

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Entrevista

Gustavo Cerbasi, especialista na área da educação financeira, explica como ter uma vida rica

Big Quit

Demissões voluntárias já são uma realidade no Brasil, apesar do alto índice de desemprego

lucro



produtividade



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



Bom para a empresa e para o colaborador

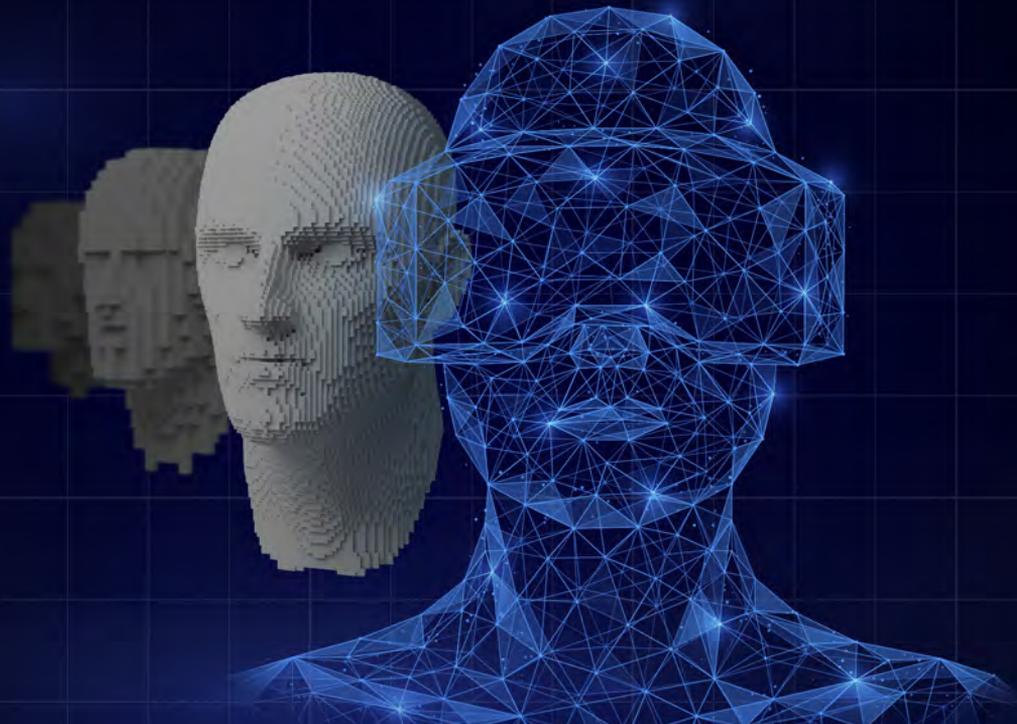
prejuízo



turnover



ENCOAD **2022**



A **[RE]EVOLUÇÃO** DOS NEGÓCIOS

**RESERVE
ESSA DATA**

**12 A 15 DE
SETEMBRO
DE 2022**

[ONLINE GRATUITO CERTIFICADO]



Treinar e desenvolver também é uma responsabilidade social



Não é de hoje que as organizações promovem ações de capacitação para seus colaboradores, no intuito de adequar processos, reforçar a sua cultura organizacional e desenvolver os profissionais. O setor responsável por estas ações, também conhecido como T&D, é um dos mais importantes dentro da área de Recursos Humanos, e é inegável sua importância para as corporações.

Nesta edição da ADM PRO, conversamos com muitos especialistas que reforçaram a necessidade de as empresas repensarem seus investimentos para essas ações de capacitação e nos mostraram os resultados dos treinamentos para o negócio. Entretanto, além de uma obrigação estratégica, arrisco dizer que a devida estruturação de uma área de T&D nas empresas atende também a outro fator importantíssimo: a responsabilidade social de colaborar para a atualização de milhares de profissionais diante das transformações tecnológicas e comportamentais do mundo atual.

Todos já vimos algum estudo que prevê o fim de diversas profissões nos próximos anos e a verdade é que precisamos, tanto individual, como coletivamente, reunir esforços para que as pessoas estejam cada vez mais preparadas para essas novas funções e atividades, pois somente assim poderemos contar com um mercado de trabalho aquecido, com boas ofertas e justo para todos.

E, por falar em mercado de trabalho, nesta edição também abordamos um movimento mundial que tem preocupado as organizações: o *big quit*, também conhecido como “grande renúncia”, que consiste em uma onda de demissão voluntária significativa nos últimos tempos, motivada por diversos fatores, entre eles a insatisfação com os modelos de trabalho praticado pelas empresas. Trazemos, também, uma entrevista

exclusiva com Gustavo Cerbasi, administrador registrado no Conselho e um dos mais reconhecidos especialistas em educação financeira. No bate-papo, ele aborda desde a necessidade de tratarmos sobre finanças com os filhos, até a adequada preparação para a aposentadoria.

Completando a edição, também falamos sobre marketing de relacionamento e a sua importância para a retenção de clientes e trazemos os números finais da Semana Carreiras da Administração, evento produzido pelo CRA-SP que abordou as inúmeras possibilidades de atuação para aqueles que se formam em cursos da área.

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



Comitê Editorial

Adm. Idalberto Chiavenato
- coordenador

Admª. Claudia Costin

Adm. Fernando Carvalho
Cardoso

Igdal Parnes

Adm. João Paulo Vergueiro

Adm. Marcos Cobra

Mônica Orcioli

Adm. Ricardo Pelegrini

Produção de Conteúdo

Gerente de Relacionamento:
Daniel Sguerra

Editora responsável:
Katia Carmo -
MTB: 84.375/SP

Redação:
Karen Rodrigues
Katia Carmo

Capa:
João Almeida

Contato:
redacao@crasp.gov.br

Projeto Gráfico:
Phábrica de Produções

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

Impressão:
A5 Gráfica e Editora Eireli

Tiragem:
35 mil exemplares

Periodicidade:
Trimestral

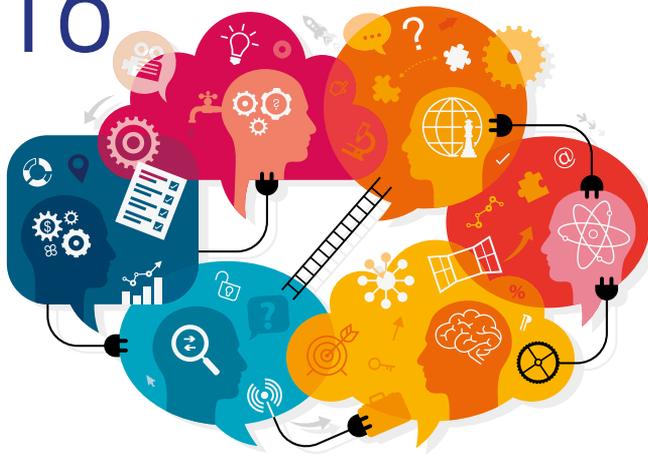


Rua Estados Unidos, 889
Jd. América - 01427-001 - SP
Estacionamento no local
Tel.: (11) 3087-3200
atendimento@crasp.gov.br
www.crasp.gov.br



Sumário

16



Capa

Treinar e desenvolver colaboradores sempre foi essencial para o negócio. Entretanto, a prática, também conhecida como T&D, mostra-se ainda mais importante diante das mudanças constantes do mercado de trabalho, que exige profissionais cada vez mais qualificados e cientes de suas potencialidades

10



Entrevista

Adm. Gustavo Cerbasi, uma das principais referências na área da administração financeira, fala sobre estilo de vida, sacrifícios, conquistas, planejamento e aposentadoria

24



Mercado de trabalho

Crescente número de demissões voluntárias preocupa organizações de todo o mundo e chega ao Brasil, onde o índice de desemprego segue alto. Entenda os motivos

28



Marketing

Reter clientes e garantir a recompra: dois motivos fundamentais para a sua empresa apostar no marketing de relacionamento, que demanda muito planejamento e análise de dados

06

Em Foco

Informações sobre a Fiscalização do CRA-SP, decisões judiciais, novas parcerias, colonistas e muito mais

08

Evento

Os números da 2ª edição da Semana Carreiras da Administração, promovida pelo CRA-SP no final de abril

Legislação >

Empresas que atuam na área da administração financeira também devem se registrar no CRA

Nos últimos meses, várias decisões judiciais favoráveis ao CRA-SP têm reforçado a necessidade de registro das organizações que atuam na área da Administração. Na grande maioria dos casos, empresas que prestam serviços de assessoria contestam a obrigatoriedade da inscrição, embora essa seja uma **atividade privativa do administrador** e, portanto, sujeita à fiscalização do Conselho.

Em uma recente decisão, a Terceira Turma do Tribunal Regional da 3ª Região manteve o entendimento do juiz de primeira instância que julgou procedente o registro de uma empresa que desenvolve atividades nas áreas de consultoria em gestão empresarial e, também, **administração financeira**. Além de discordar da necessidade da inscrição, a autora do processo também pedia o cancelamento do auto de infração recebido.

No despacho, os desembargadores da Terceira Turma ressaltaram que **já há jurisprudência sobre o assunto**, ou seja, um conjunto de decisões e interpretações que ratificam essa obrigatoriedade de registro para as empresas dos setores de consultoria e gestão financeira.



O CRA-SP disponibiliza em seu portal, na parte de fiscalização, orientações que visam esclarecer os campos de atuação do administrador e, conseqüentemente, a obrigatoriedade de registro para empresas da área. Acesse <https://crasp.gov.br/crasp/site/fiscalizacao/campos-de-atuacao-do-administrador>



Benefícios >

CRA-SP e IBGC firmam parceria para descontos em cursos

O CRA-SP e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC firmaram uma parceria que prevê vantagens exclusivas para os registrados no Conselho. Pelo acordo, os cursos das trilhas **"Governança"** e **"Empresa Familiar"**, oferecidas pelo Instituto, terão 10% de desconto para os profissionais ligados ao CRA-SP.

Para obter o benefício, é necessário escolher o curso desejado e, antes de confirmar a inscrição, enviar um e-mail para o endereço cursosibgc@ibgc.org.br informando nome completo, CPF e número de registro no CRA-SP. Nesta etapa, o IBGC irá confirmar o registro do interessado junto ao Conselho e concederá um cupom exclusivo que deverá ser informado na finalização da inscrição.

Confira os cursos disponíveis das trilhas participantes em <https://www.ibgc.org.br/cursos>.



Opinião >

Portal da ADM PRO tem novos colonistas

Recentemente, mais dois especialistas estrearam suas colunas no portal da Revista ADM PRO. **Carlos Aragaki**, sócio da BDO RCS Auditores Independentes e responsável técnico da plataforma *Fair Play Financeiro*, da CBF, escreve, desde o mês de março, a coluna **Gestão do Esporte**. Entre os temas já abordados por ele está a criação da Lei da SAF - Sociedade Anônima do Futebol.

Já o diretor do Instituto de Economia da Associação Comercial de São Paulo e autor dos livros "O Plano Real Para ou Continua?" e "O Plano Real Acabou?", **Marcel Domingos Solimeo**, está à frente da coluna de **Economia**. Em seu primeiro artigo, no mês de maio, o especialista abordou os desafios do mercado de trabalho diante do desemprego.

Confira todos os colonistas e outros conteúdos extras no portal da ADM PRO. Acesse www.admpro.crasp.gov.br



Orientação >

CRA-SP intensifica suas ações de fiscalização orientativa em prol da sociedade

Com o propósito de proteger a sociedade de empresas e profissionais que atuam na área de Administração sem a devida capacitação técnica para a execução de serviços, o CRA-SP vem intensificando as ações de **fiscalização orientativa**, que visam esclarecer dúvidas e divulgar importantes informações para toda a população, promovendo, assim, a conscientização e respeito à profissão. Além disso, o trabalho desenvolvido pela equipe de fiscalização do CRA-SP cumpre também outro importante papel: o de **valorizar** aqueles que atuam de acordo com a legislação em vigor, se encontram registrados e em situação regular junto ao Conselho.

Segundo a coordenadora da Fiscalização do CRA-SP, Adm^a. Ana Paula de Souza Lima Martins, as ações de fiscalização orientativa se mostram muito viáveis quando comparadas aos processos punitivos. "Entre os fatores que justificam as vantagens dessa forma de ação, vale destacar o alcance em larga escala, pois é possível contatar mil empresas de uma vez por meio de uma campanha de e-mail com as devidas orientações, todavia, é humanamente impossível gerir com qualidade esse mesmo contingente de processos", comenta a administradora.

Resultados das ações

Em 2021, o CRA-SP contatou mais de **88 mil pessoas físicas e jurídicas** por meio de e-mail e carta. Deste total, **22.775** são empresas que utilizam CNAEs da Administração e organizações registradas com ausência de responsável técnico. Outros **65.730** são profissionais, entre administradores (empresários) registrados no Conselho e participantes de eventos, que são orientados sobre a necessidade de registro.

Para saber mais sobre o trabalho de fiscalização orientativa do CRA-SP acesse <https://www.crasp.gov.br/crasp/site/orientacao-e-fiscalizacao/conheca-a-fiscalizacao-do-cra-sp>



Parceria >

Acordo de cooperação visa o desenvolvimento dos profissionais



O CRA-SP e a 5ª Seção Regional do Ibracon – Instituto de Auditoria Independente do Brasil assinaram recentemente um acordo de cooperação que tem como objetivo a promoção de atividades em conjunto que beneficiem os profissionais ligados às duas instituições.

Entre as ações previstas, estão a realização de eventos e uma **política de descontos especiais** para os profissionais registrados no Conselho em alguns dos cursos oferecidos pelo Ibracon. Com a parceria, as duas instituições entendem que haverá a ampliação do alcance dos treinamentos ofertados, bem como a difusão de temas fundamentais para o desenvolvimento dos negócios.

Na assinatura do acordo, o presidente do CRA-SP, Adm. Alberto Whitaker, ressaltou a importância da concessão de descontos especiais. "Por pessoalmente conhecer a qualidade dos treinamentos promovidos pelo Ibracon, fico muito satisfeito em poder oferecer uma condição vantajosa aos profissionais inscritos no CRA-SP para acesso aos cursos da entidade. **A formação continuada é uma necessidade** e, também, um diferencial a qualquer profissional que deseja se destacar no mercado de trabalho. Os treinamentos do Ibracon têm muito a contribuir para isso, em especial para aqueles que atuam ou querem atuar em áreas de controle, auditoria, consultoria, governança e demais setores correlatos, que são, sabidamente, escolhas de muitos dos nossos registrados."

Para conferir todos os cursos oferecidos pela instituição, acesse <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/lisCursos.php?origem=verTodos>





Semana Carreiras da Administração atrai mais de 4 mil pessoas

Evento promovido pelo CRA-SP foi transmitido pelo canal A Serviço da Administração, no YouTube, e debateu as diversas opções de atuação para os profissionais da área

Por Katia Carmo

Foram quase **20** horas de programação, **40** entrevistados e **4.355** pessoas inscritas. A 2ª edição da Semana Carreiras da Administração, realizada gratuitamente pelo CRA-SP no final do mês de abril, atraiu estudantes e profissionais da área, interessados em saber um pouco mais sobre as diversas possibilidades de atuação dentro do mercado de trabalho.

Durante quatro dias, os participantes puderam entender a rotina de setores clássicos da Administração, como finanças, recursos humanos, logística e comércio exterior e, também, conhecer novas áreas, que despontam como promissoras no contexto atual, como perito judicial, terceiro setor, gestão ambiental e administração de condomínios. O objetivo principal do evento foi o de **levar conhecimento** aos interessados, ajudando, assim, na tomada de decisões em relação ao futuro da carreira.

Para debater esse vasto leque de opções, a Semana contou com a participação dos **Grupos de Excelência do CRA-SP**, compostos por profissionais voluntários de diversas áreas do conhecimento, e também de

convidados especiais (veja lista abaixo), que falaram sobre cargos e atividades específicas, muitas delas já seniores, nas quais o profissional da Administração também tem oportunidades.

- **Vendas, comércio e varejo:** **José Emílio Menegatti**, administrador de empresas;
- **Auditoria interna:** **Ricardo Baras**, diretor-executivo do Instituto dos Auditores Internos do Brasil - IIA;
- **Marketing:** **Maurício Magalhães**, sócio e proprietário na Mundo Real;
- **Gestão de investimentos:** **Douglas Souza**, assessor líder de investimentos - Big Invest/XP;
- **Agronegócio:** **Letícia Martinez**, mestre em Administração de Organizações;
- **Gestão de riscos:** **Henrique C. Silva**, sócio-líder de Consulting Risk da E&Y;
- **Tecnologia:** **Ricardo Pelegrini**, CEO & co-founder na Quantum4 Innovation Solutions e ex-presidente da IBM Brasil;
- **Empreendedorismo:** **Elisabete Fernandes**, consultora de Empreendedorismo e Inovação;

- *Auditoria independente*: **Marco Fabbri**, presidente da 5ª Seção Regional do Ibracon;
- *Gestão de cooperativas*: **Gustavo Ramos**, diretor-executivo da Coop Drogarias;
- *Conselho de Administração*: **Leila Loria**, ex-presidente do conselho de Administração do IBGC;
- *CEO*: **Raul Corrêa da Silva**, chairman e CEO da BDO Brazil;
- *Relação com investidores*: **Philipe Casale**, conselheiro de Administração do IBRI;
- *Auditoria empresarial*: **Fabio Antonio**, sócio de auditoria da KPMG e diretor-executivo da ANEFAC Campinas;
- *Consultoria em tecnologia*: **Edson Camargo**, diretor da área de consultoria em TI da PwC Brasil;
- *Consultoria de negócios*: **Ronaldo Fragoso**, líder de Alianças e Ecossistemas na Deloitte.

Formato, interação e acessibilidade

Desde o início da pandemia, o CRA-SP tem focado a produção de seus eventos no formato on-line, garantindo a segurança dos participantes e expositores. Mesmo após a flexibilização e volta à normalidade, o modelo a distância continuou, permitindo que mais pessoas pudessem acompanhar as apresentações, independente do local onde estão. Uma prova de que essa decisão é a mais acertada, inclusive, pôde ser vista na quantidade de inscritos e nas mais de **13 mil visualizações ao vivo** que a Semana alcançou.

Esse modelo a distância também não impediu que a interação fosse alta. Durante os quatro dias de evento, foram recebidas 10.191 mensagens no chat do YouTube, entre sugestões, dúvidas, críticas, elogios e perguntas aos convidados, que puderam responder ao vivo às questões. 🗨️



Todas as apresentações da Semana contaram com a tradução em libras e continuam disponíveis no canal do CRA-SP, no YouTube. Para rever, acesse <https://bit.ly/3wU3slg>





Os segredos de uma vida mais rica

Gustavo Cerbasi, uma das maiores referências em educação financeira do País, revela como as escolhas, quando bem feitas, podem proporcionar uma vida mais leve e rica

Por Karen Rodrigues

Graduado em Administração Pública pela FGV-SP, mestre em Finanças pela Universidade de São Paulo - USP, consultor, palestrante e autor de diversos livros, entre eles o *best-seller* "Casais inteligentes enriquecem juntos". Gustavo Cerbasi, eleito pela Revista Época como um dos 100 brasileiros mais influentes, conta nesta entrevista exclusiva para o CRA-SP como praticar a inteligência financeira no dia a dia e explica a importância de fazer renúncias de curto prazo para atingir metas. No bate-papo, o administrador registrado no CRA-SP sob número 0775408 também fala sobre aposentadoria e traz dicas para os profissionais da Administração que desejam seguir carreira na área de finanças. Confira!

Revista ADM PRO - O que significa o conceito de inteligência financeira e como colocá-lo em prática no dia a dia?

Gustavo Cerbasi - A inteligência financeira nada mais é do que a prática da educação financeira. Quando comecei a escrever meus livros, em 2002, inexistia a educação financeira no Brasil, ficando evidente a falta de entendimento do brasileiro sobre o assunto. Naquele período, começou um movimento não só meu, mas também de instituições da iniciativa

pública e privada, a fim de tornar a educação financeira mais acessível. A atual B3, junto com instituições governamentais, fez um trabalho bastante interessante para que os investimentos fossem mais acessíveis e isso criou uma corrente de educadores, influenciadores e contedistas. O brasileiro sabe que está endividado porque comprou demais a prazo, porque não tem reserva de emergência, porque não contava com a crise, ou seja, ele entende os fatores que causaram a sua dívida, o que ele não sabe é como mudar isso. A inteligência financeira é a capacidade de fazer escolhas não apenas quantitativas, mas também qualitativas e, com isso, desenvolver a motivação para não perder a disciplina nos seus projetos.

"A inteligência financeira é a capacidade de fazer escolhas não apenas quantitativas, mas também qualitativas e, com isso, desenvolver a motivação para não perder a disciplina nos seus projetos."

ADM PRO - Você afirma que vale a pena fazer renúncias de curto prazo para alcançar metas. Porém, no seu livro "A riqueza da vida simples", você diz que essa lógica do sacrifício não é viável para todo mundo. Por que?

Cerbasi - Renúncias e sacrifícios sempre valerão a pena quando forem por um prazo estabelecido e a recompensa for muito bem definida. Por exemplo, todo mundo precisa dos dois dias semanais de descanso, isso é até uma questão legal, mas posso fazer um sacrifício e ter outro trabalho durante uma fase em que me proponho a decorar a casa, a viabilizar um casamento, algo nesse sentido. Se a pessoa desenvolve o hábito de fazer sacrifício e ter boas colheitas no final, ela vai ver que ao longo da vida poderá fazer muitos sacrifícios, mas sempre estará celebrando. Se ela não desenvolver o ato de celebrar, será induzida a entender que o importante é ter o máximo que puder e os sacrifícios vão se acumulando, porque a vida vai ficando mais cara. Se a pessoa sai de uma casa de R\$ 100 mil reais e vai para uma de R\$ 150 mil e entende que isso é parte da sua evolução, ela se torna um *workaholic* e não vê a hora de se aposentar. Se adotar um estilo de vida mais leve, em que se pode pagar uma casa de R\$ 150 mil, mas opte por uma de R\$ 100 mil, porém com maior qualidade, cuidados pessoais e experiências, ela terá uma compensação que se traduzirá em uma existência mais motivada. Na prática, ela terá uma vida mais leve que poderá ser entendida, também, como uma vida mais rica.

"O ideal é olhar para o futuro. Qualquer pressa para se aposentar deve ser revista e entendida como um momento de adquirir alguns privilégios, como uma renda para complementar uma lacuna, por exemplo."

ADM PRO - O seu livro "Casais inteligentes enriquecem juntos" serviu de inspiração para o filme "Até que a sorte nos separe". Como foi a experiência de ver o seu trabalho chegar às telonas colocando esse tema tão importante em evidência?

Cerbasi - Olhando agora, o retrospecto é um sucesso muito grande. Em 2012, o "Até que a sorte nos separe" foi o filme de maior bilheteria do cinema nacional. A ideia inicial era fazer um drama, mas depois de algumas reuniões ficou claro que não seria tão interessante, porque esse já era o drama da família brasileira. Pelo menos dois terços da população do País carrega consigo dívidas que não gostaria de ter, e contar algo muito alinhado com a realidade das pessoas talvez não causasse impacto. A sugestão da Paris Filmes foi a de transformar as lições do livro em uma comédia pastelão, fazendo com que o problema financeiro do personagem Tino fosse tão grande, que até o mais abalado dos brasileiros financeiramente desse risada de uma causa muito pior que a dele. E foi um sucesso. O filme teve continuações, sendo a primeira trilogia do cinema nacional. Para mim, que já tinha o sucesso do livro "Casais inteligentes enriquecem juntos", com mais de 2 milhões de exemplares vendidos até 2012, foi como ter o cinema como sala de aula. Quem leu o livro percebeu as 10 principais lições que constam nele apontadas na comédia da qual me orgulho muito.

ADM PRO - Vivemos tempos incertos, mas sabemos que vamos envelhecer. Muitos pensam em suas aposentadorias, mas não se preparam. O que você pensa sobre isso e qual é a dica para uma vida financeira melhor depois de se aposentar?

Cerbasi - A aposentadoria, por mais que aconteça lá no meio da nossa sexta ou sétima

década de vida, não tem que ser entendida como um momento de parar. O ideal é olhar para o futuro. Qualquer pressa para se aposentar deve ser revista e entendida como um momento de adquirir alguns privilégios, como uma renda para complementar uma lacuna, por exemplo. Quando meus alunos e leitores têm um plano ambicioso, do tipo aposentar ou fazer uma grande viagem daqui 10 anos, recomendo estender o prazo para 15 ou 20 anos. Por exemplo, se a ideia é fazer uma grande viagem daqui a 10 anos, faça daqui 15 e inclua uma pequena viagem anual nesse tempo. Com a aposentadoria é a mesma coisa, em vez de parar de trabalhar, por que não pensar em se aposentar 10 anos depois do que inicialmente estava previsto e, nesse prazo, se dedicar a cursos sobre negócios, treinamentos e cultivar não só conhecimento, mas relacionamentos que abram portas? Pode até ser que daí nasça um negócio em que você ganhe muito mais e se aposente antes do previsto. Tornar-se um especialista em realização de sonhos é um caminho mais interessante do que concentrar esforços no fim dos sonhos. É o que acontece com as pessoas que contam com a aposentadoria formal.

ADM PRO - Uma frase que você sempre diz e que também está estampada em suas redes sociais é: "enriquecer é uma questão de escolha". Diante da crise econômica que vivemos atualmente, com a alta da inflação e as constantes oscilações no mercado, como fazer escolhas mais sensatas e, consequentemente, enriquecer?

Cerbasi - Adorei a pergunta, porque na verdade é um jogo de palavras que podem soar arrogantes em um primeiro momento. Na verdade, o que quero dizer com esse "é uma questão de escolha" é que a qualidade de nossas decisões é que determinam se seremos ricos ou não, se estaremos melhores do que outras pessoas em um cenário de

crise ou não, por exemplo. A qualidade do nosso consumo e a duração do prazer que temos com ele determina a nossa riqueza. Então, enriquecer é sim uma questão de qualidade das nossas escolhas e aí tem toda uma estratégia financeira para adotar um estilo de vida mais simples, para que essa vida seja mais rica em experiências e em independência financeira no futuro.

ADM PRO - Qual é a principal dor financeira das pessoas atualmente e os erros mais comuns que elas cometem em relação ao dinheiro?

Cerbasi - Como o brasileiro está muito exposto ao mundo das redes sociais, ele enxerga os diferentes estilos de vida e é impactado pela realizações que as pessoas têm, principalmente os mais jovens, que se preocupam menos um ter moradia, automóveis e mais em viver experiências e postar ➤



na sua rede social favorita as tendências do que está acontecendo. Isso faz com que o brasileiro, em média, se ressinta de não estar realizando sonhos. Ele não consegue adotar um estilo de vida equilibrado, com condição básica de moradia, alimentação, saúde, transporte e, ao mesmo tempo, realizar pequenos sonhos. Ele molda seu estilo de vida a partir do que é aceito pela sociedade e isso faz com que 3/4 dos brasileiros estejam endividados. Recomendo às pessoas que, a partir do quanto ganham, avaliem o que deveriam reservar mensalmente para realizar seu sonho. Definido isso, reservem também uma verba, mesmo que pequena, para a qualidade de vida. Com o que sobra da renda, haverá a limitação do quanto podem pagar para o custo de vida. O segredo de uma vida mais rica é ser mais simples, não no sentido de cortar gastos, mas de adotar um estilo pessoal que não o impeça de realizar sonhos e de ter qualidade de vida.

ADM PRO - No seu livro "Pais inteligentes enriquecem seus filhos" você aponta algumas atitudes erradas nessa relação pais e filhos. Desde quando as crianças devem estar envolvidas em assuntos financeiros e como despertar esse interesse nelas?

Cerbasi - Desde pequenos, quando comecem a entender quem é o pai, a mãe e os avós, eles começam a espelhar seu comportamento no dos adultos, principalmente naqueles que admiram. É importante que os pais ou os que ocupam esse lugar

coordenem uma estratégia para entender que a melhor forma de educar é por meio do exemplo, ou seja, mostrar para criança que há uma lógica nas escolhas complexas que fazemos. Quando a criança, no shopping, fala que quer um brinquedo e você dá, ela acha que é obrigação do adulto fazer isso. Por outro lado, se nesse momento que ela pedir o brinquedo, usarmos a estratégia e falarmos: "não estávamos preparados, vamos montar um plano para você ter esse brinquedo? Vou dar um dinheirinho toda semana e se você guardar metade dele, no final eu complemento e a gente compra", você estará habituando a criança à rotina de fazer um sacrifício, de organizar e prestar contas. Quanto mais exemplos nós dermos, quanto mais desenvolvermos a autonomia, mais natural e tranquila será a relação dos filhos com dinheiro.

ADM PRO - Qual conselho você pode dar aos profissionais da Administração que desejam seguir carreira na área de finanças?

Cerbasi - Essa é uma área muito promissora. O mercado tem muito influenciador e consultor financeiro, mas o Brasil ainda é uma criança do ponto de vista da educação financeira. A tendência é que nos próximos anos os consultores e especialistas em orientar estratégias adquiram mais relevância. Vamos ver nos próximos cinco anos um *boom* de aplicativos que conectam especialistas e consultores a pessoas físicas. Quem quer trabalhar nessa área tem que entender que educação financeira não é educação de finanças. Educação de finanças é fácil, o que falta no mercado é educação comportamental. Tem que saber de psicologia ao mesmo tempo em que se usa as ferramentas financeiras. Tem que investir na fonte comportamental e entender quais são as ansiedades e frustrações das pessoas, pois aí a relação vai ser muito mais tranquila. ✨

A entrevista completa com Gustavo Cerbasi pode ser assistida no canal A Serviço da Administração, no YouTube. Nela, ele conta como chegou à área financeira, quais os primeiros passos para quem deseja investir e explica, com riqueza de detalhes, como adotar um estilo de vida que permita realizar sonhos e ter qualidade de vida.

Confira em <https://youtu.be/1CTQGnJY5YU>



ADM. CEO

Conheça as histórias de
CEOs, PRESIDENTES e DIRETORES
de GRANDES EMPRESAS



“Tudo que eu uso hoje eu estudei na **Administração.**”

Adm. Sigrid Guimarães
CEO da Alloc Gestão Patrimonial



“A escolha que tinha a ver com meu DNA era **Administração.**”

Adm. Cyro Gazola
CEO da Caloi



“A **Administração** traz um leque muito grande de oportunidades.”

Adm. Marcelle Lemos
CEO regional América Latina na Coface



“Com **Administração** você passa a entender e conhecer o mundo dos negócios.”

Adm. André Castellini
Diretor e cofundador da Bain & Company Brasil



“O **Administrador** tem uma presença muito importante nas empresas em todos os setores da economia.”

Adm. José Roberto de Toledo
CEO da Lello Imóveis



“Na **Administração** você abre um leque muito maior.”

Adm. Joana Adissi
Diretora-geral de vacinas na Sanofi Brasil



“A **Administração** é um profissão universal.”

Adm. Fernando Alves
Conselheiro de empresas e ex-CEO da PwC Brasil

Acesse e confira
oficialcrasp



da estratégia”, explica Sergio Falsarella Junior, CEO da Ser, empresa de tecnologia focada em Gestão Estratégica de Pessoas.

Além de contemplar as competências técnicas, comportamentais e promover um conhecimento mais profundo da área de atuação, o T&D leva em conta também um importante componente: o autoconhecimento. “Os profissionais precisam conhecer o seu potencial e saber como explorar suas habilidades de acordo com as funções que vão desempenhar”, comenta Patricia Suzuki, CHRO - *Chief Human Resources Officer* da Catho, *marketplace* de tecnologia que conecta empresas e candidatos.

Outro ponto importante é que as iniciativas de T&D estejam alinhadas à cultura da organização, pois isso influencia na definição das ações. Cabe à liderança, que é parte na construção dessas iniciativas, assegurar o compromisso com a evolução da cultura e responsabilizar-se pelo desenvolvimento das pessoas e pelo melhor formato para cada ação, que pode ser interna ou em parceria com entidades externas. “Tendo essa cultura sempre em mente, é possível treinar os colaboradores para que estejam mais engajados entre si e, no fim,

Sergio Falsarella Junior



o clima organizacional estará de acordo com aquilo que é esperado pela empresa, tornando o ambiente de trabalho mais saudável”, complementa Patrícia.

T&D no dia a dia

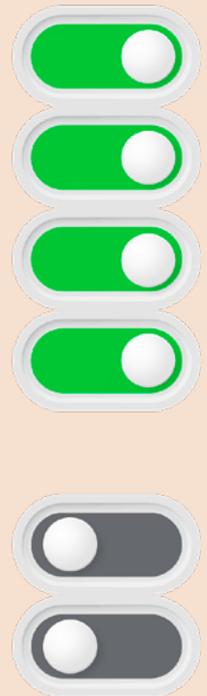
Um exemplo prático de processos aplicados ao T&D pode ser visto na empresa de laticínios Tirolez. Nos últimos quatro anos, a área de DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) foi estruturada para dar mais ênfase na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com investimentos constantes, proporcionando experiências de aprendizagem que contribuem com a evolução dos times e do próprio negócio por meio de treinamentos comportamentais, técnicos e obrigatórios.

O comportamental tem como objetivo preparar os funcionários para pensar e

“O T&D permite a leitura das necessidades do negócio a curto, médio e longo prazo. Transformar esta leitura em um plano de ação eficiente prepara seus colaboradores para a entrega da estratégia”, explica Sergio Falsarella Junior.

agir de acordo com a missão, visão e valores da empresa. O técnico-operacional trabalha as habilidades necessárias para o cargo ou função, englobando as informações técnicas, permitindo um melhor aproveitamento e desenvolvimento das habilidades operacionais. Já o obrigatório fornece subsídios para atualizar os conhecimentos dos treinamentos baseados em normas regulamentadoras, bem como estabelecer e cumprir os critérios pertinentes a elas.

“A área cuida de processos que favorecem as tomadas de decisões dos líderes >





Patricia Suzuki

“É possível treinar os colaboradores para que estejam mais engajados entre si e, no fim, o clima organizacional estará de acordo com aquilo que é esperado pela empresa, tornando o ambiente de trabalho mais saudável”, explica Patrícia Suzuki.

e do time como um todo, a partir de fatos e dados. Estimulamos o protagonismo e o engajamento das pessoas, pois cuidamos de toda a gestão do clima organizacional, além de outras ferramentas que possibilitam a aproximação do líder com o liderado, gerando resultados efetivos e afetivos”, comenta Gisele Piernikarz, gerente de desenvolvimento humano e organizacional da Tirolez.

Outro modelo de gestão de T&D é o da ClearSale, empresa especialista em soluções antifraude nos mais diversos segmentos, que desde 2009 conta com a área de Treinamento Corporativo, responsável por resultados como maior acolhimento de novos profissionais por meio de ações de *onboarding* (socialização organizacional) na função e redução de *turnover* (rotatividade de funcionários). “Gostamos de olhar o T&D como um benefício para o colaborador, um diferencial competitivo em um momento aquecido de mercado e de apagão de mão de obra. Por ouvir as áreas internas, em parceria com nossos *business partners*, a área de treinamento consegue compreender as necessidades de desenvolvimento dos setores e dar

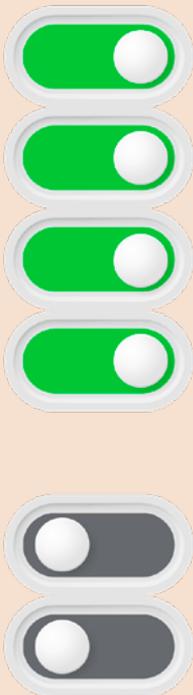
respostas com soluções estratégicas”, compartilha Eduardo Macena, gerente de Educação Corporativa e Desenvolvimento Humano e Organizacional da ClearSale.

Tipos de T&D aplicados nas empresas

Buscando impacto em seus negócios, as empresas tendem a aderir a programas de treinamento e desenvolvimento que estejam alinhados à sua estratégia de mercado. Para o CEO da Ser, treinamentos de *compliance*, liderança e tecnologia têm destaque atualmente.

Ana Lu Tanaka, profissional de RH e integrante do Grupo de Excelência em Coaching - GEC, do CRA-SP, também reforça a importância de treinamentos voltados à liderança remota/híbrida, que gere desenvolvimento e amadurecimento profissional da equipe, além de conteúdos focados na saúde mental dos colaboradores e programas que abordem os temas da agenda de Diversidade & Inclusão.

Por falar em trabalho híbrido, na ClearSale esse modelo passou a ser uma preocupação maior, pois há colaboradores



em diversos locais do Brasil e do mundo. “Hoje, atuamos com treinamentos síncronos e assíncronos. Temos cursos presenciais para públicos/necessidades específicas, conteúdos ao vivo on-line e por meio de videoaulas. Reforçamos boa parte dos treinamentos com atividades de pré e pós-working e enviamos materiais de apoio (*e-book*) para complementação do conhecimento”, explica Macena.

Dificuldades na elaboração do programa

Estruturar o programa de T&D para atender todas as demandas de uma organização é um grande desafio, que exige da área responsável a responsabilidade de fazer as melhores escolhas que apoiem o negócio.

Na Tirolez, a dificuldade é justamente compilar as necessidades da empresa e gerir o orçamento. Embora exista um planejamento, no meio do ano eles verificam se houve alguma mudança durante esse período. “Todas as escolhas do planejamento da área são compartilhadas com os nossos diretores e gerentes-executivos. Entendemos que elas devem ser divididas com as lideranças da empresa, afinal, a área é uma facilitadora do aprendizado contínuo da organização”, diz Gisele.

Já o ponto de atenção na ClearSale, na maioria das vezes, é garantir um bom diagnóstico da necessidade, o que em educação corporativa é chamado de LNT - Levantamento de Necessidade de Treinamento. Para isso, a área responsável busca uma comunicação clara com o líder do setor demandante, com os *business partners* e, também, com o participante. “A partir daí, o processo de estruturação é facilitado e incluímos etapas de validação para garantir a solução real. Outro ponto que buscamos é compreender a persona do participante: qual o nível de conhecimento do assunto, qual a expectativa do tema, tempo de casa etc. Por fim, um desafio é adotar cada vez

mais uma postura proativa na oferta de treinamentos, dividindo com a gestão esse olhar de desenvolvimento”, comenta Macena.

Resultados em T&D

Além dos indicadores padrões já utilizados na avaliação dos resultados dos treinamentos, novos métodos de medição estão surgindo. Atualmente, o objetivo é conseguir avaliar o valor da empresa de acordo com o seu capital intelectual, que é formado pelo capital humano (pessoas, criação de ideias e conhecimento) e o capital estrutural (processos e tecnologia). “Equipes treinadas e desenvolvidas, com >



Gisele Piernikarz



“Estimulamos o protagonismo e o engajamento das pessoas, pois cuidamos de toda a gestão do clima organizacional, além de outras ferramentas que possibilitam a aproximação do líder com o liderado, gerando resultados efetivos e afetivos”, comenta Gisele Piernikarz.



Ana Lu Tanaka



alta capacidade de resolução de problemas, adaptabilidade e outras competências que fomentem a competitividade contribuirão para o crescimento do capital intelectual, afetando diretamente no valor de mercado da empresa como um todo”, comenta Ana Lu.

Na ClearSale, por exemplo, o foco desde o ano passado tem sido as *soft skills* (habilidades emocionais, mentais e relacionais), que desenvolvem a qualidade e saúde psicoemocional. Por lá, há mecanismos tangíveis e intangíveis que mensuram os resultados do T&D. Do ponto de vista mais

tangível, quando o foco da capacitação é o aumento de performance, os resultados dos participantes são extraídos e avaliados antes do treinamento e uma nova medição é feita algumas semanas depois, tempo necessário para assimilação e prática dos conceitos vividos em sala.

“Temos também avaliação de reação (pesquisa de satisfação) para 100% dos nossos treinamentos e, neste ano, incluímos a avaliação de retenção, a fim de medir a absorção de conteúdo. Em alguns treinamentos, de forma mais intangível, adotamos uma pesquisa em que o próprio líder traz sua percepção de evolução da equipe após passar por um programa. Além disso, estamos implementando o NPS das ações de aprendizagem”, revela Macena.

Já na Tirolez, os resultados são avaliados a partir da pesquisa de clima e, também, do NPS de cada ação. “Após os treinamentos fazemos uma análise quantitativa e qualitativa da área parceira ou consultor externo que aplicou o conteúdo e, a partir desse recurso, atuamos rapidamente nas melhorias. Para os treinamentos obrigatórios e técnicos, utilizamos a avaliação de aprendizagem”, explica Gisele.

Retenção de talentos

Nos últimos anos, uma das grandes dificuldades das empresas tem sido encontrar mão de obra qualificada para o desempenho das funções. Para suprir esse déficit, o treinamento dos colaboradores que já atuam na organização é fundamental. “Treinar potenciais candidatos internos e externos antes de assumirem a função cria um banco de talentos com profissionais capacitados em momentos de alta demanda”, afirma Falsarella.

Para Ana Lu, a busca por profissionais qualificados fora da organização deve ser feita em casos pontuais e não como estratégia. “Estamos vivendo uma guerra por talentos e o custo para contratar essas pessoas é alto. Preparar e desenvolver os colaboradores, acreditando no potencial

deles, além de dar oportunidade de crescimento, traz como resultado equipes mais engajadas, motivadas e efetivas”, alega a integrante do GEC.

Atenta a essa realidade, a Tirolez investiu cerca de 65 mil horas de treinamento no ano passado. “Estamos investindo cada vez mais em capacitações internas e esse ambiente de desenvolvimento contínuo é, com certeza, um caminho importante para reter talentos”, avalia a gerente da empresa.

A ClearSale aposta em sua cultura engajadora para atrair as pessoas e não tem dúvidas de que o T&D contribui para a formação no sentido mais amplo da aprendizagem, isto é, com treinamentos formais, participação em ações e fornecimento de *feedbacks* claros por parte dos líderes. “Atualmente, estamos com o ClearTech, um projeto que capacita pessoas da organização interessadas em atuar na área de TI. Com isso, alinhamos o interesse da carreira com a necessidade do negócio e isso nos torna menos dependentes do macro cenário do mercado de profissionais. Essas iniciativas são potencializadoras justamente para engajar o colaborador e reconhecer o seu valor”, conta Macena.

T&D nos próximos anos

Com o avanço do mundo digital, as tendências para a área de T&D claramente estão associadas aos formatos que atendam às diferentes necessidades e que sejam inclusivas. Nesse sentido, modelos de aprendizagem presenciais, on-line e híbridos (também conhecidos como *blended learning*), além do *microlearning* (atividades educacionais de curto prazo) devem ser levados em conta. “Difícil não mencionar o metaverso como uma grande tendência nas relações e forma de consumo de informação. Outra tendência é a da aprendizagem autodirigida, em que a pessoa aprende o que quiser, onde quiser e ao seu tempo”, comenta o gerente da ClearSale.



Eduardo Macena

Segundo Gisele, os treinamentos híbridos são a grande tendência para o ambiente corporativo. Por este motivo, ela explica que a Tirolez investiu em tecnologias, conseguindo avanços importantes nos últimos dois anos. “No caso de treinamentos técnicos, a prática também é primordial para fomentar o teórico, por isso o mantemos”, pontua.

Para nortear os próximos passos da gestão de T&D, a Tirolez faz uso do estudo *Panorama do Treinamento no Brasil*, que traz os indicadores e tendências em gestão de T&D (veja mais nas páginas 22 e 23). “A pesquisa auxilia em todos os processos: no planejamento, no investimento/orçamento, em temas relevantes e em melhorias de processos internos da área de T&D. O panorama é muito completo e conseguimos estar atentos não só à nossa realidade, mas também em como estamos posicionados na comparação com o mercado. Além disso, os indicadores trazem divisões importantes dos setores, o que possibilita o olhar para a realidade de cada um e a percepção de tendências, indo além de nossa realidade”, conclui a gerente da Tirolez. >



Panorama do Treinamento no Brasil



A 16ª edição do *Panorama de Treinamento no Brasil*, estudo que mapeia os principais indicadores e tendências em gestão de T&D nas organizações, traz uma visão macro da área, que auxilia os profissionais de RH no momento de tomar decisões em suas empresas.

A pesquisa, desenvolvida pela Integração Escola de Negócios, em parceria com a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e a Carvalho & Mello Consultoria Organizacional, contou com 522 empresas respondentes, sendo 75% nacionais e 25% multinacionais, de setores da indústria (39%), comércio (9%), administração pública (6%), serviços (43%) e ONGs (3%).

Os indicadores da pesquisa foram divididos em três grupos: investimento e eficiência da área de T&D; distribuição das ações de T&D por público, conteúdo, meio e método; e resultados em T&D.

Veja, abaixo, alguns destaques da pesquisa.

Investimento e eficiência da área de T&D

O setor de comércio, nos últimos cinco anos, foi o que menos investiu em T&D por colaborador: em 2021, foram R\$ 342 por pessoa. As

indústrias vêm em segundo lugar, com R\$ 714. Já o segmento de serviços liderou o ranking ao investir R\$ 846 por colaborador.

Em relação ao porte das organizações: aquelas que empregam de 101 a 500 profissionais investiram, em média, R\$ 241.831,00. Já nas empresas de 501 a mil funcionários, esse valor foi de R\$ 620.572,00. Nas que possuem de mil a 5 mil colaboradores, a média ficou em R\$ 1.527.798,00. E aquelas com mais de 5 mil profissionais investiram R\$ 2.915.126,00.

O estudo trouxe, ainda, um comparativo entre o gasto médio em T&D por colaborador no Brasil e nos EUA. Por aqui, o investimento foi de R\$ 758; já nas empresas norte-americanas, U\$1.267. *Nota-se que os indicadores não foram convertidos para a mesma moeda, pois a taxa de câmbio criaria uma diferença muito grande entre eles.*

O comparativo revelou, também, que o volume de horas anuais de treinamento das organizações norte-americanas é superior ao nosso. Elas realizam, em média, 35 horas, enquanto aqui no Brasil somamos 24 horas, isto é, 32% a menos.

O setor de serviços foi o que mais dedicou tempo de treinamento no último ano: 28 horas, seguido da indústria, com 25, e do comércio, com 16 horas. A

área da administração pública foi a que realizou menos por colaborador, com apenas 15 horas.

Público, conteúdo, meio e método

Falando sobre distribuição do investimento em T&D: para os líderes, a prioridade é o treinamento comportamental. Para os não líderes, os conteúdos técnicos. Entre 2019 e 2020, notou-se, entretanto, um aumento expressivo nos programas obrigatórios ou de *compliance* para todos esses públicos.

Em relação aos temas que são tendências nos programas de T&D para o próximo ano estão: comunicação, processos, transformação digital, vendas, cultura, habilidades interpessoais, inovação e atendimento ao cliente.

Outro ponto que a pesquisa detectou foi a forte queda em realizações de cursos presenciais. Em 2020, 56% das ações foram promovidas presencialmente. Em 2021, apenas 31%.

Já o modelo on-line/EAD teve um considerável aumento no período de pandemia. Em 2020, 44% dos treinamentos foram realizados a distância. Em 2021, esse número chegou a 69%.

Ao analisar especificamente os setores, os números ficaram em: indústria (42% presencial e 58% on-line), serviço (21% presencial e 79% on-line), comércio (31% presencial e 69% on-line), e administração pública (18% presencial e 82% on-line).

Resultados em T&D

A pesquisa trouxe os 20 indicadores mais utilizados nos segmentos de indústria, serviço e comércio. O mais usado nos três setores foi o de Clima Organização: indústria (31%), serviço (42%) e comércio (50%).

Além dele, outros cinco indicadores se destacaram entre todos mencionados na pesquisa. No setor de indústria, por exemplo, as empresas priorizaram o *KPI - Key Performance Indicator* (33%) e a Avaliação de Desempenho e Competências (21%). Já em serviços, as prioridades foram a Aplicabilidade - percepção do gestor (30%) e o cumprimento do Plano de Treinamento (24%). Por fim, o comércio destacou o indicador Melhoria de Processos (33%).



Para saber mais sobre as principais descobertas do estudo *Panorama do Treinamento no Brasil*, acesse: <https://materiais.integracao.com.br/pesquisa-panorama-2022>



Big Quit: como as empresas lidam com a onda de demissões voluntárias

Por Karen Rodrigues

O movimento, que teve início nos EUA, já atinge empresas da China, Europa e Brasil, deixando claro que a relação dos profissionais com o trabalho mudou. Para atrair e reter talentos, organizações devem construir um novo modelo de negócio

Empresas de vários países vêm sendo impactadas pelo movimento conhecido como *Big Quit* ou *Great Resignation* (traduzido para o português como “a grande renúncia”) que tem gerado uma onda de pedidos de demissão em massa pelos profissionais. As desistências das vagas, diferentemente do que se pode pensar, não estão necessariamente relacionadas à conquista de um novo trabalho. Na verdade, as pessoas, voluntariamente, estão escolhendo deixar seus empregos sem, ao menos, ter outro em vista.

Para compreender os fatores que têm levado os colaboradores a aderirem ao movimento, que teve origem nos Estados Unidos e já atinge companhias da Europa, China e até do Brasil, a Korn Ferry, empresa de consultoria organizacional, desenvolveu uma pesquisa global com 728 profissionais, em janeiro deste ano, e constatou que 32% das pessoas apontam como principal motivo da desistência a cultura da empresa, seguido por 28% que dizem estar insatisfeitos com as suas lideranças. “A baixa identificação com o EVP (*Employee Value Proposition* - que significa proposta de valor ao empregado) da organização e com o seu líder direto faz com que muitos profissionais busquem outra oportunidade mais próxima de seus valores e objetivos”, explica Aline Riccio, diretora da

Aline Riccio



área de *Recruitment Process Outsourcing* - RPO & Projetos da Korn Ferry.

A grande renúncia ganhou forças durante a pandemia. Os desafios vividos nos últimos dois anos alteraram a rotina das pessoas, fazendo com que elas refletissem mais sobre novas possibilidades profissionais e pessoais. Tal análise, conseqüentemente, resultou em menos tolerância com condições de trabalhos ruins.

“É uma espécie de ‘gota d’água’ com relação a situações que eram consideradas insatisfatórias pelas pessoas e que ganharam nova dimensão com o isolamento durante a pandemia. Ou seja, elas ampliaram o senso crítico no que diz respeito ao que decidem tolerar na vida profissional. Nesse sentido, relações comerciais mais frágeis, sem significado, com características de comando e controle e pouca autonomia ficam totalmente sob risco”, analisa Alexandre Pellaes, professor, pesquisador e especialista em novos modelos de gestão e futuro do trabalho.

Big quit nos cenários internacional e nacional

Para dimensionar a onda de pedidos de demissão que atingiu as corporações em vários lugares do mundo, inúmeras pesquisas foram desenvolvidas desde o último ano. O Departamento do Trabalho dos EUA, por exemplo, divulgou dados, em janeiro, que mostram que quase 4,3 milhões de americanos estão deixando seus empregos a cada mês. Isso significa que o índice de demissões continua 23% acima dos níveis pré-pandemia.

Por lá, a maior incidência de demissão voluntária, segundo um estudo divulgado pela *Harvard Business Review*, está entre os norte-americanos de 30 a 45 anos, muitos deles com filhos. Outro levantamento, realizado pelo canal de assinatura CNBC e a empresa global de igualdade de gênero Catalyst, revela que 41% dos 903 trabalhadores entrevistados estão pensando em deixar o emprego porque a empresa não se importou com suas preocupações durante a pandemia. “As organizações que não humanizaram suas relações e não escutaram as necessidades de suas equipes foram as que mais sofreram”, afirma Pellaes.

Na China, o movimento ganhou outro nome: *tangping* (traduzido como “fique deitado”). Com a taxa de desemprego em torno de 5%, o fenômeno atingiu mais os chineses de até 40 anos que preferem



Alexandre Pellaes

não fazer nada como forma de protestar contra o modelo de trabalho 996, ou seja, trabalhar 12 horas diárias (das 9h às 21h), seis dias por semana.

Já no cenário brasileiro, onde quase 12 milhões de pessoas estão em busca de trabalho e a taxa de desemprego, mesmo estável, ainda atinge patamares altos, por volta de 11%, uma grande parcela de trabalhadores não se intimidou com esses índices e também vem renunciando seus empregos. De acordo com um estudo encomendado pela VOCÊ S/A ao



Rafael Almeida

estúdio de inteligência de dados Lagom Data, todos os meses 500 mil brasileiros estão pedindo demissão, representando o dobro do que foi registrado nos anos anteriores à pandemia.

No estudo, a Lagom analisou quase 188 milhões de registros de movimentações trabalhistas do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), entre 2016 e novembro de 2021, e constatou que, em um ano, o volume de pedidos de demissão voluntária representa uma rotatividade de 15% nas vagas CLT.

Entre os que mais pedem para sair, 51% são colaboradores qualificados com mais de 25 anos, que possuem curso superior completo e atuam no mercado de trabalho privado, conforme identifica a Robert Half, primeira empresa de recrutamento especializado no mundo, na 18ª edição do Índice de Confiança Robert Half (ICRH), também com base na análise do CAGED.

“É importante observar que esses 11% de taxa de desemprego no Brasil refletem um índice de desemprego geral. Quando falamos de profissionais qualificados, acima de 25 anos, de média e alta gerência, o número gira em torno de 6,3%. Essas pessoas se sentem mais confiantes em pedir demissão porque, ao estarem mais preparadas, têm maior entrada no mercado de trabalho”, explica Rafael Almeida, gerente de parcerias estratégicas da Robert Half.

Mesmo em menor número, é importante reforçar que a grande renúncia também chegou aos cargos operacionais. “Aqui no Brasil, o movimento acontece com mais ênfase proporcional no grupo de pessoas com até 30 anos, em cargos mais operacionais e que tiveram menor vínculo de conexão com as empresas ao longo do tempo”, acrescenta Pellaes.

Setores mais atingidos

A movimentação de profissionais tem sido grande em vários setores, em especial, no de tecnologia. Segundo a diretora da Korn Ferry, com a escassez de mão de obra qualificada em diversas modalidades de tech, em comparação à alta demanda de ofertas, o mercado criou uma “guerra” por esses talentos, fazendo com que eles recebam diariamente contato de empresas com propostas incríveis de novos empregos.

“O mercado de tecnologia tem mais de 200 mil posições em aberto que não conseguem ser preenchidas. Até o final de 2023 serão 500 mil vagas. Como se isso não bastasse, as empresas brasileiras estão sofrendo concorrência de companhias estrangeiras, como as de Portugal e Irlanda, que estão recrutando brasileiros para ganhar em euro”, complementa Almeida.

O setor de finanças é outro que está com o mercado aquecido. De acordo com o gerente da Robert Half, os profissionais com sólida experiência e domínio do inglês estão sendo muito disputados pelas corporações.

Também aparecem com destaque na onda de demissões os setores de varejo e serviços. “Nessas áreas, há considerável oportunidade de movimentação e existem muitas posições vistas como ‘emprego-ponte’, ou seja, um trabalho que não é o que a pessoa gostaria de fazer, mas é uma ocupação para conquistar renda mínima, até encontrar uma nova oportunidade”, comenta Pellaes.

Estratégias para reter talentos

O *big quit* fez os empregadores entenderem que para atrair e reter seus talentos é preciso uma abordagem mais humana, valores e propósitos bem estruturados e aplicados, além de meios disponíveis para construir e fortalecer o

relacionamento, como remuneração, recompensas, benefícios, desenvolvimento, plano de sucessão, diversidade e inclusão.

“Os líderes no mundo inteiro estão fazendo um movimento de liderança gentil, que é aquele que se importa realmente com as pessoas. Outro ponto que vem ganhando adesão é o salário emocional, que é tudo o que não se vê na remuneração bruta, mas reflete em qualidade de vida, como os benefícios (dos mais simples aos mais complexos). Se as empresas se preocuparem de forma legítima com o profissional será um ótimo caminho para tentar reter os talentos”, orienta o gerente da Robert Half.

A pesquisa da Korn Ferry apontou também que dentre os motivos para que os profissionais permaneçam no emprego estão o trabalho desafiador e gratificante (28%), os ótimos colegas de trabalho e gestão (26%) e o aumento de salário e benefícios (16%). “Vale reforçar que 47% dos profissionais que pediram demissão disseram ter recebido contrapropostas dos empregadores quando anunciaram o desligamento. Porém, 70% deles declararam que isso não foi suficiente para ficar”, comenta Aline.

Para Pellaes, o melhor que as empresas podem fazer nesse momento é ouvir o que os funcionários têm a dizer e planejar ações que considerem o bem-estar deles, de forma que a empresa não fique desorganizada ou quadrada. “Não é apenas sobre criar novos processos e práticas organizacionais, mas também sobre ter um esforço claro de escuta e de participação dos trabalhadores. É importante também que as empresas continuem se atentando a questões de diversidade e inclusão em seus ambientes, aumento do protagonismo e iniciativa, mesmo em interações virtuais ou presenciais, possibilitando que todos se sintam parte do propósito coletivo, trazendo conteúdo de qualidade e mantendo seus colaboradores atualizados.”

O que esperar dos próximos anos?

Uma coisa que a grande resignação deixou claro é que a relação com o trabalho mudou e esse cenário faz com que pessoas e organizações tenham que enxergar com corresponsabilidade a construção de um novo modelo. “Temos uma grande oportunidade de criar novas práticas e processos que gerem mais resultados para as empresas e mais satisfação para

os empregados. No entanto, esse é um movimento de construção e todo processo de colaboração em grupo demanda abrir mão de alguns interesses individuais em função do bem comum. É um novo nível de consciência para o mundo do trabalho e estamos apenas começando a navegar por ele”, pontua Pellaes.

Para Almeida, hoje os profissionais estão muito mais críticos em relação à carreira do que estavam antes da pandemia. “As pessoas não vão pensar duas vezes diante de uma situação que realmente as incomoda no ambiente de trabalho. Hoje em dia, a decisão é muito mais rápida, porque elas se veem no mercado com possibilidades.”

Em contrapartida, o gerente da Robert Half não vê o movimento de *big quit* em todas as camadas no Brasil e, sim, naquelas que estão com o mercado mais aquecido. Ele lembra que, antes de entrar na onda da grande renúncia, é preciso analisar alguns pontos. “Primeiro, você já externou sua insatisfação para a empresa? Muita gente não se sente confortável em fazer isso, mas é recomendável procurar todos os meios possíveis para falar da sua situação. É preciso, ainda, ter algum suporte financeiro, senão você vai sair de um problema e criar outro. Vale avaliar, também, se seu *networking* está aquecido para essa mudança, além, é claro, do conhecimento que tem que ser atualizado a todo momento”, orienta.

Outro ponto importante a ponderar é a realidade do momento. “Existirá um conflito entre o que a pessoa quer e o que ela pode acessar agora. Não vale ter ímpetos de revolta e pensar ‘depois eu vejo o que vou fazer’, a menos, é claro, que haja risco para a saúde mental ou física. Caso contrário, atue com inteligência crítica e emocional. É necessário analisar o cenário do ramo em que se quer entrar, sair ou permanecer, e ver se esse movimento faz sentido para sua construção de futuro. Se faz sentido com consciência, vá fundo. Se não, repense”, sugere Pellaes.

Para se manterem atrativas e competitivas, a tendência é que as empresas deem um passo atrás para descobrir o porquê as pessoas estão deixando as organizações. Para ajudar nesse processo, a diretora de processos da Korn Ferry sugere analisar questões como remuneração, benefícios, cultura, proposta de valor, modelo de negócio, localização e o tipo de funcionários que estão saindo. “Fazendo o diagnóstico da empresa fica mais fácil de tomar as melhores decisões para atrair e reter talentos”, conclui Aline. 🗨️



Ações estratégicas que fidelizam os clientes

Por Karen Rodrigues

Para oferecer uma experiência mais personalizada e única, as organizações têm investido no marketing de relacionamento que, por meio da análise de dados, permite entender os gostos e preferências dos consumidores e, assim, construir uma relação de longo prazo

Construir estratégias para conquistar e manter os clientes engajados com a marca tornou-se um grande desafio empresarial. Para garantir a fidelidade dos consumidores, as organizações têm recorrido ao marketing de relacionamento, direcionando todas as suas ações para conhecer melhor o cliente e, assim, criar uma relação única e de longo prazo.

Visando uma proximidade assertiva e que resulte positivamente nos negócios, as empresas estão investindo em

atividades contínuas de pós-vendas, no intuito de fazer com que o cliente se sinta importante. Para isso, elas oferecem um tratamento diferenciado, serviços e comunicação personalizados e benefícios específicos, que cativam os consumidores ao ponto de eles verem vantagens em continuar o relacionamento com a empresa.

“Com o tempo, o cliente vai perceber que a marca cuida dele, que ela sabe, por exemplo, o dia do seu aniversário e faz uma oferta específica para essa ocasião.

Isso no médio e longo prazo dá resultados em vários sentidos, porque a empresa consegue vender melhor e há indicadores que comprovam que o cliente fica mais leal. A marca ganha tanto no produto em si quanto ao longo do tempo: esse é o famoso *Lifetime Value* - LTV (em português, valor vitalício, métrica que estima o lucro líquido da vida de um cliente dentro da empresa)", explica Alessandro Souza, coordenador do curso de Comunicação e Publicidade da ESPM, de Porto Alegre-RS.

Uma boa estratégia de marketing de relacionamento requer atenção especial à fase de planejamento e inteligência. É fundamental que as empresas criem um banco de dados sobre os atuais e futuros clientes por meio de tecnologias, como o CRM (*Customer Relationship Management*), *software* que armazena e gera informações que facilitam o entendimento sobre as necessidades e desejos do consumidor, tornando possível satisfazê-lo. Outros pontos importantes são segmentar os perfis, construir ações específicas e, ainda, criar meios que tornem a marca mais lembrada, relevante e preferida em relação aos concorrentes.

"Tudo deve ser pensado para maximizar a percepção de valor do cliente, ou seja, a sensação de que o melhor negócio está na sua empresa e não nos concorrentes. A única fonte real de lucro para qualquer marca é o consumidor, logo, a empresa deve existir para gerar valor para ele, considerando nesse processo um relacionamento eficaz", afirma Frederico Burlamaqui, especialista em marketing e estratégia de negócios.

Ao trabalhar com dados e com olhar voltado à experiência do cliente, a empresa deve treinar seu time para que a estratégia funcione bem. "Todos têm que estar na mesma filosofia do marketing de relacionamento, senão não vai funcionar. Deve haver treinamento e alinhamento para estar no *front* com o consumidor", orienta Souza.



Alessandro Souza

Nessa mesma visão, Burlamaqui acredita que adotar uma filosofia *customer centric* em todas as áreas da empresa e na gestão como um todo permite que os setores tenham ciência sobre o seu papel em manter o consumidor feliz em comprar ali. "Os cargos de alta gestão, principalmente, precisam sempre se dedicar ao raciocínio: 'se eu fosse meu cliente, porque eu deveria comprar aqui e não dos meus concorrentes?'" , esclarece.

Dificuldades no processo

Na ansiedade de iniciar o relacionamento com o cliente, muitas empresas pecam, justamente, na organização das informações. Elas querem se relacionar, mas não se preparam para isso. Muitas até contratam equipe para fazer campanhas, sem sequer estruturar seus dados.

De acordo com o coordenador da ESPM, a primeira e mais importante etapa de qualquer processo de marketing de





Frederico Burlamaqui

relacionamento é a organização de uma base de informações confiável, para entender os gostos e as preferências do cliente por meio da coleta de dados. “A solução é organizar uma política e analisar, por exemplo, qual é o melhor canal, dias, turnos e horários que, estatisticamente, há mais resposta de cada cliente”, explica Souza.

Para que o trabalho analítico seja bem executado, o ideal é que a empresa tenha algum profissional ou área dedicada em estudar a melhor forma de contatar o cliente. “Se a empresa não puder ter um setor, que pelo menos tenha alguém com capacidade analítica de dados para se dedicar a isso, que faça um modelo mais estatístico e trabalhe com informações mais assertivas a partir do próprio histórico do cliente. Assim, é possível cruzar os dados para saber quando e como vender, anunciar e contatar”, orienta Souza.

No Rei do Mate, franquias de casas de chá espalhadas por todo o Brasil, por exemplo, foi criado um departamento exclusivo de novos canais para dar suporte à rede. Para isso, eles investiram em tecnologia e soluções de integração de canais, treinaram a equipe e criaram uma nova

cultura de canais, que tem como centro a jornada do cliente que passou a se relacionar com a marca por diferentes meios, como totem de autoatendimento, redes sociais, *delivery* próprio e de terceiros, além da loja física.

“O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização de clientes, seja por meio de benefícios diretos na compra ou mesmo na comunicação, nos permite conhecê-los melhor e tratá-los como indivíduos únicos e especiais. Não é uma tarefa fácil, mas a tecnologia aproxima a empresa do consumidor e ajuda nesse objetivo. Além das ferramentas, mudamos também nossa forma de analisar os dados, nosso *mindset* e a cultura da empresa. O desafio, além de tecnológico, é humano. Isso nos fez investir muito em treinamento, capacitação dos parceiros franqueados e seu time de colaboradores, bem como na equipe franqueadora que dá suporte à rede”, avalia João Baptista Silva Junior, diretor de franquias e expansão do Rei do Mate.

E, para mensurar os resultados alcançados a partir destas atividades, Burlamaqui explica que uma das formas é analisar o investimento realizado e o retorno obtido, considerando o ciclo de tempo e o lucro como balizadores. “Se uma empresa aplicar R\$ 10 mil em ações de marketing e, ao longo de três meses, tiver um lucro de R\$ 11 mil, terá conseguido 10% sobre o que foi investido.”

Como afinar o relacionamento?

Antes de falar das práticas que favorecem a relação entre a empresa e o cliente é importante ficar claro que o marketing de relacionamento é recomendável para qualquer organização, seja ela pequena ou já consolidada no mercado. Um exemplo é a Amazon, que investe em conhecer seu consumidor, personalizar o atendimento e proporcionar descontos no frete, demonstrando um cuidado especial com seus

consumidores. E, pelo fato de ter nascido de uma empresa da área de TI, ela trabalha os dados muito bem. “Mas na padaria da esquina, por exemplo, mesmo que de uma maneira mais simples, é possível perceber um cuidado nas relações, quando, por exemplo, eles separam o sonho de creme para um cliente, porque sabem que ele vai lá às 18h. Isso leva à fidelização. O marketing pode e deve ser usado por qualquer companhia, porque a lógica é a de conhecer o consumidor para se relacionar melhor com ele e isso vai desde a padaria aos grandes *players* de tecnologia”, explica o coordenador da ESPM.

Agora que está claro que o marketing de relacionamento é viável para empresas de todos os portes, vale ressaltar o quanto é importante ouvir a audiência para trabalhar esse formato de marketing. Geralmente, os clientes estão ansiosos para falar e, a partir do momento em que têm espaço de fala, eles se sentem muito valorizados. “Ouvir não é necessariamente concordar. Há casos em que o cliente pede para baixar o preço e cabe à empresa agradecer pelo contato e informar que fará o possível para isso. É uma resposta, um carinho, um diálogo contínuo que está muito próximo do marketing de relacionamento. A empresa tem que estar preparada para isso, não adianta criar esse marketing e não querer ouvir. Por isso que tem que ter alguém dedicado e que responda logo e não daqui 48h. É essencial estar preparado para a escuta, porque haverá elogios e críticas e é importante que haja diálogo, senão não é relacionamento”, comenta Souza.

Para Burlamaqui, a organização que não ouve sua audiência cria oportunidades para que concorrentes se fortaleçam e, com isso, ofereçam uma proposta de valor superior ao cliente, ocupando espaço no mercado e, até mesmo, levando a empresa inicial à falência. “Exemplos dessa situação foram vistos na Kodak e na Blockbuster, que não souberam ver

adequadamente a situação dos seus mercados e acabaram sendo suplantadas por novos negócios que entregavam mais valor, como a fotografia digital e o *streaming*”, exemplifica.

Segundo o especialista, para reter os consumidores a empresa deve cumprir o que promete e, em caso de falha eventual, corrigir os problemas de forma encantadora. “Entregar 105% da promessa da marca, isto é, tudo o que foi combinado com um pequeno bônus inesperado, atender com boa disposição e simpatia, ser pontual aos prazos combinados e não quebrar acordos, já coloca a organização em uma percepção de valor superior a quase toda sua categoria”, sugere Burlamaqui.

O marketing de relacionamento bem feito torna a marca bem lembrada e não apenas reconhecida. “Talvez não atraia milhões de clientes, como as ações de uma mídia de massa, mas fará com que se trabalhe em uma experiência mais personalizada e próxima, na qual você ganha o coração do consumidor e cria lembranças de afeto, o que é importante para a recompra”, conclui Souza. ✨

João Baptista Silva Junior



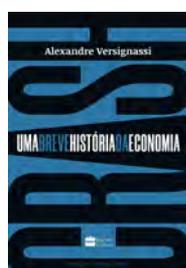
Livros >

Investimento social privado e ações assistencialistas: uma luta contra a pobreza

Quantos brasileiros se encontram em estado de pobreza ou de pobreza extrema? Enquanto buscava-se a resposta para tal questão, surgiram em 2020, em plena pandemia pela Covid-19, mais 38 milhões de pobres invisíveis. A realidade mostra que a pobreza existe e precisa ser erradicada rapidamente. Esta obra mostra que o investimento social privado é de grande valia ao auxiliar os órgãos governamentais, que nitidamente não dão conta da efetivação das políticas públicas para o povo brasileiro. Embora, a rigor, constitua fonte de gastos, o investimento social empresarial também se mostra vantajoso para a organização, já que contribui para a obtenção de incentivos fiscais, melhoria da imagem, engajamento de colaboradores, estreitamento de laços com a comunidade e ampliação do diálogo com o governo. O livro é, portanto, uma fonte de conhecimento para as pessoas que desejam um mundo melhor e acreditam que podem fazer a diferença na erradicação da fome e da pobreza do planeta.



Autor: Djair Pereira
Número de páginas: 158
Editora Dialética



Autor: Alexandre Versignassi
Número de páginas: 352
Editora HarperCollins

Crash: uma breve história da economia

Ao receber dinheiro de alguém, você está ganhando partículas do tempo que esse alguém dedicou a outra tarefa, para outra pessoa. Genial. Mas o que o dinheiro tem de brilhante a economia tem de insana. Na Holanda do século 17, uma bolha especulativa fez com que uma flor valesse o preço de uma casa. Em 2017, meia dúzia de bitcoins compravam um apartamento. Crash faz um passeio por 12 mil anos de civilização e traça paralelos entre o passado e o presente para explicar como funcionam as moedas, a inflação, o câmbio, o indo e vindo infinito de euforia e depressão na economia. E não menos importante: decifra o universo das ações, das criptomoedas, do Tesouro Direto, dos fundos de investimento.

Vídeos >

ADM. CEO

A segunda temporada do ADM.CEO, série que traz a trajetória de vida e carreira de grandes CEOs, diretores-gerais e fundadores de empresas brasileiras que se tornaram referências no ambiente corporativo, já está disponível no Canal a Serviço da Administração, no YouTube. Confira os novos episódios:



No bate-papo, a CEO da Alocc Gestão Patrimonial comenta sobre o segmento e compartilha importantes dicas para os profissionais da Administração que queiram atuar com gestão de patrimônios familiares. Assista!



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



Nesse episódio, o CEO da Caloi, renomada empresa do ramo de bicicletas, fala sobre sua trajetória até chegar ao cargo de CEO, seu dia a dia na empresa e seus hobbies. Além disso, ele dá dicas sobre liderança e fala sobre a importância da Administração no sucesso de sua carreira.



<https://bit.ly/3GyXM4E>

CIP DIGITAL

SUA CARTEIRA PROFISSIONAL
SEMPRE COM VOCÊ!



CONFIRA
AS INSTRUÇÕES E
BAIXE AGORA O APP!



Governança nas empresas familiares

Há um significativo conteúdo sobre Governança Corporativa (GC) disponível em livros, publicações em revistas, jornais e artigos em periódicos científicos, no Brasil e no exterior. Mais recentemente esse tema vem ganhando relevância no contexto das empresas familiares, especialmente as de capital fechado.

A fim de implantar um projeto de GC, o profissional deverá basear-se, inicialmente, na busca de respostas às três perguntas abaixo:

1. Qual é o grau de conhecimento sobre o tema?

Revelação importante para entender o nível de **maturidade** da empresa com relação ao tema GC, que transcorre sobre o conhecimento de seus princípios, de seus benefícios, de seus rituais e de seu papel independente e imparcial.

2. O que a empresa espera?

Ideal para conhecer as expectativas da empresa com relação a implantação do projeto, buscando verificar se há aderência com as boas práticas de GC por meio da priorização dos assuntos importantes e não dos urgentes.

3. Em que momento a empresa está?

Necessário para identificar quais são as **dores** do negócio e do(s) sócio(s), sejam elas de âmbito societário, operacional, comercial, financeiro, familiar ou estratégico. Nem sempre as dores assemelham-se a problemas, mas, geralmente, são o que desperta o interesse pelos projetos de implantação de GC.

Após identificadas as respostas, um novo estágio deve ser atingido: o diagnóstico.

O diagnóstico, normalmente conduzido

por um profissional externo, contribuirá para a estruturação do projeto de implantação de GC, considerando três diferentes dimensões:

Dimensão 1: O patrimônio

Apesar de existir diversos indicadores financeiros, para análises específicas, o entendimento da alocação do patrimônio proporcionará uma visão rápida sobre a distribuição dos ativos e passivos, a relação jurídica da sociedade e a proporcionalidade entre os sócios quando houver mais de um.

Dimensão 2: A empresa

Compreender o que a empresa faz, como faz, como vende e a quanto vende dará uma visão preliminar do negócio. Após a compreensão da visão preliminar é necessário aprofundar em questões mais detalhadas com relação ao segmento, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos produtos/serviços substitutos, as regulações e as tendências e inovações.

Dimensão 3: A família

Identificar qual é a relação da família com o negócio. Em qual geração a família está? Qual o programa de sucessão que a empresa utiliza ou pretende utilizar? A empresa possui formalizado o acordo de sócios? A empresa possui formalizado o protocolo familiar? A empresa possui conselho de família? Há alguma preocupação em considerar os herdeiros que não participam do negócio?

A depender do momento da organização, o profissional responsável, caso não possua formação específica, necessitará apoiar-se no parecer de profissionais das áreas tributária, jurídica e psicológica, com finalidade de esclarecer aspectos técnicos e enriquecer o debate para contribuir com o processo decisório para implantação do projeto de GC.

Bom trabalho!

Por **Adm. Rodrigo Montanari da Cunha**
CRA-SP nº 139001

Conselheiro consultivo e consultor empresarial

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



EMPRESAS RESPONSÁVEIS E SUSTENTÁVEIS SÃO AS QUE ESTARÃO VIVAS NO FUTURO

Elaborar políticas e indicadores ESG e de sustentabilidade é um processo irreversível para qualquer empresa. A BDO ajuda a plantar esta semente. Nossos profissionais estão prontos para contribuir em questões como auditoria e validação de relatórios sociais, consultoria e elaboração de plano estratégico ESG.

AUDIT | ADVISORY | TAX | BPO



ADM
PRO
ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL

A REVISTA ARTIGOS ENTREVISTAS EDIÇÕES FÍSICAS

Busca Q Receba nossos conteúdos

Mercado de Trabalho

Elas no varejo

CONTINUE COM A GENTE!

Acesse o portal da **ADM PRO** e fique por dentro de todas as novidades do mundo da **Administração!**



Você já está mais sozinho!

Selecione o tema

Leia mais >



Artigos, colunistas e conteúdos exclusivos você encontra em
admpro.crasp.gov.br

