

# ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

## O IMPORTANTE PAPEL DA GOVERNANÇA NA ERA DO

### Entrevista

Ricardo Basaglia, CEO do Page Group Brasil, fala sobre o que os profissionais de Administração precisam desenvolver para se manterem competitivos no mercado de trabalho

### Especial Mulheres

As múltiplas jornadas enfrentadas pelas mulheres evidenciam que o amplo debate sobre equidade, dentro e fora das organizações, é um tema que precisa de atenção



# Canal Ético do CRA-SP

Espaço acolhe relatos sobre empresas ou profissionais que atuam irregularmente na área da Administração, bem como situações que violem princípios éticos dentro do Conselho.



acesse o portal  
do CRA-SP e  
saiba mais  
[crasp.gov.br](http://crasp.gov.br)



# Sem governança não há prosperidade

**A** governança corporativa sempre foi algo essencial no mundo dos negócios, mas podemos dizer que a prática ganhou novos contornos após o conceito ESG (*environmental, social and governance, na sigla em inglês*) ser popularizado e pautado nas principais discussões sobre sustentabilidade dentro das empresas.

Embora em evidência, a governança corporativa ainda sofre com um aspecto: a falta de entendimento dos cidadãos sobre o seu papel não só nas organizações, mas na sociedade como um todo. De forma geral, as pessoas tendem a direcionar sua atenção, especialmente nos debates ESG, apenas às áreas ambiental e social, que de certa maneira são mais próximas do seu cotidiano. Afinal, todos têm uma opinião sobre o desmatamento da Amazônia ou os projetos de assistência à população em vulnerabilidade, mas nem sempre é possível entender, ou mesmo ter acesso, às regras e direcionamentos de uma organização que deseja manter a perpetuidade dos negócios.

Esse panorama nos mostra diversas questões importantes, mas aqui destaco o principal: gerir uma empresa, de verdade, requer planejamento, organização, direção e controle, ou seja, os pilares da Administração. Por isso, é tão importante que os administradores e os profissionais da área ocupem o seu espaço e estejam presentes em instituições públicas ou privadas, de grande ou pequeno porte, que fazem parte da economia brasileira e são responsáveis pelo desenvolvimento do país.

Na nossa matéria de capa, trazemos um breve contexto para entendermos como a governança corporativa é imprescindível nos negócios e de que forma ela atua, mas digo breve porque sei que é impossível falar de um tema tão complexo em apenas uma reportagem de seis páginas. A ideia é que ela seja o despertar para o interesse genuíno pelo tema, que possa orientar a busca por mais informações e atraia cada vez mais profissionais de Administração em suas atividades.

Nesta edição da ADM PRO, ainda trazemos outras reportagens essenciais para o dia a dia dos



nossos registrados: em entrevista exclusiva, Ricardo Basaglia, CEO do PageGroup Brasil, compartilha importantes dicas para os profissionais que desejam se destacar no mercado de trabalho; na área de finanças, especialistas explicam como começar a investir sem pensar apenas na caderneta de poupança; em recursos humanos, divulgamos os resultados de um recente levantamento realizado pelo CRA-SP, que mostrou quais benefícios corporativos são mais importantes na atualidade; e, por fim, em homenagem ao Dia Internacional das Mulheres, celebrado em 8 de março, abordamos os desafios enfrentados pelas profissionais que se desdobram em múltiplas jornadas de trabalho, tanto no mundo corporativo quanto no cuidado com a família.

Com essa primeira revista em 2024, aproveito para reforçar meus votos de prosperidade e sucesso neste ano, com o compromisso de manter o CRA-SP cada vez mais próximo dos seus profissionais.

**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

**Adm. Taiguara Langrafe**  
Diretor de Relações  
Institucionais

**Adm. Silvio Augusto  
Minciotti**  
Diretor de Fiscalização  
e Registro

**Adm. Murilo Lemos  
de Lemos**  
Diretor Secretário

**Adm. Rogerio Fernando  
de Goes**  
Diretor de Administração  
e Finanças

**Admª Claudia Maria  
Costin**

**Admª Neusa Maria  
Bastos Fernandes dos  
Santos**

**Admª Rosely Benevides  
de Oliveira 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, 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

## Capa

Muitas vezes preterida nos debates sobre o ESG, a governança corporativa é responsável por, entre outros benefícios, gerar valor à empresa. Na matéria de capa desta edição, especialistas no tema explicam as áreas essenciais da governança, falam sobre a necessidade de ela ser inserida mesmo nas pequenas empresas e mostram a sua importância quando se fala em sustentabilidade nos negócios



18



8

## Entrevista

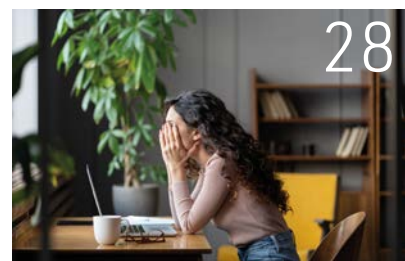
Ricardo Basaglia, CEO do PageGroup Brasil, fala sobre as competências que o profissional da atualidade precisa ter para se manter atrativo para as organizações e os novos desafios impostos pelo mercado de trabalho



14

## Finanças

Guardar dinheiro na poupança não está com nada: especialistas explicam como é possível abandonar a tradicional aplicação na caderneta e obter rendimentos superiores, seja para uso imediato ou questões futuras



28

## Especial Mulheres

As múltiplas funções das mulheres na sociedade mostram que a busca pela equiparação (salarial ou não) ainda está longe de acontecer. Debate mais amplo sobre a economia do cuidado pode ser o caminho para mudança de cenário

6

## Em Foco

Ações de fiscalização do CRA-SP, valorização no mercado de trabalho, educação e outras notícias do Conselho

24

## Recursos Humanos

Levantamento promovido pelo CRA-SP mostra quais benefícios corporativos são essenciais para os profissionais de Administração

3 Editorial

33 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

Valorização >

## Diferencial no mercado de trabalho é o principal motivo para o registro no CRA-SP

Para conhecer melhor seus novos registrados, o CRA-SP envia aos profissionais recém-inscritos uma pesquisa de boas-vindas, que visa identificar aspectos importantes sobre a carreira dos administradores, tecnólogos e técnicos em Administração, bem como a percepção deles sobre o Conselho.

Em 2023, **987 profissionais responderam à pesquisa** e comentaram, entre outros itens, sobre o nível de satisfação com o processo de inscrição, as principais áreas de atuação no mercado de trabalho, as motivações para o registro e a forma como tiveram o primeiro contato com o CRA-SP.

Questionados sobre as principais razões para a inscrição no Conselho, 51,7% mencionaram que **o registro é um diferencial no mercado de trabalho**; 47,8% disseram que valorizam a profissão e entendem que o registro agrega na atuação profissional; 33,4% mencionaram ter orgulho de dizer que são profissionais registrados em um conselho de classe; e 28,5% disseram acreditar que quanto mais profissionais se registrarem, mais respeitada será a profissão.

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e confira mais resultados da pesquisa.



Resultados >

## O Canal Ético do CRA-SP em 2023

Desde março do ano passado, o CRA-SP mantém um canal de denúncias mais amplo, voltado a toda a sociedade. Intermediado pela BDO Brasil, empresa independente e especializada, o Canal Ético recebe relatos sobre o exercício da profissão do administrador, bem como qualquer situação que viole princípios éticos, políticas, padrões de conduta e legislação, inclusive dentro do Conselho.

Do início de suas atividades até dezembro de 2023, o espaço recebeu **442 denúncias efetivas**, segmentadas em diversos assuntos: fiscalização do exercício profissional (194), administradoras de condomínio com atuação irregular (70), fiscalização de empresas que atuam na área da Administração (63), concursos públicos com vagas em desacordo à lei 4.769/65 (35); conduta antiética (14); fiscalização de responsável técnico por empresas (2); assuntos diversos (64).

Para o presidente do CRA-SP, Adm. Alberto Whitaker, o grande número de denúncias recebidas neste primeiro ano de atividade do Canal, especialmente na área de fiscalização, demonstra que as pessoas estão mais conscientes do seu papel na busca por uma **sociedade mais ética**. "Todos temos responsabilidade nessa missão. As organizações precisam criar e estabelecer meios seguros para que todos tenham coragem de denunciar aquilo que é irregular, assim como os cidadãos também precisam estar atentos àquilo que pode ser fiscalizado", defende Whitaker.

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e saiba mais sobre o Canal Ético.



Educação >

## Administração na frente

A área da Administração, que engloba os cursos de bacharelado em Administração (privada e pública) e os tecnológicos em gestão, segue como o segmento mais procurado pelos estudantes, segundo o **Censo da Educação Superior 2022**.

O estudo aponta que a soma dos novos alunos matriculados nesses cursos chega a mais de **1,4 milhão**. Deste total, quase 800 mil estudantes optaram pelas formações tecnológicas, enquanto mais de 655 mil graduandos decidiram pelos bacharelados.



Entre esses mais de 1,4 milhão de matriculados, a pesquisa mostra que 87,4% dos estudantes de cursos tecnológicos optaram pela modalidade de ensino a distância (EaD). Nos de bacharelado em Administração, esse índice chegou a 61,8%.

Por outro lado, o estudo aponta que o número de matrículas presenciais vem diminuindo desde 2014: apenas 12,6% dos estudantes dos cursos de tecnologia e 38,2% dos alunos de bacharelado em Administração optaram por essa modalidade de ensino.

## CRA-SP intensifica suas ações de fiscalização



No decorrer de 2023, o CRA-SP fez jus a sua missão de fiscalizar e registrar empresas e profissionais de Administração. Após um intenso trabalho de correções, melhorias e definição de uma estratégia sólida, com triagem de dados e um fluxo processual ágil, transparente e 100% digital, o Conselho intensificou a abertura de novos processos de fiscalização de pessoas jurídicas.

Apenas no ano passado, houve **517 processos** em razão da falta de registro no Conselho, sendo 54 deles originados por meio de denúncias. A partir da instauração desses processos, o CRA-SP recebeu o registro de 191 empresas e de 89 profissionais que atuam como responsáveis técnicos, resultando em 280 inscrições.

Outro segmento fiscalizado pelo CRA-SP foi a área pública: em 2023, foram expedidas **41 impugnações administrativas** a órgãos que mantinham editais (de concursos, credenciamentos ou licitações) cujas descrições estavam inadequadas, considerando a lei 4.769/65, que regulamenta a profissão.

Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre os resultados da fiscalização do CRA-SP em 2023.

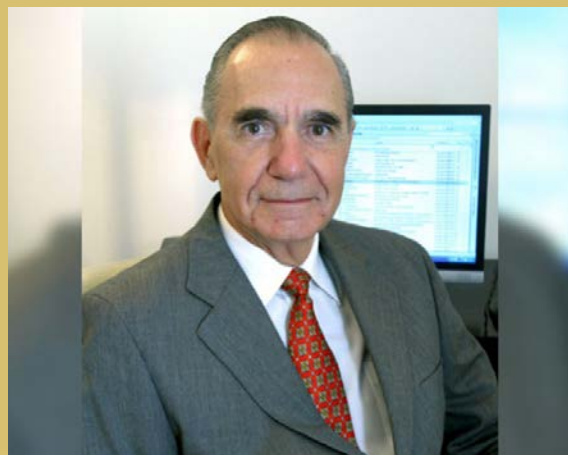


## O legado deixado pelo Adm. Carlos Eduardo Uchôa Fagundes

Morreu no dia 15 de janeiro, na capital paulista, o Adm. **Carlos Eduardo Uchôa Fagundes**, presidente do CRA-SP nos anos de 2007 e 2008. Uchôa, como era conhecido, fez parte de diversos conselhos de Administração, foi presidente do Sindicato das Empresas de Administração no Estado de São Paulo - Sindaes, do Sindicato da Indústria de Lâmpadas e Aparelhos Elétricos de Iluminação no Estado de São Paulo - Sindilux e da Associação Brasileira de Administração - ADM; além de vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - Fiesp.

Em sua gestão no CRA-SP, foi responsável por diversas reestruturações e melhorias, especialmente no campo do conhecimento, como a inauguração do Espaço Manacá, que já abrigou inúmeros eventos da Administração, inclusive as edições presenciais do Encontro do Conhecimento em Administração - ENCOAD; e a transformação do então jornal Administrador Profissional para o **atual formato em revista da ADM PRO**.

Diagnosticado com esclerose lateral amiotrófica (ELA) em 2010, Fagundes continuou ativo e contribuindo com a Administração e o País, apesar das adversidades da doença. Foi um exemplo de humildade e perseverança, e será para sempre lembrado pelos colegas como um dos **principais nomes da Administração** no estado de São Paulo.



# 'No mundo corporativo não basta ser bom, você tem que durar'

Ricardo Basaglia, CEO do PageGroup Brasil, compartilha importantes dicas para os profissionais que desejam se destacar no mercado de trabalho

Por Karen Rodrigues e Maria Rita Werneck

**D**epois de atuar por mais de 15 anos como *headhunter* na Michael Page Brasil, Ricardo Basaglia, mais conhecido como Basa, tornou-se referência quando o assunto é contratação de líderes e formação de executivos de alta performance. E não é para menos: ao longo desse tempo, foram mais de 10 mil entrevistas e, com base em tudo que escutou, Basaglia compreendeu os principais fatores que levam às pessoas a uma carreira de sucesso, bem como o que as fazem parar de crescer. Toda essa experiência, inclusive, está compilada no seu livro, o *best-seller* "Lugar de Potência: Lições de carreira e liderança de mais de 10 mil entrevistas, cafés e reuniões".

Hoje, como CEO do PageGroup, o executivo lidera as operações da Michael Page, Page Personnel, Page Executive, Page Outsourcing e Page Interim no Brasil. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - FGV, com extensão em *Behavioral Science of Management* pela Universidade de Yale, Basaglia também é mentor do G4 Educação e compartilha diariamente dicas sobre carreira e liderança em suas redes sociais e no seu *podcast*, impactando mais de 3 milhões



de pessoas por mês. Em entrevista à ADM PRO, Basaglia comenta sobre as habilidades e competências mais desejadas pelo mercado de trabalho, especialmente para os profissionais de Administração. Confira!

### Revista ADM PRO - Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, que fatores são essenciais para o profissional se destacar?

**Ricardo Basaglia** - Quando falamos em habilidades, gosto de trazer o conceito de "lugar de potência" que, na minha definição, é quando você cruza o melhor que tem para entregar para o mundo, com o que o mundo tem necessidade de consumir. Tenho comigo que dificilmente você vai ser feliz ou ter sucesso fora do seu lugar de potência. Porém, quando eu falo isso, a maior parte das pessoas talvez remeta ao conselho de carreira mais errado que receberam, que é escolher uma coisa e ser o melhor naquilo. Isso porque, das pessoas de sucesso que entrevisto, uma característica em comum é que elas não são as melhores em uma coisa, elas são acima da média em várias situações. Isso, para mim, é uma virada de chave importante. Gosto muito de uma passagem que foi escrita na biografia do Scott Adams, criador da história em quadrinhos Dilbert, sobre o mundo corporativo. Algo mais ou menos assim: "Eu sempre fui um bom desenhista, mas não a ponto de ser considerado um artista. Sempre fui uma pessoa engraçada, mas não a ponto de ser considerado um humorista. Sempre fui uma pessoa que conhecia muito do mundo corporativo, mas não a ponto de

ser considerado um grande líder empresarial, mas quando eu reúno esses três elementos, eu conquisto um posicionamento que até hoje ninguém conseguiu alcançar". Isso é lugar de potência. O mesmo vale quando as pessoas me perguntam: "Poxa, Basa, como você impacta quase 3 milhões de pessoas por mês? Qual é o seu diferencial?". E dou a mesma resposta: não sou a pessoa que mais estudou carreira e liderança no Brasil, não sou o profissional mais experiente como *headhunter*, não sou a pessoa que mais conhece de *social* e estou longe de ser

"De tudo o que venho estudando, o maior preditivo de sucesso hoje é o QA - coeficiente de adaptabilidade, ou seja, o quão flexível a gente é. Se você não for capaz de se adaptar, não vai conseguir estar preparado para o que vem pela frente."

o mais carismático, mas ao reunir esses quatro elementos eu conquistei o meu posicionamento. A forma mais fácil de ser aceito por um grupo é se parecendo com ele, mas a gente só se destaca por ser diferente. Então, esse é o grande elemento do mercado corporativo, a coragem de ser único, autêntico. Lembrando que ser autêntico não é falar tudo que pensa, quem faz isso é criança. Adulto autêntico é como você, dentro dos seus valores, consegue se posicionar por onde passa. >

### **ADM PRO - Quais as principais competências e habilidades que as empresas têm procurado na hora de contratar um líder?**

**Basaglia** - De tudo o que venho estudando, o maior preditivo de sucesso hoje é o QA - coeficiente de adaptabilidade, ou seja, o quão flexível a gente é. Se você não for capaz de se adaptar, não vai conseguir estar preparado para o que vem pela frente. Então, não é o QI ou o conhecimento técnico que deixaram de ser importantes. Na verdade, o QI te faz entrar no jogo, o coeficiente emocional te mantém na partida, mas é a adaptabilidade que vai fazer você vencer o campeonato. Podemos destrinchar a adaptabilidade em algumas habilidades. A primeira delas é o poder de escuta. Se não escuta, não é capaz de ler o ambiente. A segunda é a resiliência, como podemos ser capazes de navegar por períodos difíceis. É importante dizer que, para quase todas as pessoas, antes

de dar certo, vai dar errado várias vezes. E, em alguns momentos, você vai pensar em desistir, mas esse é o caminho para que você possa construir. Depois, a capacidade de aprender acaba sendo fundamental. E fecharia com discernimento, a capacidade de pegar a sua experiência e habilidades e cruzar com a tua leitura de cenário do que está acontecendo. Discernimento é a principal habilidade de um líder. Na medida em que é esperado que ele esteja sempre tomando decisões, discernimento é a base, é a matéria-prima para você escrever bons *prompts* no *ChatGPT*, no *Bard* ou qualquer outra ferramenta de inteligência artificial. Esses elementos dão pistas importantes do que vem pela frente.

### **ADM PRO - O que os recrutadores buscam nos profissionais de Administração?**

**Basaglia** - O primeiro elemento é que um administrador, como tudo na vida, tem o lado sombra e o lado luz. O lado luz é que a Administração dá uma possibilidade gigantesca de opções de carreira. Agora, o lado sombra, é que não é uma profissão como um advogado, na maior parte das empresas não existe um cargo com o nome "administrador". Dentro dessa dinâmica, eu recomendaria para todos os administradores, primeiro, entender como querem se inserir. O segundo conselho que eu daria é: cuidado com essa abordagem de 'meu trabalho é muito operacional, eu queria um mais estratégico'. Se você está dizendo que quer algo que você só vai pensar e não colocar a mão na massa, você tem um problema. Além de serem poucos os trabalhos como esse, eles são extremamente disputados. A maior parte dos cargos, e estou falando de gerente, de diretor, de vice-presidente, é muita mão na massa e muito mais operacional do que todas as pessoas gostariam, então é o preço que se paga nessa construção.



**ADM PRO - Lidar com as multigerações em um mesmo ambiente é o novo desafio que muitas organizações estão enfrentando. Como você avalia esse cenário? Você acha que, de fato, o mercado tem sido hostil e preconceituoso com o profissional 50+?**

**Basaglia** - Quando a gente fala de conflito de gerações é importante olhar o contexto da história. Uma frase que ficou bastante conhecida diz assim: "Não tenho mais nenhuma esperança na próxima geração. Eles são mal educados, não têm respeito, não se levantam quando uma pessoa de mais de idade chega. Não têm consideração pelo que foi construído". Essa frase foi escrita por um filósofo grego há milênios. Isso mostra que esse tipo de conflito existe desde que o mundo é mundo e nele existem dois grupos: os provocadores e os provocados. Quando a gente é jovem, estamos no grupo dos provocadores. Se hoje você está se sentindo provocado, sinto-lhe informar, mas a idade bateu e você passou para o outro grupo. Outro elemento é a mudança na forma como a sociedade lida com expectativas. Olhando para a história, vemos que boa parte da sociedade foi construída com base na narrativa da postergação da felicidade. Isso chegou no início do século passado para as carreiras, quando se falava para os profissionais que não era importante gostar do emprego, bastava trabalhar, se aposentar e, quando isso acontecesse, aí sim você estaria usufruindo a vida. Hoje essa narrativa não cola mais. Primeiro que a gente não vai se aposentar, vamos trabalhar por muito tempo. Depois, não quero ser feliz lá na frente, quero ser feliz agora. E quando a gente fala dos profissionais 50+, o Brasil tem um desafio. Historicamente, quando olhávamos a demografia, o Brasil era um país jovem e ficou um conceito forte no mercado de trabalho a respeito da contratação dos mais novos. Aliado a isso, existe um segundo desafio, visto na

"É um absurdo falar que se alguém chegou aos 30 anos sem ser líder, algo deu errado. Manter as carreiras em Y (*plano no qual o profissional decide se quer seguir em um cargo gerencial ou se tornar um especialista técnico*) contribui muito para manter essas pessoas com mais experiência no mercado de trabalho."

maior parte das corporações, que é o tal do ter dado errado na carreira caso não tenha virado líder até os 30 e poucos anos. É um absurdo falar isso. Daí a importância de ter as carreiras em Y (*plano no qual o profissional decide se quer seguir em um cargo gerencial ou se tornar um especialista técnico*), porque isso contribui muito para manter essas pessoas com mais experiência. Mas esse ainda é um mundo que, definitivamente, ainda tem bastante a evoluir.

**ADM PRO - Um medo atual que aflige muitos profissionais é o de perder o emprego para a inteligência artificial (IA). Como você avalia o impacto das novas tecnologias no mercado de trabalho?**

**Basaglia** - Uma máxima que ficou bastante conhecida é que a inteligência artificial não vai substituir todos os profissionais, mas sim aqueles que não aprenderem e não tirarem o máximo dela, pois serão substituídos por outros profissionais que fazem um bom uso de IA. Estima-se que a gente deva ter, pelo menos, de quatro a seis carreiras ao longo da vida, com toda a evolução que estamos vivendo. Eu acredito que a tecnologia pode substituir o emprego, mas não o trabalho. Trabalho sempre vai existir. O mundo se transforma, as empresas se adaptam e existe a necessidade de alguém desempenhar aquela atividade. Mas os empregos, da forma como são configurados, se tornarão desnecessários. ➤



### ADM PRO - Por que você achou importante fazer um mestrado em Administração?

**Basaglia** - Quando olhei para a minha formação antes do mestrado, vi que ela tinha sido puramente técnica. Formação em tecnologia, pós-graduação em Análise de Sistemas orientada a objetos. Eu já era um diretor-executivo aqui na Michael Page, então tive a oportunidade de ter um crescimento orgânico passo a passo, e sentia que me faltava fundamentos de gestão mais sólidos, para que eu pudesse desempenhar melhor o meu papel. Busquei o Mestrado Profissional em Administração (MPA) na FGV, que é aquele tipo de curso que você faz e entende porque é importante fazer antes de ter filho, porque depois é difícil. A carga de leitura é muito grande. Mas depois você percebe o quanto esses fundamentos te ajudam a construir muito do que você usa no dia a dia. Talvez uma das perguntas que eu mais gosto de fazer em sala de entrevista seja a seguinte: "o que você aprendeu nos últimos 12 meses que hoje é um diferencial na sua carreira?" Se você está com dificuldade de responder, sinto muito, você está ficando para trás, pois esse aprendizado contínuo é fundamental num mundo que muda tão rápido.

### ADM PRO - De que forma um profissional pode alinhar seu propósito de vida com a sua carreira profissional?

**Basaglia** - Acredito que não existe equilíbrio de vida, isso é uma busca eterna. Até porque os pesos não são iguais, ora você está com um desafio maior na empresa, ora com um desafio maior em casa, então não acredito em um equilíbrio, em que tudo está redondinho. A gente precisa buscar estar bem em vários elementos da vida, para ter diversas fontes de energia. Se o trabalho for sua única fonte, quando houver um problema, você não vai ter de onde tirar essa energia. Por isso, tenha sim um trabalho legal, mas tenha *hobbies*, tempo com a família, amigos, esportes, enfim, a oportunidade de ter várias fontes para se energizar, porque quando uma for mal, você terá outras para buscar.

### ADM PRO - Qual aprendizado na jornada profissional você segue à risca e compartilha para que as pessoas também cresçam tanto pessoal quanto profissionalmente?

**Basaglia** - O que aprendi ao longo do tempo é que no mundo corporativo não basta ser bom, você tem que durar. Não é uma corrida de 100 metros, é uma maratona. Então, cuide de você, beba água, durma bem, se alimente bem, faça exercício e medite para que possa ter longevidade. Isso não é dica de guru indiano que fica em cima da montanha, mas sim de artigos de Harvard que vêm falando justamente sobre a importância de, antes de cuidarmos da empresa ou do time, cuidarmos da gente. Esse é um fator fundamental. ➔

Assista a entrevista completa com Ricardo Basaglia, CEO do PageGroup Brasil, no Canal A Serviço da Administração, no YouTube.



Transforme sua perspectiva com ideias inovadoras e histórias fascinantes. Prepare-se para uma jornada no mundo da Administração.



**Escolha a plataforma e aperte o play**





# Muito além da poupança

Por falta de conhecimento ou mesmo hábito, muitos brasileiros ainda perdem dinheiro ao considerarem apenas a poupança como forma de investimento. Seja para uso emergencial ou questões futuras, especialistas explicam como mudar esse cenário e conseguir maior rentabilidade

Por Karen Rodrigues

**Q**uando o assunto é investimento, você é do time que ainda tem dúvidas sobre como aplicar o dinheiro e, por conta disso, tem o costume de manter os recursos na tradicional caderneta de poupança? Se a sua resposta é sim, saiba que você não está só. Por mais desatualizada que seja essa escolha, uma vez que existem outros produtos muito mais rentáveis e de baixo risco atualmente, a poupança continua em alta. De acordo com a pesquisa [Raio X do Investidor Brasileiro 2023](#), realizada pela Associação Brasileira dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), em parceria com o Datafolha, a poupança ainda é o produto financeiro mais utilizado no País, com 26% de preferência em 2022.

Mas, se o retorno dela é menor do que qualquer outra opção de investimento, o que ainda justifica essa escolha? Para o Adm. André Massaro, coordenador do Grupo de Excelência em Administração Financeira – GEAF, do CRA-SP, a decisão deve-se ao hábito. Ele comenta que as gerações mais

antigas tinham o costume de acompanhar os anúncios dos bancos sobre a poupança na televisão e colocavam o dinheiro na caderneta. “Isso em uma época em que não tínhamos tantas opções quanto hoje. Então existe uma memória afetiva ligada a isso”, esclarece Massaro.

Outro fator que talvez incentive os brasileiros a considerarem essa categoria de investimento são as matérias referentes aos prêmios de loteria, como a Mega-Sena da Virada, que sempre citam a poupança como parâmetro quando a pauta é sobre quanto o prêmio milionário renderia, caso o ganhador aplicasse na caderneta.

A falta de educação financeira, segundo o Adm. Gustavo Cerbasi, consultor e sócio da SuperRico, plataforma de saúde e bem-estar financeiro, é o que leva os brasileiros a continuarem investindo em poupança. “Qualquer pessoa que começa a estudar as qualidades e a segurança de investir em CDBs (Certificados de Depósito Bancário), ou mesmo em fundos de renda fixa, não tem dificuldade de mudar o seu

investimento da poupança para produtos mais rentáveis”, diz Cerbasi.

### Por onde começar?

Para mudar esse panorama e fazer seu dinheiro render mais, Massaro orienta, primeiramente, fazer uma autoanálise para entender o seu perfil como investidor, se é mais agressivo ou mais conservador, e compreender o que se quer com aquela aplicação. O próximo passo é olhar as opções no mercado. “O investidor precisa ver os *portfólios* das instituições financeiras que mais se adequam ao seu perfil e que ofereçam as melhores condições em termos de retorno, custo, atendimento, entre outros”, sugere.

Para Cerbasi, outra premissa fundamental é montar uma estratégia que determine os objetivos do investimento, ou seja, se é para uma reserva de emergência; projetos de curto prazo, como uma viagem ou um curso; ou de longo prazo, visando a independência financeira.

“Depois que entendemos exatamente o que nosso cliente quer, montamos a estratégia e aí fica muito fácil escolher o produto, pois sabemos quanto cada centavo daquela carteira de investimento será destinado para cada projeto. O dinheiro que é para reserva de emergência, por exemplo, tem que ter liquidez imediata, então terei dois, três produtos no mercado que atendem a essa necessidade. Já projetos de longo prazo, como a previdência para construir uma renda futura, serão atendidos com outros tipos de produtos, sem liquidez. Então o perfil do cliente está muito associado ao momento, ao estilo de vida e será determinante para compor a carteira de investimentos”, explica o consultor.

### Como escolher entre os produtos

Para quem quer investimentos simples, seguros e rentáveis, Cerbasi sugere os produtos da categoria de renda fixa:

- **CDB (Certificado de Depósito Bancário):** Emitido por bancos para captar recursos, é um dos títulos privados mais tradicionais no mercado. Na prática, é como se o investidor emprestasse o seu capital para os bancos efetuarem suas operações e, em troca, eles pagam juros ao final do período combinado. Vale saber que existem diversos tipos de CDBs, com prazos e rentabilidades diferentes e, o melhor, é um investimento com a mesma garantia de segurança da caderneta de poupança.
- **LCA (Letra de Crédito do Agronegócio) e LCI (Letra de Crédito Imobiliário):** São investimentos que emprestam dinheiro para empresas dos setores agropecuário e imobiliário, respectivamente. Garantem retornos bem superiores aos da poupança e, ainda, são isentos de Imposto de Renda. Assim como os CDBs, quem compra esses papéis empresta dinheiro para uma instituição financeira e, em troca, recebe os juros do período da aplicação. Um ponto importante sobre LCIs e LCAs é que a liquidez é menor que os demais produtos de renda fixa, ou seja, não dá para sacar os recursos a qualquer momento.

Cerbasi explica que, por mais que essas letras financeiras sejam produtos com algum tipo de risco, o investidor não precisa se preocupar, porque o Fundo Garantidor de Crédito - FGC, criado pelos bancos, previne contra quebras e intervenções de instituições. “Cada CPF que investe até R\$ 250 mil no produto da categoria renda fixa está coberto pelo FGC. Por esta razão, esses

“Qualquer pessoa que começa a estudar as qualidades e a segurança de investir em CDBs, ou mesmo em fundos de renda fixa, não tem dificuldade de mudar suas aplicações para produtos mais rentáveis”, diz Cerbasi.





Gustavo Cerbasi

produtos são considerados extremamente seguros”, conta.

A diferença entre os produtos, complementa o consultor, está associada à carência, ou seja, ao prazo mínimo para o resgate da aplicação que, na maioria deles, é o mesmo de vencimento do produto. “Existem CDBs com liquidez a partir de 60, 90, 180 dias. Alguns com vencimentos em dois, três, quatro anos e, quanto maior a carência, ou seja, quanto mais tempo esse dinheiro ficar garantido para o banco trabalhar, maior a rentabilidade que o cliente irá receber”, diz.

Outra opção vantajosa, segundo Massaro, é o Tesouro Direto, programa criado pelo Tesouro Nacional que permite a compra e venda de títulos públicos federais para pessoas físicas. Dentre as opções nesta categoria, o administrador destaca o Tesouro Selic, um título com rendimento indexado à taxa básica de juros e que possui liquidez diária, permitindo o resgate dos valores aplicados a qualquer momento. “O Tesouro Selic rende 100% da Selic, enquanto na caderneta de poupança o retorno é limitado a 75% da taxa básica de juros. Ou seja, rende mais e pode-se afirmar que ele é o investimento mais seguro do Brasil”, complementa Massaro.

## Curto prazo x longo prazo

A pesquisa realizada pela Anbima, citada no início da matéria, revelou também que os brasileiros preferem os produtos com liquidez diária, o que pode explicar a maior adesão à poupança. Entretanto, embora seja natural e esperado que os investidores prefiram ter o dinheiro disponível a qualquer momento, são as aplicações de longo prazo que rendem mais. “Geralmente, elas possuem alguma oscilação ou volatilidade, por isso, nem sempre conseguimos resgata-las nas melhores condições do mercado. Nesse tipo de investimento, o ideal é alocar aquele dinheiro para a formação de patrimônio ou para o futuro, como a aposentadoria. Qualquer outra coisa que tenha data de resgate para até cinco anos, o ideal é que o investidor dê preferência às aplicações de curto prazo, se possível de liquidez imediata”, aconselha Massaro.

Cerbasi conta que é comum encontrar investidores que adotam os produtos mais rentáveis, mas se arrependem e desejam ter acesso aos recursos, sem sucesso. “Aí tem um conflito, às vezes até judicial com a instituição, tentando resgatar aquilo que supostamente é seu. Mas é uma questão contratual. Foi apresentado um contrato, a pessoa teve a oportunidade de ler as condições e aceitou aquilo. Então, o passo fundamental para acessar os melhores produtos, que sim, são aqueles com menor liquidez, é ter um bom planejamento financeiro montado, saber quanto dinheiro investido poderá ou não ser acessado no curto prazo e quanto será destinado a projetos mais distantes”, indica o consultor.

## Quanto precisa para começar?

Segundo os especialistas, não existe um valor mínimo. “A partir de 30 reais é possível comprar títulos públicos do governo, por meio do Tesouro Direto, cujo desempenho é muito próximo dos melhores CDBs do mercado”, comenta Cerbasi.



Além disso, Massaro cita que os títulos bancários, ações e fundos imobiliários, também são produtos acessíveis. “Em alguns títulos bancários já dá para começar com um real. Então, o valor não é um motivo para a pessoa não investir. O ideal é aplicar o quanto puder e, mais que isso, transformar o investimento em um hábito, ainda que esteja no início da carreira e se ganhe pouco”, recomenda o coordenador do GEAF.

Cerbasi orienta que 100% das pessoas deveriam começar seus investimentos pela reserva de emergência e que qualquer dinheiro que esteja parado na conta pode ser transformado em investimento. “Dinheiro parado na conta e que perde da inflação é aquele que tem a oportunidade de ser corrigido e multiplicado. Por isso, trabalhamos com a estratégia de saldo zero na conta corrente. Ou esse valor é usado para quitar alguma coisa ou está investido para algo que será pago no futuro”, completa o sócio da SuperRico.

## Como escolher a instituição financeira

Diante de tantos segmentos disponíveis, como bancos digitais, de varejo, investimento e corretoras de valores, é comum que surjam dúvidas quanto à escolha da instituição financeira que irá administrar a carteira de investimentos. De acordo com Massaro, há pouca diferença entre as instituições. Ele explica que grande parte das corretoras, hoje, já é banco, e que muitos bancos tradicionais já atuam como as corretoras independentes, oferecendo inclusive produtos de outras instituições.

Quanto aos bancos digitais, complementa o administrador, eles não se diferem em nada em relação aos tradicionais, exceto o fato de não haver agência. “A separação entre

o tipo de instituição financeira hoje já não é tão relevante. O investidor precisa ver quais opções existem em cada lugar e, assim, fazer a sua escolha. Muitas vezes, isso acontece mais pela conveniência, como quando o investidor já tem conta em um lugar e decide ficar ali mesmo”, explica.

Já Cerbasi defende que quem oferece as aplicações ao mercado são as corretoras e bancos de investimento. Para ele, os bancos digitais e os de varejo são intermediadores, ou seja, negociam para seus clientes os produtos oferecidos pelas instituições especializadas e, como tiram a sua participação, o investidor terá um resultado pior.

“Com conhecimento, provavelmente a pessoa entenderá que parte dos seus recursos estará no banco de varejo, para os pagamentos do dia a dia e movimentação das contas do mês, e a outra parte em um banco de investimento ou em uma corretora de valores, para ter acesso às melhores aplicações. Quem constrói um planejamento adequado sabendo exatamente quando e como utilizar seu dinheiro, vai ter um relacionamento com as instituições muito mais saudável, equilibrado e sem ansiedade”, conclui Cerbasi. 🗨️

Andre Massaro



O hub de educação financeira da B3 disponibiliza diversos conteúdos gratuitos para quem deseja começar a investir, seja em renda fixa ou variável. Aponte a câmera do celular para o QR Code ao lado, acesse a página e invista no seu conhecimento.



# O importante papel da governança na era do ESG

Por Katia Carmo e Karen Rodrigues

Compondo o tripé que também aborda questões sociais e de meio ambiente, mas muitas vezes preterida nos debates sobre a sigla, a governança é responsável por organizar processos, regras e estruturas, além de gerar valor à empresa, independente do seu porte



“Não adianta falar de meio ambiente e se preocupar com o social se não houver uma governança estruturada na empresa. Sem isso, as iniciativas tornam-se de curto prazo e não um projeto de perpetuidade, que é o que mais se espera hoje em dia”, comenta Sidney Ito.

Há exatas duas décadas, o conceito ESG - *Environmental, Social and Governance* (meio ambiente, social e governança, na tradução) vem pautando a agenda estratégica de diferentes organizações ao redor do mundo, sendo utilizado como um indicador para as ações que impactam não só os resultados do negócio, mas também toda a sociedade.

No entanto, ao longo destes anos, o debate a respeito do conceito tem focado muito mais os aspectos ambientais e sociais, do que a importância da governança, o G da sigla. Para Sidney Ito, CEO do ACI - Instituto de Governança Corporativa da KPMG Brasil e vice-coordenador do Grupo de Excelência em Governança, Riscos e Compliance - GEGRC, do CRA-SP, para que práticas sustentáveis adotadas pelas empresas sejam efetivas, é imprescindível olhar para a última letra do ESG. “Não adianta falar de meio ambiente e se preocupar com o social se não houver uma governança estruturada na empresa. Sem isso, as iniciativas tornam-se de curto prazo e não um projeto de perpetuidade, que é o que mais se espera hoje em dia”, comenta.

De acordo com Gabriela Baumgart, presidente do conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a prática pode ser definida como uma jornada que ajuda a organizar processos, além de desafios estratégicos e de inovação. “É ela que guia a empresa independentemente do seu tipo e porte”, explica. A presidente ainda menciona a definição que consta no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, desenvolvido pelo IBGC. “Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas



à geração de valor sustentável para a organização, seus sócios e a sociedade em geral.”

### Implementação nas organizações

Apesar das inúmeras questões que permeiam um bom sistema de governança corporativa, engana-se quem pensa que a prática é indicada apenas para grandes empresas. Segundo Gabriela, o pequeno empresário também precisa considerá-la e, para começar a jornada, primeiramente é necessário conhecer o ecossistema no qual o negócio está inserido, para depois entender seu propósito e sua cadeia de *stakeholders*. “Mesmo que desenvolva seu sistema de governança gradualmente, adotar os princípios desde o início é crucial, seja qual for as características do negócio”, sugere a presidente.

Nas empresas familiares, por exemplo, a governança corporativa se estrutura na medida em que a organização cresce. De acordo com Ito, a primeira geração da empresa tem uma boa governança, porque é feita pelo seu fundador, que tem todo o controle, conhece bem o seu produto, sabe quem são os clientes, o que quer para o futuro e as estratégias que irá usar para alcançar esses planos. Já a segunda geração normalmente é comandada pelo fundador e filhos. Neste caso, de certa forma ainda há um governo, >



“Toda organização passará por desafios em sua jornada, mas se tiver uma governança sólida e baseada nas melhores práticas, com certeza sairá desses momentos fortalecida e terá maior longevidade, inovando e gerando valor”, explica Gabriela Baumgart.

que pode apresentar falhas, mas que ainda dá certo. Ao chegar à terceira, porém, o negócio já cresceu e conta com vários fornecedores e clientes. “Nesta hora, é preciso estruturar o governo, que antes era individual ou de poucas pessoas. Agora, será de mais gente, por isso precisa ter processos, controles, sistemas de tecnologia e pessoas qualificadas. Aí entra a governança corporativa, se não o negócio não se sustenta e a chance de não dar certo vai aumentando”, conta Ito.

### Desafios da governança

Na opinião do CEO da ACI, a grande questão que desafia as empresas é adaptar a governança conforme o crescimento do negócio ou as transformações da sociedade. “Às vezes, pode ser uma mudança silenciosa, como foi a chegada da câmera digital, que fez muitas organizações sumirem. Outro exemplo são as empresas do agronegócio que sofreram os impactos

da guerra entre Ucrânia e Rússia, já que os dois países são os maiores fornecedores de fertilizantes para o Brasil, que precisou buscar outras alternativas. Esse é o grande ponto, como é que adapto a governança do meu negócio diante dos riscos do dia a dia? Governar é olhar a curto, mas também a longo prazo por causa da perpetuidade. Não adianta ganhar muito dinheiro hoje e amanhã sumir”, orienta Ito.

Embora os acionistas, conselheiros, diretores e gestores tenham papel importante frente aos desafios dessa jornada, Gabriela comenta que existem mecanismos que ajudam a identificar o estágio de desenvolvimento em governança das empresas, como é o caso da métrica criada pelo IBGC para auxiliar tanto no diagnóstico atual quanto na sinalização dos próximos passos. O site [www.ibgc.org.br/metrica](http://www.ibgc.org.br/metrica) disponibiliza gratuitamente essa ferramenta para empresas de capital fechado (inclusive empresas familiares), *startups* e *scale-ups*. “Toda organização passará por desafios em sua jornada, mas se tiver uma governança sólida e baseada nas melhores práticas, com certeza sairá desses momentos fortalecida e terá maior longevidade, inovando e gerando valor”, complementa Gabriela.

## Evolução tecnológica

Diante do avanço da inteligência artificial (IA) e da inteligência artificial generativa, como o ChatGPT e o Gemini (antigo Bard, *chatbot* desenvolvido pelo Google), a governança das organizações vem se atualizando frente às novas tecnologias para fazer melhor uso das inovações.

Segundo Kieran McManus, sócio da PwC Brasil, a utilização da IA na governança corporativa pode, por exemplo, conduzir a decisões melhor informadas e com resultados mais previsíveis. "Historicamente, os modelos de governança dependem fortemente da intuição e experiência humana, mas a IA pode melhorar esses processos com *insights* baseados em dados", explica.

Por outro lado, há fatores que limitam a sua utilização, apesar do enorme potencial. De acordo com McManus, embora a IA trabalhe com dados, ela não consegue replicar a criatividade dos seres humanos, bem como o pensamento de qualidade por trás das soluções. Além disso, em muitos casos os dados são limitados ou não têm qualidade adequada.

"Atualmente, os sistemas de IA não possuem capacidade de construir a confiança dos conselhos e outros usuários, o que é importante na governança corporativa. Outro ponto é que, em determinadas situações, as regulamentações são altamente complexas e pode ser difícil integrar eficazmente os sistemas de IA sem uma supervisão humana extensiva. E, ainda, a

## Princípios da governança corporativa

A presidente do conselho de Administração do IBGC, Gabriela Baumgart, lista abaixo os cinco princípios da governança corporativa, de acordo com o Código de Melhores Práticas sobre o tema, desenvolvido pela entidade. Confira:



**Integridade:** promove o aprimoramento da cultura ética, orienta a organização diante de situações de conflitos de interesses e ajuda no alinhamento entre discurso e ação.



**Transparência:** compartilha informações verdadeiras e relevantes, não apenas do desempenho financeiro, mas também de aspectos ambientais, sociais e de governança, fortalecendo a confiança e promovendo relacionamentos sólidos entre todas as partes envolvidas.



**Equidade:** considera seus direitos, deveres, necessidades e expectativas, tanto individualmente quanto coletivamente. Isso envolve uma abordagem justa, respeitosa e inclusiva, motivada pelo senso de justiça, diversidade, igualdade de direitos e oportunidades.



**Responsabilização:** age com diligência e independência para gerar valor sustentável a longo prazo e prestar contas de maneira clara e tempestiva, ciente do impacto das decisões na organização, partes interessadas e meio ambiente.



**Sustentabilidade:** zela pela viabilidade econômico-financeira da organização, reconhece a interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo o compromisso e responsabilidade social da organização.

IA não tem consciência das implicações éticas e nem se esforça em desenvolver uma cultura que priorize a transparência, responsabilização, justiça e privacidade dos dados”, elucida McManus.

### Vantagens para todos

A adesão de boas práticas de governança corporativa, segundo Gabriela, representa tanto um potencial positivo imediato como de longo prazo para as organizações. Entre as vantagens de integrar os cinco princípios da governança (ver quadro na página 21) na rotina

“Historicamente, os modelos de governança dependem fortemente da intuição e experiência humana, mas a IA pode melhorar esses processos com *insights* baseados em dados”, explica Kieran McManus.

de uma empresa, estão a preservação e otimização de valor, as melhorias de gestão, o acesso a recursos financeiros e não financeiros, a longevidade e sustentabilidade, a administração de conflitos de interesse de forma mais efetiva e a avaliação permanente de propósito.

“Não é possível uma empresa dizer que tem boas práticas se não fornece informações adequadas sobre o impacto que causa, se não lida com as comunidades afetadas por sua atuação. Tradicionalmente, as companhias mantinham apenas compromissos com a redução de externalidades ambientais negativas, mas ainda dentro de um contexto interno, sem considerar tais questões de forma estratégica – o que mudou bastante a partir da reflexão global de integrar fatores ambientais, sociais e de governança nos processos de alocação de capital”, explica a presidente do conselho de Administração do IBGC.

Para Ito, essas vantagens se estendem também a outras organizações e, conseqüentemente, a toda a sociedade. Segundo ele, um dos principais benefícios para as empresas que mantêm uma boa estrutura de governança está justamente ligado à questão de capital, ou seja, passar mais segurança a terceiros, àqueles que vão liberar um empréstimo ou figurar como um investidor externo, que pode colocar dinheiro na organização e apoiar o negócio.

### Rumo à padronização

Outra grande questão abordada por especialistas na hora de as empresas comunicarem suas ações ESG, e que também afeta a governança, tem sido a falta de padrão das informações nos relatórios. Tal problema, inclusive, é apontado como um dos fatores para uma prática comum: o *greenwashing*, termo que em tradução livre significa “lavagem verde” e refere-se à divulgação de informações falsas sobre sustentabilidade. De acordo com a



Pesquisa Global com Investidores 2022, realizada pela PwC, 91% dos investidores no mundo suspeitam que a prática está presente nas divulgações corporativas.

Para melhorar este cenário, em 1º de janeiro deste ano entraram em vigor as duas primeiras normas de sustentabilidade emitidas pelo *International Sustainability Standards Board (ISSB)*: a IFRS S1 e a IFRS S2. O objetivo delas, segundo McManus, é criar uma linguagem comum para comunicar os riscos e oportunidades relacionados ao clima, nas perspectivas de uma empresa. “Elas representam uma base global abrangente de divulgação de informações de alta qualidade relacionadas à sustentabilidade, juntamente com as demonstrações financeiras, compondo no mesmo relatório. As normas devem melhorar radicalmente a qualidade da informação sobre sustentabilidade e reduzir o *greenwashing*”, afirma o sócio da PwC Brasil.

Mediante a divulgação das normas, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) anunciou a Resolução nº 193, que incorpora as normas emitidas pelo ISSB como padrão para as companhias brasileiras listadas na CVM, a partir de 2026. “Elas permitem às empresas contar sua história de sustentabilidade de forma robusta, comparável e verificável, além de fornecer dados úteis para decisões consistentes de investidores em todo o mundo, de forma rentável e segura. Isso traz confiança aos usuários do relatório sobre os compromissos e ações efetivas com temas climáticos e sobre a qualidade da informação”, afirma McManus.

A CVM não foi a única a fazer essa adesão: o Conselho Federal de Contabilidade - CFC também adotou as normas do ISSB e definiu que todas as empresas brasileiras terão que divulgar o seu relatório, a partir de 2026, com base nelas. “O relatório ISSB tornou-se efetivamente o novo padrão de relatório do ESG brasileiro. Ainda que, atualmente, ele reporte apenas informações climáticas, a expectativa é que o ISSB emita normas futuras sobre outras áreas de sustentabilidade”, comenta o sócio da PwC Brasil.

Diante de tantas questões importantes, o CEO da ACI reforça que a governança corporativa é imprescindível para que as ações e divulgações sustentáveis não sejam usadas de forma errônea pelas empresas. “Às vezes o ESG é utilizado como uma iniciativa de curto prazo, para marketing ou até mesmo por modismo. A governança corporativa é importante justamente para que não ocorra nenhuma dessas três irregularidades”, finaliza. ↔



## O papel do conselho de Administração

Responsável por proteger o propósito, os valores e a governança da organização, o conselho de Administração agrega em suas atribuições a definição e o monitoramento da implementação de estratégias corporativas, além de conectar a gestão executiva aos interesses da organização.

Segundo Gabriela Baumgart, presidente do conselho do IBGC, os conselheiros devem agir conforme o que for melhor para a organização, considerando propósito, viabilidade a longo prazo e impacto na sociedade e meio ambiente. “Eles têm deveres de confiança para com a empresa, orientando e monitorando a diretoria para gerar valor sustentável”, explica.

Os conselhos de Administração contam com a participação de membros internos, externos e independentes, sendo este último crucial para garantir decisões imparciais. São recomendados para empresas de capital aberto, de grande porte, familiares de médio e grande porte e, ainda, de controle familiar, que tenham condições de adotar boas práticas de governança. “Organizações que operam em setores altamente regulados ou que enfrentam desafios complexos de gestão também podem se beneficiar significativamente da orientação e supervisão do conselho”, complementa Gabriela.

Para evitar a concentração de poder e garantir independência, desde agosto de 2022 a Lei Federal 14.195/21 proíbe o acúmulo do cargo de diretor-executivo (CEO) e presidente do conselho de Administração nas empresas de capital aberto no Brasil. Tal recomendação, entretanto, já era feita por outros órgãos e instituições, como a Comissão de Valores Imobiliários - CVM e o próprio IBGC, por meio do seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.



# Benefícios corporativos: tão importantes quanto o salário

Por Karen Rodrigues

Recente levantamento realizado pelo CRA-SP mostra que quase metade dos profissionais de Administração considera o pacote de benefícios oferecido pelas organizações um fator decisivo para a permanência no emprego

**F**oi-se o tempo em que a oferta de um salário compatível com o mercado era o único atributo para atrair e reter bons talentos. Nos últimos anos, as organizações têm percebido que, embora a remuneração seja um fator importante, os colaboradores estão cada vez mais atentos aos benefícios que elas oferecem, uma vez que eles também aumentam o poder de compra e impactam a qualidade de vida.

Neste novo cenário, especialmente com as transformações vivenciadas pelo mercado de trabalho

após a covid-19, diversas organizações passaram a implementar mudanças nos pacotes oferecidos, adaptando-os de acordo com o perfil dos seus funcionários. De acordo com um levantamento realizado pelo CRA-SP em novembro do ano passado, com 438 profissionais de Administração registrados, benefícios ligados ao reconhecimento profissional, a horários flexíveis de trabalho e à educação, por exemplo, estão no topo da lista de preferência (veja o ranking completo na página 27).



O estudo mostrou, ainda, que o atual panorama econômico também dita as regras quando o assunto é benefício corporativo. Isso porque, dentre todas as 20 opções listadas pelo levantamento, o plano de saúde foi o mais apontado como importante pelos respondentes, com 80,4% das indicações. Com o aumento no valor cobrado pelas operadoras de saúde e a dificuldade de se contratar planos individuais, muita gente está atenta (e preocupada) com esse tradicional benefício oferecido pelas companhias que, por sua vez, também estão tendo que rever custos e tipos de planos disponibilizados para seus colaboradores.

Para as organizações, manter o olhar sobre isso é importante não só para reduzir gastos, mas também para não perder talentos: ainda de acordo com o levantamento, 47,7% dos respondentes disseram que, dependendo do pacote de benefícios que a empresa oferece, esse pode ser um fator decisivo para a sua permanência na empresa.

## Novos interesses em jogo

Os novos modelos de trabalho, nos formatos remoto e híbrido, estabelecidos principalmente depois da pandemia, impactaram não só as relações corporativas, mas também as necessidades dos profissionais. Como consequência, o novo contexto acelerou uma importante mudança: a personalização dos benefícios corporativos.

Segundo Alana Azevedo, *chief human resources officer* (CHRO) da Flash, plataforma de gestão de benefícios, pessoas e despesas, antigamente, quando os auxílios eram mais engessados e a rede de aceitação menor, as pessoas vendiam os créditos disponibilizados e abriam mão de até 20% do saldo recebido para poder usá-lo da maneira que quisessem.

Com a personalização, no entanto, os cartões de benefícios flexíveis (apontado como o sexto mais importante pelos profissionais ouvidos pelo CRA-SP) têm um amplo leque de opções de consumo e são aceitos em milhões de estabelecimentos no País. Assim, eles conseguem atender às demandas dos colaboradores nas diferentes fases da vida.

“Existe diferença nas necessidades das pessoas. Algumas, por exemplo, passam muito tempo na rua e, por isso, preferem fazer suas refeições em restaurantes; quem trabalha remoto ou híbrido e não gosta de cozinhar, sempre pede comida por *delivery*; aquelas

que se tornaram pais precisam mudar seus hábitos e passam a usar os benefícios em redes de supermercados para encontrar alimentos mais saudáveis e com melhores preços; entre muitos outros exemplos de consumo, que mudam de acordo com as fases da vida dos trabalhadores”, explica Alana.

A CHRO da Flash comenta, ainda, que os benefícios mais oferecidos pelos empregadores, e que também são os mais utilizados pelos profissionais, são os clássicos: vale-refeição e vale-alimentação (nos resultados gerais do levantamento do Conselho eles aparecem, respectivamente, em terceiro e sétimo lugar).

## O que ficou para trás

A pesquisa realizada pelo CRA-SP também evidenciou o outro lado, ou seja, aquilo que durante um tempo foi considerado diferencial e que, agora, não impacta mais a vida dos profissionais, especialmente os de Administração. É o caso, por exemplo, dos espaços de lazer dentro dos escritórios. Nas últimas duas décadas, grandes corporações investiram em ambientes de descontração, como mesa de pingue pongue, salas de videogame e até piscina de bolinhas para proporcionar momentos de desconpressão das jornadas intensas, aprimorar as relações organizacionais e, consequentemente, aumentar a produtividade do colaborador.

Porém, entre os 20 benefícios listados pelo levantamento do CRA-SP, essa foi a opção considerada menos importante para os respondentes, com apenas 8% das indicações. Os resultados segmentados por modelo de trabalho (presencial, híbrido e *home office*) ratificaram que nem mesmo aqueles que estão todos os dias nos escritórios consideram esse item um diferencial.

Para o presidente do CRA-SP, Adm. Alberto Whitaker, esse resultado mostra que, apesar das transformações e das novas dinâmicas de trabalho, muitos profissionais, especialmente os de Administração, não aprovam ou, pelo menos, não consideram importante o modelo totalmente descontraído. “Isso não significa que esses colaboradores não estejam atentos às mudanças do mundo corporativo. Prova disso é a indicação do horário flexível como quinto benefício mais apontado. Por isso, acredito que antes de investir nas tendências que se apresentam, as empresas devem entender quem é o seu público interno, o que esperam os seus colaboradores e o que mais importa para eles.



Alana Azevedo

“Existe diferença nas necessidades das pessoas. Algumas, por exemplo, passam muito tempo na rua e, por isso, preferem fazer suas refeições em restaurantes; quem trabalha remoto ou híbrido e não gosta de cozinhar, sempre pede comida por delivery; aquelas que se tornaram pais passam a usar os benefícios em redes de supermercados para encontrar alimentos mais saudáveis, entre muitos outros exemplos de consumo, que mudam de acordo com as fases da vida dos trabalhadores”, explica Alana Azevedo.

Cada nicho ou segmento do mercado de trabalho possui necessidades específicas e é preciso mapear isso antes de fazer altos investimentos que podem não dar o retorno esperado”, defende o administrador.

### Vantagens para as organizações

A oferta de benefícios corporativos é algo positivo não só para os profissionais, mas sobretudo para as empresas, conforme aponta um estudo da Flash em parceria com a Think Work, realizado no ano passado com profissionais de RH. Segundo a pesquisa, 70% dos entrevistados identificaram um aumento no engajamento dos colaboradores, seguido de satisfação com o pacote de benefícios (67%) e melhora no clima organizacional (58%).

Além disso, outros pontos como a percepção sobre a remuneração total (46%), retenção de talentos (36%) e quantidade de candidatos em processos seletivos (30%) comprovam que as empresas também se beneficiam ao investir em seus profissionais.

Segundo Alana, diferentemente da remuneração salarial, que tem altos encargos, o custo dos benefícios para as organizações não é elevado. “Se a empresa, por exemplo, oferece um vale-cultura de

R\$100 por colaborador, o custo para a empresa é de R\$100”, esclarece.

### Salário emocional

Outro ponto importante quando se fala sobre benefícios corporativos hoje é o chamado salário emocional, conceito que nos últimos tempos ganhou força nas organizações. Em geral, ele pode ser definido como um conjunto de recompensas não financeiras, cujo propósito é aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores, por intermédio de boas práticas corporativas, que incluem: clima organizacional saudável, com senso de pertencimento e autonomia; desenvolvimento de ações de bem-estar emocional; criação de oportunidades de crescimento pessoal e profissional; entre outros elementos, que podem variar de acordo com a empresa.

Apesar das vantagens que esse conjunto de recompensas pode proporcionar no desempenho dos trabalhadores, uma boa parcela dos profissionais de Administração ainda não desfruta desses recursos. De acordo com o levantamento do CRA-SP, 53% dos respondentes disseram que nas empresas onde trabalham não são oferecidos benefícios voltados ao bem-estar e à qualidade de vida.



## Os benefícios corporativos considerados mais importantes pelos profissionais de Administração\*

O estudo ainda questionou a percepção dos profissionais em relação ao conceito de salário emocional e a maioria (48,6% do total) disse considerar esse conjunto de benefícios como um diferencial para as organizações que os oferecem. Entretanto, ainda é alto o número de colaboradores que não entende direito o que ele representa: 22,6% dos profissionais acham que o conceito ainda é muito vago e 11,2% afirmaram não ter uma opinião a respeito.

### E os profissionais de Administração, estão satisfeitos?

No geral, o levantamento realizado pelo CRA-SP mostrou que 47,9% dos respondentes estão felizes com o pacote de benefícios oferecido pelas empresas em que trabalham. Entretanto, esse percentual muda de acordo com o nível hierárquico dos entrevistados: entre os donos do próprio negócio, o índice de satisfação chega a 64,8%; entre os que mantêm um cargo de liderança (coordenador, supervisor, gerente, etc.) a satisfação total fica em 46,5%; enquanto apenas 32% dos colaboradores que possuem um cargo operacional (assistente, técnico, analista) afirmaram o mesmo.

O levantamento apurou, ainda, se o modelo de trabalho dos respondentes poderia influenciar essa questão e os resultados mostraram que aqueles que atuam de maneira híbrida são os mais satisfeitos. Em seguida estão os profissionais em *home office* e, por último, os colaboradores do formato 100% presencial.

Para a CHRO da Flash, a concessão de benefícios deve permanecer como algo importante para as empresas que, mesmo cautelosas em relação aos seus investimentos, devem oferecer um pacote cada vez mais personalizado e atrativo aos seus colaboradores. "Somado a uma remuneração justa e competitiva no mercado, as organizações terão um grande diferencial para atrair e reter talentos", finaliza. ☞



\* De acordo com levantamento realizado pelo CRA-SP com 438 profissionais registrados, entre 8 e 21 de novembro de 2023. No estudo, era possível escolher até dez itens entre as 20 opções disponíveis



# Múltiplas e exaustas!

Trabalho, filhos, casa e, agora, pais idosos. Sensibilizar a sociedade para a importância do cuidado é um dos caminhos para amenizar a sobrecarga das mulheres, que cada vez mais têm enfrentado o esgotamento físico e mental

Por Karen Rodrigues

**O** Dia Internacional das Mulheres, celebrado em vários países em 8 de março, representa um marco da luta feminina por igualdade e respeito, além de um momento de reflexão sobre as conquistas ao longo da história. Aos poucos, elas estão ocupando mais espaço nas organizações, mostrando que competência, inteligência e comprometimento independem de gênero. No entanto, o que ainda

pesa para muitas delas é que, após oito horas de expediente, ao voltar para casa, uma nova jornada as espera.

Os cuidados com os filhos, familiares idosos, alimentação e afazeres domésticos em geral recaem de maneira desproporcional sobre as mulheres, gerando uma sobrecarga de demandas profissionais e pessoais que tem levado muitas delas à exaustão física e mental.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD revelam que, em 2022, as mulheres que possuíam trabalho remunerado dedicavam semanalmente 6,8 horas a mais aos afazeres domésticos e/ou ao cuidado do que os homens que também tinham uma ocupação. Entre os não ocupados, a diferença era ainda maior: as mulheres dedicavam, por semana, 11,1 horas a mais ao trabalho doméstico e ao cuidado do que os homens.

Essa diferença tão gritante ainda se dá, principalmente, por questões culturais e estruturais. Nos papéis tradicionais de gênero impostos pela sociedade, ainda perpetua a maior expectativa sobre elas quanto às responsabilidades do lar e à garantia do bem-estar dos integrantes da família.

### Esgotadas e insatisfeitas

O estudo “Esgotadas”, desenvolvido pela ONG Think Olga e divulgado em agosto de 2023, apontou que das 1078 mulheres entrevistadas, 45% já haviam recebido diagnóstico de algum transtorno mental, como ansiedade ou depressão.

O estudo questionou, ainda, a satisfação das brasileiras em diferentes áreas da vida. Surpreendentemente, os resultados mostraram que elas não estão totalmente felizes em nenhum setor. Os maiores índices de satisfação, algo em torno de 30%, referem-se às relações familiares e amorosas. Já entre os piores índices estão a capacidade de conciliar diferentes áreas da vida, em segundo lugar, e a situação financeira, que aparece em primeiro.

“Na rotina da maioria das mulheres que cuidam, não existe um momento de descanso, de lazer. Quando entendemos que o trabalho de cuidado, manutenção da vida e afazeres domésticos são uma tarefa como outra qualquer, percebemos que elas nunca param de trabalhar”, explica Nana Lima, diretora da Think Olga e da Think Eva, organizações irmãs que têm como missão sensibilizar a sociedade para as questões de gênero.

### Trabalho invisível e não remunerado

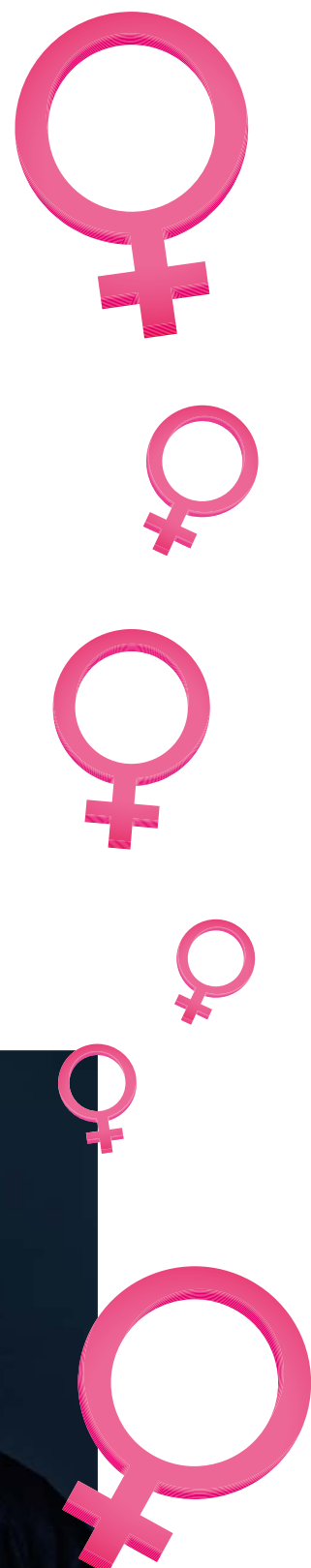
A invisibilidade do trabalho de cuidado realizado pelas mulheres, que inclusive foi tema da redação do Enem 2023, é um problema enraizado na sociedade. Para Susana Sefidvash Zaman, sócia da consultoria Maternidade nas Empresas, apesar dos avanços nas últimas décadas, em termos de equidade de gênero, o trabalho realizado

pelas mães e pelas pessoas que assumem as responsabilidades domésticas, na maioria das vezes permanece invisível, subestimado e desvalorizado.

A extensa jornada de tarefas domésticas, conhecida como Economia do Cuidado, é essencial para o bem-estar de todos, porém é um tempo gasto não pago, que impede que elas se empoderem economicamente. Um estudo desenvolvido por pesquisadores de diferentes instituições, com base nos dados da Pnad Contínua entre 2016 e 2022, concluiu que o tempo gasto com os cuidados do lar e da família corresponde a 13% do PIB (Produto Interno Bruto) do País, em média, se esse trabalho fosse remunerado.

“Todo esse dinheiro passa longe do bolso das mães. Elas são as principais vítimas da desigualdade salarial e da exclusão do mercado de trabalho. Acreditamos que elas precisam ter o poder de escolher o caminho que quiserem, seja empreender, trabalhar no mundo corporativo ou cuidar exclusivamente da família. O importante é que seja uma escolha consciente e não >

Nana Lima





Susana Sefidvash Zaman

uma falta de opção. Ao dar condições para que elas decidam sobre as suas trajetórias, conseguimos transformar não só suas vidas, mas também as famílias, o mercado e a sociedade. Com isso, fortalecemos o empoderamento feminino, melhoramos as relações familiares e contribuimos para uma sociedade mais saudável”, afirma Susana.

### “Cansei de ser a Mulher Maravilha”

Adriana Midori Fukuda é um exemplo de mulher que se sentiu sobrecarregada diante da dupla jornada, apesar dos incentivos recebidos na vida profissional. Formada na área de exatas, ela atuou em cargos de analista e coordenadora na área de meio ambiente na Unilever, mas como não era bem o que queria para sua carreira, em 2010 iniciou uma pós-graduação em Administração na Fundação Getúlio Vargas (FGV), visando atuar na área de gestão.

No entanto, antes de terminar a pós, ela engravidou. Embora não tenha sido planejado, ser mãe sempre esteve nos seus planos. Com o conhecimento adquirido na pós, ao voltar da licença-maternidade da filha Beatriz conseguiu a vaga de projetos e passou a cuidar do lançamento de novos produtos para toda América Latina.

Em meio aos desafios da dupla jornada, Adriana engravidou novamente

e, em 2014, nasceu sua segunda filha, Fernanda. No retorno da licença, ela conseguiu outra promoção, dessa vez em uma vaga mais sênior. A boa notícia foi um alento para os desafios que ainda viriam. “Durante a segunda gravidez, meu casamento entrou em crise e, em 2016, me divorciei. Minha família toda mora no Paraná e eu estava em Campinas. Meu maior medo na separação foi pensar se daria conta dessas crianças. O processo foi muito difícil e o que me manteve de pé foi a carreira”, conta.

Em 2020, Adriana decidiu trabalhar na Mondelēz Internacional, mas em 2021 veio o *burnout*. “Depois de ficar muito mal, aprendi que para eu poder cuidar das minhas filhas, tenho que ficar bem primeiro. Hoje tenho os meus momentos, faço academia, jogo *beach tennis*, faço terapia toda semana, tenho acompanhamento médico e não deixo de ir às reuniões das meninas”, revela.

No final do ano passado, ela vivenciou mais uma importante escolha: voltou para o Paraná. A flexibilidade da empresa facilitou a decisão. “Voltei para buscar a rede de apoio dos meus pais. Cansei de ser a Mulher Maravilha. Por mais que esteja realizada profissionalmente e as meninas saudáveis, o que cansa é o mental. Por mais que você delegue, o comando é seu, e era muito coisa para mim”, confessa.

Adriana Fukuda e suas filhas, Beatriz e Fernanda



Para ela, toda mãe, por mais forte e competente que seja, precisa de uma rede de apoio e empatia. “Ela precisa e merece ter um tempo para se cuidar. Se você é gestor: será que tem sido empático com as mães que você lidera? Ou se você é marido: você tem assumido 50% das responsabilidades dos filhos? Será que a balança de divisão de tarefas tem sido justa? Por mais que seja o provedor financeiro da casa, você pode fazer mais por eles. A mãe se sente culpada e se cobra constantemente. Na próxima vez que encontrar uma mãe cansada, ofereça ajuda, com certeza ela precisa”, orienta Adriana.

### Nova geração de cuidadores

Se antes as mulheres já precisavam se desdobrar para dar conta das responsabilidades profissionais e de cuidado com os filhos, agora, com a população vivendo mais, muitas ainda estão tendo que atrelar uma nova demanda à sua rotina: o cuidado com os pais idosos. A chamada “geração sanduíche”, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) corresponde a mais de um terço da população brasileira, sendo a maioria mulheres em idade economicamente ativa.

Segundo Luciana Cattony, que também é sócia da consultoria Maternidade nas Empresas, o equilíbrio entre as necessidades dos grupos de diferentes idades pode ser desafiador emocional e financeiramente, afinal, o cuidado com os pais idosos pode envolver questões de saúde, planejamento financeiro e logística; enquanto criar os filhos também exige tempo, energia e recursos.

“É essencial que a empresa reconheça os desafios enfrentados pela geração sanduíche e entenda o seu novo papel enquanto rede de apoio dos times. Ao propor ações que abordam o cuidado, inserindo também os homens nesta pauta, proporcionando acolhimento e tratamento mais humanizado, as organizações conseguem criar um ambiente seguro, que é fator chave

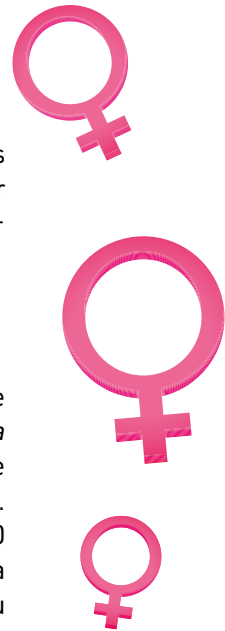
para a inovação acontecer e para melhores resultados de negócio, além de contribuir para que mulheres prosperem em suas carreiras”, sugere Luciana.

### Espremida entre as gerações

Há pelo menos 15 anos, Ana Luísa de Oliveira Martins, administradora e *Data Protection Officer - DPO*, vive a realidade da geração sanduíche de forma intensa. Embora os cuidados com o filho único, de 20 anos, hoje sejam menores, a atenção com a mãe, de 87 anos, aumentou muito. “Não vou mais ao pediatra, vou ao geriatra. Na sala de espera é clássico, sempre tem uma mulher de 40 e poucos anos acompanhando um idoso”, relata.

Apesar do desafio de conciliar as demandas, Ana comenta que, pelo fato de ocupar um cargo de gestão, consegue ter mais autonomia para administrar a sua vida pessoal e profissional. “Não enfrento nenhuma dificuldade na empresa quando preciso me ausentar. Estou lá há 10 anos >

Ana Luísa de Oliveira Martins





Luciana Cattony

e desde o primeiro momento deixei claro que tinha mãe idosa e que eventualmente precisaria sair e eles sempre foram compreensivos com isso”, conta.

Para continuar crescendo na carreira, a gestora conta que a sua rede de apoio, formada pelo marido, filho e até vizinhos, foi fundamental. “Vivenciar isso sozinho não dá. Chega um momento em que você vai ter que abrir mão da carreira ou de alguma outra coisa para fazer esse papel de cuidadora e eu não tenho nenhuma intenção de parar de trabalhar tão cedo. Tenho uma rede de amigas que também estão lidando com pais idosos e ter com quem trocar experiência ajuda muito a manter a sanidade. Fazer terapia também é essencial para ter ferramentas para lidar com as dificuldades”, explica Ana.

### Como cuidar de quem cuida?

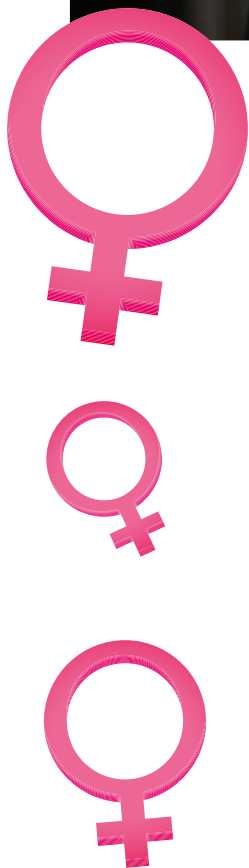
Para aliviar a sobrecarga diária das mulheres em suas múltiplas jornadas e,

principalmente, amenizar os impactos na saúde mental, a diretora da Think Olga e Think Eva sugere que a sociedade civil reflita sobre a importância do cuidado. “Todo mundo que chegou à fase adulta teve alguém que dedicou muitas horas para que ela chegasse lá. Então, precisamos fazer essa reflexão. Valorizar isso em nossas famílias, ciclos e sociedade”.

Para Susana, outro passo importante é construir uma sociedade equitativa no que diz respeito ao cuidado com os filhos. Por mais que esse trabalho demande uma abordagem abrangente, pois engloba mudanças culturais, políticas públicas e práticas empresariais inovadoras, tais medidas beneficiarão não apenas as famílias, mas também contribuirão para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

Nas organizações, cabe o papel de permitir que pais e mães tenham uma rotina mais flexível, além de criar formas de trabalho que respeitem as atribuições da vida pessoal e que contribuam positivamente para toda a equipe. “No nosso trabalho junto às empresas, que visa fortalecer a equidade pela valorização da parentalidade no universo corporativo, sugerimos algumas soluções, como roda de conversa, letramento de liderança, *talks* e treinamentos para inserir os homens na pauta do cuidado”, comenta Luciana.

O setor público, o governo e as ONGs também devem colaborar com políticas que protejam e apoiem quem cuida e naturalizem os homens como responsáveis pelos filhos e pela casa. “A Secretaria Nacional de Cuidados e Família está adotando estratégias entre os setores para instituir um plano nacional de cuidados. É importante que façamos bastante barulho para que a sociedade civil acompanhe e participe disso, de forma que essa política realmente seja efetiva, tirando a sobrecarga das mulheres, redividindo e sensibilizando a sociedade para a importância do cuidado”, conclui Nana. ✨





**Livros** ▶

**Planejamento em condomínios edilícios**

Na administração de condomínios residenciais e comerciais, o planejamento de cada gestão é fundamental para que se possa realmente ter resultados que melhorem o valor dos imóveis e reduzam o custo mensal. A finalidade desta obra é apresentar técnicas de planejamento para condomínios edilícios dentro da realidade brasileira. Na primeira parte, é proposto um conteúdo inicial para dar suporte aos conceitos e fundamentos a serem utilizados e, na segunda, é apresentado um roteiro para a criação de um plano de ação para o condomínio, incluindo as etapas para sua aprovação na assembleia. Destina-se a administradores e pessoas envolvidas diretamente na gestão de condomínios.



Autor: Luiz Antonio Tilton  
Número de páginas: 216  
Editora UICLAP



Autor: Ben Horowitz  
Número de páginas: 295  
Editora WMF Martins Fontes

**O lado difícil das situações difíceis: Como construir um negócio quando não existem respostas prontas**

Nesta obra, Ben Horowitz, um dos empreendedores mais respeitados e experientes do Vale do Silício, conta a história de como fundou, dirigiu, vendeu, comprou, geriu e investiu em empresas de tecnologia no decorrer de sua trajetória. Ele oferece conselhos essenciais e normas de sabedoria prática para ajudar os empreendedores a resolver os problemas mais difíceis na prática. Ao longo do livro, o autor discute sobre os assuntos complexos no universo do empreendedorismo, nem sempre tratados na profissão, desde como demitir um amigo até saber o melhor momento para vender a empresa.

**Vídeos** ▶



Com o objetivo de levar mais conhecimento e contribuir para a formação e o desenvolvimento dos profissionais, o programa ADM in Cast reúne especialistas em diferentes áreas da Administração. No bate-papo, eles compartilham o que há de mais relevante e atual no mundo corporativo. Confira alguns destaques recentes:



**Gestão de shopping center**

Neste episódio, o superintendente do Brasília Shopping, Adm. Gilberto Azevedo, compartilha os bastidores da gestão deste modelo de empreendimento. Durante a entrevista, ele conta como é feito o trabalho para atingir o maior objetivo do espaço: proporcionar a melhor experiência possível aos clientes e lojistas. Assista!

<https://bit.ly/3ul7Jvf>



**A indústria em 2024**

Rafael Cervone, presidente do CIESP e 1º vice-presidente da FIESP, fala sobre as perspectivas para o setor industrial brasileiro em 2024. No bate-papo, ele compartilha o que está sendo feito para que as indústrias do país se desenvolvam, acompanhando todas as transformações vividas nos últimos anos. Assista!

<https://bit.ly/3P3UJa6>



## Aprendizagem baseada em projetos

A Aprendizagem Baseada em Projetos (ou *PjBL - problem based learning*) é uma estratégia de aprendizado em que os alunos ativamente projetam produtos, serviços ou *softwares* em tarefas significativas e processos de investigação (resolução de problemas e projetos em contextos do mundo real) para desenvolver uma compreensão mais profunda do conteúdo e problemas práticos (Peng et al., 2023).

Em geral, as etapas do PjBL podem ser descritas da seguinte forma: (1) Planejamento do Projeto, (2) Início do Projeto, (3) Implementação do Projeto, (4) Conclusão do Projeto e (5) Avaliação do Projeto.

Na primeira etapa, o professor define um problema ou desafio do mundo real em que os alunos trabalharão ao longo do projeto. A relevância do projeto para os objetivos de aprendizado dos alunos deve ser considerada. Uma vez identificado o problema, ele deve ser apresentado aos alunos, estabelecendo um contexto para eles e gerando interesse (etapa 2). Na terceira etapa, os alunos analisam e planejam o projeto. Ideias são discutidas, pesquisas são realizadas, recursos necessários são reunidos e um plano ou proposta de projeto é criado. Depois disso, o plano do projeto é implementado ativamente pelos alunos. A colaboração acontece, experimentos são conduzidos, dados são coletados e protótipos são projetados. Durante a implementação do projeto, os alunos recebem *feedback* de colegas, professores ou especialistas externos. A etapa de conclusão envolve a apresentação dos resultados do projeto a um público, que pode incluir colegas, professores, pais ou membros da comunidade. As apresentações podem assumir várias formas, como apresentações orais, demonstrações,

exposições ou relatórios. Na etapa final do PjBL (Avaliação do Projeto), o progresso e o trabalho são avaliados. Nesta etapa, ajustes ou melhorias necessárias são feitas.

O papel do professor na orientação do PjBL é fundamental para o seu sucesso, pois o apoio na construção do conhecimento precisa ser fornecido sem restringir a autonomia do aluno. Essa abordagem exige uma inversão de papéis, onde o aluno se torna o protagonista de seu processo de aprendizado. O professor se transforma em um facilitador, em vez de alguém com todas as respostas certas para as perguntas dos alunos, até permitindo a possibilidade de eles cometerem erros. A promoção do PjBL como prática no ensino universitário tem sido fortemente recomendada por diversos pesquisadores.

É importante destacar que o estabelecimento de um nível igual de dificuldade em projetos é uma preocupação central para a implementação do PjBL. A implementação de projetos em atividades em grupo muitas vezes cria uma barreira para alcançar um equilíbrio em sua complexidade. O envolvimento no desenvolvimento e implementação do projeto é aprimorado pelo compartilhamento de informações e de conhecimento. Por meio desse compartilhamento, o processo se torna colaborativo, permitindo que os estudantes aprendam uns com os outros e melhorem sua experiência de aprendizado. A característica colaborativa facilita a troca de informações entre professores e alunos, permitindo discussões abertas de diferentes perspectivas e facilitando a transição do aluno de um aprendiz iniciante para um especialista.

Por Adm<sup>a</sup> Maria Laura Ferranty Mac Lennan  
CRA-SP nº 104636

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.





# Existe uma real solução para seu negócio

Auditoria | Consultoria | Tributos | BPO

▶ [contato@bdo.com.br](mailto:contato@bdo.com.br)

**BDO**

# ACESSE AGORA NOSSO PORTAL

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



Artigos, colunistas e  
conteúdos exclusivos  
em um único lugar