

# ADM PRO

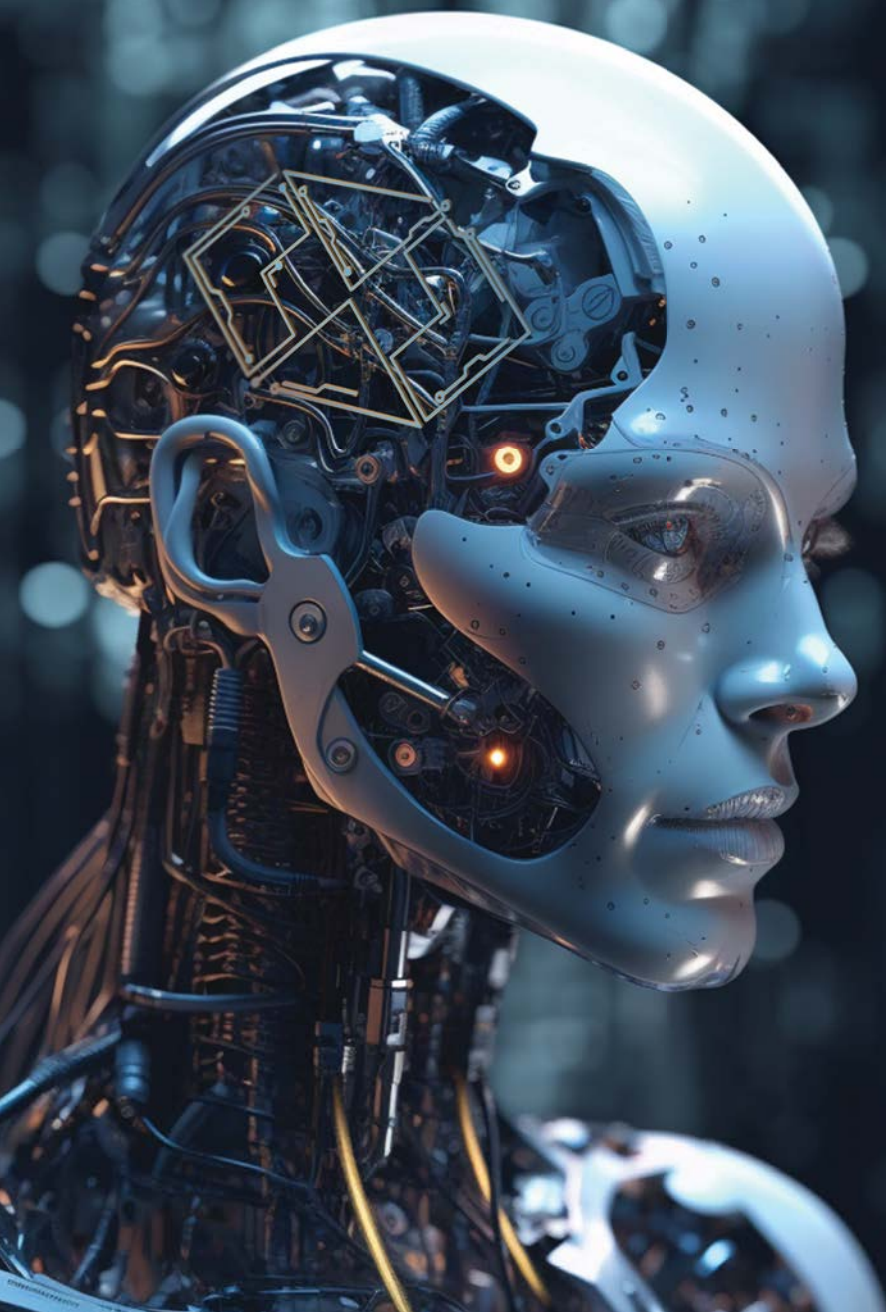
ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## Mercado de trabalho

Será o fim do *home office*? Terminada a pandemia, profissionais e empresas discordam sobre o melhor modelo de trabalho para a produtividade dos colaboradores

## Diversidade e inclusão

Profissionais 50+ encontram dificuldades de permanência e inserção nas organizações e especialistas explicam de que forma esse preconceito deve ser combatido



# ChatGPT

COMO ELE PODE  
AJUDAR NAS ROTINAS  
DA ADMINISTRAÇÃO?



**CRA-SP**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

# CIP DIGITAL

SUA CARTEIRA DE IDENTIDADE  
PROFISSIONAL SEMPRE COM VOCÊ!



CONFIRA AS  
INSTRUÇÕES E  
**BAIXE A SUA**  
**AGORA MESMO!**



# Assim como a tecnologia, nós também evoluímos



**A** cada vez que a tecnologia avança, trazendo recursos inéditos para o nosso dia a dia, a pergunta “será que meu emprego vai deixar de existir?” volta às discussões. Embora seja difícil cravar respostas para essa questão, sempre prefiro direcionar tal dúvida para outro lado: como podemos evoluir para acompanhar as mudanças?

Quando os debates sobre o ChatGPT surgiram com mais força, foi inevitável pensar que muitas das atividades que fazemos dentro dos nossos negócios poderão ser automatizadas. Em vez de acreditar que podemos ser prejudicados por isso, penso que devemos estar receptivos ao novo, questionando suas possíveis falhas, mas, principalmente, aproveitando os benefícios que ele pode nos trazer. Afinal, quem não precisa de mais tempo para pensar melhor as estratégias e criar inovações em suas áreas?

Na matéria de capa desta edição da ADM PRO, buscamos entender como essa nova inteligência está mudando as rotinas e os processos em algumas das áreas da Administração, mas confirmamos, por meio das perspectivas dos especialistas ouvidos, que apesar das inúmeras potencialidades do Chat, nada deve substituir o olhar humano. Aliás, essa é uma conclusão dada pela própria ferramenta, que, mesmo subjetivamente, nos diz o seguinte: nós, seres humanos, também evoluímos e, talvez, até melhor do que as máquinas.

Foi por isso, inclusive, que o CRA-SP promoveu, no último mês de abril, o seu I Fórum Conexão Empregabilidade: Da academia ao mercado, que discutiu as mudanças necessárias para que a formação do profissional da Administração esteja cada vez mais compatível com a expectativa dos contratantes. Nesta edição, trazemos a cobertura dos principais pontos do evento, que continua disponível na íntegra no nosso canal no YouTube.

Também abordamos aqui os debates no mercado de trabalho em relação à adoção do modelo de *home*

*office*, que exatamente três anos atrás despontava como grande tendência e que, hoje, passada a pandemia, apresenta questionamentos, principalmente por parte dos empregadores. Falamos, ainda, sobre o etarismo e as medidas que as empresas e seus colaboradores devem ter para erradicar o preconceito com os profissionais mais experientes, uma vez que não faz sentido tirar do mercado de trabalho alguém que ainda tem tanto a contribuir. Por fim, trazemos para o debate a crise no setor de *startups*, que após enfrentar cortes de investimentos, ainda precisa lidar com denúncias sobre assédio e discriminação em seu ecossistema.

Diante de tantas evoluções, seja na tecnologia ou no mercado de trabalho em geral, é preciso que nós, profissionais da Administração, estejamos sempre atualizados, sem nunca esquecer de que o nosso olhar (criterioso, atento e contextualizado) é o que fará diferença no desenvolvimento das organizações das quais fazemos parte.

**Boa leitura!**



**Adm. Alberto Whitaker**  
Presidente do CRA-SP

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Acesse também em

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



## Diretoria do CRA-SP

**Adm. Alberto Emmanuel  
Carvalho Whitaker**  
Presidente

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

**Adm. Taiguara Langrafe**  
Vice-presidente de  
Relações Externas

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

**Adm. Murilo Lemos  
de Lemos**  
1º Secretário

**Adm. Rogerio Fernando  
de Goes**  
1º Tesoureiro

**Admª. Claudia Maria  
Costin**

**Admª. Neusa Maria  
Bastos Fernandes dos  
Santos**

**Admª. Rosely Benevides  
Schwartz**

**Adm. Walter Sigollo**  
Conselheiro Federal  
Efetivo por SP

## Comitê Editorial

Admª Claudia Maria Costin

Adm. Idalberto Chiavenato

Adm. João Paulo Vergueiro

Adm. Marcos Henrique  
Nogueira 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  
Victor Trovão (estagiário)

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

**Capa e Projeto Gráfico:**  
Phábrica de Produções

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

**Impressão:**  
Plural Indústria Gráfica

**Tiragem:**  
35 mil exemplares

**Periodicidade:**  
Trimestral

## Conselheiros Suplentes

Admª. Ângela Miranda Silveira Soares, Admª. Cassia Verginia de Resende, Adm. João Paulo de Andrade Vergueiro, Adm. José Mauricio Dell'Osso Cordeiro, Admª. Sandra Regina da Luz Inácio, Admª. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo, Adm. Marcos Nogueira Cobra, Admª. Tatiana Pereira Chelest Miras Diniz, Adm. Silvio Pires de Paula (Conselheiro Federal Suplente por SP)



**CRA-SP**

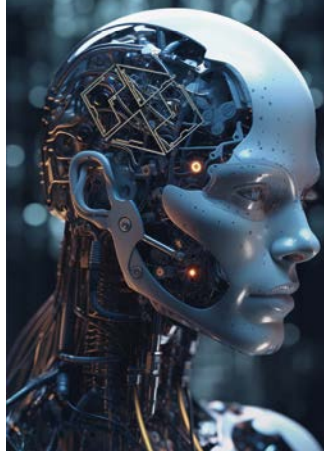
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO  
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

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)

*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.*

# Sumário

18



## Capa

ChatGPT, nova inteligência artificial que promete revolucionar a rotina de muitas organizações, chega ao mercado carregado de incertezas e dúvidas por parte dos profissionais. Mas afinal, como ele pode colaborar nos processos na área da Administração?

14



## Tecnologia

Após a redução nos investimentos, que resultou em demissões em massa nas empresas, ecossistema das *startups* enfrenta novos desafios com carta aberta que denuncia práticas de assédio

24



## Mercado de trabalho

Com o fim da pandemia, profissionais e empresas têm opiniões divergentes sobre qual o melhor modelo para a produtividade dos colaboradores

28



## Diversidade e inclusão

Preconceito com os profissionais 50+ ainda resiste nas organizações e especialistas comentam por que é necessário combater a prática na busca por empresas mais diversas e inclusivas

6

## Em Foco

Fiscalização do CRA-SP, parceria, educação, conhecimento e representatividade

8

## Institucional

1 Fórum Conexão Empregabilidade debateu a lacuna entre a vida acadêmica e a profissional

3 Editorial

32 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

## Presidente do CRA-SP passa a integrar Conselho da FIESP

No último mês de março, o presidente do CRA-SP, Adm. Alberto Whitaker, passou a integrar o Conselho Superior de Estudos Nacionais e Política - COSENP, da FIESP. O Conselho é atualmente presidido por Michel Temer e tem como vices o administrador Angelo Andrea Matarazzo, o ex-ministro de Relações Exteriores Celso Lafer, o ex-secretário de Educação de São Paulo José Renato Nalini e o engenheiro José Silvio Valdissera.

Composto por diversos representantes da sociedade, o COSENP tem como premissa realizar debates e estudos que discutam questões fundamentais relacionadas à política e ao desenvolvimento econômico e social, contribuindo, assim, para o diálogo permanente com órgãos governamentais, além dos diversos

segmentos da classe empresarial e da sociedade.

Para Whitaker, fazer parte do Conselho da FIESP é uma grande oportunidade de levar as ideias e necessidades dos profissionais da Administração para um debate mais amplo. "Acredito que a união entre os diversos setores da sociedade é primordial para um diálogo plural, que beneficia a todos e que tem como princípio fundamental a diversidade de pontos de vista."

O presidente do CRA-SP também acredita que a aproximação com outras entidades, representadas no COSENP por dirigentes, porta-vozes e presidentes de diversas instituições, públicas ou privadas, forma uma importante rede de colaboração que pode contribuir para projetos importantes.

## Estágio é um importante passo profissional



Segundo dados de um levantamento do Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE, divulgado em agosto do ano passado, existiam no Brasil 707.903 estagiários em 2021, ou seja, cerca de 25% dos estudantes acima de 16 anos no país.

O estudo, realizado de acordo com os dados da PNAD contínua, revelou outro dado importante: 40% desses alunos pertenciam às classes D e E, com renda de até R\$ 3.000 por mês, o que evidencia que, muito além de ser um modelo que prepara o estudante para o mercado de trabalho, essa também é uma forma que garante sustento a um grande número de famílias no Brasil.

Além de beneficiar os jovens, o programa de estágio também traz vantagens para as empresas, que podem capacitar e treinar futuros profissionais de acordo com as necessidades específicas do seu negócio. Para o Adm. Alberto Whitaker, presidente do

CRA-SP, é muito importante que a sociedade tenha consciência da importância dos processos de estágio na vida dos estudantes.

### Parceria

Com o objetivo de estreitar relações com o CIEE e colaborar na empregabilidade dos futuros profissionais, o CRA-SP firmou recentemente uma parceria com a entidade, que tem como objetivo conscientizar os parceiros do Conselho quanto à responsabilidade social intrínseca na contratação de aprendizes e de estagiários, bem como promover ações em prol dos estudantes de Administração.

Pelo acordo, assinado no início de março e com duração de 24 meses, estão previstas as seguintes ações: divulgação de vagas em aberto no CIEE para os estudantes dos cursos de Administração; inclusão, no portal do Conselho, do link do Saber Virtual, plataforma do CIEE que tem como objetivo preparar os alunos para o mundo do trabalho; promoção de estudos, reuniões, encontros e eventos de interesse das duas entidades e que possam beneficiar a sociedade; além de atendimento personalizado e concessão de um desconto de 10% às empresas registradas no CRA-SP que queiram firmar instrumentos jurídicos, com o CIEE, para a operacionalização de programas de estágio e de aprendizagem dentro de suas organizações.

Comemoração >

## Dia do Profissional da Administração avança em todo o Estado

Recentemente, os municípios de Itu e São Pedro incluíram em seus calendários oficiais a comemoração do Dia do Profissional da Administração, em 9 de setembro. Tais ações foram resultado do trabalho dos administradores Antonio Fares Junior e Augusto Cesar de Paula, representantes institucionais do CRA-SP nestas cidades. Em todo o Estado já são 49 municípios que celebram a data.

Conteúdo >

## Nova temporada da série ADM.CEO

O Canal A Serviço da Administração, no YouTube, se prepara para lançar a terceira temporada da série de entrevistas com administradores(as) registrados(as) no Sistema CFA/CRA's que são ou já foram CEOs de empresas.

A playlist, que já conta com 14 vídeos, trará bate-papos com sete novos entrevistados: Tatiana Schuchovsky Reichmann, CEO da Ademicon; Iuri Miranda, membro do Conselho da ZAMP e ex-CEO do Burger King do Brasil; Vitor Torres, CEO da Contabilizei; Patrícia Audi, CEO e diretora-executiva da RenovaBR; Marcus Sandim, CEO do Grupo Belfort; Andrew Storfer, CEO da América Energia S/A; e Paulo Samia, CEO do UOL Conteúdo e Serviços.

Inscreva-se no Canal e ative as notificações para ser avisado sempre que um novo vídeo estiver disponível. Acesse [www.youtube.com/@cra\\_sp](http://www.youtube.com/@cra_sp)



Institucional >

## Fiscalização do CRA-SP em editais públicos

Nos últimos meses, a fiscalização do CRA-SP, em atendimento às denúncias recebidas pelo Canal Ético do Conselho, analisou e oficiou 11 órgãos públicos para atendimento às necessidades de mudança em editais, em especial os de concursos públicos.

Até o fechamento desta nota, as prefeituras de Lucélia, Jardinópolis, São Roque, Bragança Paulista, Jandira, São Lourenço da Serra, Andradina e Ferraz de Vasconcelos; a Câmara Municipal de

Cooperação >

## Auxílio aos representantes institucionais



No último mês de março, em recente encontro on-line promovido para os representantes institucionais, o CRA-SP apresentou o grupo de trabalho que vai colaborar com as ações desempenhadas por esses profissionais voluntários.

O quadro é composto pelas conselheiras Ângela Miranda, responsável pela região metropolitana de São Paulo; Silvia Camargo, responsável pelas regiões de Araçatuba, Araraquara, Barretos, Franca, São Carlos, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto; Tatiana Diniz, responsável pelas regiões de Campinas, Registro, Santos e São José dos Campos; e pelo conselheiro Maurício Dell'Osso, responsável pelas regiões de Bauru, Itapeva, Marília, Presidente Prudente e Sorocaba.

Três dos quatro integrantes já foram representantes, o que contribui positivamente para o programa, que visa levar mais informação a toda sociedade por meio destes profissionais. Saiba mais os representantes no site do CRA-SP: <https://crasp.gov.br/crasp/site/o-cra-sp/representantes>



Jarinu; além do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de São Paulo - SESCOOP/SP e da Universidade de São Paulo - USP, tinham sido notificadas sobre certames que envolviam a participação de profissionais ou empresas na área da Administração.

Saiba mais detalhes sobre as notificações no portal do CRA-SP. Acesse <https://crasp.gov.br/crasp/site/impressao/noticias>



# Perfil do egresso *versus* a realidade organizacional: como equilibrar essa questão?

Primeira edição do Fórum Conexão Empregabilidade - Da academia ao mercado, promovido pelo CRA-SP, reuniu especialistas para discutir as lacunas entre o ensino oferecido pelas IES e o que, de fato, o mercado exige

Por Karen Rodrigues

**P**ara impulsionar a formação do profissional da Administração frente às novas exigências do mercado de trabalho, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm reformulado suas estratégias educacionais, no intuito de diminuir o *gap* entre os conteúdos ofertados na academia e as reais competências exigidas pelas empresas.

No entanto, a preocupação em relação ao alinhamento do perfil do egresso dos cursos de Administração e Gestão com a realidade organizacional não se limita apenas às IES. Tal fato também pode ser amplamente discutido por outras entidades e empresas, visando aprimorar a qualidade do ensino. Foi com esse pensamento e, seguindo a premissa de ajudar no desenvolvimento desses profissionais, aumentando seu potencial de empregabilidade, que o CRA-SP reuniu especialistas de diversas instituições de ensino e empresas empregadoras no seu I Fórum Conexão Empregabilidade - Da academia ao mercado.

No encontro, realizado dias 26 e 27 de abril e transmitido ao vivo pelo Canal A Serviço da Administração, no YouTube, os convidados debateram as competências requeridas pelas organizações, a importância do estágio e dos programas de *trainee*, a formação para a nova economia, as particularidades da gestão pública, as perspectivas das IES e, ainda, traçaram um paralelo entre a realidade brasileira e a de outros países.

Na abertura do evento, o presidente do Conselho, Adm. Alberto Whitaker, comentou a importância de colaborar com as IES responsáveis pela formação dos futuros profissionais. "Temos a consciência de que essa é uma longa jornada e ela deve ser colaborativa, com a participação de toda a sociedade. É com essa diversidade de pontos de vista que vamos conseguir construir uma sociedade mais preparada para lidar com os desafios que o mundo globalizado nos impõe diariamente", afirmou.





Adm. Alberto Whitaker

## As novas DCNs

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de bacharelado em Administração, homologadas em 13 de outubro de 2021 pelo Ministério da Educação, foi um dos assuntos tratados no Fórum. Na palestra, o presidente da ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Edson Sadao, disse que as DCNs estão mais flexíveis e, com isso, o ensino dos cursos de Administração pode (e deve) preparar os egressos para atuar na economia local, regional, nacional ou mesmo global.

Sadao destacou, ainda, outro importante ponto que consta nas diretrizes: o egresso deve ter prontidão tecnológica e pensamento computacional. "Não se trata meramente de preparar os estudantes para saber usar os *hardwares* e *softwares*, mas ingressá-los nesse raciocínio computacional que influencia todos os setores e organizações, sejam elas públicas ou privadas", salientou.

## Competências desejadas nas empresas

A lacuna entre o conhecimento dos egressos dos cursos de Administração e Gestão e o perfil profissional esperado pelos contratantes foram discutidos no painel "Qual é o profissional que queremos?", com a participação de Carlos Aragaki, presidente da ANEFAC São Paulo; Luciene Magalhães, *head* de pessoas da KPMG Brasil; Marcela Esteves, diretora de negócios da Robert Half; e mediação de Taiguara Langrafe, vice-presidente de

## Relações Externas do CRA-SP.

Ao longo do bate-papo, Marcela disse que há duas características que as organizações buscam, a depender do seu porte, segmento e cultura. A primeira delas diz respeito às habilidades técnicas e, neste quesito, o profissional deve manter os estudos em dia e buscar a fluência em idiomas. "O empregador quer atrair e reter os melhores colaboradores. Então, o cuidado do profissional com a estabilidade da sua carreira também é importante", esclareceu.

A outra habilidade, no entanto, é a comportamental, que agrega as chamadas *soft skills*, competências que as pessoas demonstram em termos de comunicação e proatividade, por exemplo. "Em uma entrevista, a pessoa tem a oportunidade de demonstrar seu dinamismo, sua energia, o quanto é efetivamente 'mão na massa', o seu estilo de liderança em termos de gestão de pessoas, enfim, ela vai ser testada ao longo do processo", revelou a diretora.



Edson Sadao

## Estágio: primeiro contato com o universo profissional

Considerado a porta de entrada do estudante rumo à prática profissional, o estágio foi pauta no segundo dia do evento. No painel, o presidente do CRA-SP conversou com Mônica Vargas, superintendente nacional de Operações e Atendimento do CIEE; e Tey Yanagawa, sócia-diretora da Cia de Talentos. >

Ao falar sobre o desempenho dos alunos de Administração e Gestão em um processo seletivo, Tey contou que um fator muito observado é o aspecto comportamental do estudante, já que nessa fase ele ainda não tem muita experiência ou conhecimento técnico. “Olhamos fatores como comunicação, trabalho em equipe, capacidade de autogestão, iniciativa, protagonismo para ir atrás de novas tarefas e aprendizados, além do quanto ele consegue gerir suas emoções em situações adversas. Essas questões determinam quem tem sucesso não só no processo seletivo, mas também nas experiências de estágio”, revelou.

### Primeiros passos como profissional

O programa de *trainee* é uma das primeiras oportunidades que o egresso tem de ingressar no mercado logo no início de sua jornada profissional. Para discutir os pontos que tornam um candidato atraente nestes processos, o Fórum contou com Deborah Patricia Wright, conselheira do Santander Brasil; Marco Castro, sócio-presidente da PwC Brasil; e a moderação de Neusa Maria B. Santos, conselheira do CRA-SP, no painel “A busca pelos *trainees*”.

Castro lembrou que é muito importante que as empresas estejam de olho no treinamento dos egressos recrutados para esses programas, para que eles consigam

“É necessário reforçar a qualificação dessas pessoas para complementar aquilo que não necessariamente os bancos escolares têm suprido”, pontuou Marco Castro.

desempenhar o trabalho. “É necessário reforçar a qualificação dessas pessoas para complementar aquilo que não necessariamente os bancos escolares têm suprido. Com os desafios do mundo de hoje, especialmente quando falamos de tecnologia, temos que investir muito para trazer os jovens, qualificá-los e cuidar do seu desenvolvimento ao longo da carreira”, pontuou.

### A nova economia

Diante das constantes transformações tecnológicas, econômicas, ambientais e sociais ocorridas nos últimos anos, o painel moderado por Claudia Costin, conselheira do CRA-SP, trouxe a seguinte provocação: “Formamos profissionais para a nova economia?”. Para responder à questão, o evento recebeu Adriane Almeida, diretora de desenvolvimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC; Armando Lourenzo, diretor de Learning na EY; Ricardo Pelegrini, CEO da Quantum4 Innovation; e Ronaldo Fragoso, sócio da Deloitte.

Para a diretora do IBGC, trata-se de um cenário de grande complexidade, que gera ansiedade e perplexidade. Com base na tecnologia, a nova economia foca no cliente, na agilidade, no propósito, na demanda social e, tudo isso, somado às redes sociais, catalisa ainda mais a velocidade. “Esta realidade trouxe o FOMO - *Fear of missing out* (medo de perder alguma coisa), que é o grande acrônimo da nova economia. O grande desafio de agora, principalmente para os nativos não digitais, é que não sabemos como serão moldadas essas pessoas que já nascem nesse mundo de tanta velocidade”, reforçou.

### E na área pública?

“A importância de formar bons gestores públicos” foi o tema abordado pelos especialistas Andrea Matarazzo e Daniel



“Temos que avançar em processos de recrutamento e seleção. Essa é uma discussão fundamental que deve ser colocada para a modernização do concurso público no Brasil”, defendeu Fernando Coelho.

Annenberg, renomados profissionais do setor, além de Fernando Coelho, professor de Administração Pública da EACH-USP.

No painel, moderado por Murilo Lemos de Lemos, conselheiro do CRA-SP, eles discutiram a necessidade de se ter profissionais mais qualificados na gestão pública, bem como os desafios para atrair e reter esses talentos. De acordo com o docente da USP, o momento é de discutir competências, mas isso não se deve basear apenas no conjunto de conhecimentos averiguados em um concurso público, cuja prova é objetiva.

“Competências incluem habilidades, atitudes e comportamentos. Temos que avançar em processos de recrutamento e seleção. Essa é uma discussão fundamental que deve ser colocada para a modernização do instituto do concurso público no Brasil”, sugeriu Coelho.

### Desafios institucionais

Para discutir “A visão das Instituições de Ensino Superior”, o Fórum contou com a participação de Andre Ferrari, gerente acadêmico na YDUQS (grupo que reúne instituições como Estácio, Ibmec e Damásio); Janaína Dourado, gestora de projetos no Centro Paula Souza; e Silmara Cristiane Gomes, coordenadora de bacharelado em Administração (EAD) no Senac.

O tema, moderado por Hong Yuh Ching, vice-presidente administrativo do

CRA-SP, apontou os principais desafios das IES, no que tange às exigências do mercado. Segundo Ferrari, o papel das instituições está ancorado em dois pilares: o primeiro é o de entregar um egresso com uma formação sólida do ponto de vista técnico, para atender a demanda de mercado; e o segundo é a questão social. “Temos uma grande responsabilidade de preparar esse profissional nesses dois aspectos”, ponderou o gerente.

### Benchmark global

A última faixa do Fórum, moderada pelo administrador Leonardo Macedo, presidente do Conselho Federal de Administração - CFA, traçou um paralelo entre a realidade brasileira e o *benchmark* global. Para falar sobre como a lacuna entre o ensino superior e o mercado de trabalho é percebida no exterior, o evento recebeu Oscar Boronat, conselheiro de Administração, CEO, *coach* de lideranças e educador internacional.

Boronat contou que fora do Brasil há uma preocupação maior quanto a preparação do aluno para o aprendizado, em questões como levar a sério o programa, frequência, participação e avaliação. “O distanciamento entre as culturas deve-se basicamente ao estilo de absorção desse aprendizado e na seriedade com que o aluno leva o seu curso adiante”, concluiu o educador. ➤

## Ainda dá tempo de assistir...

Toda a programação realizada durante o **Fórum Conexão Empregabilidade - Da academia ao mercado** continua disponível na

íntegra. Para assistir às palestras e painéis, basta acessar o canal do CRA-SP no YouTube e selecionar a playlist Eventos Online. 📺

## Os números do Fórum

A primeira edição do **Fórum Conexão Empregabilidade - Da academia ao mercado**, realizado nos dias 26 e 27 de abril, contou com a participação de **27 expositores** ao longo das suas **8 horas de transmissão** pelo Canal A Serviço da Administração, no YouTube.

No total, o evento recebeu **1.889 inscrições**, teve **3.323 visualizações ao vivo** e contou com o apoio da Associação Nacional de Executivos - Anefac, da Associação Nacional dos Cursos de Graduação

em Administração - ANGRAD, da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - Apimec, da Cia de Talentos, do Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE, do Conselho Federal de Administração - CFA, do Espro, do Fórum dos Executivos Financeiros para as Instituições de Ensino Privadas do Brasil - FinancLES, do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - IBEF e do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - Ibracon.

## Força de trabalho em um mundo em transformação

A *Pesquisa Global Hopes and Fears 2022*, desenvolvida pela PwC, uma das maiores multinacionais de consultoria e auditoria do mundo, reuniu mais de 52 mil trabalhadores em 44 países para compreender a voz da força de trabalho, bem como promover a produtividade e a sustentabilidade dos negócios em um mundo em transformação.

Apesar de o seu foco não ser exatamente as dificuldades na formação dos profissionais, ela traz alguns aspectos importantes sobre o tema:

Com 40%, o Brasil é o quarto país onde há mais escassez de profissionais qualificados para o trabalho e onde essa lacuna de competências é mais percebida, ficando atrás apenas da Tailândia (55%), da Índia (54%) e do Kuwait (47%).

Segundo a pesquisa, para diminuir o *gap* de competências, os empregadores brasileiros vêm adotando algumas medidas internas:

- **33%** oferecem apoio ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores;
- **32%** estão aprimorando o trabalho por meio da tecnologia;
- **27%** investem em *upskilling* (aprimoramento das habilidades dos colaboradores);
- **26%** aumentam o salário.

### Tecnologia: ameaça ou oportunidade?

Com o avanço da tecnologia e a automatização de muitos setores, a pesquisa ainda aponta que 30% dos entrevistados no Brasil e no mundo temem ser substituídos pela tecnologia nos próximos três anos. Em 2019, esse percentual era de 50%.

Já a preocupação de não receber das empresas treinamento suficiente em competências digitais e tecnológicas afeta 35% dos trabalhadores brasileiros e 39% dos profissionais no mundo.

**Visite o nosso**



# **CENTRO DO CONHECIMENTO**



*Conteúdos exclusivos  
produzidos pelos nossos*  
**Grupos de Excelência!**

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



# Escalada de problemas



Demissões em massa de colaboradores e denúncias de assédio no ecossistema de inovação do País ganharam destaque nos últimos meses. Saiba os motivos e o que está sendo feito em cada um dos casos

Por Karen Rodrigues

**D**epois de uma década de evolução e bonança (2011-2021) e um cenário de investimentos no ecossistema brasileiro que surpreendia a cada ano, nos últimos 18 meses, *startups* e grandes empresas de tecnologia sofrem com a desaceleração dos aportes. Para se adaptar aos novos tempos, enquanto tentam levantar outros investimentos para financiar suas operações, o segmento precisou adotar algumas medidas, entre elas, a demissão em massa, os chamados *layoffs*, de seus colaboradores.

Segundo Nelson Azevedo, conselheiro e executivo *c-level*, em 2021, os investimentos atingiram o volume recorde de US\$ 10,5 bilhões, um crescimento de 194% em relação a 2020. Já no ano passado, o acumulado aplicado no ecossistema nacional alcançou US\$ 5,2 bilhões, ou seja, a metade do valor do ano anterior, conforme aponta o *LatAm Startup Activity Report*, da SlingHub.

O recuo dos investidores provocou o ajuste no excesso de liquidez, que premiava a estratégia de crescimento a qualquer custo, sem a preocupação adequada com o lucro dos modelos de negócio. "Isso fez com que os grandes agentes financeiros (fundos de *venture capital*, de *corporate venture capital*, *private equity*, redes de investimento-anjo, entre outros) optassem pela volta ao básico (*back to basics*), e o crescimento acelerado (*hyper-growth*) cedeu espaço para uma busca de modelos de crescimento sustentável, com melhores taxas de retorno para os investidores", conta o executivo.

Tal mudança faz com que os *founders* tenham que se desdobrar para defender melhor suas teses de investimento, resultando em menos pressão por *valuations* inflacionados. "Todo o ecossistema ganha com isso e é bom ter em mente que os

tempos de investimento fácil, *valuations* nas alturas e teses mal fundamentadas ou pouco maduras ficaram no passado. Continuará existindo abundância de aporte, porém de forma bem mais seletiva e com mecanismos de avaliação e governança mais sofisticados”, complementa Azevedo.

Como se não bastassem as notícias sobre a onda de demissões em quase todas as empresas de tecnologia, das *startups* às *big techs*, em março deste ano um novo e sério problema veio a público: a denúncia de assédio no ecossistema de empreendedorismo e inovação do Brasil.



Nelson Azevedo

## Carta aberta

Pessoas empreendedoras, empresárias, investidoras e profissionais de *startups* se uniram para assinar uma carta aberta, endereçada à Associação Brasileira de Startups (ABStartups), denunciando comportamentos de assédio moral, sexual, étnico e social no ecossistema de inovação do País. No documento, os denunciantes exigem que a entidade promova algumas mudanças para que as práticas abusivas não ocorram mais.

“Estamos convencidos de que é hora de enfrentar e eliminar tais comportamentos, fomentando um ambiente mais inclusivo e respeitoso para todas as pessoas. O assédio compromete o bem-estar físico e emocional das vítimas, limita oportunidades e inibe a criatividade e a inovação em nosso setor. Não podemos mais tolerar a perpetuação dessas práticas em nossa comunidade”, diz a carta.

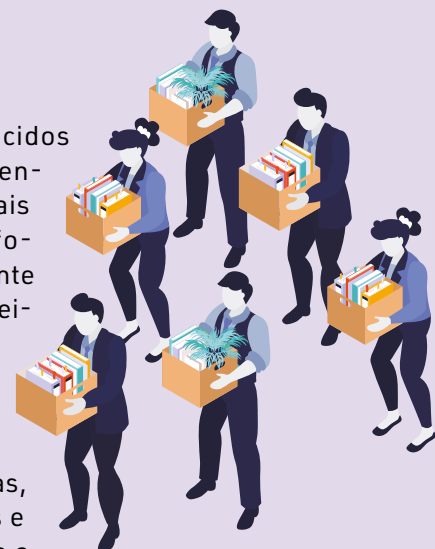
No manifesto, escrito de forma colaborativa, as pessoas ainda exigiram que a Associação estabeleça um comitê independente, que seja responsável pela criação de políticas de prevenção e combate ao assédio em todas as suas formas; e desenvolva mecanismos de denúncias, que garantam a proteção das vítimas. Além disso, há outros pedidos, como incentivar as empresas a propagarem uma cultura organizacional de respeito, inclusão e diversidade; promover formação contínua quanto às questões relacionadas ao assédio; e, ainda, defender e apoiar a identificação e punição das pessoas assediadoras, independentemente do *status* ou posição.

## Resposta da ABStartups

AADM PRO entrou em contato com a entidade para saber o seu posicionamento quanto à carta e, em nota, a associação diz que recebe com respeito e acolhimento a petição contra o assédio no ecossistema de empreendedorismo e inovação e que tal prática é execrável e inaceitável.

Apesar do apoio, a ABStartups reconhece suas limitações: “Em que pese nos posicionarmos firmemente contra o assédio, na condição de associação setorial, nosso alcance é limitado. Nossa capacidade de influência no ecossistema, ainda que com alguma relevância, não alcança poderes executivo ou fiscalizatório.”

Na nota, a entidade anuncia, ainda, medidas que pretende adotar. Entre elas estão: a criação de um ▶





grupo com empresas associadas e profissionais voluntários, para desenvolver um guia de boas práticas de prevenção e combate ao assédio no ambiente de *startups*, e parceria com empresas que forneçam tratamento adequado às vítimas que procurarem esse tipo de ajuda, por meio de profissionais especializados em saúde mental.

Para Isabela Corrêa, fundadora e CEO da B.NOUS, *startup* de educação que mapeia e desenvolve as habilidades humanas nas organizações, as medidas adotadas pela ABStartup focaram mais na linha da conscientização, o que é importante, pois traz sensibilização sobre o tema e a orientação às *startups* e outras vertentes do ecossistema, no entanto, tratam-se apenas de ações preventivas e paliativas. "Numa situação como a reportada, com fatos que já aconteceram, penso que as medidas de uma associação poderiam ir mais na linha de garantir espaço e ferramentas, para que as circunstâncias fossem apuradas e que se criassem mais mecanismos para ampliar as denúncias, acolher as vítimas e cobrar das entidades envolvidas uma governança mais rígida e profissional sobre o assunto", aponta a CEO.



Isabela Corrêa



Ana Addobbati

## O movimento e sua importância

À frente de movimentos de combate ao assédio desde 2017, Ana Addobbati, fundadora da organização Livre de Assédio, foi uma das porta-vozes dessa manifestação. Ela conta que, desde o ano passado, o movimento das pessoas empreendedoras de *startups* vem tomando forma e várias vozes se movimentaram e se manifestaram em rede.

Ana diz que ações desse tipo já existem há alguns anos. Em 2019, por exemplo, ela acolheu vítimas de assédio sexual em eventos de *hackatons*, que reúnem programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de *softwares*. "O Brasil vem, ainda bem, vivendo um processo em que as vítimas não se calam mais e sabem que não são as únicas. Ficou mais fácil identificar quem são os ofensores de um ecossistema que deve ser respeitoso como qualquer um", comenta.

Para sustentar o combate efetivo a esse tipo de violência, a CEO da B.NOUS acredita ser necessário um conjunto de ações. Entretanto, ela afirma que uma manifestação como essa, que une diferentes pessoas, realidades e vivências, dá peso à luta. "Muitas vezes, infelizmente, uma única voz fica perdida, mas a força do coletivo tem maior impacto para, pelo menos, envergonhar, intimidar e fazer os envolvidos repensarem seus comportamentos e práticas", enfatiza.

## Formas de assédio no ambiente corporativo

Questionada sobre as atitudes que configuram assédio no ambiente de trabalho, Isabela esclarece que há dois tipos mais comuns: o moral e o sexual. Embora aconteçam mais frequentemente com mulheres, eles podem impactar ambos os gêneros. "O clássico do assédio sexual vai desde piadas com caráter obsceno,





memes ofensivos, insinuações sobre a aparência, até atos físicos e ameaças, principalmente quando existe subordinação entre as pessoas. Já o assédio moral vai desde boatos, delegar tarefas fora do escopo, isolar a mulher após um retorno de maternidade, mudar a fala para um tom de voz insinuativo em meio a demais pessoas, entre outras ações”, explica a CEO.

Ana complementa dizendo que assédio é o mau uso de autoridade, podendo vir de lideranças ou, até mesmo, acontecer entre pares. Ela cita algumas situações vivenciadas, especialmente pelas profissionais. “As microviolências que tornam o ambiente hostil, desqualificam a funcionária e impedem que ela se sinta segura para desempenhar a sua função, também compõem mecanismos assediadores que adoecem e expulsam mulheres do ambiente de trabalho”, elucida.

## Como agir em situação de assédio?

De acordo com a pesquisa #TrabalhoSemAssedio, realizada pela consultoria de inovação social *Think Eva* e o LinkedIn, com a participação de 381 profissionais, uma a cada seis mulheres pede demissão após uma situação de assédio antes de denunciar, por não acreditar que o seu empregador fará algo a respeito.

Isabela, que já foi vítima de assédio sexual e moral algumas vezes, comenta que, de fato, é difícil denunciar, porque ainda não existe um ambiente de confiança na maioria das empresas. “Lidei mal com isso, tive vergonha de reportar a situação para meus superiores ou para o RH e não tinha nenhum canal ou política para isso nas empresas em que trabalhei. Questionei se o erro era meu e, por um tempo, fingia que nada estava acontecendo, até que percebi que se eu não mudasse a

forma como agia e reagia com o agressor, nada ia mudar. Passei a confrontar as insinuações e a questionar decisões ofensivas sobre mim ou outra mulher em uma situação que eu considerasse assédio”, revela a CEO da B.NOUS.

Com base em sua experiência, Ana sugere às vítimas de comportamentos abusivos que, em primeiro lugar, nunca achem que a culpa é delas e se isolem. E que, diante de um comentário ofensivo, se posicionem, caso sintam-se seguras para isso, e denunciem, se houver um canal.

“É essencial buscar rede de apoio, coletar evidências, anotar os fatos e datas para ter o cenário do ocorrido e quem eventualmente testemunhou. Entender que, no geral, o assediador repete padrão. Por isso que uma denúncia sempre vem acompanhada de outras”, orienta Ana.

## Ações estratégicas nas organizações

Para agir com eficácia na prevenção de situações de assédio, as organizações precisam implementar algumas ações. A CEO da B.Nous indica às empresas a criação de um canal seguro para denúncia; uma governança séria para tratar os relatos recebidos, com medidas tangíveis para cada caso; campanhas de conscientização; além de políticas que promovam a equidade de gênero e a igualdade de oportunidades na organização.

Sobre essa recente manifestação no ecossistema das *startups*, Isabela espera maior atenção por parte das empresas. “Que o conteúdo dessa carta não fique apenas na teoria. Precisamos acreditar que com essa denúncia, diálogo e trabalho, o ambiente corporativo vai melhorar no futuro”, conclui a Isabela.

## CANAL DE DENÚNCIAS NO CRA-SP

O CRA-SP, em parceria com a BDO Brasil, empresa independente e especializada, lançou recentemente o seu Canal Ético, que recebe denúncias sobre qualquer situação que viole princípios éticos, políticas, padrões de conduta e legislação.

O novo canal garante confidencialidade e sigilo absoluto, sem nenhum tipo de conflito de

interesse, tanto para denúncias referentes à fiscalização do CRA-SP, envolvendo empresas e profissionais que atuam na área da Administração, como aquelas voltadas aos colaboradores ou demais integrantes do Conselho.

A intenção é abrir mais um canal de comunicação com a sociedade, envolvendo questões importantes e que devem

ser combatidas com a seriedade que merecem, como corrupção, exercício ilegal da profissão, assédio, entre outras.

O canal pode ser acessado pelo site [www.canaletico.com.br/cra-sp/](http://www.canaletico.com.br/cra-sp/) ou telefone 0800 591 4196 (em horário comercial).



# Como o ChatGPT pode ajudar nas rotinas da Administração?

Lançada recentemente, a nova inteligência artificial já faz parte da rotina de muitas organizações e setores da economia. Na Administração, ela desponta como ferramenta que auxilia os profissionais em inúmeras tarefas e processos, mas, de acordo com especialistas, ainda não é capaz de substituir o olhar humano

Por Karen Rodrigues

**R**evolucionário para uns e polêmico para outros, o ChatGPT é o novo *chatbot* de linguagem de inteligência artificial (IA) que, nos últimos meses, vem conquistando milhões de usuários em todo o mundo, dividindo a opinião de especialistas e impactando significativamente o mercado de trabalho.

A plataforma, idealizada pela OpenAI, empresa de pesquisa em inteligência artificial com sede em São Francisco, nos EUA, é um modelo de linguagem que tem como base a *deep learning* (aprendizagem profunda), que permite formular conversas complexas a partir do processamento de um imenso volume de dados. Um dos principais diferenciais da ferramenta é a sua capacidade de interagir com os humanos em tempo real. Em uma linguagem natural e com simples comandos, ela consegue resolver problemas complexos de matemática, compor músicas, criar histórias e roteiros de viagens, indicar filmes e livros, fazer *brainstorming*, traduzir textos, gerar códigos de desenvolvimento de *software* e outras inúmeras soluções em apenas alguns segundos.

A novidade impressionou tanto que, em menos de dois meses após seu lançamento, em novembro de 2022, conquistou um recorde histórico ao atingir a marca de 100 milhões de usuários ativos. A popularidade da ferramenta fez com que *big techs*, como



Google e Meta, acelerassem o desenvolvimento de seus *chatbots*, para acirrar a concorrência.

“O ChatGPT tem um desempenho inacreditável em relação a outros modelos de linguagem e assistentes virtuais disponíveis no mercado. Sabemos que ele está longe da inteligência geral, mas já foi muito além do que a gente imaginava há alguns meses atrás. Ele tem um poder de manipulação de linguagem realmente incrível. Faz diversas tarefas tanto de entendimento quanto de produção de linguagem e isso é um marco, um ponto de inflexão para a história da inteligência artificial”, avalia Diogo Cortiz, professor da PUC-SP e PhD em Tecnologia da Inteligência e Design Digital.

Apesar de o ChatGPT ter ganhado *status* de novo “queridinho” tecnológico para muitos usuários, Cortiz alerta quanto às limitações da ferramenta. “Ela não é confiável, porque não é um repositório de conhecimento em si, mas sim um modelo de língua, que aprendeu a representação das palavras. Por isso falamos das alucinações de IA, um termo técnico usado quando a máquina dá uma resposta sem qualquer compromisso com a realidade, ou seja, ela inventa porque está buscando justamente a aproximação de palavras. Temos que ter cautela ao usar essas ferramentas. É claro que novas técnicas estão sendo introduzidas para tentar diminuir as alucinações das máquinas, mas isso ainda é um problema”, orienta.

“O ChatGPT tem um desempenho inacreditável em relação a outros modelos de linguagem e assistentes virtuais disponíveis no mercado”, avalia Diogo Cortiz.

## Impactos no mercado de trabalho

Com os sistemas de IA competindo com os humanos em diversas tarefas, o questionamento que paira entre os profissionais é: como essa tecnologia poderá afetar os diferentes setores e substituir as pessoas em algumas funções?

Segundo Cortiz, o ChatGPT pode impactar o mercado de diferentes formas, porém, ele não o vê substituindo por completo os empregos. “Ele vai trazer muita produtividade e os profissionais que já adotaram a tecnologia vão sair na frente. Muitos têm falado que uma das profissões do futuro será a de engenheiro de *prompt*, pessoa que conhece a inteligência artificial, sabe fazer perguntas certas e dar os comandos. Na verdade, acredito que isso não será uma profissão, mas uma habilidade que será incorporada dentro das carreiras”, supõe o docente.

Várias áreas da Administração estão atentas às mudanças no mercado de trabalho em razão do crescimento da inteligência artificial. Muitas delas, inclusive, já incluíram o ChatGPT em suas rotinas visando automatizar seus processos e impulsionar os negócios. Para entender os benefícios e os impactos que a nova tecnologia pode trazer aos segmentos, a ADM PRO conversou com alguns especialistas que explicaram como a IA pode tornar o trabalho mais eficiente. Confira:

## Mais agilidade no RH

Na área de Recursos Humanos, a nova plataforma, assim como outros tipos de ferramentas inteligentes que estão no mercado, tem potencial para agilizar os processos do setor. Segundo Rodrigo Zerlotti, CEO da Plooral, HRtech de recrutamento e



“Uma tecnologia que aumenta a eficiência, traz coesão e diminui o tempo de processos seletivos, tanto para as empresas quanto para os candidatos”, comenta Rodrigo Zerlotti.

seleção de pessoas, o ChatGPT pode auxiliar na criação de vagas e de testes lógicos e descritivos; na avaliação de habilidades e ranqueamento de candidatos; na análise de dados de processos de recrutamento e seleção; no engajamento de candidatos; e na conexão entre vagas e treinamento.

“É uma tecnologia que aumenta a eficiência, traz coesão e diminui o tempo de processos seletivos, tanto para as empresas quanto para os candidatos. Sempre pontuo a IA como uma ferramenta auxiliar, ela é o co-piloto nesta etapa de recrutamento, por exemplo. Ela fornece informações, diz quais candidatos estão mais qualificados para a vaga, mas é preciso manter o fator humanização no processo seletivo”, comenta Zerlotti.

O CEO conta que sua *startup* já utiliza o ChatGPT na geração de descrição de vagas, auxiliando os recrutadores a tomarem decisões mais assertivas. Além disso, a empresa está em fase de testes para a aplicação de uma nova interface de comunicação para o candidato, com a qual ele poderá interagir com sistemas inteligentes, que vão auxiliá-lo na integração com o mercado de trabalho. A organização também está finalizando o desenvolvimento de uma ferramenta que analisa as qualificações de uma vaga e o conteúdo de cursos, ajudando os profissionais no melhor *match* com o emprego ideal.

Assim como em qualquer tecnologia, Zerlotti aconselha as empresas e profissionais da área a estudar os avanços que a nova ferramenta oferece, entender a fundo o seu funcionamento e pensar na mudança de paradigma. “Cada vez mais, a tecnologia vai fazer parte das nossas vidas. Não é preciso ter medo e meu conselho é: abrace e aprenda. Adaptação leva tempo e, no início, surgem dúvidas e erros de uso, o que gera insegurança. A IA não precisa ser inimiga, não precisa roubar o emprego de ninguém, mas ela pode ser uma ferramenta auxiliar para otimizar atividades, o tempo e ajudar a crescer no mercado”, diz o CEO.

### Oportunidades para finanças

Empresas e profissionais da área financeira podem contar com IAs generativas (que têm capacidade de aprender padrões complexos de comportamento a partir de uma base de dados), como o ChatGPT, para automatizar tarefas rotineiras e operacionais, como análise de dados e geração de relatórios, bem como auxiliar na tomada de decisões com avaliações mais precisas,

“A implementação de soluções de IA permite que os profissionais foquem em tarefas mais estratégicas, analíticas e criativas”, comenta Kenneth Corrêa.



contribuindo para a detecção de fraudes e riscos. “A implementação de soluções de IA permite que os profissionais foquem em tarefas mais estratégicas, analíticas e criativas, elevando seu papel e gerando maior valor para as empresas”, comenta Kenneth Corrêa, professor de MBAs da FGV.

No entanto, com a automação e novas tecnologias cada vez mais presentes no dia a dia das organizações, é possível prever que novas profissões vão existir e outras irão acabar. “As novas tecnologias trazem diversos impactos para as empresas e profissionais da área financeira. Por isso, há a necessidade de adaptação e também a possibilidade de extinção de



“O uso de IA veio para reduzir processos burocráticos e repetitivos”, afirma Caio Reina.

alguns cargos, principalmente aqueles relacionados às funções mais operacionais”, acrescenta o docente da FGV.

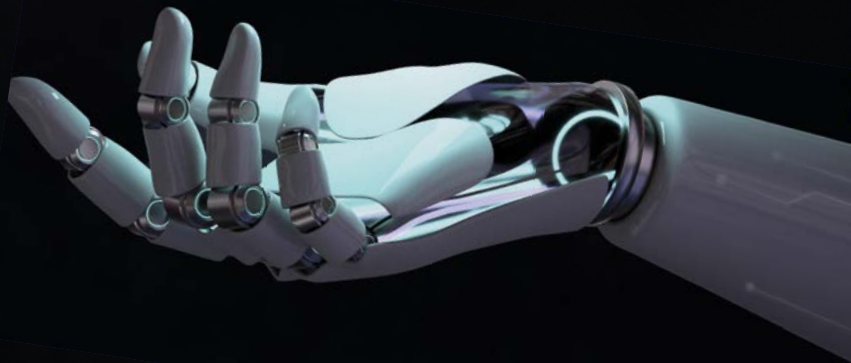
Para se preparar para as novas habilidades que a área financeira passará a exigir em um futuro não muito distante, bem como se manter relevante e competitivo no mercado, é fundamental que o profissional busque atualização contínua e desenvolvimento complementar, como pensamento crítico e analítico.

“Minha recomendação é acompanhar sempre as notícias sobre tendências e tecnologias em IA e finanças, além de participar de *workshops* e conferências. Também é necessário reforçar as habilidades de análise e interpretação de dados

e aprimorar a comunicação, a empatia e o trabalho em equipe. É importante, ainda, que o profissional esteja disposto a adaptar-se às novas realidades do mercado financeiro, entendendo que a IA é uma ferramenta de apoio e não uma ameaça à carreira. Que construa, também, uma rede de contato com pessoas que compartilham interesses e conhecimentos em IA e finanças. Por fim, que desenvolva habilidades técnicas no uso de IA”, orienta Corrêa.

## Otimização nos processos logísticos

O setor de logística é outra área que vem otimizando seus processos com os recursos que o ChatGPT oferece. Segundo Caio Reina, CEO e fundador da RoutEasy, *startup* que propõe soluções de roteirização, otimização e orquestração logística, a nova ferramenta traz um atendimento mais humanizado e informações em tempo real para tomada de decisões assertivas no momento das entregas. Outros benefícios são o auxílio no controle de estoque e a possibilidade de gerir reclamações, pois a IA consegue entender o que pode ser feito em cada caso e formula as respostas adequadas. “O uso de IA veio para reduzir processos burocráticos e repetitivos, permitindo que os colaboradores foquem nas atividades que necessitem do lado humano. O uso dessas tecnologias também permitiu uma diminuição nos erros e a aceleração de processos dentro das operações”, afirma. >



Para tornar os processos mais eficientes, principalmente agora que os consumidores estão cada vez mais ativos nas compras on-line e exigindo entregas no mesmo dia, o setor logístico precisou recorrer a tecnologias avançadas para atender às novas demandas e necessidades do mercado. Com isso, a hiperautomação, que permite o *same day delivery* (expressão inglesa que significa entrega no mesmo dia), se tornou mais presente na rotina das empresas que buscam a otimização.

No entanto, o fato de a tecnologia se tornar uma grande aliada na roteirização, gestão e orquestração das rotas tem gerado preocupação em muitos colaboradores, com relação a suas posições e carreiras em um futuro próximo. "As empresas precisam entender que as tecnologias automatizam processos e vêm para agregar valor ao dia a dia dos profissionais, que podem focar em outras tarefas e demandas humanas, como análises mais inteligentes e *insights* importantes. Já os profissionais devem se preparar para a gestão por exceção, ou seja, tratar os casos que fogem à regra e que precisam de um olhar mais próximo para a resolução de problemas. Por isso, é importante entender que cada um tem seu papel crucial na hora do uso de IA e que as tecnologias chegam para agregar valor aos processos e melhorar a satisfação do consumidor", completa Reina.

## Mudanças na Administração em geral

Assim como em áreas específicas, o ChatGPT pode trazer oportunidades e, também, impactar as rotinas da Administração em geral, alterando as atividades de muitos profissionais.

Com o fato de a ferramenta estar muito mais acessível, ficou ainda mais fácil para o administrador a aplicação da inteligência artificial em vários processos da organização. "Um sistema para prever vendas, que seria caríssimo antes, por exemplo, agora pode ser muito mais barato", explica Claudio Luiz Cruz de Oliveira, professor de Administração e coordenador do Núcleo de Transformação Digital (DIGI) da ESPM.

Contudo, com a incorporação da inteligência artificial nos sistemas de informação das organizações, as ações mais rotineiras devem ser impactadas e podem deixar de existir. "Um exemplo é a área de administração de estoques, conhecida como Planejamento do Controle da Produção (PCP), na qual, de acordo com a demanda, o profissional precisa prever quanto deve ter em estoque, o quanto vai produzir e fazer o mapa da produção.



"Um sistema para prever vendas, que seria caríssimo antes, por exemplo, agora pode ser muito mais barato", explica Claudio Luiz Cruz de Oliveira.

Agora, em vez de ter uma pessoa usando um método do estoque mínimo, a inteligência artificial pode fazer isso", exemplifica o docente da ESPM.

Outra área que tem alto potencial de substituição pela IA, segundo Oliveira, é o *call center*. "É provável que as mensagens sejam respondidas por um robô e a maior parte dos atendimentos telefônicos, ativos ou receptivos, se tornem automatizados", complementa.

Por mais que algumas funções sejam extintas, o professor acredita que novas oportunidades de trabalho surgirão, como a do profissional que acompanha as tendências na internet. "Ele tem o papel de pensar como aquela tendência vai 'explodir' em um ou dois meses e já se prepara buscando possíveis fornecedores para atender à demanda. Então, funções relacionadas à previsão, à internet das coisas (IoT), à inteligência e à *data science* vão ser muito valorizadas", orienta o coordenador.

Para estar apto às novas funções, o docente também sugere que os administradores busquem conhecimento em programação de *prompt*, conheçam as metodologias ágeis e tenham certificações em *scrum* e *data science*. "São certificações importantes que vão fazer com que esse profissional tenha mais habilidade para encarar o mundo em constante mutação", diz Oliveira.

Na mesma visão do professor Cortiz, da PUC-SP, ele também recomenda às empresas e aos profissionais que pretendem utilizar o ChatGPT em suas rotinas a terem cautela com a ferramenta. "Dependendo do

jeito que é feita a pergunta, ela [inteligência] muda a resposta, então recomendo ter cuidado. Além disso, o ChatGPT não cita fontes e isso pode gerar problemas éticos importantes”, orienta o professor da ESPM.

## Facilidade para as PMEs

Para os empreendedores de pequenas e médias empresas, a aposta no ChatGPT pode trazer inovação aos processos. Segundo César Ossamu, consultor do Sebrae-SP, a ferramenta consegue trazer *insights* e servir de inspiração na criação de conteúdos, textos e até ações, levando em conta o tipo de negócio e o público-alvo.

“No dia a dia, várias aplicações podem ser abreviadas, desde a criação de um título, textos simples e didáticos (ou mais robustos) e até roteiros para um *podcast* ou vídeo. Outro ponto interessante é o uso de estratégias de vendas, por exemplo, usando gatilhos mentais e técnicas mais complexas que podem servir como base para um planejamento”, explica o consultor.

Para usar o ChatGPT adequadamente, Ossamu orienta que os empreendedores façam perguntas bem executadas, pois, assim, o *chatbot* trará respostas mais



“Todo conteúdo gerado pela IA deve ser revisado. Apenas copiar e colar na íntegra está fora de questão”, reforça César Ossamu.

ricas e completas. Para tanto, é importante conhecer bem a empresa, o seu mercado, o seu público e suas dores. “Outro aspecto imprescindível é que todo conteúdo gerado pela IA deve ser revisado pelo profissional do assunto em questão. Apenas copiar e colar na íntegra está fora de questão”, finaliza o consultor. 🗨️

### Parem as máquinas

O ChatGPT já enfrentou alguns dilemas desde que chegou ao mercado. Um deles ocorreu em março, quando o grupo *Future of Life Institute*, composto por renomados executivos, pesquisadores e acadêmicos do setor da tecnologia, lançou uma carta aberta solicitando a todos os laboratórios de IA que suspendessem, por pelo menos seis meses, o desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial mais poderosos que o GPT-4 (versão lançada em março), cujas habilidades possam competir com as humanas em qualquer área. Em um trecho da carta, o grupo alega que nem os próprios criadores conseguem compreender, prever ou controlar a ferramenta razoavelmente.

Para Diogo Cortiz, docente da PUC-SP, será muito difícil parar o desenvolvimento da IA. No entanto, ele vê problema no fato de que existem pouquíssimas organizações no mundo capazes de desenvolver esses modelos: a maioria se concentra nos EUA e algumas na China. “Temos que discutir questões éticas e de regulamentação dessa inteligência artificial. Não é simples, mas a sociedade precisa estar envolvida nesse debate, porque é um tipo de tecnologia que tem o potencial de mudar a humanidade. É importante que todos participem dessa construção de futuro e que não seja algo imposto por organizações do Vale do Silício”, alerta.

### Parece que todos estão de acordo...

Após a finalização desta reportagem\*, fizemos ao ChatGPT a mesma pergunta que ilustra o título da matéria. Confira o que a nova tecnologia respondeu:

“É importante ressaltar que o ChatGPT é uma ferramenta que pode auxiliar nos processos de administração, mas não substitui a expertise humana. Ele pode complementar as habilidades dos profissionais de administração, oferecendo suporte, agilizando tarefas e fornecendo insights, **mas as decisões finais devem ser tomadas por humanos, levando em consideração diversos fatores relevantes.**”

\*Pergunta feita no ChatGPT em 17 de maio de 2023



# A vez do fim do home office?

Com a vida de volta ao "normal", muitas organizações têm escolhido retornar aos escritórios. A decisão, porém, não agrada grande parte dos colaboradores, que prefere continuar no formato remoto. Diante do impasse, o que se pode esperar dos modelos de trabalho nos próximos anos?

Por Karen Rodrigues

**H**á exatos três anos, a Revista ADM PRO abordava em sua matéria de capa o protagonismo do *home office*, modelo de trabalho a distância adotado por muitas organizações, inclusive as mais tradicionais, como uma saída para manter os seus negócios ativos, enquanto a pandemia do novo coronavírus assolava o Brasil e o mundo.

Na época, a reportagem trouxe a opinião de especialistas tanto da área pública, como do setor privado, em relação às vantagens, problemas, questões trabalhistas e, ainda, tocou em um ponto que, até aquele momento, era incerto de se prever: se, passado o

período de crise, o *home office* iria se consolidar como uma prática efetiva dentro das organizações.

A crise passou, felizmente! Três anos depois, aqui estamos sem restrições sanitárias, sem distanciamento social e dá até para arriscar a dizer que a vida voltou ao "normal". No entanto, o que ninguém esperava era que o pós-pandemia trouxesse um impasse entre empresas e empregados: por um lado, as organizações que desejam seus colaboradores de volta ao escritório; do outro, um número grande de profissionais que se recusa a abandonar o trabalho remoto.



De acordo com uma pesquisa realizada pela PwC Brasil e pelo PageGroup, com 289 executivos e 633 colaboradores no início deste ano, 68% dos profissionais disseram ter sido mais ou muito mais produtivos no regime remoto, enquanto apenas 41% dos líderes afirmaram o mesmo. O estudo também revelou que a preferência pelo *home office* tem ligação direta com a idade do profissional: em primeiro lugar está a geração Z, com 64% das indicações; em segundo a Y, com 28%; em terceiro a X, com 22%; e em último estão os *baby boomers*, com apenas 20% de preferência pelo trabalho a distância.

## A volta ao presencial

O desejo de ver os escritórios repletos de funcionários, assim como eram antes da pandemia, é compartilhado por muitos líderes empresariais. Prova disso é o levantamento do FGV-Ibre, realizado em outubro de 2022 com aproximadamente 4.000 empresas, que mostra queda no número de organizações que adotam o regime de trabalho em *home office*.

Em 2021, 57,5% das companhias afirmaram ter adotado o modelo remoto no Brasil, de forma parcial ou total, incluindo os que já aderiam a essa modalidade antes da pandemia. Já em outubro de 2022, esse percentual diminuiu para 32,7%. Segundo o pesquisador e economista do FGV-Ibre, Stéfano Pacini, as incertezas da pandemia ainda eram fortes em 2021. Em 2022, porém, com a diminuição das taxas



Stéfano Pacini

de transmissão do vírus, o avanço da vacinação e a volta da mobilidade, era de se esperar que algumas empresas optassem pelo retorno ao escritório.

“No setor da construção, por exemplo, em 2021, 52,1% das empresas adotaram o *home office*. Já em 2022, o percentual caiu para 10,1%. É um segmento que precisa do trabalho físico e presencial. Ainda assim, pode-se dizer que houve uma mudança nos modelos praticados, porque há um percentual alto de organizações que mantêm, pelo menos, um dia de trabalho remoto na semana”, diz Pacini.

Os executivos argumentam que no modelo presencial é mais fácil transmitir os valores da cultura organizacional e que, dessa forma, não há perdas nas conexões humanas, bem como na comunicação e na gestão dos resultados. “As vantagens de retornar ao presencial vão além da tarefa, têm a ver com a questão da socialização e do aprendizado por influência e isso, muitas vezes, só é possível quando se está no mesmo espaço”, comenta Laura Castelhana, professora e pesquisadora de carreiras e pessoas na PUC-SP.

Outro fator que tem levado as empresas a optarem pelo presencial é a lei trabalhista. O Brasil reconhece, até o momento, dois modelos: o teletrabalho, que já existia antes da pandemia, e o presencial. “O híbrido não é um modelo de trabalho, é uma saída temporária em construção. O grande desafio é pensar em um terceiro tipo, porque não dá para considerar o que tivemos na pandemia como um modelo de *home office* tradicional. Na CLT, havia uma estrutura que garantia questões de amparo aos trabalhadores que estavam em casa durante aquele período. No pós-pandemia, porém, não há mais esse amparo legal, porque saímos da esfera pandêmica. As empresas estão tentando buscar saídas, mas muitos RHs esquecem do ponto de vista da legislação”, acrescenta Laura. ➤



Laura Castelhana

Para Sylvia Hartmann, pesquisadora, consultora em definição de modelos de trabalho e LinkedIn Top Voice, a principal vantagem do presencial para os executivos é a sensação de trazer de volta um sistema que supostamente é mais eficaz por ser mais conhecido. Entretanto, ela afirma que a decisão de retornar às empresas negligencia mudanças importantes que ocorreram nos últimos anos. "Seria mais efetivo que as organizações avaliassem, antes de voltarem aos escritórios, um modelo de trabalho adequado a partir de um mapeamento muito cuidadoso e detalhado", recomenda.

### Exemplo de mudança

Foi a partir dessa análise mais ampla que o *home office* passou a ser definitivo na Revvo, empresa de aprendizagem digital, que antes da pandemia contava com 40 funcionários de forma 100% presencial, justamente por não acreditar que as pessoas rendiam trabalhando a distância. "Veio a pandemia e entendemos muito rápido como gerir as pessoas em casa. Passamos a ter métricas, acompanhamentos e mudamos a forma de produção dos times. Nosso modelo de gestão também teve que mudar para que isso acontecesse. Sentimos o aumento na produtividade, vimos que as



Sylvia Hartmann

pessoas estavam mais felizes no trabalho remoto e, hoje, a empresa conta com 220 colaboradores. Ampliamos nossa base de talentos para fora do Rio de Janeiro e temos profissionais de diversos lugares do Brasil e até fora do país", conta Richard Uchoa, CEO da Revvo.

Hoje em dia, Uchoa acredita que a ida ao escritório precisa ter outro significado e que ela deve acontecer apenas para ações que no presencial funcionam melhor. "Com a equipe espalhada, não conseguimos mais voltar ao 100% presencial. Fizemos pesquisas internas e o maior benefício que os colaboradores veem atualmente é o de poder trabalhar de casa. Temos muitos DEVS (desenvolvedores de softwares) na Revvo e hoje, se corto o *home office*, perco 90% desses profissionais, se não for 100%", explica o CEO.

### Desafios da flexibilização

A pesquisa da PwC e do PageGroup aponta que 46% dos executivos e 40% dos colaboradores definem o modelo híbrido, com um ou dois dias por semana no escritório, como a melhor opção para a empresa maximizar a produtividade da equipe. Em segundo lugar na lista de preferências dos colaboradores está o *home office* integral, com 27% das indicações; enquanto os executivos preferem o regime híbrido com três ou mais dias por semana no escritório, com 25% das respostas.

Embora o modelo híbrido lidere a preferência das organizações e colaboradores, a sua implementação requer mudanças na condução do trabalho, no estilo da liderança, nas práticas de recursos humanos, nas competências comportamentais, nos processos e na interação entre as pessoas. "Tais transformações dependem da desconstrução da mentalidade de trabalho presencial que vivemos por muitas décadas, influenciada pela gestão de controle, pelo imediatismo nas respostas e pela hiper valorização de horas trabalhadas em detrimento do valor gerado", orienta Sylvia.

Já a pesquisadora da PUC ressalta que nas profissões em que a implementação do *home office* é viável, vale, antes de tudo, pensar sobre como esse sistema pode refletir na cultura e nos valores da organização. "Infelizmente, o mercado tem uma tendência de sempre copiar as práticas das empresas. Mas aquilo que funciona na companhia A não

necessariamente vai funcionar na companhia B. Há uma série de etapas que as empresas precisam avaliar, como o negócio, o serviço e os colaboradores. Muitas organizações falham ao pensar em modelos por não observar a questão dos valores da sua cultura”, afirma Laura.

Um dos maiores desafios que o CEO da Revvo encontrou na implementação do novo modelo foi justamente o de manter a cultura forte, principalmente no *onboarding* (integração) de novos colaboradores. “Criamos várias rotinas de conversas, de liderança, de cultura, entre outros benefícios, para a adaptação do *home office*. Além disso, a saúde mental foi um tema que trabalhamos bastante. Entretanto, o fato de estar em casa facilita um pouco em relação ao estresse, porque a pessoa está com a família”, conta Uchoa.

## Futuro dos modelos de trabalho

Diante dos impasses que o pós-pandemia gerou entre empresas e colaboradores, eis a questão: o que se pode esperar dos modelos de trabalho nos próximos anos? Sylvia acredita que há um longo caminho até essa definição. No entanto, ela considera um equívoco que qualquer uma das modalidades, remota ou presencial (integral ou híbrida), seja compulsória. “Solicitar o retorno integral ao escritório ou definir a quantidade de dias em casa não solucionará o problema. Meu convite é que as empresas realmente invistam recursos na avaliação de todas as variáveis que interferem na decisão do modelo, pois o custo de se tomar medidas precipitadas sem a devida avaliação pode ser ainda maior no médio prazo”, sugere a consultora.

Os RHs, segundo Laura, também precisam definir os modelos que vão ser implementados e quais funções, cargos, departamentos e projetos serão aderentes a eles, especificando as políticas, as práticas condizentes, o *compliance*, os aspectos legais, a cultura e os valores. “Isso precisa ser muito bem pensado para não cometer injustiças no ambiente de trabalho. As pessoas em *home office*, às vezes, não se sentem parte da empresa ou inseridas na cultura. Tudo isso precisa ser muito bem estruturado”, orienta a professora.

Apesar de muitas empresas serem contrárias às previsões de que *home office* viria para ficar, como é caso da Tesla, na qual o próprio CEO, Elon Musk,



Richard Uchoa

mandou um e-mail para os seus funcionários no ano passado informando que “o trabalho remoto não é mais aceitável”, na visão do pesquisador da FGV-IBRE, o *home office* se tornou uma realidade, afinal, as organizações já adotam esse modelo de trabalho, em maior ou menor magnitude. “Os benefícios de qualidade de vida e produtividade são observados tanto pelos trabalhadores quanto pelas empresas, mesmo que em dimensões diferentes. O aumento do rendimento no *home office* parece estar relacionado ao nível de escolaridade, de renda e do tipo de ocupação. Existem trabalhos em que é necessária a presença física, já em outros, o modelo remoto funciona perfeitamente bem. O desafio das empresas é conseguir investir em ferramentas que vão permitir a manutenção do desempenho e produtividade dos seus trabalhadores a longo prazo”, esclarece Pacini.

Já Uchoa acha que essa briga será ainda mais acirrada nos próximos anos. Para ele, os líderes vão demandar cada vez mais para o trabalho presencial e os funcionários, que tiverem empregabilidade, serão mais exigentes na busca pela liberdade e flexibilidade. “Os bons líderes vão fazer a diferença. Aqueles que souberem gerir as pessoas em casa vão se destacar. As empresas que não se adaptarem terão que pescar em um lago menor de talentos que aceitem trabalhar no modelo presencial”, conclui o CEO da Revvo. <



# Etarismo: velho conhecido dos profissionais seniores

Pesquisa revela que um em cada quatro profissionais já foi demitido por conta da idade. Para mudar esse cenário, especialistas dão dicas sobre como promover a diversidade geracional nas organizações e mostram os caminhos para a recolocação no mercado

Por Karen Rodrigues

**E**m 2018, o Brasil ultrapassou a marca de 54,8 milhões de pessoas com mais de 50 anos, segundo o site Longevidade. Na faixa acima dos 60 anos, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), já são mais de 28 milhões de cidadãos, o que representa 13% da população do país. A expectativa, no entanto, é que esse número dobre nas próximas décadas, conforme as projeções divulgadas pelo Instituto, que apontam que, até 2030, o número de idosos deve superar o de jovens de até 14 anos. E, em 2050, o Brasil deve ser o sexto país com a maior população idosa do mundo.

Com o aumento da longevidade esperava-se que a trajetória no mercado de trabalho também se prolongasse, porém dados mostram que as organizações não estão preparadas para absorver a força de trabalho dos profissionais mais experientes. Um exemplo disso é a pesquisa Etarismo, realizada pelas empresas Vagas.com, Coletivo e Talento Sênior em agosto de 2022, com a participação de 252 profissionais de Recursos Humanos, que revela que um a cada quatro profissionais já foi demitido por conta da idade.

O levantamento mostra, ainda, que 24% dos trabalhadores de 30 a 39 anos já sofreram algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho em função da idade. "Isso evidencia que o preconceito etário não está mais restrito apenas a quem tem 40 anos ou mais", explica Cris Sabbag, CDO (*Chief Diversity Officer*) da Talento Sênior, empresa que colabora com a inclusão de profissionais 45+ no mercado de trabalho.

### Cultura etarista

O etarismo, também conhecido como ageísmo, consiste no preconceito, intolerância e discriminação contra pessoas com idade avançada e ainda paira fortemente na sociedade, resultando em reflexos dentro das organizações. "O Brasil sempre foi considerado um 'país jovem' e esse *mindset* ainda existe hoje em dia, embora não seja mais uma realidade, já que um quarto da população tem mais de 50 anos", explica Fran Winandy, palestrante e consultora na área de Diversidade Etária e autora do livro "Etarismo, um novo nome para um velho preconceito".

Os estereótipos negativos relacionados ao envelhecimento, muitas vezes até inconscientes, acentuaram esse tipo de preconceito e invalidaram a experiência e contribuições que os idosos poderiam agregar aos negócios. Afinal, não é raro ouvir que as pessoas mais velhas são desatualizadas, lentas, teimosas, e que não são abertas a mudanças ou que têm dificuldades de aprendizado, principalmente no que tange à tecnologia. "É uma visão ultrapassada, míope e errada, porque ela generaliza. Hoje em dia, tem muita gente 50+ atualizada, ativa, aberta à mudança e conectada. A questão é que as pessoas ainda estereotipam e perpetuam o preconceito", explica Mórris Litvak, CEO e fundador da Maturi, empresa que conecta pessoas acima de 50 anos a oportunidades de trabalho, *networking* e desenvolvimento pessoal e profissional.



"Dispensar um profissional pelo seu nível de senioridade não condiz com o momento de transformação das empresas que, cada vez mais, estão adotando programas de diversidade e inclusão", explica Cris Sabbag.

Outro entrave que dificulta o ingresso de profissionais mais seniores nas empresas é a falta de conhecimento dos recrutadores sobre etarismo. Dos 252 profissionais de RH que participaram da pesquisa da Vagas.com, 58% afirmaram não ter domínio suficiente do assunto para recrutar esse público. "A pesquisa trouxe também que 55% dos respondentes já tiveram que convencer o gestor ou alguém da equipe sobre a importância de contratar uma pessoa mais velha", conta Cris, da Talento Sênior.

### Como promover a diversidade geracional

Para a consultora Fran, os esforços que visam eliminar o cenário de preconceito no ambiente organizacional ainda são pálidos frente aos avanços da longevidade no Brasil e no mundo. Ela reforça que a promoção da diversidade geracional nas empresas precisa enfraquecer as resistências, de ambos os lados, realizar um trabalho estratégico de avaliação do estágio atual da organização em termos de preconceito e diversidade etária e, a partir disso, desenhar um programa sob medida.

"As empresas que trabalham sério nessa questão fazem pouco alarde e sabem





“O Brasil sempre foi considerado um ‘país jovem’ e esse *mindset* ainda existe hoje em dia, embora não seja mais uma realidade, já que um quarto da população tem mais de 50 anos”, explica Fran Winandy.

“É inaceitável que profissionais maduros sejam demitidos por conta da idade, um ato totalmente discriminatório. Esse é o público que mais tem crescido e no qual se concentra a maior taxa de desemprego. Dispensar um profissional pelo seu nível de senioridade não condiz com o momento de transformação das empresas que, cada vez mais, estão adotando programas de diversidade e inclusão”, enfatiza a CDO da Talento Sênior.

que o mergulho deve ser profundo, pois esse novo olhar demanda uma mudança de cultura, algo complexo de se fazer. Temos que enxergar sob a ótica do longo prazo, como exemplo, a *life long career*, que implica em novos desenhos de carreira, contratações para além das faixas etárias, formas mais flexíveis de trabalho -considerando diferentes maneiras de remuneração- e assim por diante”, comenta Fran.

### Na prática

Para auxiliar as organizações a mudarem seus paradigmas etaristas, o site Vagas.com lançou, em parceria com a Talento Incluir, um estudo exclusivo sobre o tema, que reúne mais de 10 mil candidatos e o RH de empresas, no intuito de conscientizar o mercado sobre o assunto. Além disso, disponibilizou um curso nesse mesmo viés, com especialistas do mercado e voltado ao público de RH, que é a porta de entrada dos profissionais nas empresas.

Nesse processo de desconstrução da cultura também é importante a conscientização dos líderes em relação à importância da diversidade etária e geracional, para que o RH e os gestores saibam contratar e receber bem esses candidatos. “Além disso, tem o desafio da integração com os mais jovens. É preciso quebrar as barreiras e preconceitos que eventualmente existem para os dois lados”, esclarece Litvak.

“Internamente, promovemos momentos de sensibilização e educação com os colaboradores. Abrimos vagas exclusivas para atrair recortes específicos para a empresa, com uma meta anual para contratação 50+. E realizamos treinamentos nos quais incentivamos nossos clientes a buscar pessoas maduras, por meio do nosso *software* de R&S (recrutamento e seleção)”, explica Renan Batistela, especialista em Diversidade e Inclusão no Vagas.com.

Para Cris, a inclusão dos profissionais 45+ deve fazer parte das ações das empresas, que hoje priorizam, no geral, os marcadores sociais como LGBTQIA+, pessoas com deficiência ou negros. Para tanto, ela sugere a abertura de vagas apenas para os profissionais 45+, o fim de atitudes etaristas no processo seletivo, a criação de novos modelos de contrato e rotinas de trabalho, além da promoção de ações educativas individuais e coletivas sobre o envelhecimento.

Já a Maturi, criada em 2015 com foco na recolocação do público 50+ e que hoje já conta com mais de 200 mil pessoas cadastradas, mantém a plataforma de vagas Maturi Jobs e trabalha na capacitação de empresas, com



a realização de cursos, eventos e a disponibilização de conteúdos on-line para os profissionais com alternativas relacionadas ao mercado, promovendo o networking.

“A Maturi é um negócio de impacto social, que ajuda as pessoas a envelhecer com dignidade e, ao mesmo tempo, busca mudar a cultura etarista das empresas, por meio da educação do mercado, consultoria, treinamento sobre diversidade etária, integração geracional e processo seletivo a partir do momento que a organização está preparada para isso. Também trabalhamos com a atualização de profissionais 50+ dentro das empresas e, ainda, os auxiliamos na preparação da aposentadoria”, conta Litvak.

### Benefícios que a geração prateada traz às empresas

Nos últimos anos, as habilidades comportamentais vêm sendo valorizadas nas organizações e são justamente essas competências que tendem a ser características das pessoas mais maduras. “O relacionamento interpessoal, a atenção, a calma, o saber como lidar com o cliente, o jogo de cintura, o olho no olho, a paciência e o colaborativismo são algumas habilidades que os mais velhos costumam ter e isso é muito positivo para complementar os mais jovens. A diversidade geracional traz pensamentos e pontos de vista distintos e, a partir do momento em que há um ambiente de troca e diálogo, existe uma complementaridade comportamental que resulta em inovação e criatividade”, explica o CEO da Maturi.

Além desses benefícios, Fran acrescenta que, ao formar um time multigeracional, a organização expande o seu *pool* de talentos, promove a transferência de conhecimento, torna mais assertivos os planos de sucessão, fomenta uma cultura inclusiva e aumenta a produtividade e a empatia com o cliente. “Essa representatividade contribui para a melhoria da imagem da empresa perante a sociedade, por meio do cumprimento de seu papel social”, afirma a consultora.

### Caminhos para a recolocação no mercado

Estar alinhado às novas práticas, exigências e tendências do mercado, manter a mente aberta, expandir os limites e buscar atualizações técnicas e comportamentais são alguns caminhos que o profissional, a partir dos 45 anos, pode trilhar na sua busca por novas oportunidades de trabalho.

Para Litvak, “abraçar” a tecnologia é fundamental, afinal, ela abre portas e, por isso, é preciso vê-la como uma aliada e não como uma barreira. O profissional precisa entender, também, que hoje em dia as questões comportamentais são diferentes do que eram há 20, 30 anos e que, para se manter em uma empresa hoje, é preciso estar apto para trabalhar em um ambiente mais moderno, colaborativo, diverso e horizontal.

“A diversidade geracional traz pensamentos e pontos de vista distintos e, a partir do momento em que há um ambiente de troca e diálogo, existe uma complementaridade comportamental que resulta em inovação e criatividade”, esclarece Mórris Litvak.

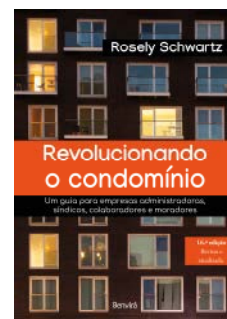
“As pessoas também devem considerar a mudança de área. Mas quando falamos em se reinventar e em transição de carreira, é preciso muito autoconhecimento para ter a humildade de saber que, eventualmente, é preciso dar um passo atrás. Também é válido pensar além do trabalho formal, do CLT tradicional, ou seja, no empreendedorismo, no trabalho autônomo ou na consultoria. Além disso, é necessário se manter constantemente atualizado com cursos, participar de eventos e ampliar o networking”, completa o CEO da Maturi. ➡



## Livros ▶

### Revolucionando o Condomínio

Morar em condomínio exige, além do compartilhamento de espaço comum e do cumprimento de normas, a preocupação com serviços considerados básicos, como fornecimento de água e energia, manutenção geral e serviços. Para que tudo funcione perfeitamente, é indispensável que haja uma administração capaz de manter a estrutura em atividade quanto às expectativas dos moradores. No livro "Revolucionando o Condomínio", a autora traz os principais tópicos que envolvem a administração de um condomínio, enfatizando que, para haver um maior equilíbrio entre as partes, são fundamentais o conhecimento, a participação e a colaboração de todos.



Autora: Rosely Schwartz  
Número de páginas: 620  
16ª edição  
Editora Benvirá



Autor: Edmir Kuazaqui  
Número de páginas: 304  
Editora Viena

### Marketing: Oportunidades para o desenvolvimento de negócios de uma empresa

O marketing é umas das ferramentas mais poderosas para o sucesso das empresas. Ao se adaptar facilmente às novas tecnologias e às transformações sociais, ele confere aos negócios, sejam eles grandes ou pequenos, a oportunidade de atrair e reter clientes. O livro discute o Marketing como uma importante estratégia nas organizações focando no E-Commerce e no Telemarketing. Por outro lado, explora temas como CRM, Carteira de Clientes, Segmentação, Gerações, Relacionamentos, Ferramentas e Estratégias de Resultados. A obra busca analisar como apresentar oportunidades e os possíveis desafios no cenário atual e possui exercícios práticos no final de cada capítulo, visando à fixação dos tópicos abordados.

## Vídeos ▶



O programa CRA-SP Entrevista reúne especialistas em diferentes áreas da Administração, além de convidados que transitam com notoriedade em outros setores, para um bate-papo sobre o que há de mais relevante e atual no mundo corporativo. Confira alguns destaques:



### O poder transformador do ESG | Paula Harraca

Neste episódio, a empreendedora referência em empresas sustentáveis, Paula Harraca, fala sobre a importância da promoção do ESG. No bate-papo, ela conta como algumas organizações estão mudando suas histórias e da sociedade para melhor. Assista!



<https://bit.ly/ADM-PRO-Paula-Harraca>



### Liderar na logística - Admª. Gleize Gealh

Nesta edição, a Admª. Gleize Gealh, vice-presidente de operações da Hidrovias do Brasil, fala sobre o setor de logística hidroviária no país. Na entrevista, ela conta sobre sua trajetória até chegar na área e como enxerga a participação das mulheres nesse mercado. Confira!



<https://bit.ly/ADM-PRO-Gleize-Gealh>

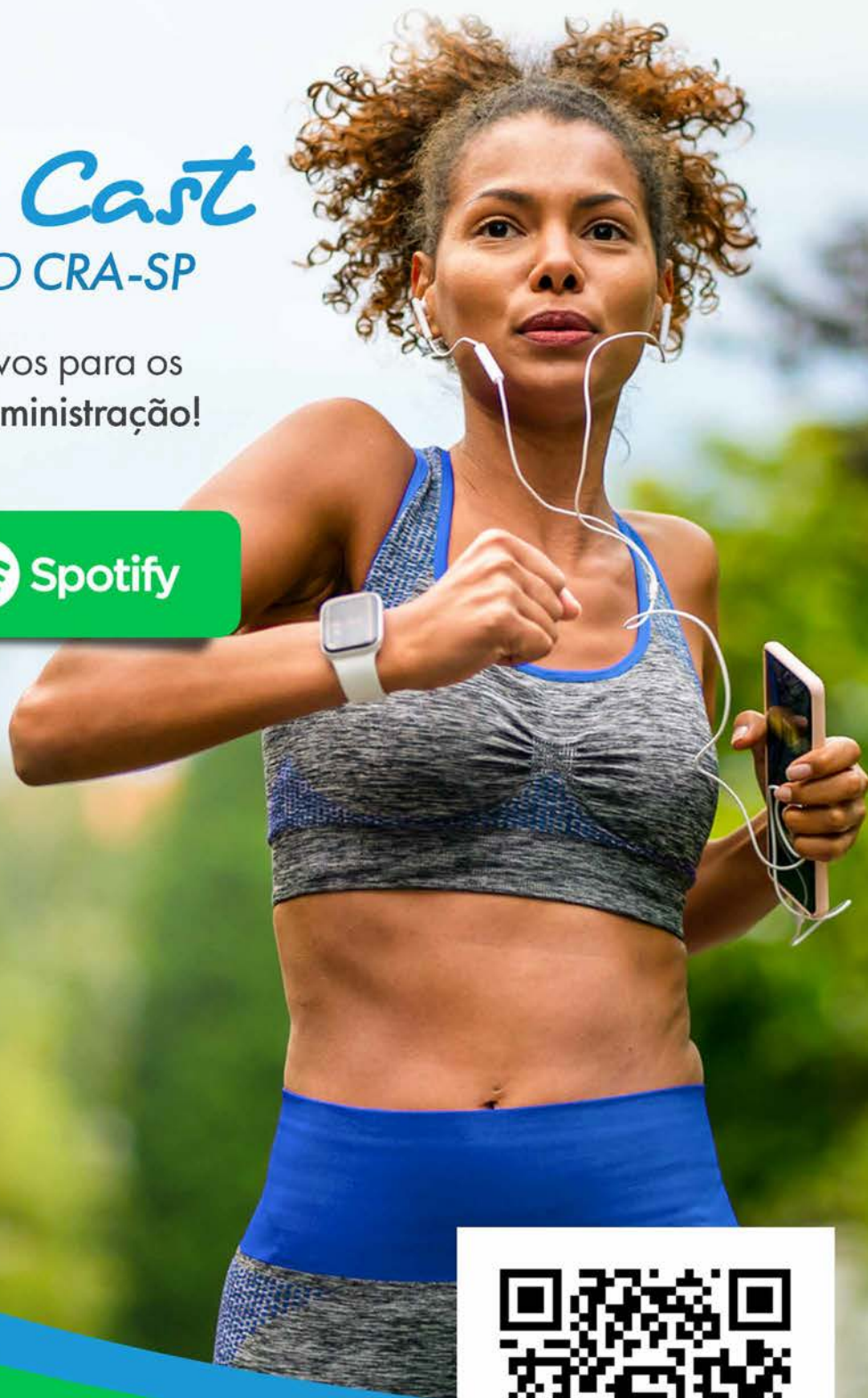


# ADM *in Cast*

O PODCAST DO CRA-SP

Conteúdos exclusivos para os  
profissionais da Administração!

OUÇA AGORA NO  Spotify



# A inteligência artificial e logística

**N**em sempre tomamos conhecimento, mas a Inteligência Artificial (IA) já está presente no nosso dia a dia, sendo aplicada em diversos setores com muitos benefícios já constatados. Mas, afinal, o que é IA e onde está sendo utilizada?

Simplificando, a Inteligência Artificial é o ramo da ciência da computação que busca desenvolver sistemas que possam executar as tarefas que requerem inteligência humana, ou seja, a IA visa criar máquinas que possam agir e pensar como pessoas, aprendendo a experiência e se adaptando a novas situações.

Atualmente está sendo usada em vários setores da economia e na área de Logística e Transportes não é diferente. São diversas as oportunidades de aplicação:

**Otimização de rotas** - Com o uso de IA, é possível encontrar rotas mais eficientes para entrega de produtos. Os algoritmos analisam vários fatores, como distância percorrida entre um ponto e outro, o tráfego, o tempo de espera no cliente e as condições meteorológicas para determinar a melhor rota possível. Com isso, ajuda na redução de tempo de entrega e custos de transporte;

**Gerenciamento de frota** - Para monitorar os veículos e garantir que eles estejam operando de forma eficiente, os sensores instalados nos veículos podem coletar dados em tempo real e serem usados para tomada de decisões;

**Gerenciamento de transportes** - Utilizando as diferentes informações coletadas pelo sistema de rastreamento e câmeras instaladas no veículo, com o uso de IA é possível monitorar a condição física do motorista e prever acidentes;

**Rastreamento de carga** - Através de sensores instalados em veículos, é possível rastrear e monitorar a localização e a condição do produto transportado. O monitoramento em tempo real ajuda as empresas a garantir que a carga chegue ao seu destino no prazo previsto e nas condições acordadas;

**Manutenção da frota** - Com uso de IA, é possível prever quando os veículos precisam de manutenção. Os sensores podem coletar dados sobre o desempenho, como a

temperatura do motor, a pressão dos pneus e o nível do óleo, e prever quando uma peça pode falhar, permitindo que a manutenção seja agendada antes que ocorra uma falha;

**Gerenciamento de armazenagem** - Na armazenagem, a IA pode ser utilizada tanto para otimização de espaço de forma mais eficiente, quanto para monitorar as condições de armazenamento, como a temperatura, umidade e outros fatores ambientais, ou *shelf life* (validade do produto), reduzindo o risco de danos ou perdas de produtos armazenados;

**Previsão de demanda** - Analisando milhões de dados, é possível prever a demanda futura de forma mais assertiva e mais rápida, em comparação aos métodos tradicionais. Isso ajuda as empresas a planejarem melhor suas produções e estoques, evitando excesso ou escassez de produtos. São muitos os benefícios já constatados do uso da IA, como aumento de eficiência, redução de custos, melhoria na tomada de decisão e gestão de riscos, melhoria na experiência do cliente, redução da necessidade de intervenção humana em tarefas repetitivas e de baixo valor agregado, por exemplo.

No entanto, a sua implementação pode ser cara, especialmente para pequenas empresas, que podem não ter recursos financeiros e de pessoal para desenvolver e implementar soluções personalizadas. Mas existem medidas mais acessíveis, como formar parcerias com *startups* para desenvolver soluções personalizadas de IA que atendam às suas necessidades específicas, além de *softwares* em nuvem que, mediante pagamento de uma taxa de assinatura, podem ajudar as empresas a otimizar suas operações logísticas, automatizar tarefas repetitivas e rotineiras, reduzir custos e melhorar a eficiência sem precisar de investimentos altos, fazendo com que as organizações permaneçam competitivas em um mercado em constante mudança.

**Por Adm<sup>a</sup>. Yoka Yamamoto**  
CRA-SP nº 053055

Coordenadora do Grupo de Excelência em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística - GELOG

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.





# ENCOAD 23

## O ALGORITMO DA EMPREGABILIDADE

RESERVE ESSA DATA >>>

13 E 14  
SETEMBRO



PENSAMENTO CRÍTICO  
 INTELIGÊNCIA DIGITAL  
 CRIATIVIDADE  
 CURRÍCULO  
 EMPREENDEDORISMO  
 INOVAÇÃO  
 RESILIÊNCIA  
 PERMANÊNCIA

カ1シエスキメケ4セ2ロ6ヨ7エ8オラ0クウオヤユツンア

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## Todas as edições da revista disponíveis em sua mão!



**Acesse agora!**

Artigos, colunistas e conteúdos exclusivos você encontra em

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

