



# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## CRA-SP TEM NOVOS CONSELHEIROS E DIRETORIA PARA O PRÓXIMO BIÊNIO

### Empreendedorismo

As saídas encontradas pelos profissionais que precisaram fechar os seus negócios durante a crise

### Entrevista especial

Mario Sergio Cortella traça um panorama das mudanças na sociedade após quase um ano de pandemia



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.



**Inscreva-se no portal** para receber nossos conteúdos e ficar sempre bem informado. 

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



# Devemos continuar em frente!

**C**omeço este meu primeiro editorial na Revista ADM PRO agradecendo aos profissionais da Administração e demais leitores pela audiência em nossos canais, sejam eles físicos ou digitais. Meu compromisso, enquanto presidente do CRA-SP para os próximos dois anos, é intensificar ainda mais a geração e o compartilhamento de conteúdos que possam contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, especialmente no atual cenário que vivenciamos, que demanda muito comprometimento, empenho e resiliência de todos.

É dessa forma, também, que inicio minhas atividades como presidente do CRA-SP. Sabemos que dar continuidade aos bons projetos desenvolvidos pelas gestões anteriores deveria ser o princípio de toda e qualquer sucessão, seja na área pública ou privada, e, por isso, continuamos trabalhando para que os profissionais da Administração tenham cada vez mais benefícios e participação dentro do Conselho, assim como já vinha sendo feito nos anos anteriores.

A clareza e a transparência de informações são essenciais para construirmos esse cenário de confiança e, por isso, nesta edição da ADM PRO trazemos como matéria de capa a reportagem especial sobre as mudanças pelas quais o CRA-SP passou agora em janeiro, com a posse de novos conselheiros e a mudança de diretoria, fruto de um processo natural de renovação. É importante que todos os profissionais conheçam os seus representantes e estejam atentos aos projetos desenvolvidos em prol da classe.

Além dessa comunicação institucional, a ADM PRO ainda traz uma entrevista exclusiva com o Prof. Dr. Mario Sergio Cortella, que falou sobre as mudanças nas empresas, nos profissionais e na sociedade como

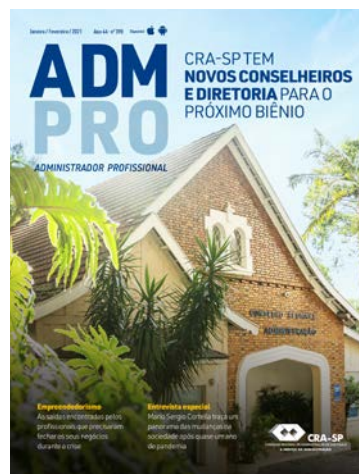
um todo após a pandemia; uma reportagem especial para os empresários que faliram e que precisam reavaliar seus projetos; uma matéria sobre a presença e valorização das mulheres no mercado de trabalho para um mundo mais igualitário; além de um panorama sobre o futuro da hotelaria brasileira frente ao aumento do turismo nacional enquanto perdurarem as restrições para viagens internacionais.

Os reflexos de tudo o que passamos em 2020 ainda estarão presentes este ano e é necessário que saibamos nos reinventar a todo momento, pois as mudanças, mais do que nunca, serão ainda mais constantes. Por isso, quero desejar um 2021 de muita superação e bons resultados.

**Boa leitura!**



**Adm. Alberto Whitaker**  
Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo



# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## Diretoria do CRA-SP

**Adm. Alberto Whitaker**  
Presidente

**Adm. Hong Yuh Ching**  
Vice-presidente  
Administrativo

**Adm. Idalberto Chiavenato**  
Vice-presidente de  
Relações Externas

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

**Adm. Silvio Augusto Minciotti**  
Vice-presidente para  
Assuntos Acadêmicos

**Adm. Paulo Gaspar Schlittler**

1º Secretário

**Adm. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos**  
2º Secretária

**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

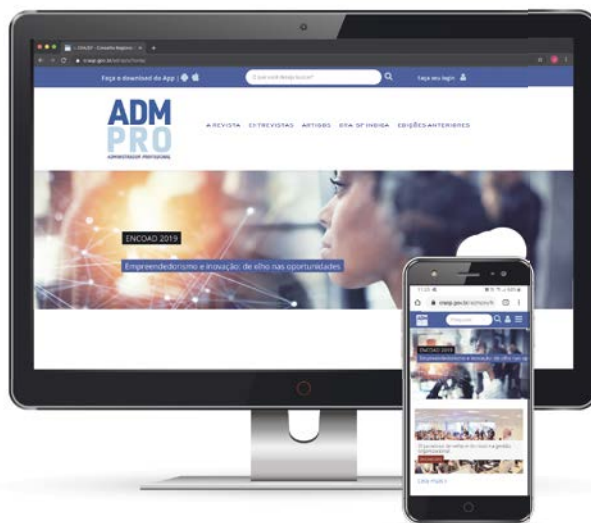
## Conselheiros Suplentes

Adm. Ana Akemi Ikeda, Adm. Antonio Carlos Cassarro, Adm. Fernando de Carvalho Cardoso, Adm. João Paulo de Andrade Vergueiro, Adm. Marcos Nogueira Cobra, Adm. Murilo Lemos de Lemos, Adm. Silvio José Moura e Silva, Adm. Taiguara Langrafe e Adm. Walter Sigollo

*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

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:**  
Karen Rodrigues  
Katia Carmo

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

**Capa:**  
João Almeida

**Projeto Gráfico:**  
Phábrica de Produções

**Diagramação e arte:**  
Phábrica de Produções:  
Alecsander Coelho,  
Daniela Bissigui, 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 ▶



18

## Capa

Administradores eleitos no pleito de 2020 tomaram posse de seus mandatos no último mês de janeiro. Com a mudança, o CRA-SP passa a ter novo presidente e nova diretoria-executiva pelos próximos dois anos



8

## Entrevista

Em um bate-papo mais que especial, o Prof. Dr. Mario Sergio Cortella traça um panorama da sociedade, das empresas e dos profissionais depois de quase um ano de pandemia

6

## Em Foco

Notícias sobre o registro no CRA-SP, pesquisas e informações para quem deseja participar da ADM PRO

24

## Especial Mulheres

Perto do Dia Internacional da Mulher, três profissionais contam como chegaram a cargos de liderança

28

## Administração Hoteleira

Os desafios do setor que ganhou destaque devido às restrições do turismo internacional



14

## Empreendedorismo

Como superar o fim de um negócio? Diante da crise, muitos empreendedores precisaram recomeçar ou mudar totalmente o foco das suas atividades

3 Editorial

32 CRA-SP Indica



34 Ponto de Vista

# Em foco

Finanças >

## Pague sua anuidade com desconto

Pessoas físicas e jurídicas que quitarem suas anuidades de **2021** até o dia **28 de fevereiro** contam com descontos especiais para pagamento à vista. Confira:

 <b>Profissionais</b>	 <b>Empresas</b>
<b>15%</b> de desconto	<b>5%</b> de desconto

O pagamento pode ser feito por meio de boleto bancário, cartão de crédito ou débito diretamente no portal do CRA-SP. Após esse prazo, os registrados não têm mais direito ao desconto, mas podem quitar a anuidade até o dia 31 de março sem acréscimo de juros e multa. Acesse [www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)

Conhecimento >

## Em 2020, o CRA-SP continuou A Serviço da Administração

Com a pandemia e as restrições para eventos presenciais, o CRA-SP reinventou, no ano passado, uma de suas principais atividades: a promoção de eventos. De maneira online, com transmissão ao vivo pelo seu Canal no Youtube, o Conselho realizou mais de 60 horas de conteúdos entre webinars, semanas temáticas e entrevistas exclusivas.

Além desses eventos, o CRA-SP também reformulou o seu tradicional ENCOAD – Encontro do Conhecimento em Administração, transformando a 11ª edição na maior já realizada, com 32 horas de conteúdos, 40 palestras e mais de 42 mil visualizações ao vivo.

Inicialmente desafiador, o modelo online se mostrou muito promissor devido à facilidade com a qual os profissionais passaram a acompanhar os eventos, muitos deles, inclusive, promovidos em parceria com os Grupos de Excelência do CRA-SP.

Todas as produções permanecem disponíveis para visualização no Canal do Youtube. Acesse [youtube.com/oficialcrasp](https://youtube.com/oficialcrasp)

Pesquisa >

## O que você quer ver na sua ADM PRO?

O ano de 2020 foi transformador para todos, não só do ponto de vista social, mas também em relação às carreiras, ao mercado de trabalho e ao mundo dos negócios. Por isso, nesta primeira edição de 2021, queremos saber o que você, leitor, quer ver na sua ADM PRO nos próximos meses.

Por meio do QR Code (abaixo) você tem acesso a uma breve pesquisa, que tem como objetivo conhecer as suas preferências em relação a temas e possíveis entrevistados, o que nos ajuda a oferecer mais conteúdos ligados às expectativas e necessidades de nossos profissionais e estudantes. Participe, leva menos de um minuto!



## 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 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 "CRA-SP: Administrador - Carteira de Identidade Profissional" ou "CRA-SP: 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.

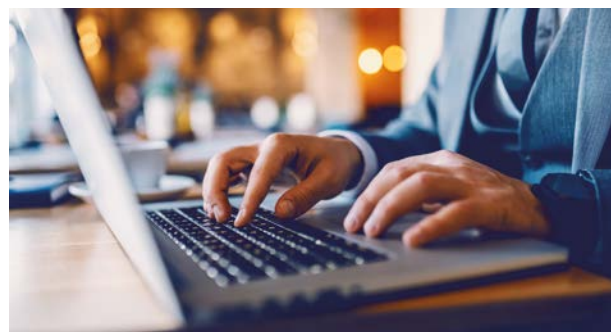


Colaboração >

## Seu artigo no portal da ADM PRO

Você sabia que no portal da ADM PRO existe um espaço exclusivo para a publicação de artigos produzidos pelos profissionais registrados no CRA-SP? Lá você encontra inúmeras contribuições, sobre diferentes assuntos, abordados sob o ponto de vista de quem atua no dia a dia da Administração.

Para ver o seu texto nesse espaço, basta encaminhar o artigo para o endereço [redacao@crasp.gov.br](mailto:redacao@crasp.gov.br). As contribuições devem ter, no máximo, 3 mil caracteres com espaço e estarem acompanhadas de uma foto em boa resolução, bem como nome, cargo e número de registro no Conselho.



Todos os textos passam por uma avaliação da equipe editorial, que verifica a possibilidade de publicação de acordo com requisitos como clareza de ideias e relevância do tema.

Veja mais em <https://crasp.gov.br/admpro/site/home/artigos>







# "Não devemos confundir informação com conhecimento"

Por Katia Carmo

**E**le é filósofo, escritor, mestre e doutor em Educação e um dos mais respeitados palestrantes do Brasil, abordando temas como ética no trabalho, relações interpessoais, carreira, valores e mudanças no mundo dos negócios. Suas análises sobre o comportamento humano e da sociedade são acompanhadas por milhares de pessoas em todo o País, tanto em mídias impressas como digitais. Nesta entrevista exclusiva para a ADM PRO, o professor **Mario Sergio Cortella** traça um panorama das transformações vividas durante esse quase um ano de pandemia, período que modificou o modo como encaramos o mundo, as relações pessoais, a educação e, claro, o trabalho. Confira a seguir:

**Revista ADM PRO - Muito se fala que depois da pandemia seremos pessoas melhores, mais preocupadas com o próximo, melhor adaptadas a grandes mudanças e sabendo equilibrar vida profissional e pessoal. O que o senhor acha dessa perspectiva?**

**Mario Sergio Cortella** - Se nós não tivermos melhorias no nosso modo de conduta, de ação, de prática após um susto, um tranco e um horror tão grandes, é porque nós nem merecemos aproveitar aquilo que são os

ensinamentos trazidos pelo viés da consequência negativa. Não é bom aprender desse modo, mas dado que o modo de ser aí está, então é melhor que a gente aprenda algo positivo. E nós poderemos sair com várias compreensões sobre o que virá e qual é o nosso caminho dentro dessa trilha: maior capacidade de trabalho coletivo; maior solidariedade; maior atenção aos órgãos de classe, na medida em que em momentos de turbulência eles são mais protetivos em relação àquela atividade etc. Nenhum de nós desejava que o modo de aprender fosse esse, mas acrescento, à nossa volta, um segundo dano, que é não aprender nada de bom. Por isso, a minha expectativa não é que o conjunto das pessoas sairá melhor dessa situação, mas uma parcela de pessoas, entidades, associações, Conselhos, sem dúvida, se inteligentes forem, teremos aprendido bastante.

**ADM PRO - Falando especificamente sobre o mundo empresarial, vivenciamos, nesta pandemia, a queda de muitos planos estratégicos e esse conceito, o do planejamento, é um dos pilares da Administração. Qual é o principal ensinamento para as organizações daqui pra frente?**

**Cortella** - Irei lançar esse ano um livro no campo da gestão que traz como título







uma frase conhecida: “Quem sabe faz a hora”. São competências certas em tempos incertos. Ele tem este título porque uma das bases dessa reflexão é um planejamento, organização ou modo de ação que tenha, de fato, flexibilidade. Publílio Siro, um grande pensador latino, dizia que “um plano que não pode ser mudado não presta”. É claro que ser flexível é diferente de ser volúvel. Uma pessoa volúvel é aquela que muda de acordo com a direção do vento sem ter clareza daquilo que está fazendo. A flexível muda porque tem a nitidez de qual é a rota que quer seguir. A ausência de flexibilidade e de um planejamento estratégico leva muita empresa a não ter sustentação naquilo que fez e aí ela não consegue se recriar, renovar, refazer. Evidentemente que algumas atividades tiveram um impacto muito forte [na pandemia] porque houve uma cessação imediata da capacidade delas de sustentação, mas ainda assim algumas empresas que pareceriam vitimadas conseguiram dar um outro tipo de movimento. Há uma frase antiga, que eu gosto muito, que diz que “a gente não controla a direção dos ventos, mas podemos reorientar as nossas velas”. Só que para isso você tem que ter clareza de onde quer chegar, saber quais são os meios que tem para chegar nesse lugar, o que encontrará como dificuldade e como facilidade durante o caminho, com o que e com quem se conta para fazer essa jornada. Não se pode é imaginar que não é possível ultrapassar essa tormenta, porque muitas empresas ultrapassaram, mesmo estando em áreas que foram vitimadas mais fundamente pela alteração no padrão econômico.

**ADM PRO – Também percebemos que muitos líderes se sentiram perdidos ao terem que comandar times totalmente a distância. Qual é a base de uma liderança eficaz, seja ela com encontros presenciais ou virtuais?**



**Cortella** - Uma liderança eficaz é aquela que, tendo a partilha de quais são os objetivos, exigências, metas e meios, faz com que haja organização deste tipo de trajeto, independentemente de ele ser presencial, no cotidiano, ou com uma virtualidade, como se teve de fazer nas áreas especialmente de Administração. Não era inesperado que uma parte das lideranças passasse algum tempo em uma certa confusão, afinal de contas, é algo muito inédito e imediato. Ninguém imaginava que em pouco tempo se teria uma alteração tão grande nos nossos modos de fazer, gerir, conviver e administrar. A pandemia, para usar uma expressão que vem do interior, foi um "tranco" e quando isso acontece você busca equilibrar-se, mas balança. Pouco a pouco, as pessoas foram aprendendo a lidar, especialmente quando têm muito mais evidência do que precisam e do que querem fazer. Por outro lado, esse novo modo faz com que a liderança seja capaz de inventar, inclusive, novas métricas para poder gerir a sua equipe. Não dá mais para lidar exclusivamente, em tempos de *home office*, com os mesmos modos de controle. Terá que ser mais por intermédio do resultado, do atingimento das metas e do cumprimento das tarefas, sem que se abandone aquilo que o presencial proporciona, que é o encontro das pessoas. Esse encontro vai além da mera atividade laboral: é onde as pessoas trazem suas questões, preocupações, angústias e é necessário que a liderança consiga estruturar atividades que vão além do campo técnico, de cumprir uma rotina de tarefas. Daí a importância de compreender que houve um abalo e entender que esse abalo permite e necessita, também, que se invente outras maneiras de fazer.


**ADM PRO** - Por falar em liderança, alguns especialistas defendem que o papel de motivador da equipe é do líder, enquanto outros alegam que a motivação é algo intrínseco. Qual desses conceitos é mais real? Afinal,

**nós dependemos de outras pessoas para nos sentirmos motivados?**

**Cortella** - Uma parte desse livro que eu falei, o *Quem sabe faz a hora*, que sairá pela editora Planeta, lida com isso de novo. Nele, eu faço uma reflexão que eu gosto sobre a diferença entre motivar e estimular. Não tenho dúvidas de que motivação é uma atitude interna. Eu não consigo te motivar, eu só consigo te estimular. A motivação, ou seja, o motivo, aquilo que te move, que faz com que você faça as coisas é algo que está nas suas razões internas. No entanto, uma liderança tem a capacidade de estimular. Eu sou professor há 46 anos e não conseguiria motivar um aluno a estudar a filosofia, mas eu consigo estimulá-lo. Não significa aguardar que ele se interesse, mas criar condições para que ele seja permeável ou receptivo àquilo. Por isso, nesses momentos que estamos vivenciando, cada vez mais cabe à liderança estimular as pessoas que, sem dúvida, só encontrarão motivação se a elas forem apresentados com frequência os passos que estão sendo dados e a perspectiva que a empresa deseja. Não é a quebra do sigilo ou a ruptura daquilo que é a privacidade, mas a indicação de quais são os rumos que se deseja. Se há uma coisa que faz com que haja uma perda de motivação é exatamente não compreender porque que se está fazendo algo.

**ADM PRO** - Outra questão importante ligada ao mundo do trabalho no momento é a saúde mental dos trabalhadores. Há tempos já vínhamos notando o aumento das doenças de trabalho, mas com a pandemia isso se acentuou. Como as empresas e seus gestores devem agir para melhorar esse cenário?

**Cortella** - A empresa não fará isso sozinha. Ela terá de ter uma articulação com o poder público, porque essa é uma questão nacional e não exclusiva de uma área específica da economia. Por parte



da empresa, ela primeiro não pode dissimular que há uma agonia muito grande para nós desde meados de março de 2020. O desconhecimento da agonia ou a suposição de que ela é frágil costuma, como a gente já notou no País, conduzir a desastres. Daí a importância de a organização verificar, principalmente junto a grupos que têm maior conhecimento nessa área, parcerias para que se possa lidar com isso. As pessoas vivenciaram em 2020, e continuarão em uma parte longa de 2021, muitos lutos. E não são perdas de pessoas exclusivamente, que é o luto mais fundo, mas o luto como perda, perda da convivência, das relações afetivas, de projetos, de planos pessoais e da família, de condição econômica, de frequência à escolaridade e, nesse campo, voltando ao fato de que eu sou professor, o nosso maior impacto no retorno [das aulas] não é a recuperação de conteúdo, mas lidar com as cicatrizes e feridas que as crianças e jovens trarão. O mesmo vale em relação ao mundo adulto, portanto a empresa precisa estar atenta para não desprezar cicatrizes e feridas e, por outro lado, não imaginar que elas sejam absolutamente impossíveis de cuidar. São dois movimentos: não sobrevalorizar a ferida a ponto de ela ser imobilizadora, mas também não subestimar as agonias para imaginar que se pode ir adiante deixando isso como algo que já foi. Pode ser que a circunstância que gerou a dor tenha ido, mas a percepção da dor e a memória negativa do sofrimento continuam com as pessoas.

“A empresa precisa estar atenta para não desprezar cicatrizes e feridas e, por outro lado, não imaginar que elas sejam absolutamente impossíveis de cuidar.”

**ADM PRO – Ano passado, o Fórum Econômico Mundial listou as 10 principais habilidades para o profissional do futuro e, entre elas, estavam pensamento crítico e analítico, aprendizagem ativa, capacidade de resolver problemas complexos e criatividade. O desenvolvimento dessas habilidades é uma função da escola ou é algo que nós precisamos buscar dentro das nossas relações na sociedade?**

**Cortella** - Essa é uma responsabilidade da educação em geral, que não se esgota na escolarização: ela se dá na família, na empresa, na igreja, na organização sindical, no grupo de amigos, na mídia. São instituições sociais que lidam com a educação. A escola não teria como lidar sozinha com esse conjunto de competências e habilidades e isso é algo que coloca a obrigatoriedade de uma parceria, de maneira que se consiga articular os vários esforços para uma cooperação. Imaginar que a escola daria conta disso por si mesma é não suportar algo que muitas famílias entenderam agora durante a pandemia: quando uma grande parte das crianças e jovens ficou retida em casa, os pais também não conseguiram lidar com o trabalho de ensino e aprendizagem. Se tem algo que saiu desse momento é uma certa compreensão de como é a tarefa docente. Se a pessoa tem dificuldade para lidar com duas crianças, imagine com 40 ao mesmo tempo, tendo que ensinar arte, educação sexual, educação para o trânsito, educação política, além de português, matemática, história, geografia etc. Mesmo no campo do ensino superior, em que há a possibilidade de uma autonomia maior do discente, ainda há uma especialidade em campo. Por isso, não dá para colocar esse decálogo de competências como sendo uma tarefa exclusiva da atividade escolar, inclusive porque nenhuma instituição, por si mesma, dá conta do conjunto de urgências que a gente sempre tem.



**ADM PRO** - Ainda nesse contexto, hoje temos acesso a um número imenso de informações, mas mesmo assim a divulgação de *fake news* e a quantidade de pessoas desinformadas ainda é muito grande. Como selecionar o que realmente é importante para nossa educação e desenvolvimento no meio de tanto conteúdo?

**Cortella** - Não devemos confundir informação com conhecimento. Informação é base para o conhecimento. Informação é cumulativa e conhecimento é seletivo. Por exemplo, se eu passar duas horas fechado no meu escritório em casa escrevendo, estarei absolutamente desinformado sobre o que está acontecendo à minha volta. Enquanto isso, pessoas que não tiveram a oportunidade de uma escolarização mais elaborada estão tendo acesso à informação direto, mas não entendem o que isso impacta, significa e amplia para aquilo que elas têm. Por isso, nós temos hoje uma tecnologia que produz um tsunami informacional, mas ainda não elaboramos os mecanismos de filtragem que permitam que se transforme informação em conhecimento. A única possibilidade de transformar informação em conhecimento é a elaboração de critérios, de seletividade para que tudo aquilo que se aprendeu não sirva apenas como mera informação, mas tenha uma aplicabilidade, seja ferramental ou como instrumento analítico. Quanto mais escolaridade uma pessoa tem, mais ela possui níveis de abstração que permitem transformar informação em conhecimento. Uma sociedade como a nossa, que ainda tem uma miserabilidade no nível de formalização da educação, conta com uma dificuldade maior para que as pessoas ultrapassem aquilo que é a mera informação e a transforme em conhecimento.

**ADM PRO** - Hoje vivemos uma grande polarização na sociedade, o que acaba também influenciando

as relações de trabalho. Como nós, enquanto cidadãos e profissionais, podemos colaborar para que haja maior diálogo entre todos?

**Cortella** - A primeira coisa é perceber que há uma tolice muito grande em aprofundar visões. Ninguém é obrigado a ter o mesmo tipo de pensamento que outra pessoa, mas isso vale para os dois lados. Uma democracia, eu lembro sempre, não é a ausência de ordem, mas a ausência de opressão. E a opressão existe todas as vezes em que eu não posso dizer algo, sou obrigado a pensar do modo que eu não quero e, também, quando impeço que outra pessoa faça a mesma coisa. Portanto, uma convivência saudável em uma sociedade é aquela em que se admite divergência, em que se acolhe o conflito, mas não se admite que ele gere o confronto, afinal de contas, o fato de alguém não pensar como eu, não ter a mesma visão religiosa, ideológica ou futebolística, não significa que seja menos pessoa. Isso não significa, também, que em nome do acolhimento da pluralidade eu deva apenas pensar como o outro pensa. Eu tenho o direito e o dever de, tendo as minhas convicções, ser capaz de argumentar. O grande risco atualmente é que houve um exílio da argumentação. Uma parte das pessoas defende as suas ideias com o que eu chamo de retórica furiosa, que busca não convencer o outro, mas aterrorizá-lo de modo bruto, a ponto de assustá-lo e aí, então, ele não só desiste, como também se recolhe. Quero lembrar algo, resguardadas as diferenças: guerra civil não tem vencedor, só sobrevivente. Toda vez em que houve um grupo contra o outro dentro de uma sociedade nunca houve vencedor, só sobrevivente. A Guerra Civil dos Estados Unidos que, em tese, encerrou-se em 1865 não terminou. Nós acabamos de ver uma eleição em que sinais ligados àquele momento que aconteceu no século retrasado continuam vivos. As feridas, quando não são lidadas, continuam coçando. <>

# Negócio fechado. E agora?

As restrições impostas aos comerciantes por conta da pandemia fizeram com que muitos deles fechassem as portas definitivamente. Com o fim do negócio, reinventar tem sido a única opção dos empreendedores

Por Karen Rodrigues

**O** decreto do governo estadual de São Paulo que implicou no fechamento obrigatório de todos os serviços não essenciais, na tentativa de conter a disseminação do novo coronavírus no País, trouxe prejuízos para diversos setores da economia. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelaram que a decisão de pausar as atividades levou ao fechamento de 716 mil empresas na primeira metade de 2020. Esse número representa mais de 50% do total de 1,3 milhão de negócios encerrados, temporária ou definitivamente, neste período.

A crise econômica que assola o Brasil e o mundo afetou desde as renomadas marcas globais, como a Hertz, o Cirque du Soleil e a Latam, que entraram com pedidos de recuperação judicial (recurso que autoriza que a empresa deixe de pagar seus credores temporariamente), até os micro e pequenos



empreendedores que, inevitavelmente, sentiram ainda mais os impactos negativos da quarentena.

Para superar a dificuldade, eles estão buscando alternativas para se manterem ativos e relevantes. "Muitos conseguiram se reinventar e hoje estão recuperando seu faturamento ao apostar em novos canais ou, até mesmo, em um novo modelo de negócio", revela o analista de negócios e gestor de projetos do Sebrae-SP, Marcos Rabello.

## Por onde recomeçar?

O fim inesperado de um negócio traz com ele inúmeras incertezas, dentre elas, a dúvida sobre como e por onde recomeçar. Mas, afinal, em meio a um cenário econômico oscilante, qual seria a melhor saída para quem precisa partir do zero de novo? Para Rabello, quem quer iniciar um



novo negócio (ou mesmo remodelar o já existente) deve ter, logo no início, um bom planejamento, pois quanto mais tardio ele for, mais dificuldades a empresa terá para superar as adversidades.

Rabello diz, ainda, que outro fator importante é conhecer bem o perfil do seu público-alvo. Assim, é possível acompanhar e monitorar as tendências de consumo que podem impactar positivamente na empresa. "Criar um modelo de negócio e definir sua proposta de valor, pesquisar sobre o mercado que deseja atuar, definir e conhecer seu público-alvo para criar uma comunicação direta e segmentada e identificar sua necessidade de capital para o início desse novo negócio são alguns passos que ajudam a tornar a jornada empreendedora menos desafiadora", afirma o gestor de projetos do Sebrae-SP.

### Atente para as novas oportunidades

A identificação das novas necessidades do mercado consumidor durante a pandemia foi exatamente o ponto de partida para a reformulação dos negócios dos irmãos Adriano e Alexandre Salvador. Sócios nas empresas ProMaxi, que produz

aviamentos e fabricação de etiquetas, e na Neo Soul, voltada à comunicação visual e eventos, eles sentiram os impactos da crise logo no início. "Com o comércio fechando e os eventos cancelados, ficamos sem chão e com a dúvida se conseguiríamos permanecer mais um mês aberto", conta o diretor Adriano.

Sem novos pedidos, clientes suspendendo pagamentos e com o caixa para honrar os compromissos se esgotando, a ideia para reinventar o negócio surgiu de forma inesperada. "Após uma reportagem na TV, apostamos na fabricação de máscaras *face shield* (protetor facial) e, em menos de 24 horas, já tínhamos elaborado o projeto, adequado nossa produção e iniciado as vendas nas mídias sociais. Foi um sucesso", comemora Adriano.

A partir da venda das máscaras, surgiu a ideia de iniciar um *e-commerce* nos principais *marketplaces*, onde apostaram em um novo produto, o tapete sanitizante, que também foi sucesso de vendas e se mantém em alta até hoje. Atentos à possibilidade de a pandemia passar e perderem mercado, os irmãos ampliaram e diversificaram a linha de produtos vendidos na loja virtual, iniciando um novo empreendimento, a NS Departamentos. "São milhares de itens que estamos investindo nesse novo negócio. O mais recente é a linha de maquiagens com 33 opções de produtos. A cada mês melhoramos o faturamento, pois adotamos a cultura de criar e vender os produtos fabricados em nossa loja", conta Adriano.

Apesar do caos que viveram no início da crise, o empresário acredita que nesse período eles aprenderam a exercitar a persistência, a resistência e a fé, ao buscar alternativas para atender mercados nunca antes explorados por eles. "Uma dica aos empresários que tiveram que fechar seu negócio é: nunca se acomode. Se estiver tudo bem e sob controle, desconfie, pois a zona de conforto é o maior inimigo do empreendedor", aconselha Adriano. ➤

Marcos Rabello





Alexandre e Adriano Salvador

### Reinventar: regra básica para empreendedores

A determinação de *lockdown* também acertou em cheio o restaurante Carburadores, que fez história no tradicional bairro da Mooca ao inovar a culinária local com suas carnes defumadas e um menu enxuto, criativo e autoral.

Com a chegada da pandemia, os proprietários perderam os clientes físicos e tiveram que reestruturar o negócio para atender apenas por delivery. Com as contas chegando e sem ter como pagá-las, não restou outra opção a não ser dispensar grande

parte da equipe. Se não bastasse a baixa de funcionários, o proprietário do imóvel não aceitou negociar o valor do aluguel nesse período e os custos ficaram muito altos em comparação ao que estavam vendendo. Sem conseguir nenhum tipo de auxílio ou desconto em contas básicas como água e luz, em maio de 2020 eles anunciaram em suas redes sociais o encerramento das atividades. "Foi muito difícil ter que desistir de tudo, mesmo querendo continuar. É um sentimento de impotência não conseguir fazer nada. Não tínhamos escolha", desabafa Erika Onomura, chef e uma das proprietárias do Carburadores.

Assim que fecharam as portas, após três anos de funcionamento, Erika e seu sócio se sentiram perdidos e sem um norte para seguir. Como o ganho deles dependia 100% da empresa, decidiram levar todos os equipamentos para casa dela e continuaram na ativa com os boxes e combos no sistema delivery e, desde então, eles estão reinventando a forma de trabalhar. "Foi engrandecedor. Tivemos que acompanhar o mercado de entregas, algo que não tínhamos muita experiência. Estudamos formas de entregar algo bem feito e embalado. Os boxes saíram muito bem e vimos uma maneira de sobreviver na pandemia", conta Erika.

Equipe do Carburadores





Outro meio que os empreendedores encontraram para manter a churrasqueira acesa foi oferecer seus serviços em outras casas. Eles receberam convites para assumir a cozinha de vários lugares e, num primeiro momento, tiveram uma parceria fixa no Soul Botequim e agora estão com operação na Cervejaria Tarantino e no Fenda 315. "Parceiros de verdade que só somam no nosso trabalho. Nesse período tão difícil é muito gratificante poder contar com estes espaços e permanecer na ativa", agradece a chef.

Embora a economia esteja dando sinais de melhora, Erika é categórica ao dizer que, neste momento, não há a intenção de abrir uma nova casa e ressalta que pretendem continuar com as parcerias por um bom tempo.

### "Muitos clientes nós vimos crescer"

Outro empreendedor que se viu sem saída foi o comerciante José Antônio Vasconcelos Gonçalves, que entregou definitivamente as chaves do seu negócio no último dia 31 de janeiro. Por 17 anos, ele e sua esposa, Maria de Fátima de Jesus Gonçalves, administraram um comércio de doces em geral, na Vila Romana. O empreendedor revelou que há dois anos já pensava na possibilidade de encerrar as atividades. Com a pandemia, o que antes era uma hipótese se tornou inevitável.

Depois do decreto para fechar as portas, Gonçalves viu o faturamento da loja ficar muito abaixo da média, algo em torno de 55% a menos em relação ao mesmo período de 2019. Para tentar amenizar o prejuízo, ele e a esposa, ambos do grupo de risco, retomaram as atividades após 50 dias sem funcionar. Eles adaptaram o espaço de acordo com as medidas de segurança, mas com a diminuição do número de clientes não conseguiram reverter o cenário criado pela crise.

Essa foi a gota d'água e, assim, veio o duro entendimento de fechar de vez o espaço comercial. "Foi difícil chegar a essa decisão. Não vemos melhora breve na



José Antônio e Maria de Fátima

economia. Muitos dos nossos clientes nós vimos crescer, vinham aqui quando eram crianças e continuaram vindo agora que estão maiores. O sentimento que fica é de saudade, vamos sentir muita falta da rotina que fez parte das nossas vidas por tantos anos", conta o comerciante.

Questionado sobre possíveis planos daqui para a frente, ele diz que, por enquanto, não tem expectativas, mas que está tranquilo quanto a isso. "Vamos aguardar e torcer para que a saúde e a economia melhorem para todos", deseja.

### Suporte e orientações

Para o empreendedor que precisa de suporte ou orientações para retomar as atividades, a sugestão é recorrer ao Sebrae. Lá são oferecidos diversos projetos, treinamentos, consultorias e orientações técnicas para quem deseja empreender, já empreende e precisa melhorar ou, até mesmo, para quem necessita repensar seu negócio. "No Sebrae há produtos como o Empreenda Digital e o Projeto ALI (Agente Local de Inovação), que acompanha as empresas durante um período de quatro meses e trabalha um plano de ação para aumento de faturamento e redução de custos", aconselha Rabello. <>





# CRA-SP tem novos e diretoria para o p





# s conselheiros próximo biênio



## Administradores eleitos no final de 2020 tomaram posse de seus mandatos e se juntaram aos demais representantes que permanecem no Conselho. À nova diretoria, formada pelos conselheiros efetivos, coube a escolha do presidente que estará à frente do CRA-SP em 2021/2022

Por Katia Carmo

**C**ontinuar os trabalhos desenvolvidos pela última gestão, aprimorar o relacionamento do Conselho com os futuros profissionais, debater temas cada vez mais diversos e inclusivos, fortalecer as contribuições dos Grupos de Excelência, repensar o papel do profissional da Administração no futuro e adotar cada vez mais ferramentas de gestão na condução do Conselho. Esses foram alguns dos compromissos firmados pelos administradores eleitos no pleito de 2020, que tomaram posse de seus mandatos no último dia 11 de janeiro.

Participaram da cerimônia de posse, realizada durante Reunião Plenária do CRA-SP, os atuais conselheiros efetivos e suplentes (veja relação nas páginas 22 e 23), e também os administradores Roberto Carvalho Cardoso (que presidiu o Conselho entre 2015 e 2020), Luiz Carlos Marques Ricardo e Rogério Fernando de Góes, que deixam a casa após o término de seus mandatos.

À frente do CRA-SP no biênio 2021/2022 estará Alberto Whitaker, profissional graduado em Administração e Direito, com diversos cursos de extensão

O Adm. Alberto Whitaker presidirá o CRA-SP pelos próximos dois anos.





focados em Governança Corporativa. Atualmente, Whitaker é membro do Comitê de Auditoria da CAIXA, integrante do Conselho Fiscal do Museu de Arte de São Paulo – MASP, conselheiro na Fundação Bienal de São Paulo e também se dedica como “Senior Advisor” Associado, especializado em Conselhos, junto a LHH - Lee Hetch Harrison, empresa global focada no desenvolvimento de talentos e transição de carreira.

## Compromissos

A continuidade nas ações realizadas nos últimos anos é uma das marcas da próxima gestão, conforme explicou Alberto Whitaker. “Tentaremos prosseguir com todo o trabalho que o presidente Roberto vinha fazendo. Graças à atuação dele é que o CRA-SP tem hoje essa posição destacada”.

Quem também acredita que a manutenção de atuais programas é necessária para resultados cada vez melhores é o Adm. Silvio Augusto Minciotti, ex-conselheiro do CRA-SP e que agora retorna como atual vice-presidente para Assuntos Acadêmicos. “O CRA-SP tem um papel fundamental, seja na representação dos profissionais de forma geral, seja na aproximação com a academia. Esse relacionamento que já vem sendo feito com excelentes resultados entre o Conselho

e as universidades será, na medida do possível, incrementado, para que se torne ainda mais efetivo”, disse.

A interação com os estudantes também foi abordada pelo Adm. Walter Sigollo, ex-presidente do CRA-SP (entre 2009 e 2014) e atual conselheiro suplente. “Nossa expectativa é propiciar cada vez mais desenvolvimento, educação e fiscalização da própria profissão para aqueles que já estão formados. E, para os alunos, a oportunidade de eles interagirem diretamente conosco, podendo aproveitar todos os benefícios que o Conselho pode proporcionar”, lembrou.

Outra questão destacada, desta vez pela conselheira Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, reeleita para um mandato de mais quatro anos e atual 2ª secretária, foi o fortalecimento dos Grupos de Excelência. Citando o recente lançamento do Grupo de Estudos da Mulher Administradora – GEEMAD, ela ressaltou a participação cada vez maior de mulheres junto ao Conselho. “Eu acho que podemos fortalecer a contribuição delas e de todos os nossos Grupos de Excelência. Esse sempre é um espaço bastante grande e produtivo para gerar mais conhecimento. Acredito que podemos também estimular um clima de inovação e colaboração porque é assim que nós

## Entenda como funcionam as eleições no CRA-SP

A cada dois anos, o Sistema CFA/CRA realiza as eleições para conselheiros federais e regionais. O pleito elege, alternadamente, um terço e dois terços dos representantes do Sistema para um mandato de quatro anos, que pode ser estendido por mais quatro por meio da reeleição. Em 2020, o pleito renovou um terço dos representantes no CRA-SP. Três conselheiros participantes da chapa vencedora estão, agora, no segundo mandato consecutivo.

A cada biênio, as novas composições também elegem as diretorias executivas dos Conselhos Federal e Regionais, nomeando os presidentes e vice-presidentes de cada área. Atualmente, todo o processo eleitoral (incluindo a votação e as justificativas de ausência) é realizado pelo CFA de forma eletrônica, por meio da internet.



conseguiremos atingir as nossas metas e alavancar aquilo que já alcançamos de forma tão positiva”, enfatizou.

### Novos desafios

A evolução da profissão e os recentes desafios, principalmente diante dos novos modelos de trabalho que se estabeleceram durante a pandemia, também foram abordados pelos conselheiros. Para o Adm. Marcos Cobra, reeleito para mais um mandato de quatro anos, é hora de avaliarmos quem será o novo profissional da Administração. “O processo de renovação é importante porque nós vivemos uma era de transição que nunca imaginamos que fosse acontecer. Hoje, nós podemos dizer que nem da incerteza nós temos certeza. O professor, o administrador e as empresas precisam rever os seus objetivos, reformular suas estratégias e pensar em algo

novo. É preciso repensar qual é o papel do administrador no futuro. Como será esse personagem? Esse é um grande dilema para todos nós e essa gestão [do CRA-SP] tem como fundamento criar novas condições para que a profissão e o administrador continuem sendo a chave para a administração deste País”, lembrou.

Para o conselheiro João Paulo Vergueiro, ex-coordenador do Grupo de Excelência de Administração do Terceiro Setor e eleito pela primeira vez como conselheiro do CRA-SP, é preciso trazer cada vez mais diversidade para o debate. “É bastante satisfatório, depois de 10 anos contribuindo com o Conselho por meio dos Grupos de Excelência, ter a oportunidade agora de apoiar o desenvolvimento da nossa profissão como conselheiro suplente. O CRA-SP já vem há muitos anos trabalhando com os temas de Responsabilidade Social, Diversidade e Inclusão e Terceiro

## Conheça o atual quadro de conselheiros do CRA-SP

### Conselheiros Efetivos / Diretoria



**Adm. Alberto Whitaker**  
Presidente



**Adm. Hong Yuh Ching**  
Vice-presidente Administrativo



**Adm. Idalberto Chiavenato**  
Vice-presidente de Relações Externas



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



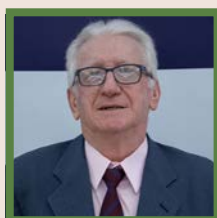
**Adm. Silvio Augusto Minciotti**  
Vice-presidente para Assuntos Acadêmicos



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



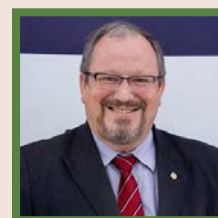
**Adm. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos**  
2ª secretária



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



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



**Adm. Mauro Kreuz**  
Conselheiro Federal Efetivo por SP



Setor e esperamos levar isso cada vez mais adiante, aprofundando esses assuntos, trazendo novos temas e abrindo cada vez mais a casa para outros conteúdos de gestão, que são importantes, promovem a inclusão social, o desenvolvimento do País e fazem toda a diferença”, defendeu.

Para o Adm. Hong Yuh Ching, além de debater mais conteúdos ligados à gestão, é preciso fazer uso de novas ferramentas para que a administração no Conselho seja ainda mais eficaz. O conselheiro, reeleito para um novo mandato de quatro anos, dessa vez como efetivo, também se disse honrado em ocupar, nos próximos dois anos, o cargo de vice-presidente Administrativo. “Nessa posição, eu pretendo trazer várias ferramentas de gestão contemporânea que acontecem no mercado e dar um *up* aqui na nossa casa. Já andei conversando com algumas pessoas e agora pretendo fazer isso de



Os administradores Luiz Carlos Marques Ricardo, Roberto Carvalho Cardoso e Rogério Fernando de Góes deixaram o Conselho após o término de seus mandatos

uma forma mais efetiva para fazer com que o CRA-SP avance ainda mais para um futuro que já está vindo de forma tão desafiadora. Se nós não tivermos ferramentas de gestão, ficaremos para trás. No final, o Conselho é uma empresa como qualquer outra”, explicou. ➡

## Conselheiros suplentes



**Adm. Ana Akemi Ikeda**



**Adm. Antonio Carlos Cassarro**



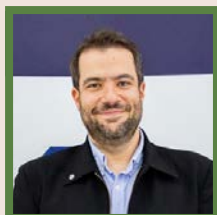
**Adm. Fernando de Carvalho Cardoso**



**Adm. João Paulo de Andrade Vergueiro**



**Adm. Marcos Nogueira Cobra**



**Adm. Murilo Lemos de Lemos**



**Adm. Silvio José Moura e Silva**



**Adm. Taiguara Langrafe**



**Adm. Walter Sigollo**



**Adm. Teresinha Covas Lisboa**  
Conselheira Federal Suplente por SP

# Contraponto feminino

O mercado de trabalho, inegavelmente, ainda é dominado pelos homens. E por mais que a equidade de gênero esteja longe de ser uma realidade, muitas mulheres vêm quebrando paradigmas e conquistando posições de liderança em importantes organizações

Por Karen Rodrigues

**S**empre que o Dia Internacional da Mulher se aproxima, um dos assuntos que vêm à tona é a equidade de gênero nas organizações. As mulheres, lentamente, têm aumentado sua representatividade no mercado de trabalho, no entanto, os números expressam claramente que as disparidades entre elas e os homens ainda são enormes em vários quesitos.

Um exemplo claro é em relação à remuneração salarial. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as trabalhadoras recebem, em média, 20,5% a menos que os homens, mesmo com maior grau de escolaridade. E, quando a análise é direcionada ao alto escalão das organizações, a desigualdade se acentua ainda mais. Dados do Ministério da Economia revelam que as mulheres representam 42,4% das funções de gerência, 27,3% de superintendência e apenas 13,9% de diretoria.

Entretanto, por mais que o mercado de trabalho se mostre pouco favorável à ascensão feminina, muitas mulheres vêm fazendo a diferença em suas respectivas áreas ao conquistarem posições de liderança que antes eram predominantemente masculinas. Essa evolução tem se tornado possível, sobretudo, pela mudança de cultura que muitas empresas estão adotando em suas políticas de igualdade de gênero.

Estas profissionais, que se destacam apesar dos inúmeros obstáculos, se tornam



Marina Kaufman

um contraponto importante na sociedade ao quebrarem paradigmas, inspirando outras mulheres a irem além. Conheça, nas próximas páginas, três diretoras que vêm mudando a história da liderança em renomadas empresas do País.

## Exemplo de família

Eleita pela Revista Forbes como uma das mulheres mais poderosas do Brasil em 2020, a diretora de Marketing da Vivara, Marina Kaufman, se orgulha de fazer parte de uma empresa que atualmente conta com 89,7% de mulheres em seu quadro de funcionários e onde, nos cargos de gestão, 90% das vagas são preenchidas por elas.



Marina lembra que seu pai, Nelson Kaufman, empreendedor responsável pela evolução da marca, sempre confiou e incentivou as mulheres com quem trabalhou. “Eu sempre me vi no mercado de trabalho e cresci em uma cultura que continuamente estimulou a mulher a buscar sua independência financeira e suas realizações. Então esses números refletem a competência e o talento das profissionais que também tiveram condições de acreditar no seu próprio potencial”, conta Marina.

Embora tenha ciência de que globalmente o mercado de trabalho ainda é muito masculino, a diretora afirma que, de modo geral, as mulheres já avançaram muito, embora ainda haja bastante espaço para conquistar. Para ela, os bons exemplos de mulheres em posições de destaque nas organizações ajudam a criar um ambiente empresarial mais sustentável e promissor.

“Entendo que é preciso refletir sobre a sociedade atual e levar a equidade de gênero para todas as áreas. Acredito que o melhor caminho para isso é estar aberto a escutar e não ter medo de promover mudanças estruturais internas. Na Vivara isso aconteceu de forma natural e verdadeira porque faz parte da cultura que construímos, dos exemplos de pregar aquilo que se faz na prática como um valor. Então, uma cultura forte é o primeiro passo para essa evolução”, revela Marina.

## Inclusão e diversidade

Outra diretora também eleita pela Revista Forbes como uma das mulheres mais poderosas do País é Paula Paschoal, do PayPal Brasil. Ela conta que na organização as questões de equidade de gênero e diversidade são levadas a sério, a ponto de desenvolverem inúmeras ações internas para garantir a ascensão de mulheres e minorias a postos de liderança.

No PayPal, 50% do conselho global da empresa é formado por mulheres ou minorias étnicas, 51% dos vice-presidentes são diversos e, entre diretores e executivos

acima dessa posição, o índice alcança 54%. Globalmente, a empresa atingiu a marca de 58% de diversidade. No Brasil, em apenas 10 anos de atuação, a organização se diferencia por contar com 50% de mulheres em cargos de direção.

Para Paula, as empresas que buscam implantar a equidade de gênero precisam ter uma política forte e genuína de inclusão e respeito pelas pessoas. Além disso, é fundamental que todos os setores trabalhem integrados para que a política seja, de fato, cumprida. “No PayPal, investimos na criação de pilares que representam nossas missões e valores. Um deles inclui o que chamamos de grupos de afinidade. Eles congregam o time de mais de 22 mil funcionários em mais de 200 mercados pelo mundo. Um desses grupos, que são globais, se chama Unity e tem a missão de valorizar a igualdade e o equilíbrio de gênero no PayPal. O objetivo é ajudar as mulheres a prosperarem na companhia, promover oportunidades de crescimento e ajudar a próxima geração a explorar o mundo da tecnologia”, relata.

Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que as mulheres recebem, em média, 20,5% a menos que os homens, mesmo com maior grau de escolaridade.

## Inspiração

Quem também se destaca no aumento da diversidade da liderança e desenvolvimento de talentos é a Uber, onde o número de mulheres em cargos de liderança cresceu 15% globalmente. Já na Uber Brasil, a empresa alcançou a marca de 50% de mulheres em cargos de liderança.

Desde julho de 2020, Tavane Gurdos passou a fazer parte dessa história como

diretora da área de Uber para Empresas na América Latina. Ela conta que a nova experiência tem sido incrível. "Fui super bem recebida por todos os líderes e pela equipe. Meu foco tem sido entender os desafios e as oportunidades do time, trabalhando com eles para criarmos a visão e as prioridades para a região, a fim de contribuirmos com os negócios dos nossos clientes."

A diretora diz que ao longo de sua trajetória, até conquistar uma posição de destaque e respeito no mundo corporativo, sempre contou com o apoio das organizações em que atuou e, também, da sua família. "Tenho consciência que são muitos os desafios que os profissionais enfrentam na carreira por conta de gênero, raça ou orientação sexual, por exemplo. Eu sempre busquei inspiração em líderes que desafiavam o *status quo* para continuar a caminhada toda vez que um novo obstáculo aparecia. Hoje, como líder, me desafio a pensar e trabalhar para contribuir com uma jornada mais diversa e inclusiva", acrescenta Tavane.

Um ponto que ela considera relevante na Uber é o fato de se falar muito sobre como equipes inclusivas e diversas apresentam novas maneiras de pensar e trazem perspectivas diferentes para a tomada de decisão e resolução de problemas. "Uma empresa que

Tavane Gurdos



Paula Paschoal

deseja buscar igualdade precisa colocar a interseccionalidade como combustível fundamental, não só porque isso dá resultados, mas porque gera perenidade no negócio", afirma a diretora.

### Como chegar aos altos cargos

Qualquer mulher que queira crescer na carreira e atingir postos de comando nas organizações precisa estar atenta a alguns pontos fundamentais. A diretora sênior do PayPal orienta que o primeiro deles é ter um mentor/mentora, pois eleger pessoas inspiradoras é importante no início da carreira. Outro fator importante é entender que ser uma grande líder implica em se comprometer a ser uma eterna aprendiz.

Paula considera essencial, ainda, entender o negócio da empresa e ampliar as conexões. "Precisa se informar sobre as tendências que impactam sua área, concorrência, mudanças econômicas e relações políticas que possam influenciar o mercado em que atua", salienta.

O mais importante, segundo a diretora, é não aceitar que as pessoas lhe imponham limites e, também, não se autossabotar com pensamentos incapacitantes. "Além de eliminar barreiras organizacionais que impedem as mulheres de chegar ao topo nas corporações, temos de nos unir para mudar culturas machistas, obsoletas, que não têm mais lugar na sociedade", conclui Paula. ↔



Você está a  
um clique dos  
**benefícios**  
**oferecidos**  
**pelo CRA-SP.**

Faça já sua  
atualização  
cadastral



Acesse aqui:



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

# Destaque para o turismo nacional



Los Angeles



New York

Rede hoteleira volta à atividade, se adequa aos novos protocolos de higienização que visam a segurança dos hóspedes e colaboradores e se destaca como principal opção de turismo para o brasileiro

Por Karen Rodrigues



**C**om a retomada gradual das atividades turísticas no País, os turistas brasileiros, aos poucos, estão voltando a fazer o que mais apreciam: definir um roteiro, arrumar as malas e partir rumo ao destino escolhido. E, por conta das inúmeras restrições a viagens internacionais, o turismo nacional vem ganhando destaque, sendo a escolha de muitos viajantes.

A reabertura do setor anima não só os turistas, mas, principalmente, os empresários da indústria de viagens que amargaram longos meses de recessão no faturamento com a interrupção das atividades em decorrência da pandemia do novo coronavírus. De acordo com a Pesquisa Mensal de Serviços, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o turismo responde por 8,1% do Produto Interno Bruto (PIB) e é responsável por empregar, em média, sete milhões de pessoas direta e indiretamente no País. No entanto, ao comparar o primeiro semestre de 2020 com o mesmo

período anterior, percebe-se uma queda de 37,9% no faturamento das atividades turísticas.

Embora a área apresente sinais de reaquecimento desde seu relançamento em setembro do ano passado, nada tem sido como antes. A questão que ainda gera incerteza em boa parte dos turistas que planeja viajar é: a rede hoteleira está preparada para receber os hóspedes de acordo com os novos padrões e protocolos sanitários estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)?

Segundo o coordenador do Grupo de Excelência em Administração Hoteleira - GEAH do CRA-SP e atual VP da AMTSBE - Associação Mundial de Turismo e Bem-estar, Adm. Marcelo Boeger, os hotéis estão prontos para retomar as atividades. Muitas mudanças foram implementadas no intuito de garantir a segurança tanto do cliente, como também de seus prestadores de serviços e colaboradores.



Boeger revela que os pontos cruciais de contato com o hóspede, como reserva, *check-in*, *check-out*, higiene do quarto, áreas comuns, serviços nos restaurantes, entre outros, tiveram que ser revistos. Além disso, os serviços *low touch* (pouco contato) com uso de *QR Code*, *APPs*, *IoT*s (sistema de dispositivos físicos que recebem e transferem dados por Wi-Fi) estão se tornando tendência e sendo adotados pelos hotéis.

“Entre todas as ações, a mais importante, sem dúvida, tem sido a implementação dos protocolos. Assim como em outros países, estamos atuando dentro de cinco importantes perspectivas: medidas de distanciamento social - que limitam a ocupação do local e impõem o distanciamento nas áreas sociais e comuns; medidas de higiene pessoal - que determinam o uso correto da máscara e a presença de dispensadores de álcool gel para a higienização das mãos dos colaboradores e clientes; medidas de sanitização de ambientes - que garantem a desinfecção de todos os locais; medidas de comunicação - que informam aos usuários sobre os novos protocolos das instalações; e medidas de monitoramento - ações fundamentais que monitoram a saúde dos profissionais e dos hóspedes. Podemos reunir todos os processos dentro destas cinco perspectivas e, agrupados assim, conseguimos auditar e garantir uma hospedagem segura, independente de qual seja o destino ou porte do hotel”, explica Boeger.

### Orientações adotadas por empresas de turismo

Para nortear a cadeia de turismo em relação às principais práticas de higienização adotadas por destinos e empresas ao redor do mundo, o Guia Viajar Melhor, canal de comunicação brasileiro da empresa Travel Media PR, elaborou o estudo *O Futuro e o Presente das Viagens Pós-Pandemia - melhores práticas para a retomada do turismo*, que reúne os protocolos que estão sendo usados por entidades do setor, iniciativa

privada e destinos turísticos do Brasil e exterior, e, ainda, orienta empresários da indústria de viagens e turismo com estratégias e referências, com base nas principais ações aplicadas ao redor do mundo.

No entanto, não são apenas os hotéis que precisam se enquadrar nos padrões de segurança. Agora, os viajantes também têm regras a seguir. Recentemente, as instituições do setor criaram o *Movimento Supera Turismo Brasil* e lançaram o *Guia do Viajante Responsável*. Nele, há uma série de orientações endereçadas aos turistas, para que possam se proteger e ter mais consciência daquilo que devem observar, fazer ou deixar de fazer nos destinos.

E já que a preocupação da maioria dos consumidores é em relação à segurança, o Ministério de Turismo - MTur criou o selo *Turismo Responsável - Limpo e Seguro*, que estabelece as boas práticas de higienização para cada segmento do setor. O MTur afirma que o selo é um incentivo para que os clientes se sintam seguros ao viajar e frequentar locais que cumpram protocolos

Adm. Marcelo Boeger





Fabio Godinho

específicos para a prevenção da Covid-19, posicionando o Brasil como um destino protegido e responsável.

### As adaptações na prática

A GJP Hotels & Resorts, fundada em 2005, conta com um total de 10 unidades, localizadas em cidades do Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil. Assim que notou que a pandemia atingiria o País, a rede antecipou as ações preventivas nos hotéis e, sequencialmente, fechou uma parceria inédita e exclusiva com o Hospital Sírio-Libanês, uma das principais entidades médicas do Brasil, para a implementação e auditoria de uma série de protocolos de biossegurança em toda a jornada do cliente, do *check-in* ao *check-out*. “Fomos pioneiros nesse sentido, trazendo conforto e segurança para hóspedes, colaboradores e fornecedores, ou seja, para toda a cadeia produtiva que envolve a operação de um hotel”, conta Fabio Godinho, CEO da GJP Hotels & Resorts.

A partir da consultoria com o Sírio-Libanês, a GJP implementou nas 10

unidades o selo *Clean & Safe*, que garante novos padrões de higiene, convívio social e segurança. Os colaboradores, por sua vez, participaram de um intenso treinamento com os principais líderes de áreas e equipes do hospital e passaram a utilizar todos os EPIs recomendados.

“Entre os novos protocolos adotados estão a instalação de totens com álcool gel em todo o hotel, reforço na higienização dos espaços de áreas comuns, demarcações no piso e elevadores para distanciamento social, entre outras ações. Outra novidade é o WebApp, aplicativo lançado pela rede que permite escolher e agendar serviços diretamente pela plataforma por meio de um *QR Code* espalhado pelo hotel. Para tudo isso, investimos no início do ano passado R\$3 milhões, contemplando a consultoria e adaptações necessárias nos hotéis”, revela Godinho.

Outra rede que também adotou um rígido protocolo de sanitização antes da reabertura foi a B&B Brasil. Presente nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, a companhia de origem francesa aproveitou o período de paralisação das operações e criou um manual de higienização, normas e procedimentos de Covid-19, no intuito de guiar as seis unidades do grupo desde a conduta da chegada do colaborador ao trabalho, até como deve ser tratado o *check-out* do hóspede.

Além disso, a B&B intensificou os cuidados com a higienização dos quartos e áreas comuns e, ainda, adequou as instalações internas de acordo com as normas de distanciamento. “Readequamos o serviço de café da manhã com distanciamento entre as mesas, controle de quantidade de pessoas no espaço, uso obrigatório de máscara e luvas ao se servirem. Implementamos a sinalização de distanciamento, limite de pessoas no elevador, acrílico protetor no balcão da recepção, disponibilizamos álcool gel em pontos estratégicos do hotel, além do serviço de auto *check-in* para que o hóspede não precise ter contato com outras pessoas”,



revela Monika Borges, diretora de Operações da rede B&B Brasil.

Assim que o visitante chega a um dos hotéis B&B, ele tem a temperatura medida e lhe é solicitado o preenchimento de um questionário. Após sua saída, o apartamento fica 24 horas sem uso, reforçando os processos de sanitização. "Contratamos a Bureau Veritas, uma empresa internacional que audita e certifica os hotéis através do selo *Safeguard*. Com essas medidas, todos os hóspedes se sentem seguros em utilizar nossos hotéis", enfatiza Monika.

### A nova tendência do setor

Como o receio de contágio do novo coronavírus ainda é grande e a regra para evitar aglomerações é clara, a opção do turismo regional vem sendo incluída no roteiro de muitas pessoas que querem dar uma saidinha de casa, porém sem ficar horas dentro de um ônibus ou avião. As viagens de curta

distância para cidades vizinhas, campo ou até mesmo praias próximas têm despertado a atenção de muitas operadoras de turismo, que perceberam o crescimento da procura por destinos domésticos.

De acordo com Boeger, os hotéis que até então eram propriedades comuns enxergaram nessa nova tendência a oportunidade para recuperar seu faturamento. Com isso, passaram a investir em comunicação onde enfatizam aos potenciais hóspedes os protocolos de segurança adotados pelo espaço. "Estes hotéis lidam com os efeitos da pandemia de forma inteligente e, por este motivo, vêm obtendo protagonismo e uma recuperação mais rápida. O equilíbrio e a genuína hospitalidade devem ser complementados a estas novas práticas, sem nunca esquecer nosso propósito e valores enquanto hoteleiros que, entre tantas outras competências, é de saber servir com qualidade", finaliza Boeger. 🗨️

Monika Borges



### A pandemia continua

Apesar da retomada do setor hoteleiro no final do ano passado, é preciso lembrar que além dos cuidados sanitários ainda é necessário operar com a capacidade limitada. Diante da segunda onda da Covid-19 no País, cada município tem definido seu modelo de atuação conforme a taxa de transmissibilidade, gravidade e risco da doença, levando em conta a ocupação das UTIs, óbitos e casos divulgados por meio de portarias dos respectivos municípios.

Normalmente nas regiões com avaliação de risco gravíssimo (cor vermelha) o limite é de 30% da capacidade do estabelecimento. Para meios de hospedagem localizados em regiões avaliadas como risco grave (cor laranja), o limite a ser respeitado é de 60%. Nas regiões com risco alto (amarelo), a ocupação é de até 80% das vagas e onde há risco moderado (cor azul) até 100% dos leitos podem ser utilizados.

## Livros >

### QUANTO CUSTA SER RICO?

Mente, dinheiro e estratégia

Quanto custa ser rico? Será que é tão complicado assim? Se você gostaria de construir riqueza e de viver todos os benefícios que a abundância financeira pode lhe proporcionar, este livro é para você! Trace objetivos de curto, médio e longo prazo e metas realistas. Monte a sua carteira ideal de investimentos com um risco que o deixe confortável. Neste livro, você encontra o pacote completo: começa na reestruturação da maneira de pensar e encarar o dinheiro e vai até o funcionamento prático e real das principais categorias de investimento, com seus benefícios, características e riscos. Aprenda a criar estratégias para qualquer perfil de investidor e utilize-as para construir riqueza e alcançar a sua liberdade financeira!



Autores: Matheus Gaboardi, Paulo Tavares  
Número de páginas: 376  
Editora Brasport



Autoras: Bruna G. Mascarenhas, Viviane Mansi  
Número de páginas: 113  
Haikai Editora

### EMPLOYER BRANDING

Conceitos, modelos e práticas

Esta não é uma obra só para iniciados. A ideia é falar do básico, como origens, conceitos e práticas, e também propor algumas reflexões mais profundas sobre esse tema ainda novo, que consideramos tão importante para o mundo do trabalho. Aqui você vai ler e entender que *employer branding* é um tema estratégico, que envolve pesquisa, dados e muito planejamento. Mais que tudo isso, envolve vontade de olhar para as pessoas genuinamente, observando a organização pelos olhos delas. Idealmente, envolve olhar para elas com disposição para entender que todos nós dedicamos uma parte considerável da vida ao trabalho e que essa parte merece ser boa.

## Canal do CRA-SP >



O Canal A Serviço da Administração, no Youtube, concentra uma série de produções que vão desde coberturas institucionais, sobre tudo o que acontece no Conselho, até entrevistas com profissionais de renome. Para começar 2021, relembramos duas produções de destaque, que trouxeram muito conhecimento diante de temas importantes.



### Saiba como se planejar financeiramente durante uma crise

Neste vídeo, da série Webinars do CRA-SP, o Adm. André Massaro, coordenador do Grupo de Excelência em Administração Financeira, fala sobre a importância do planejamento financeiro durante períodos de turbulência.



<https://bit.ly/36lp1NL>



### Empreendedoras: quais os cenários futuros?

Neste CRA-SP Entrevista Live, a convidada é a fundadora da Rede Mulher Empreendedora, Ana Fontes. Considerada uma das 20 mulheres mais poderosas pela Forbes, Ana traça um panorama sobre o futuro dos negócios, em meio às incertezas da pandemia do novo coronavírus.



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





# CONVÊNIO FARMÁCIA



Drogaria  
**São Paulo**

drogarias  
**Pacheco**

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

**Descontos válidos em todo Brasil!**

Já são mais de R\$ 20 milhões em descontos aos Administradores associados.

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 GENÉRICOS

**20%**  
de  
Desconto

EM MEDICAMENTOS  
TARJADOS DE MARCA

**15%**  
de  
Desconto

EM MEDICAMENTOS  
OVER THE COUNTER

**5%**  
de  
Desconto

EM PRODUTOS DE  
PERFUMARIA



SAESP  
Associação dos Administradores  
de São Paulo



CRA-SP  
Conselho Regulador de Administradores  
de São Paulo

A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

## Saída da Ford

**A** Ford anunciou recentemente a desativação de suas fábricas no Brasil. Ouvi muitos comentários sobre as razões desta decisão. A maioria delas tem tão somente cunho político partidário. Aproveitam o momento para tão e somente fazerem críticas atrás de votos. Somos uma sociedade “emotiva oportunista”. Concordo plenamente que um problema grave do Brasil é o “famigerado” Custo Brasil. Este problema, porém, não é de hoje e nem exclusividade da Ford. Todas as empresas que operam no País sofrem da mesma doença e várias delas vieram para o Brasil sabendo desta peculiaridade. A Ford está no Brasil há cem anos e conviveu com este problema em toda a sua existência. Na minha opinião, a saída da montadora do País é apenas uma questão de gestão incompetente. Quando falamos de gestão, pressupõe-se administrar riscos e alcançar sucesso. Se não alcançamos sucesso é porque nossas ações não foram bem delineadas. Estratégia faz parte de gestão. A Ford é uma empresa privada dona de suas ações, se ela decidiu sair do Brasil ou foi por incompetência ou estratégia e isto só ela pode dizer.

Algumas empresas fecham por decisão própria. Porém, a maioria fecha por incompetência de seus gestores. Inúmeras outras organizações (brasileiras e estrangeiras) fecharam no Brasil somente no ano passado e não houve uma repercussão tão grande como esta. Por que será? Estamos vivendo um momento um tanto quanto peculiar, porém cheio de oportunidades. Temos e devemos reinventar a nossa forma de gerir os negócios. Nós gestores não podemos viver à mercê de

entidades ou governos para termos sucesso em nossas empresas. Se entramos em uma guerra, temos que ganhar as batalhas para alcançar a vitória final. Qual a forma do sucesso? Agir! Aqui e agora! Ouvir o passado, ver o presente e olhar o futuro! Tudo está ao nosso alcance! Em uma sociedade capitalista, o País se alicerça nos municípios e a economia nas empresas. O governo deve ser apenas coadjuvante. Assim sendo, quando estamos administrando uma empresa estamos tomando parte na gestão do município, do estado e do país. Não devemos esperar que os nossos problemas sejam resolvidos pelos entes públicos. Estes devem se ater somente às necessidades das pessoas (educação, saúde, segurança) através de normas regulamentadoras e sistemas de fiscalização.

Devemos trazer a responsabilidade para nós e através de ações concretas e vitoriosas dentro de nossas empresas sermos um agente transformador desta nossa sociedade doentia e emotiva oportunista. Emotiva porque age baseada na emoção. Oportunista porque procura oportunidades para extravasar suas emoções. A sobrevivência da empresa está nas habilidades técnicas e comportamentais de seus funcionários. Uma organização bem administrada cria valores nos seus funcionários e estes retribuirão com dedicação e resultados positivos. Sei que infelizmente a realidade atual é bem diferente, mas cabe a nós mudá-la. O governo? Bem, isto será outro assunto.

**Antonio Luiz Casarin**

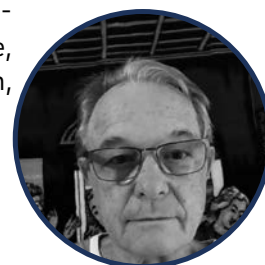
CRA-SP nº 12.945

Presidente da Casarin Gestão Empresarial e Negócios

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

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

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







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

# ASSESSORIA JURÍDICA TRABALHISTA



O SAESP através de seu Departamento Jurídico Trabalhista, presta assistência aos Administradores na defesa de seus direitos e interesses decorrentes de suas relações de trabalho, estando legitimado para representar a categoria no setor preventivo e contencioso.



## Dúvidas trabalhistas

Envie o seu problema aos Advogados do Departamento Jurídico do SAESP.



## Acordos judiciais

Foi demitido?  
Fale agora com um advogado especialista.



## Cálculos Trabalhistas

Cálculo de estimativa de valores dos vencimentos e descontos

## MAIS SERVIÇOS

- Elaboração de pareceres
- Acordos extrajudiciais;
- Acordos individuais e coletivos
- Acordos judiciais;
- Cálculos de verbas para rescisão do contrato de trabalho;
- Notificações judiciais e/ou extrajudiciais
- Interposição de Reclamações Trabalhistas, liminares e/ou cautelares;
- Pedidos de rescisão indireta;

## CONTATO

(11) 3086-3476 (11) 3894-1337



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



[saesp@saesp-sp.com.br](mailto:saesp@saesp-sp.com.br)

# 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\$ 267<sup>1</sup>**



Ligue: **0800 799 3003**

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