticos, como o “melhores empresas para mulheres trabalharem”, o “empresas de destaque étnico-racial” e o “LGBTQI+”, por exemplo.

Mudanças no mundo do trabalho

Por que as empresas classificadas no ranking são as melhores e como continuam sendo as melhores? Foi com esse questionamento que Daniela deu início à segunda parte de sua apresentação, afirmando que as respostas estão na forma como as organizações ranqueadas se comportam frente às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. De acordo com ela, o cenário que vem se desenhando tem três fatores principais: a mudança de **percepção do trabalho**, que deixa de ser apenas o provedor de renda, para se tornar uma atividade que promove a realização do colaborador; a mudança envolvendo **quem faz o trabalho**, que demanda um novo *mindset* para vencer a ótica linear (de iniciar uma carreira e ir subindo os degraus da hierarquia corporativa por 35 anos) e dar lugar à renovação e reinvenção da profissão a ciclos cada vez mais curtos, com a ajuda do conceito de *lifelong learning*; e a mudança de **onde o trabalho acontece** que, especialmente nesse momento de pandemia, é realizado de qualquer lugar, mostrando às empresas que não dará mais para retornar ao modelo industrial de comando e controle.



Daniela Diniz

Frente a este cenário, Daniela elencou as principais características carregadas pelas “melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, com base na pesquisa realizada em 2019:

- **Desenvolvimento dos funcionários:** boas empresas para se trabalhar desenvolvem seus funcionários e, mais do que isso, oferecem oportunidades de aprendizado que, não necessariamente, tenham a ver com o negócio em si;
- **Admissões e demissões:** as GPTW possuem, sistematicamente, um *turnover* mais baixo, com saída voluntária na faixa dos 7% e rotatividade representando 36% do total de demissões;
- **Licenças:** são um diferencial das grandes empresas, com gestão de pessoas mais madura, que vão ditando tendências quando se fala em evolução no mundo do trabalho. Nelas, cinco meses é o tempo médio de licença-maternidade e 12 dias de licença-paternidade. “Lá nos primórdios,

em 97/98, a gente nem perguntava sobre licença-paternidade, porque era um conceito legal, cinco dias e ponto. A partir do momento em que a gente começa a perguntar, é porque passamos a identificar no mercado uma mudança de mentalidade, que vai refletir nas políticas e práticas das empresas”, destacou;

- **Diversidade:** não aparecia nas pesquisas, mas foi crescendo e se tornando estratégico, tanto que hoje é tema de rankings e listas-destaques. Segundo Daniela, nas melhores empresas para se trabalhar, as discussões e ações pela diversidade são muito mais fortes do que a média de mercado, o que as torna mais atraentes, inclusive, quando o assunto é *Employer Branding*, porque são melhores ambientes de trabalho;
- **Fator de permanência:** com as mudanças na relação de trabalho, mudam também as razões pelas quais as pessoas permanecem na empresa. Entre as premiadas, oportunidade de crescimento, desenvolvimento, aprendizado e desafio (46%), além de qualidade de vida (22%), representam os funcionários com os mais altos índices de confiança;
- **Quantidade de reuniões de feedback no ano:** a comunicação entre líderes e colaboradores é de suma importância. Quanto maior o número de *feedbacks* dados aos funcionários, maior é o índice de confiança. 59% dos funcionários das empresas premiadas receberam mais de três *feedbacks* no ano;
- **Dados financeiros:** ser um bom lugar pra trabalhar não é só uma questão de felicidade, de promover justiça, mas de fazer bem também para os negócios. As empresas premiadas em 2019 tiveram um crescimento de 10%, enquanto o PIB registrado no Brasil em 2018 foi de 1,1%. ➡





Ana Bavon

Humanismo radical e a construção de uma cultura inclusiva

Pessoas e suas subjetividades no centro dos negócios

Por Milena Brito

O fechamento do primeiro dia de palestras do ENCOAD 2020 foi comandado pela especialista

em cultura inclusiva e sócia-fundadora da B4People, Ana Bavon, que por meio de uma apresentação dinâmica e repleta de referências sociológicas (Gibson Burrell e Gareth Morgan - 1979), filosóficas (Frantz Fanon) e acadêmicas (Amy Edmondson - Harvard), conduziu os participantes a questionamentos enquanto personagens sociais, enfatizando a indissociável relação entre as organizações e a sociedade na qual estão inseridas.

Costurando conceitos e teorias sobre ambiente organizacional, cultura corporativa e fator humano, Ana lembrou que questões de diversidade irromperam o que ela chamou de "estrutura funcional e cartesiana" das organizações, colocando em ênfase a não homogeneização social e a necessidade de inclusão de pessoas diversas no contexto corporativo. "As organizações têm modelos muito específicos, que estão ligados a sucesso, êxito, alta administração e que elegem, ao longo do tempo, exemplos de *players* como

executivos-padrão. Aqui no Brasil, embora sejamos um País plural e absolutamente diverso, elegemos o homem branco como o único capaz de gerir uma organização, de sentar na cabeceira e tomar decisões. Isso funcionou até que as mulheres precisaram entrar no mercado de trabalho e começaram a galgar as suas posições de maneira mais ambiciosa", contou.

De acordo com Ana, foi somente quando nós, como sociedade, começamos a nos questionar sobre as razões de mulheres, pessoas LGBTQIA+ e detentoras de qualquer outra característica que fugisse do padrão não fazerem parte das organizações, que percebemos que a cultura do ambiente corporativo era o oposto de inclusiva. Para ela, se hoje estamos falando de humanização do trabalho, é porque um dia "a gente desumanizou", e isso fica mais claro quando se fala, especificamente, de uma parcela enorme da população brasileira, que compõe 56% da sociedade: as pessoas negras. "Essas pessoas [negras] foram as mais excluídas estrategicamente do ambiente de negócios e, obviamente, das posições mais altas de liderança. É preciso olhar para as pessoas que compõem a sociedade em que as

organizações estão inseridas e buscar uma proporcionalidade que corresponda à realidade do País”, desafiou.

Cultura inclusiva

Concedendo à cultura inclusiva uma denominação que chamou de “moderna”, Ana enfatizou que a “expressão de valores, de escolhas e de modelos” advindos da alta diretoria e cascateados entre as pessoas que compõem a organização, dão a falsa impressão de que a cultura organizacional acontece organicamente. “A cultura organizacional é realizada no dia a dia, pela combinação de valores de várias pessoas diferentes. E se estou falando de cultura inclusiva, que é composta por valores individuais, posso afirmar que, em 2020, ser inclusivo é garantir a segurança psicológica das pessoas, para que possam contribuir com opiniões e pontos de vista para o desenvolvimento de produtos, serviços, soluções e tomada de decisão das pessoas que compõem a organização. Uma cultura onde a pluralidade de pessoas não só é valorizada, como potencializada por meio de treinamentos”, esclareceu a especialista.

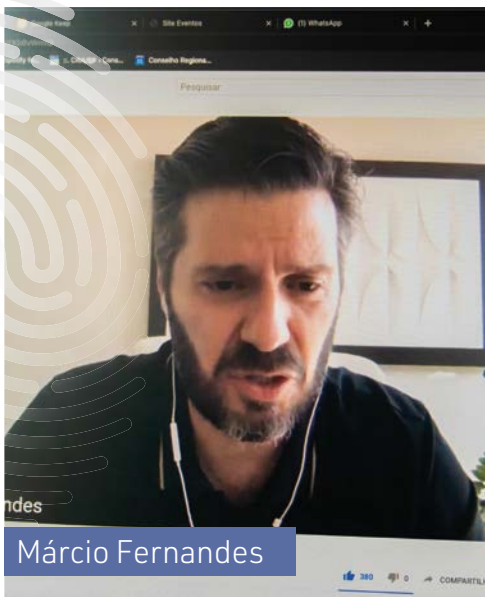
Em referência ao psiquiatra e filósofo Frantz Fanon, Ana revisitou o período colonial para explicar como é formada a subjetividade do brasileiro, que faz parte de uma sociedade colonizada, que tem como histórico o “sequestro de pessoas de um continente”. “Como desenvolver uma nação em cima de qualquer pessoa que precisou ser esbulhada em sua individualidade e teve seus direitos civis e de personalidade excluídos à força, por meio da violência? É impossível que isso não deixe rastros, que não esteja arraigado na formação da sociedade”, discorreu, apontando, a partir daí, a construção do racismo estrutural, institucional e de diversos estereótipos e expectativas ligados a pessoa negra, que a impedem de ascender profissionalmente. “Se existe um disparate que coloca as pessoas em inferiorização, eu digo que ele coloca outras em

superioridade imaginária. Muitos líderes em cargos de alta liderança estão tomando decisões totalmente guiados por vieses e preconceitos, produto desta sociedade que é absolutamente estruturada nas questões de racismo e androcentrismo, o que significa que as soluções de produtos, serviços e até de atendimento ao consumidor são voltadas para o padrão de homem heterossexual, cisgênero, branco, de meia idade, o símbolo do que nós ligamos, hoje, à êxito e força, à gestão de comando e controle.”

Surge aí a necessidade de transitar para o humanismo radical que, de acordo com Ana, retira os marcadores sociais de diferença, independente do sexo, raça, idade, com ou sem deficiência, para dar lugar aos valores humanos. Mas, para que isso aconteça, ela salienta que é preciso que a estrutura organizacional seja desmantelada, dentro e fora da organização. “A cultura organizacional nada mais é do que a composição de valores que a gente usa para viver no mundo. Então, dentro da empresa eu não serei diferente do que eu sou na minha casa. Se eu digo que estamos desenvolvendo um modelo de trabalho, em que a família é valorizada tanto quanto os números, então preciso romper barreiras. A vida compartimentada já não me atende mais como pessoa. Eu preciso ter supridas as minhas necessidades afetivas, saber que as pessoas que eu amo e fazem parte da minha estrutura emocional estão bem, para desenvolver um bom trabalho.”

Além disso, Ana deixou claro que para desenvolver uma cultura inclusiva nas organizações, as lideranças precisam colocar de lado o presenteísmo como indicador de performance ou produtividade. “Abra mão da necessidade de microgerenciamento, porque isso é o oposto de cultura inclusiva, é o oposto de liderança influente. Hoje, a partir da experimentação do momento pandêmico, percebemos que as pessoas precisam fazer as coisas da maneira que melhor lhes convêm, desde que haja entrega. Isso é cultura inclusiva”, finalizou. ➡





Efetividade só não basta. É preciso afetividade

Márcio Fernandes, eleito o líder mais admirado do País em 2014, falou sobre a sua filosofia de gestão baseada em quatro pilares: acreditar, praticar, melhorar e compartilhar

Por Katia Carmo

Tudo o que você fizer, precisa fazer sentido para você e, também, para as outras pessoas". Foi com esta frase que Márcio Fernandes, autor do livro "Filosofia de Gestão - Cultura e Estratégia com as Pessoas", deu o tom da sua apresentação na abertura do 2º dia de programação do ENCOAD. Para ele, o propósito da organização precisa estar alinhado aos objetivos dos seus colaboradores e essa sinergia só será possível se o famoso ditado "manda quem pode, obedece quem tem juízo" deixar de existir.

Essa necessidade, conforme apresentou Fernandes, não é apenas uma filosofia de bem-estar, mas também o modo pelo qual as empresas conseguirão prosperar dentro da sociedade. "Qualquer organização que não conseguir se conectar genuinamente com as pessoas terá muita dificuldade de atrair talentos e, também, de vender seus produtos e serviços", defendeu. Ele explicou, ainda, que nas empresas mais modernas o pensamento estratégico, o foco em resultado, o dinamismo, a inovação, a resiliência e a disciplina (itens que compõem uma organização tradicional) continuam sendo importantes. A diferença é que as suas atividades têm um propósito maior: o de ser útil para o todo e não apenas para si mesmas.

Liderança e protagonismo

Fernandes mostrou que há dois tipos de líderes que estão por trás da gestão das empresas: o chefe, integrante do modelo tradicional e que apenas ilumina o próprio pé; e o facilitador, que ilumina o caminho, agrega, desenvolve e inspira os seus colaboradores. Infelizmente, mesmo esse líder mais humano ainda enfrenta obstáculos grandiosos, como o fato de ser colocado acima dos demais integrantes da equipe. Por conta disso, ele defendeu que as organizações precisam repensar a estrutura organizacional, que deve deixar de ser uma pirâmide para se tornar algo novo e muito mais conectado. Isso não significa, porém, que a hierarquia deva acabar: ela é necessária para que os jovens, principalmente, sejam estimulados a estudar e a progredir em suas carreiras.

Para aqueles que já exercem cargos de liderança, Fernandes disse acreditar que o principal ponto de atenção é a gestão com interesse genuíno no desenvolvimento das pessoas, facilitando os processos. Para isso, entretanto, é necessário o equilíbrio entre a efetividade e a afetividade. "Acordar cedo, ter disciplina, trabalhar direitinho e não desistir nunca: isso é efetividade. Mas ela representa apenas

50% para mim. A outra parte é a afetividade, na qual eu posso trabalhar duro, ter disciplina para conquistar as coisas, mas também me conectar com a emoção, ser útil para o todo e me relacionar com pessoas. É assim que nós vamos construir a confiança. É o equilíbrio que faz a nossa vida e é importante que nós nos dediquemos a formar líderes que já nasçam com esse equilíbrio”, defendeu.

Fernandes falou também sobre a importância de trabalharmos por uma sociedade menos hostil e mais igualitária, mesmo que o entendimento de que “ninguém pode mudar o mundo” ainda esteja presente para muitas pessoas. Segundo ele, se nós pudermos mudar as empresas nas quais trabalhamos isso já será um grande passo. É por esse motivo que um propósito que faça sentido para as pessoas é tão necessário.




Convergência e lucro

Fernandes defendeu que acreditar naquilo que se faz dentro das empresas é essencial para que haja uma convergência de propósitos realmente forte e que gere resultados. “Se eu acredito, eu pratico porque eu quero, melhora e compartilho. Quando eu faço isso, estabeleço um círculo virtuoso que faz com que outras pessoas também acreditem e possam progredir

da mesma forma”, explicou. Ele mostrou que essa confiança está baseada em vários pilares e que um dos mais importantes é a comunicação que, por sua vez, precisa de sete itens principais: ser transparente (falar a verdade), quente (dizer enquanto o assunto está recente), frequente (comunicar sempre), fluente (falar de maneira que as pessoas entendam), coerente (falar e fazer), imparcial (dizer o que precisa ser dito) e bilateral (ouvir também).

Essa gestão que passa pelos ciclos de acreditar, praticar, melhorar e compartilhar, explicou Fernandes, resultará em ações muito mais amplas que, consequentemente, trarão mais lucro às organizações, não apenas no âmbito financeiro, mas também em relação à reputação que essa empresa terá perante todos os seus *stakeholders*. “Para tudo isso acontecer nós precisamos deixar de lado a estrutura exclusivista de poder, nos unir a outras pessoas e estimular a participação de todos”, elencou.

Ele alertou, porém, que esse não é um caminho fácil. Além do cuidado com as oportunidades de tomar rotas mais rápidas e, muitas vezes, menos nobres, ainda é preciso ser permeável diante das transformações do mundo. Fernandes explicou ainda que, nessa jornada, nem sempre acontecerão apenas coisas boas, mas é importante lembrar que as fases ruins não duram para sempre. Por fim, ele lembrou que os administradores devem ser os protagonistas nessas mudanças, valorizando o que há de melhor em nós para que a cultura do paliativo, que ainda reside no nosso dia a dia, deixe de existir. “Muitas vezes já fomos taxados de sermos a cultura do jeitinho, do esquema. Essas pessoas que aparecem nos jornais todos os dias [em escândalos de corrupção] representam uma fração diminuta do que nós somos como povo brasileiro. Nós somos lutadores, batalhadores e não vamos permitir que a esmagadora minoria nos defina”, finalizou. 



Humanizar para não perder competitividade

Pedro Paro, CEO da Humanizadas, mostrou por que as organizações precisam de políticas voltadas a todos os *stakeholders* para permanecerem vivas no mercado

Por Katia Carmo

Em 2017, preocupado com os escândalos revelados pela Operação Lava a Jato, Pedro Paro decidiu promover uma pesquisa que fosse um contraponto para todas as denúncias de corrupção e má gestão estampadas nos noticiários. Inspirado no levantamento realizado por Raj Sisodia nos Estados Unidos (*denominado Firms of Endearment*), Paro analisou 1.115 organizações brasileiras de um ponto de vista *multistakeholder* para chegar às 22 empresas finalistas, as chamadas Empresas Humanizadas do Brasil.

Na sua apresentação no ENCOAD 2020, Paro explicou que o conceito de humanização presente em sua pesquisa (que também é o seu projeto de doutorado na Universidade de São Paulo) é um tema essencial dentro da sociedade, pois é por meio dele que a essência de se fazer negócios será resgatada. Para exemplificar, ele mostrou que diversas lideranças mundiais têm percebido a necessidade de mudar a forma como as organizações pensam suas estratégias. Entre os exemplos citados por Paro estavam Larry Fink, CEO da BlackRock (maior empresa de gestão de ativos do mundo), que emite cartas para outros CEOs mostrando que eles precisam olhar mais para o propósito dos seus negócios; o *The Business Roundtable*, grupo que reúne 200 grandes empresas americanas que, ano passado, redefiniu o seu conceito



Pedro Paro

de sucesso para "gerar valor para as várias partes interessadas de um negócio"; além de Klaus Schwab, diretor executivo do Fórum Econômico Mundial, que durante a pandemia escreveu um artigo de grande repercussão cobrando resultados das empresas que dizem estar voltadas aos seus *stakeholders*. "Se o negócio não tem por que existir, ou seja, uma razão que vá além do lucro, no médio e no longo prazo ele deixará de existir. Se uma empresa não estiver, hoje, gerando valor para seus *stakeholders*, ela está perdendo competitividade", sentenciou Paro.

Eixos de mudança

Citando alguns dados embasados nos livros "Teoria U", de Otto Scharmer, e

“Empreendedorismo Consciente”, do qual é coautor, Paro mostrou que hoje existem três grandes distanciamentos: o do sistema (as pessoas não se sentem parte dos problemas estruturais existentes na sociedade), o social (os problemas sociais são ignorados) e o espiritual (as pessoas não vivem um vida plenamente autêntica). E os números que ilustram esses cenários são extremamente preocupantes: estamos consumindo 1.7 planetas Terra atualmente, ou seja, muito mais do que o planeta consegue repor; 1% das pessoas mais ricas do mundo detêm mais de 30% da renda mundial (no Brasil, sete homens brancos possuem mais de 20% da renda do País); 20 milhões de pessoas vivem com menos de \$1,90 no Brasil; somos o país que mais mata no mundo por assassinato há mais de 20 anos (um a cada 10 minutos), mesmo sem guerras; o Brasil é a 4ª nação mais corrupta do planeta; e há 20 milhões de brasileiros vivendo com depressão, sendo que uma das principais causas disso é o trabalho.

Todas essas questões têm pressionado as organizações a adotarem medidas mais conscientes em relação ao seu papel na sociedade e Paro explicou que essa pressão está dividida em cinco eixos principais: demandas socioambientais, novos hábitos de trabalho, novos hábitos de consumo, novos hábitos de investimento, novos sistemas e tecnologias.

Diversidade

Ao falar sobre as finalistas da pesquisa Empresas Humanizadas do Brasil, Paro destacou que as organizações analisadas eram extremamente diversas, tanto em porte quanto em área de atuação, item que foi refletido também no resultado final. “A grande beleza que eu vejo quando olho as finalistas da pesquisa é a diversidade de organizações que estão presentes, fazendo negócios de forma mais humana, mais justa e mais ética. Isso não quer dizer que elas

sejam perfeitas, isso não existe, até mesmo porque todas são formadas por pessoas. O que eu posso dizer é que essas empresas, quando analisadas sob uma perspectiva *multistakeholder* e comparadas a outras em 2019, estavam se preocupando e buscando gerar mais valor para os seus públicos”, contou.

Paro ainda explicou quais são os princípios fundamentais que essas organizações têm em comum: propósito evolutivo que vai além do lucro, orientação para os *stakeholders*, adaptabilidade evolutiva (capacidade de aprender e mudar ao longo do tempo), cultura consciente (quando esses conceitos estão presentes no vários colaboradores), além de uma liderança consciente. “Costumo dizer que o lucro é como o sangue que corre nas nossas veias: ele é essencial para a vida de um negócio, assim como o sangue é para nossa vida. No entanto, nós não existimos para produzir hemoglobinas, da mesma forma que a empresa não existe apenas para obter lucro. Uma empresa vive para gerar impacto na vida das pessoas com as quais ela se relaciona”, defendeu.

Para finalizar, Paro mostrou que as empresas humanizadas, quando comparadas às 500 maiores corporações do Brasil, tiveram um desempenho financeiro melhor, mesmo em períodos de crises políticas e econômicas, o que comprova a maior adaptabilidade e resiliência diante de cenários turbulentos. Ele lembrou, ainda, que a 2ª edição da pesquisa está em fase de inscrições (até 5 de outubro) e que a participação é livre e gratuita para todos os tipos de organizações, com o único pré-requisito de a empresa possuir, no mínimo, cinco colaboradores. A divulgação das finalistas está prevista para acontecer em março de 2021. “Temos dois compromissos com essa pesquisa: fazer um contraponto com a Operação Lava a Jato (divulgando os bons exemplos do Brasil) e apoiar a jornada evolutiva de cada negócio”, encerrou. ✨



Humanização em todas as áreas

Os Grupos de Excelência do CRA-SP são os principais parceiros de todas as edições do ENCOAD. São eles que promovem a grande maioria das apresentações do evento, tendo como objetivo falar sobre o tema central em suas diversas áreas de estudo. Confira, nas próximas páginas, os principais *insights* das palestras realizadas pelos coordenadores, membros ou convidados especiais dos Grupos

"O mercado financeiro é um conector de pessoas que têm dinheiro sobrando e pessoas que têm dinheiro faltando. Quem move o mercado de capitais são as pessoas físicas."

*Adm. André Massaro, colunista sobre Finanças do Portal Exame e da Rádio Jovem Pan e coordenador do **Grupo de Excelência em Administração Financeira***

"O líder é fundamental para que o colaborador seja dono e responsável das tarefas que irá executar, alcançando resultados superiores."

*Ricardo Nogueira, executivo de soluções e consultoria, convidado do **Grupo de Excelência em Sustentabilidade e Ética***

"A gestão de pessoas não é o primeiro investimento de nenhuma área pública, enquanto procedimentos e informatização, pois privilegia o fisco, a arrecadação. Porém, na pandemia, o servidor passou a ser estratégico e a área pública teve que se reinventar."

*Márcia de Oliveira, presidente da Associação dos Administradores Municipais de São Paulo, convidada do **Grupo de Excelência em Gestão Pública***

"Você consegue se conectar com o cliente quando ele enxerga que tem alguém do outro lado. Pessoas se conectam com pessoas."

*Johannes Bayer, diretor geral no Hotel InterContinental São Paulo, convidado do **Grupo de Excelência em Administração Hoteleira***

"Médicos, enfermeiros, técnicos e demais agentes precisam trabalhar juntos, sabendo que o paciente é o centro da atenção."

*Gonzalo Vecina Neto, médico sanitário e professor da Faculdade de Saúde Pública da USP, convidado do **Grupo de Excelência de Administração em Saúde***

"Precisamos oferecer oportunidades de desenvolvimento para o colaborador. Isso é positivo para a empresa e para o profissional e é revertido em lucro para a organização."

*José Ricardo Amaro, diretor de RH da Ticket, convidado do **Grupo de Excelência em Empreendedorismo e Inovação***

"O momento político do País, hoje, leva à polarização da discussão quando se fala em Gestão Pública, seja relacionada à política de combate à COVID, política de meio ambiente ou de gestão de pessoas."

*Murilo Lemos, diretor de RH da Prefeitura de Guarulhos e vice-coordenador do **Grupo de Excelência em Gestão Pública***

"As máquinas nunca irão substituir a criatividade humana."

*Roldo Goi Jr., sócio-diretor da Brief Consultoria, convidado do **Grupo de Excelência em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística***

"Os problemas sanitários que o mundo vive deve nos conduzir a reflexões, razão pela qual valorizar a vida e o trabalho nos tornará mais fortes daqui para frente."

*Nelson Ludovico, pós-doutor em Relações Internacionais e coordenador do **Grupo de Excelência em Internacionalização de Pessoas, Empresas e Carreiras***

"O profissional da área internacional precisa ser alguém qualificado e não um quebra galho para determinada situação. Isso afeta diretamente o processo de tratamento e humanização."

*Renato Sadayoshi Nakatsubo, gerente de Exportação da Lorenzetti SA IBE, convidado do **Grupo de Excelência em Relações Internacionais e Comércio Exterior***

"É preciso menos desculpabilidade e mais responsabilidade."

*Pedro Panos Mouradian, mentor, coach e coordenador do **Grupo de Excelência em Coaching***

"Você é parte de uma organização e precisa desenvolver competências, mas não só isso. Tenha atitude e busque resultados."

*Marco Gouveia, engenheiro e mestre em Qualidade, convidado do **Grupo de Excelência em Gestão da Qualidade***

"Não basta garantir um produto com qualidade na ponta se durante a produção a empresa não tiver criado condições adequadas para seus colaboradores, comunidade etc."

*Leonardo Ferreira, CEO da Confraria Corporativa Consultoria e Treinamento e coordenador do **Grupo de Excelência em Gestão da Qualidade***

"Apoiar o crescimento inclusivo e a redução da pobreza significa que os benefícios do crescimento e do acesso às oportunidades econômicas devem ser amplamente difundidos na sociedade e não exacerbar as desigualdades e a exclusão social."

*Aurélio de Andrade Souza, engenheiro especialista em Energia Sustentável, convidado do **Grupo de Excelência em Negócios de Energia***

"Hoje, as pessoas do universo de trabalho estão carregadas de sentimentos e, se não considerarmos isso na gestão de pessoas, não alcançaremos um ambiente que dê conta de gerar resultados."

*Liliam Barbosa, psicóloga e psicoterapeuta, convidada do **Grupo de Excelência em Gestão de Micro e Pequenas Empresas***

"A robotização trará desafios para todas as áreas da Administração e para a sociedade como um todo. Não vire as costas para ela."

*Raquel Castro, especialista em Desenvolvimento Humano, convidada do **Grupo de Excelência em Franquias***

"O novo coronavírus surgiu para nos ensinar, nos tornar mais colaborativos, solidários, adaptáveis a mudanças. Temos que nos reinventar, mas a escolha é nossa."

*Jairo Martins, diretor vice-presidente da Fundação Casimiro Montenegro Filho, convidado do **Grupo de Excelência do Trabalho na Sociedade em Transformação***

"Manter o salário dos profissionais afastados [durante a pandemia da Covid-19] é importante pois sabemos que o impacto financeiro não é apenas para o colaborador, mas para toda a sua família."

*Fernando Andreotti Vaz, diretor adjunto de RH da Hyundai Motor Brasil e Américas do Sul e Central, convidado do **Grupo de Excelência em Mediação e Arbitragem***

"Humanizar é dar ou adquirir condição humana benévola e tolerável."

*Adm. Eduardo Piedade, diretor da Knowledge C&G e coordenador do **Grupo de Excelência em Administração Estratégica e Planejamento***

"Somos infinitos em talentos que, muitas vezes, não usamos em nossa vida profissional. O voluntariado nos dá a oportunidade de escolher algumas dessas habilidades para fazer a diferença na vida de outras pessoas."

*Silvia Naccache, consultora e ex-coordenadora do Centro de Voluntariado de São Paulo, convidada do **Grupo de Excelência em Administração do Terceiro Setor***

"Para uma empresa conseguir cuidar das pessoas, ela precisa estar bem. Quanto mais resultado ela tiver, mais condições tem de reinvestir isso no bem-estar, no desenvolvimento e no meio ambiente."

*Lilian Sanches, sócia-fundadora da Intentus Consultoria, convidada do **Comitê Jovens Administradores***

"A humanização organizacional tem por finalidade priorizar o ser humano. Ele tem que ter qualidade de vida, esperança e ser feliz."

*Adm. Walter Lerner, coordenador do **Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas & Tecnologias***

"Muitos acreditam que humanização e tecnologia estão em lados opostos, porém, a principal motivação das inovações tecnológicas é atender às necessidades e melhorar a condição de vida humana."

*Rogério Parente, consultor em Gestão Empresarial, convidado do **Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas & Tecnologias***

"Atletas são tratados como máquinas, não como seres humanos e isso é muito grave."

*Claudinei Pedro dos Santos, sócio-diretor da Delft Consultores e professor universitário e membro do **Grupo de Excelência em Administração Esportiva***

"Há a necessidade, tanto dos síndicos, quanto das Administradoras de Condomínios, terem uma visão mais humana [nesta época de pandemia], porque do outro lado do negócio há pessoas que estão sofrendo, passando por necessidades e enfrentando medos."

*Rosely Schwartz, autora do livro "Revolucionando o Condomínio e coordenadora do **Grupo de Excelência em Administração de Condomínios***

"Ser adaptável é tratar os outros como eles gostariam de ser tratados. E isso só é possível sendo humano."

*Liliana Cherfen, coordenadora do **Grupo de Excelência em Gestão e Liderança Humanizada***

"A humanização do trabalho consiste em criar condições para duas coisas: motivação/realização e segurança física/mental das pessoas."

*Marcos Vasconcellos, mestre e doutor pela FGV-EAESP, convidado do **Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas & Tecnologias***

"A principal atividade que resta aos gestores é cultivar e nutrir todo o sistema."

*Rafaela Girote Sampaio, agilista e facilitadora em Management 3.0, convidada do **Grupo de Excelência em Gestão de Projetos***

"As empresas são o que as suas pessoas são. Separar o profissional do pessoal é uma fantasia."

*Herbert Steinberg, autor do livro "A Dimensão Humana da Governança Corporativa", convidado do **Grupo de Excelência em Governança Corporativa***

"Vivemos um momento complexo, com muitas novidades na área da educação, seja ela pública ou privada. O desafio é se comunicar, trabalhar em equipe, interagir e trocar ideias, incluindo o aluno no processo."

*Robson Paz Vieira, professor e coordenador Acadêmico na UNIP, convidado do **Grupo de Excelência em Gestão de Instituições de Ensino Superior***

"O consumidor já estava fugindo [antes da pandemia] de relações corporativas focadas no capitalismo, onde só é bom para um lado. As empresas precisam ter propósito e serem congruentes, ou seja, coragem de ser quem são."

*Sonia Monken, diretora da SFM Consultoria Empresarial e membro do **Grupo de Excelência em Pesquisa Aplicada em Administração***

"O que move as pessoas é a motivação intrínseca. Ela tem a ver com a autorrealização, que é participar de alguma coisa maior, algo que não seria possível fazer sozinho. É essa motivação que nos levará às mudanças que ousamos fazer."

*Adm. Rogério Góes, administrador, montanhista e coordenador do **Grupo de Administração Legal***

"A mão de obra do vestuário é intensiva e só perde para a indústria de construção civil. Além disso, possui baixo custo para abertura de um posto de trabalho e exige pouca habilidade profissional."

*Carlos Magno Gibrail, economista e diretor na Gescon Solutions, convidado do **Grupo do Pacto Global***

"A principal recomendação para as empresas é que o líder mantenha contato frequente com os colaboradores, mesmo que por meio de mensagens. Este é o primeiro passo para a humanização do trabalho neste momento de crise."

*Sandra Regina da Luz Inácio, PhD em Administração de Empresas, psicóloga clínica e coordenadora do **Grupo de Excelência em Administração de Empresas Familiares***

"Há uma mudança na forma de tratar a motivação da nova geração e isso pode gerar mais qualidade de vida nas organizações."

*Taiguara Langrafe, vice-reitor da FECAP, Advisory Board Member ANGRAD e membro do **Grupo de Excelência em Pesquisa Aplicada em Administração***

"No momento atual, humanizar-se significa resgatar o sentido do trabalho, retomar o espaço e olhar para as pessoas que por algum tempo fizeram parte do cenário, mas que agora estão distantes."

*Roberto Kanaane, sócio-diretor da Roka Consultoria e membro do **Grupo de Excelência em Pesquisa Aplicada em Administração***

"Quando a pessoa se encontra naquilo que está fazendo, o *happy hour* não é na sexta-feira à tarde, mas sim na segunda pela manhã. Isso é senso de pertencimento."

*Diógenes Lucca, Tenente Coronel Veterano da Polícia Militar, convidado do **Grupo de Excelência em Segurança***

"O ser humano, ao contrário da máquina, ultrapassa os padrões. Ele vê ligação em coisas que, a princípio, não tinham ligação nenhuma."

*Vanessa Yosioka Collacio, colunista de Educação do Portal "O futuro das coisas", convidada do **Grupo de Excelência de Estudos em Tecnologia Digital***

"Dependemos do ambiente no qual vivemos e, como seres humanos, tiramos tudo da natureza, mas devolvemos em forma de lixo. As organizações devem repensar isso para iniciarem suas jornadas rumo à sustentabilidade."

*Angela Garcia, conselheira especialista em Sustentabilidade na ALSHOP, convidada do **Grupo do Pacto Global***

É hora de aproximar as pessoas

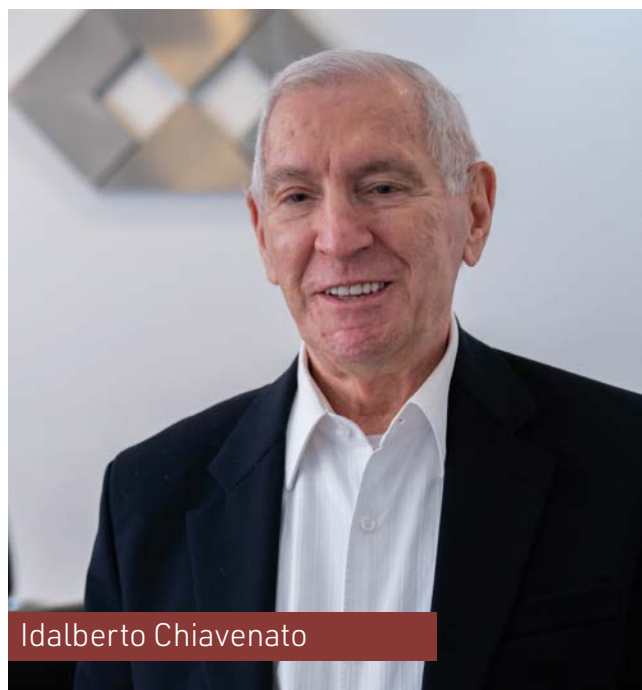
Em entrevista exclusiva para o CRA-SP, Idalberto Chiavenato, uma das principais referências nacionais em Administração e RH, fala sobre o conceito de Humanização do Trabalho e explica por que ele é tão importante em uma sociedade em transformação

Entrevista: Maria Rita Werneck
Edição: Katia Carmo



Para celebrar o Dia do Profissional da Administração dentro da sua grade de palestras, o ENCOAD 2020 apresentou trechos de uma entrevista exclusiva com o Adm. Idalberto Chiavenato, conselheiro do CRA-SP e um dos maiores autores do Brasil nas áreas de Administração e RH, com mais de 30 livros publicados. Chiavenato discorreu sobre a importância do tema central do evento contextualizando a sua importância com as transformações pelas quais o mundo passou nos últimos anos, nos mostrando que, apesar de as tecnologias ditarem muitas das novas formas de trabalho, ainda é o ser humano que dará a toda essa mudança um propósito maior. A seguir, você confere os principais trechos dessa conversa, disponível na íntegra no Canal a Serviço da Administração, no Youtube.

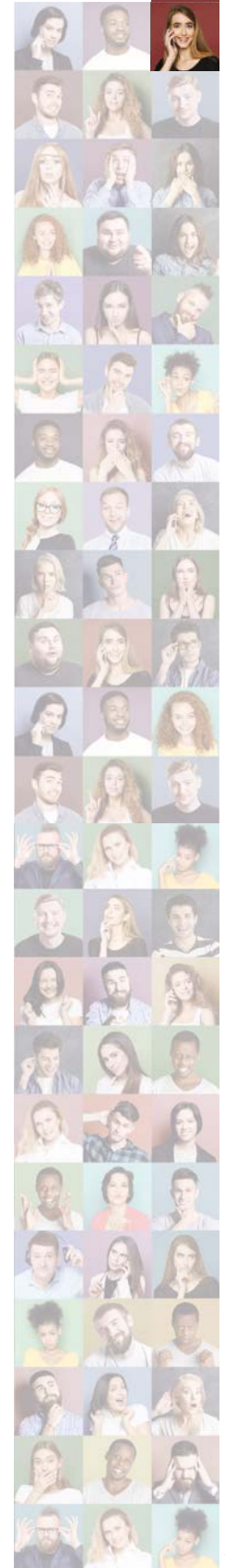
CRA-SP - Por que o conceito de humanização é tão importante para que as empresas sobrevivam nesse novo mundo que estamos vivendo?



Idalberto Chiavenato

Adm. Idalberto Chiavenato - Na humanidade sempre existiu o trabalho, mas ele tem uma história muito triste. Desde os tempos da antiga Grécia e do Império Romano, o trabalho era reservado exclusivamente para os escravos. O que realmente fez as coisas mudarem, especialmente





no Brasil, foi a abolição da escravatura. Pouco depois, em 1903, apareceu a primeira pessoa que se preocupou em fazer com que o trabalho fosse analisado. Trata-se de Frederick Taylor, o criador da Administração. Depois veio a era da informação e já estamos na era digital, ou seja, um período que trará uma série de tecnologias que afetarão profundamente a maneira como trabalharemos. Surge aí um problema, ou melhor, um desafio: o trabalho vai mudar. Nesse novo nível da era digital, vamos verificar que as pessoas trabalharão envolvidas com uma série de tecnologias avançadas. O grande problema é que boa parte dos países do mundo já está preparada para essa revolução, enquanto o nosso País não. E nós temos um desafio pela frente: como prepararemos as pessoas para assumirem uma posição relevante nessa nova era digital? E o que vai acontecer com a humanização do trabalho daqui para frente? Dizem que o trabalho vai eliminar empregos e certamente o fará. Dizem também que as tecnologias irão ajudar muito as pessoas a trabalharem com mais conforto, fazendo coisas mais

agradáveis e sofisticadas. Diante de tudo isso estamos falando da humanização em um novo mundo de trabalho.

CRA-SP - Qual a importância e o impacto das culturas organizacionais voltadas a todos os colaboradores da organização?

Chiavenato - Cultura é um aspecto dinâmico, vital e está envolvido com comportamentos e mentalidade. É o pulso da organização, aquilo que a movimenta. Toda empresa é um complexo ecossistema, que vive para congregiar uma série de interesses vindos de várias partes, os chamados *stakeholders*. Cada área da organização está preocupada com alguma coisa mais relevante para sua função, mas está faltando alguém tratar todos esses públicos estratégicos. A empresa precisa equilibrar a forma de dar retorno a todas essas pessoas. O que vemos, entretanto, é que há um tratamento diferenciado e esparso. Isso deveria ser algo estratégico e não meramente tático. Está faltando uma visão conjunta neste sentido e isso também deveria fazer parte da cultura da empresa.



Todo mundo precisa saber que está trabalhando para um ecossistema enorme, de interesses muitas vezes conflitantes entre si. Está faltando uma visão holística dentro das empresas.

CRA-SP - Quais são as principais características das organizações que já abraçam esse conceito de humanização do trabalho?

Chiavenato - Empresa humanizada é aquela onde as pessoas acham que a segunda-feira é um dia tão bom quanto a sexta-feira, ou seja, altamente desejado. O fato é que existem empresas e empresas. Em algumas organizações é gostoso trabalhar, existe um local agradável e, muitas vezes, um ambiente socialmente divertido. Existem empresas que procuram caprichar nesse aspecto, preocupando-se para que as pessoas se sintam bem, com conforto e bem-estar. Na Apple, por exemplo, não são apenas as lojas que são bonitas, mas também o edifício onde grande parte das pessoas trabalha [em tempos "normais", não na pandemia, claro]. A humanização também representa um trabalho que tenha significado, que transforme as pessoas em verdadeiros artistas daquilo que fazem. Isso interfere em alguns aspectos como o clima da organização, ou seja, na percepção que as pessoas têm a respeito do seu contexto de trabalho. A consequência é aquilo que chamamos de saúde organizacional. É como se a empresa fosse um organismo não só social, mas também biológico.

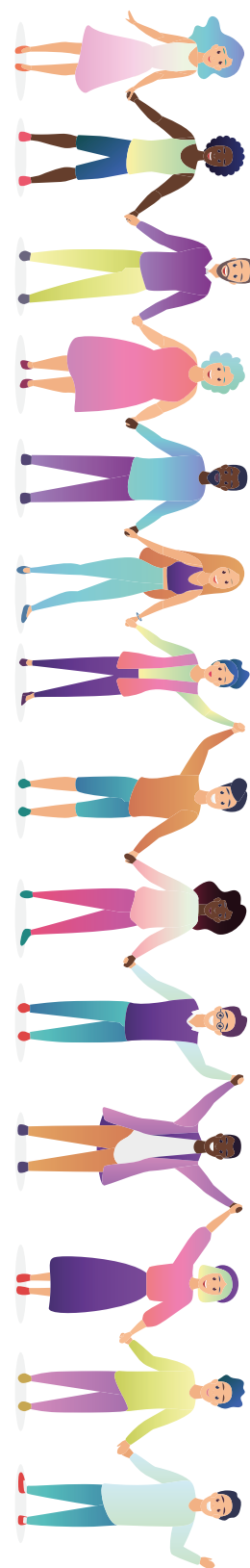
CRA-SP - Como uma empresa pode se tornar humanizada em sua essência e não apenas "surfando na onda" desse conceito, propagando algo que não coloca em prática?

Chiavenato - Existem alguns pontos de iniciação. Uma coisa que se fazia antigamente, por exemplo, era a análise e descrição de cargos e isso praticamente desapareceu. Hoje o trabalho não é só individual, isolado,

separado dos demais, mas sim coletivo e integrado em equipes de alto desempenho, autogerenciadas. Esse é um dos pontos de partida. Outra coisa é quebrar fronteiras internas que ainda existem, como o mundo burocrático de antontem, digamos assim. Fronteiras verticais também, em termos de hierarquia, outro item que está desaparecendo exatamente por causa do empoderamento das pessoas que, inclusive, é uma forma muito bacana de humanização do trabalho. Há ainda as fronteiras horizontais, que são os vários setores diferentes da empresa, além das fronteiras externas, quando se separa a organização do ambiente externo. Todos esses aspectos estão desaparecendo e isso começou pelo lado físico: em muitos lugares a diretoria não tem mais uma sala separada com uma secretária na frente para defender a sua fronteira, justamente para que haja a aproximação das pessoas. Há uma porção de "começos" para iniciar esse processo de humanização do trabalho e um dos primeiros é juntar as pessoas e não as separar.

CRA-SP - Qual o seu recado para os administradores nessa jornada?

Chiavenato - Acredito que nós podemos começar a construir medidas. Como dizia Peter Drucker "o que não se mede, não se administra". Medidas sobre o grau de avanço, o nível de maturidade nesse aspecto. Podemos pensar, também, em medir itens negativos como a rotatividade e o absenteísmo. Medidas para a felicidade interna das pessoas. Acho que podemos avançar um pouco nesse aspecto de medição e de índices de comparação para que os administradores da área da gestão humana, principalmente, possam imaginar em que patamar a sua empresa está dentro da humanização do trabalho. Acho que esse é um momento de reflexão sobre o que estamos fazendo na nossa área. A Administração, quando bem feita, é a melhor forma de solução de quase todos os problemas desse mundo moderno. ☺



O CANAL A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

- + CONTEÚDO
- + CONHECIMENTO
- + INFORMAÇÃO

Para o seu crescimento
profissional e pessoal.

Acesse e inscreva-se

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



CRA-SP

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

Livros >

EMPRESAS QUE CURAM

Despertando a Consciência dos Negócios para Ajudar a Salvar o Mundo

A imagem das novas corporações tem sido formada pelo foco no lucro, em detrimento das pessoas e do meio ambiente, mas, como demonstram o pioneiro do capitalismo consciente, Raj Sisodia, e o expert em inovação organizacional, Michael J. Gelb, essa abordagem do capitalismo não é mais viável. Estamos em um ponto de inflexão em que as empresas precisam assumir o controle da cura da crise de nossa era. Empresas que Curam ensina as organizações a se tornarem forças de cura.



Autores: Raj Sisodia e Michael J. Gelb
Número de páginas: 304
Editora Alta Books



Autor: Rodrigo Caetano e Pedro Paro
Número de páginas: 256
Editora Alta Books

EMPREENDEDORISMO CONSCIENTE

Como melhorar o mundo e ganhar dinheiro

A obra busca apresentar uma nova narrativa de futuro para a atividade empresarial e fazer um contraponto ao clima de desesperança que tomou conta do Brasil, em decorrência da crise econômica e dos escândalos de corrupção evidenciados pela Operação Lava Jato. Apolítico e apartidário, o livro tem como ponto de partida a pesquisa Empresas Humanizadas do Brasil (2018/19), realizada pelos pesquisadores Pedro Paro e Mateus Gerolamo, da Universidade de São Paulo (EESC-USP).

ENCOAD 2020 - A Humanização do Trabalho >



Realizadas, pela primeira vez, em formato totalmente online, as palestras da 11ª edição do Encontro do Conhecimento em Administração - ENCOAD já estão disponíveis para visualização no Canal A Serviço da Administração do CRA-SP, no Youtube. Selecione o dia, escolha na descrição do evento a palestra que deseja assistir e desfrute momentos de muita informação e conhecimento sobre a Humanização do Trabalho.



Dia 08/09/2020

Ao longo do seu primeiro dia de transmissão, o ENCOAD 2020 contou com a participação de 13 palestrantes. Um dos grandes destaques foi a participação, na palestra de abertura, do indiano Raj Sisodia, uma referência quando se fala em Capitalismo Consciente, movimento que está intrinsecamente ligado ao tema da Humanização.



<https://bit.ly/3cy921W>



Dia 09/09/2020

O segundo dia do evento contou com a participação de 16 palestrantes e, além de debater o tema Humanização do Trabalho, também celebrou o Dia do Profissional da Administração. No intervalo da programação, foi exibida uma entrevista inédita e exclusiva com Idalberto Chiavenato, um dos mais reconhecidos autores nacionais na área de Administração e RH.



<https://bit.ly/2GcU0li>



Dia 10/09/2020

O terceiro e último dia de programação do ENCOAD 2020 reuniu 17 palestrantes. No intervalo da programação, foi possível conhecer grande parte das pessoas que atuam nos bastidores do CRA-SP, em prol da Administração. Outro destaque foi a entrega da láurea Administrador Emérito a David Feffer, presidente da Suzano Holding e do Conselho de Administração da Suzano S/A.



<https://bit.ly/3kKg0ZC>

 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\$ 15 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
do Estado de São Paulo



CRA-SP ISO 9001
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

O mito do comportamento multitarefa

Você tenta realizar muitas tarefas ao mesmo tempo no seu dia a dia? Você não é o único. O fato é que ninguém pode realmente fazer isso. O cérebro só consegue pensar de maneira consciente em um assunto por vez.

O cérebro consegue fazer um número impressionante de coisas ao mesmo tempo, mas isso não significa que todas elas sejam conscientes. Como explica o neurocientista Jean Philippe Lachaux, é possível executar duas ações simultaneamente sendo que uma delas deve ser automática. “Dirigir ouvindo rádio por exemplo, ou andar de bicicleta e cantar.”

Isto só é possível porque diferentes grupos de neurônios aprendem habilidades diversas. Assim, podemos lidar de modo consciente com vários estímulos ao mesmo tempo desde que sejam totalmente diferentes entre si. Ao processar dois estímulos parecidos, como escutar duas conversas ao mesmo tempo, perdemos a linha de raciocínio. Como menciona Gareth Moore “Isso ajuda a explicar por que algumas pessoas gostam de ouvir música enquanto leem ou escrevem, mas se distraem se tentarem ler a letra da música ao mesmo tempo. Tornamo-nos rapidamente condicionados a ignorar a música de fundo – como se desligássemos – desde que ela esteja em um volume razoável e constante.”

Se diversos estudos¹ demonstram que fazer várias coisas ao mesmo tempo é ineficiente, aumenta a ansiedade, além de reduzir o grau de atenção e aumentar as chances de cometer erros, por que tantas pessoas continuam a tentar fazer isso? Por vários motivos e os principais são:

- Ser multitarefa dá a falsa sensação de sermos mais produtivos;
- Quanto mais tentamos ser multitarefa, mais viciados ficamos.

Estratégias para reduzir o hábito “multitarefa”:

- Ao realizar uma tarefa, reduza o maior número possível de distrações, desligue o som do seu telefone, do seu celular, das mensagens de texto, feche a porta etc.;

- Para evitar mudar de atividade o tempo todo, agrupe as tarefas por blocos: e-mails, mensagens de texto, ligações, reuniões etc.;
- Se precisar interromper uma tarefa para se concentrar em outra, procure fazer a troca com clareza. Se necessário anote os pensamentos em um papel, observando com cuidado aquilo em que estava trabalhando para não correr o risco de perder informações;
- Estabeleça um tempo no qual você vai realizar a tarefa com atenção plena e mantenha o foco;
- Faça pausas ao longo do dia e retome outra tarefa com atenção plena;
- Procure se concentrar em uma tarefa por vez. Administrar duas ao mesmo tempo pode sobrecarregar sua memória e fazê-la executar mal as duas.

Ainda não está convencido?

Ser multitarefa pode gerar um estresse desnecessário. Concentrar-se em uma tarefa por vez pode melhorar muito sua qualidade de vida. Veja os benefícios:

- Você vive o momento presente: pense quantas coisas sensacionais você deixou de observar porque estava prestando atenção ao celular;
- Você se torna mais eficiente: alguns especialistas avaliam uma redução de 40% da produtividade em função de hábitos multitarefas;
- Redução do estresse: conferir os seus e-mails constantemente durante o trabalho pode aumentar a ansiedade;
- Aumento da criatividade: ao ser multitarefa você sobrecarrega a sua memória e reduz seu potencial criativo;
- Melhoria dos relacionamentos: o seu par merece a sua atenção plena. Como você se sente quando o seu par tem a atenção dividida entre você e o celular?

Adm. Karim Khoury
CRA-SP nº 92.819

Palestrante, instrutor sênior de Mindfulness (MTI Internacional)
Diretor da ACORDO Treinamento e Desenvolvimento

1 Mindfulness Workbook for Dummies Shamash Alidina and Joelle Jane Marshall, England John Wiley and Sons, 2013

Colaborações para esta seção podem ser enviadas para o e-mail 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.

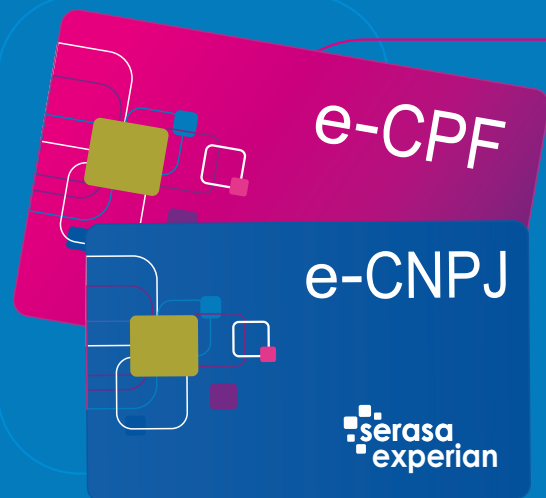


Parceiro Autorizado

**serasa
experian**

Compre ou renove
agora o seu
**Certificado Digital
Sem sair de casa!**

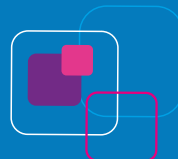
**Consulte as condições*



Acesse o site e saiba mais:
www.saesp-sp.com.br

AR SAESP - SERASA

Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo
Rua Canadá, 111 - Jardim América - São Paulo - SP - CEP: 01436-000
Tel.: (11) 3894-1337 | 3086-3476



Conheça nossos Serviços:

- Processos
- Busca de Nome
- Fotocópia
- Transformação
- Alteração
- Certidões
- Constituição
- Baixa
- Outros Serviços

HORÁRIO DE ATENDIMENTO

Seg à Sex 09:00 as 17:00h

 **3894-1337 | 3086-3476**

Av. Nove de Julho, 3766 - Jardim América - 01406-100





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\$ 214¹



SulAmérica
Saúde

bradesco
saúde

Central Nacional
Unimed

amil

Ligue: **0800 799 3003**

Se preferir, simule seu plano em 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

*R\$ 213,94 - Direto SP BCv Adesão Trad.16 F AHO QC COP (ANS 485.080/20-7), da SulAmérica, faixa etária até 18 anos, com coparticipação e acomodação coletiva, abrangência geográfica de atendimento municipal (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. Setembro/2020.