

ADM PRO

Entrevista exclusiva

Bernardinho, ex-técnico das seleções brasileiras de vôlei, fala sobre como construir equipes de alto desempenho nas organizações

Comportamento

Líder, eu? Jovens não querem mais alcançar altos cargos em suas carreiras e especialistas comentam o impacto disso nos negócios

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL



Empreendedorismo e Administração: a combinação perfeita

Administradora
EMÉRITA
2023



Adm.ª.
Andrea Alvares



Confira a cobertura da homenagem
no portal do CRA-SP www.crasp.gov.br

A Administração que faz a diferença



Falar sobre empreendedorismo no Brasil é abordar um tema que faz parte do imaginário nacional. Conforme mostra a matéria de capa desta edição da ADM PRO, de acordo com o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2022, a vontade de abrir o próprio negócio só perde para o desejo de viajar pelo País.

Apesar de ser um sonho, é importante lembrar que o início de uma empresa, seja por necessidade ou vocação, depende de inúmeros fatores para ter sucesso. O principal deles, claro, é uma boa gestão. Por isso, nós administradores devemos entender a potência e as oportunidades deste caminho, que podemos trilhar como colaboradores, contratados pelos donos do negócio, ou mesmo como empresários.

Sabemos de todas as dificuldades existentes para a abertura de uma empresa: impostos, burocracia, instabilidades sociais e financeiras, além de transformações diárias, que tornam o mercado cada vez mais competitivo. Por tudo isso, o conhecimento do administrador, aliado a um olhar sistêmico, que permite entender as diversas influências que um negócio pode sofrer, é essencial para que as organizações tenham sucesso.

Também para mostrar o quanto é importante saber as dificuldades de uma jornada, a ADM PRO deste mês traz ainda uma entrevista exclusiva com o ex-técnico da seleção brasileira de vôlei Bernardino. Ao levar para o campo empresarial os ensinamentos adquiridos em décadas de atividades esportivas, Bernardino segue inspirando os líderes a olharem com mais atenção para seus times, necessidade que também é observada na matéria que aborda a falta de vontade dos jovens da atualidade em atingir altos cargos nas organizações.

Essa tendência, comentada por especialistas, mostra que os profissionais mais novos têm preferido a qualidade de vida à ascensão na carreira. Mas será

mesmo que uma coisa é antagonista da outra? Será que, atualmente, é necessário abrir mão da vida pessoal para poder liderar e inspirar pessoas? O debate em torno da semana com quatro dias úteis, que também é discutida nesta edição, nos mostra, por exemplo, que esse equilíbrio não é o problema, uma vez que ele traz benefícios inclusive para as questões de saúde mental, outro assunto comentado aqui nestas páginas.

O mundo dos negócios, que é possível ver nas diferentes reportagens desta edição, é interligado sob vários aspectos e, por isso, a tão falada visão sistêmica citada no início deste editorial (e que é uma das principais características do administrador) tem sido uma das competências mais requeridas pelas organizações. Olhar o todo sempre foi importante, mas, hoje, é isso que vai te levar adiante na carreira, na vida pessoal e na gestão dos negócios.

Boa leitura!



Adm. Alberto Whitaker
Presidente do CRA-SP

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Acesse também em

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

**Adm^a Claudia Maria
Costin**

**Adm^a Neusa Maria
Bastos Fernandes dos
Santos**

**Adm^a Rosely Benevides
de Oliveira Schwartz**

Adm. Walter Sigollo
Conselheiro Federal
Efetivo por SP

Comitê Editorial

Adm^a 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

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

Adm^a. Ângela Miranda Silveira Soares, Adm^a. Cassia Verginia de Resende, Adm. João Paulo de Andrade Vergueiro, Adm. José Mauricio Dell'Osso Cordeiro, Adm^a. Sandra Regina da Luz Inácio, Adm^a. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo, Adm. Marcos Nogueira Cobra, Adm^a. 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
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.



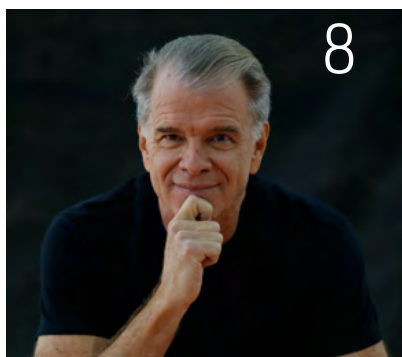
Sumário

Capa

Empreender é o sonho de grande parte dos brasileiros, mas a falta de uma gestão adequada ainda impacta em muitas empresas fechadas em seus primeiros anos de atividade. Cabe aos administradores mudar esse cenário e mostrar por que o conhecimento de técnicas e ferramentas é essencial para o futuro dos negócios



20



8

Entrevista

Em um bate-papo exclusivo, Bernardinho, ex-técnico das seleções brasileiras de vôlei, fala sobre as semelhanças entre o líder esportivo e o corporativo e explica como construir equipes de alto desempenho dentro das organizações



14

Comportamento

Recente pesquisa revela que apenas 2% dos jovens têm interesse em chegar aos cargos de liderança. Mas afinal, o que está por trás desta tendência e como ela impacta no futuro das empresas?



26

Saúde

Diante do avanço do debate sobre a saúde mental dos profissionais, especialistas orientam o que as organizações devem fazer para ajudar seus colaboradores e explicam por que isso é responsabilidade de todos

6

Em Foco

Ações de fiscalização do CRA-SP, alianças estratégicas, visitas institucionais e outras notícias do Conselho

30

Mercado de trabalho

Projeto que prevê semana de quatro dias úteis chega ao Brasil e profissionais da Administração aprovam

3 Editorial

33 CRA-SP Indica

34 Ponto de Vista

Presidente da FIESP recebe representantes do CRA-SP

No início do mês de agosto, o presidente do CRA-SP, Adm. Alberto Whitaker, esteve na sede da FIESP para uma reunião com Josué Gomes, presidente da instituição.

No encontro, que teve como objetivo identificar possíveis sinergias entre as casas, Whitaker esteve acompanhado da Adm^a Claudia Costin e dos administradores Andrea Matarazzo e Paulo Roberto Pereira da Costa, que são integrantes do novo Conselho Consultivo (*saiba mais abaixo*).

Entre os temas abordados durante a reunião, Gomes se mostrou interessado pela operação do Centro do Conhecimento do CRA-SP, que hoje congrega 34 Grupos de Excelência e cerca de 500 profissionais voluntários.

Saiba mais sobre a visita no portal do CRA-SP
<https://crasp.gov.br/crasp/site/noticias/fiesp-recebe-o-cra-sp>



Presidência do CRA-SP ganha reforço

No final do mês de junho, o Adm. Alberto Whitaker se reuniu pela segunda vez com os integrantes do novo Conselho Consultivo da Presidência, que tem como missão aconselhar nas tomadas de decisões estratégicas e colaborar com a apresentação de novas ideias e projetos em benefício da classe de profissionais da Administração.

Formalmente constituído em recente atualização do regimento interno do CRA-SP, o Conselho é formado pelos administradores Andrea Matarazzo, Claudia Costin, Paulo Roberto Pereira da Costa e Ricardo Pelegrini. Segundo Whitaker, o objetivo deste novo grupo é "trazer novas ideias e olhares de pessoas que, diferentemente dos conselheiros eleitos e dos executivos do CRA-SP, não vivem o dia a dia da autarquia".

Para saber mais sobre o Conselho Consultivo da Presidência do CRA-SP acesse: <https://crasp.gov.br/crasp/site/o-cra-sp/conselho-consultivo>



CRA-SP e CFA reúnem-se com a Febraban



No último mês de junho, o Adm. Alberto Whitaker participou de uma importante reunião com o presidente da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Isaac Sidney Menezes Ferreira, e o Adm. Leonardo Macedo, presidente do Conselho Federal de Administração - CFA.

No encontro, que também contou com a presença do diretor-executivo de Economia da Febraban, Rubens Sardenberg, Whitaker e Macedo falaram sobre a importância dos profissionais da Administração para o sistema bancário brasileiro. Um dos principais tópicos abordados foi a necessidade da assinatura de um administrador no plano de negócios exigido aos empresários pelos bancos quando há pedidos de empréstimo.

Melhor relacionamento com entidades

Com o objetivo educar o mercado sobre a necessidade e o valor agregado que um profissional registrado no Sistema CFA/CRAs confere às organizações, o CRA-SP tem promovido encontros com importantes instituições, como a Febraban.

Desta forma, espera-se que a sociedade reconheça, cada vez mais, o importante papel dos profissionais da Administração e cumpra a legislação que regulamenta a profissão, diminuindo os processos burocráticos de fiscalização dentro do Sistema CFA/CRAs.

Saiba mais sobre a visita à Febraban em www.crasp.gov.br/crasp/site/noticias/reuniao-crasp-cfa-febraban



Profissionais da Administração aprovam semana com quatro dias úteis

Recente levantamento realizado pelo CRA-SP entre os dias 26 de junho e 3 de julho, com 484 registrados no Conselho, mostrou que a maioria dos profissionais da Administração é a favor da implementação da jornada reduzida de trabalho, com quatro dias úteis na semana.

No entanto, ao comparar a opinião de empresários e colaboradores quanto ao novo modelo, o percentual varia significativamente: entre os respondentes que disseram possuir o próprio negócio, a aprovação ficou em 57,9%; dos que mencionaram atuar em um cargo de liderança, 81,6% se manifestaram favoráveis; e, dos profissionais que possuem um cargo operacional, 92,5% disseram aprovar o novo formato.

Após ser avaliado em vários países, o projeto-piloto da jornada de trabalho semanal de quatro dias úteis chega ao Brasil. Saiba mais sobre ele na reportagem da página 30.

Direcione a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e acesse a íntegra do levantamento realizado pelo CRA-SP.



Fiscalização avança na área da administração de condomínios

Desde o início de março, a Fiscalização do CRA-SP tem intensificado suas ações ativas, com foco na área da administração de condomínios. Como resultado, de janeiro a início de agosto, essas atividades foram responsáveis por 157 registros, sendo 115 de pessoas jurídicas e 42 de pessoas físicas, que atuam como responsáveis técnicos dessas organizações.

Deste total, 83 empresas (mais de 70% das PJs) utilizam como CNAE principal o 6822 - Gestão e Administração da Propriedade Imobiliária que, dentro do âmbito de atuação do CRA-SP, pode identificar a organização como uma administradora de condomínios.

Os resultados dos esforços da Fiscalização do CRA-SP mostram que a sociedade tem se conscientizado sobre a importância de se contar com profissionais e empresas legalmente habilitadas, especialmente para a administração de condomínios. Em recente enquete disponibilizada no portal SíndicoNet, por exemplo, quase 70% dos leitores disseram aprovar, total ou parcialmente, a obrigatoriedade do registro destas organizações no Conselho.

Veja mais detalhes no portal do CRA-SP: <https://crasp.gov.br/crasp/site/noticias/fiscalizacao-do-cra-sp-avanca-na-area-da-administracao-de-condominios>



Procuradoria Geral do Estado altera edital após ação do CRA-SP

A Procuradoria Geral do Estado de São Paulo - PGE, que recentemente havia aberto "credenciamento de contadores para elaboração e conferência de cálculos", alterou seu edital após ser oficiada pelo CRA-SP.

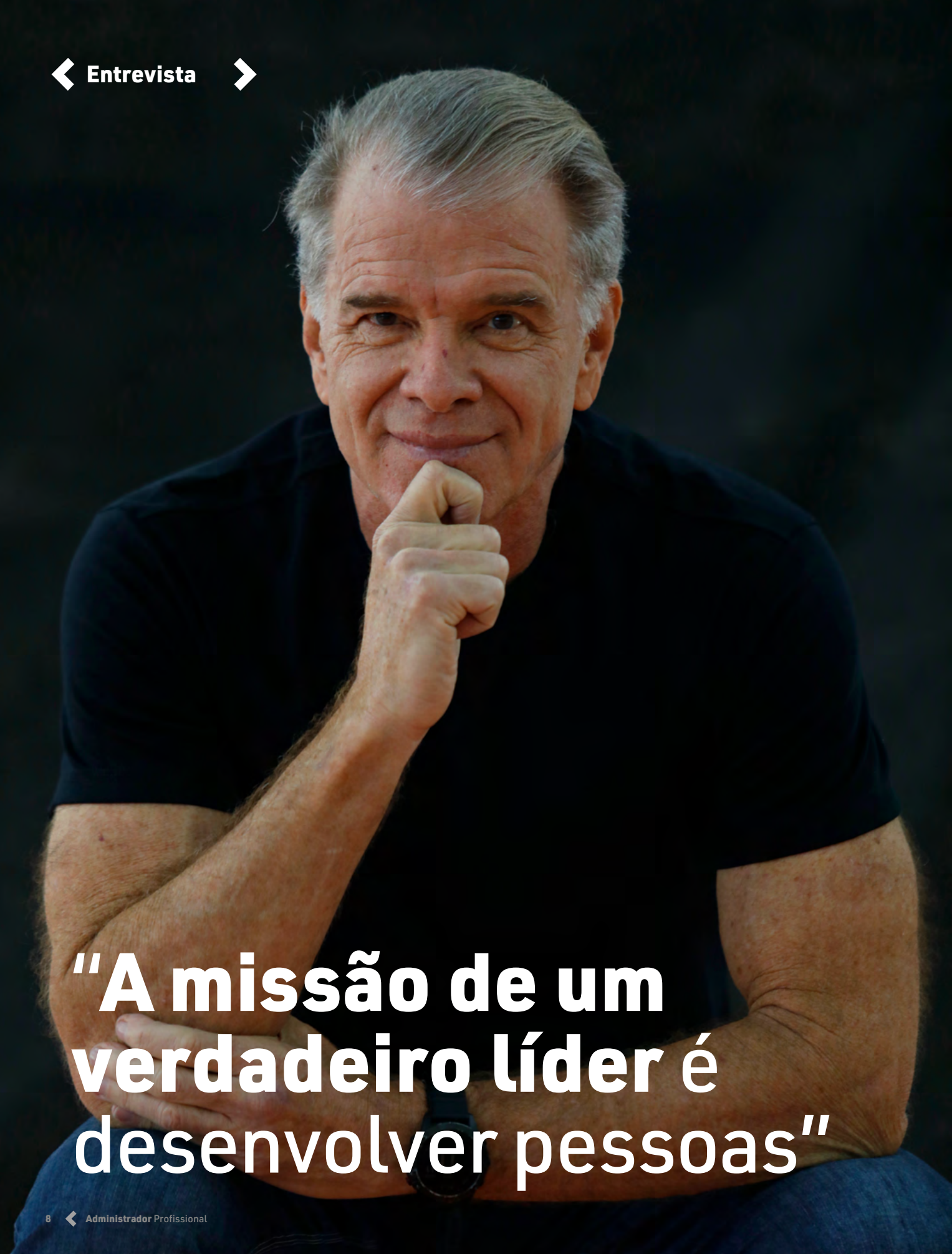
No pedido, a fiscalização do Conselho solicitou a inclusão dos profissionais da Administração no devido credenciamento, visto que, de acordo com a legislação, eles também estariam aptos a desenvolver as atividades relacionadas aos cálculos.

Em resposta ao ofício, a Procuradoria emitiu parecer dizendo que acolhia a impugnação apresentada, devendo o edital ser "repblicado, permitindo

a inscrição de profissionais legalmente habilitados nas categorias de contador, técnico em contabilidade, administrador e economista", o que garantiu aos administradores a possibilidade de realizar o credenciamento.

Além da PGE, outros órgãos públicos têm sido fiscalizados pelo CRA-SP, que pede continuamente atenção à lei 4.769/65, que regulamenta a profissão do administrador.

Confira esta e outras ações da Fiscalização no portal do CRA-SP. Acesse www.crasp.gov.br



"A missão de um verdadeiro líder é desenvolver pessoas"

Multicampeão de voleibol, Bernardinho compartilha suas experiências à frente de grandes seleções e aconselha os líderes corporativos sobre como construir equipes de alto nível

Por Karen Rodrigues

Comandar equipes de alta *performance* e formar times campeões são algumas (das muitas) habilidades que marcam a trajetória do ex-jogador e técnico das seleções brasileiras de vôlei, Bernardo Rocha Rezende, mais conhecido como Bernardinho.

Considerado um dos maiores campeões da história do voleibol, ele é dono de um respeitável currículo, que acumula mais de 50 conquistas, entre elas sete medalhas olímpicas, uma delas ainda como jogador. Não por acaso, seus resultados o tornaram exemplo de liderança e a sua experiência, adquirida no comando de grandes seleções, passou a ser compartilhada também fora das quatro linhas, no mundo corporativo. Nos últimos anos, Bernardinho tem auxiliado executivos e empreendedores na construção de equipes consistentes, além de prepará-los para lidar com as pressões diárias das organizações.

Em entrevista exclusiva para a ADM PRO, Bernardinho conta os desafios de uma boa liderança, explica o que deve ser feito para se manter no topo e, ainda, dá conselhos para quem quer atuar no alto escalão organizacional. Confira!

Revista ADM PRO - Sua carreira é marcada por grandes conquistas no vôlei do Brasil. O que o motivou a compartilhar a experiência de liderança vivenciada nas quadras em palestras voltadas para o universo corporativo?

Bernardinho - Minha carreira foi marcada por conquistas, mas também por derrotas. Tivemos grandes alegrias,

algumas frustrações, mas muito aprendizado, muita paixão pelo processo. Eu acredito que o interesse em compartilhar com as empresas e o fato de muitas pessoas quererem me ouvir em relação à liderança de grupos e formação de times têm a ver com essa similaridade que existe entre os mundos corporativo e esportivo. Dirigir uma equipe no mundo esportivo de altíssimo desempenho e competitividade é como estar numa empresa, onde você tem metas, planejamento, treinamento, capacitação, contratação, demissão, ou seja, tudo aquilo que acontece no mercado corporativo requer muita atenção e foco, assim como no mundo esportivo. Acho que o esporte nos dá essa transposição clara e direta e há uma correlação muito forte que pode ser utilizada como forma de gerar reflexões no ambiente corporativo.

“O líder tem uma importância fundamental em qualquer tipo de equipe. Acho que o pilar sobre o qual se constrói uma liderança é a ética.”

ADM PRO - Qual é a importância da liderança na construção de uma equipe de alta performance?

Bernardinho - O líder tem uma importância fundamental em qualquer tipo de equipe. Acho que o pilar sobre o qual se constrói uma liderança é a ética. Ou seja, um líder precisa ter um comportamento ético, justo e correto. Ele pode ser duro, mas tem que ser justo com as pessoas. O mais importante é >

manter uma relação de confiança com o seu time, seja ele qual for. Sempre falo que a única liderança que se sustenta com o passar do tempo é aquela mantida pelo exemplo. Se o líder não der o exemplo, ele não vai se sustentar como tal. E por mais que você seja incrível, ninguém consegue nada sozinho. Os resultados duradouros, realmente significativos, dependem de um time, formado por indivíduos que mantêm objetivos em comum e, o mais importante, que têm a consciência de que só vão atingi-los com a participação de todos.

ADM PRO – Uma estratégia marcante na sua liderança é: “aos campeões, o desconforto”. Você acredita que essa tática também pode ser aplicada nas organizações no momento em que elas atingem o auge? Se sim, de que forma?

Bernardinho - Sim, sem dúvida. A questão é: é mais difícil chegar ou se manter no topo? Se manter, é claro. Como é que você perpetua uma equipe campeã sendo campeã? Fazendo com que ela não perca seu espírito de aspirante. Se falarmos para um jovem, que está procurando emprego, para ele vir trabalhar numa grande empresa onde todos querem trabalhar, mas que para isso ele precisará chegar às seis da manhã, no dia seguinte, às cinco, ele estará na porta esperando. E para um campeão olímpico e mundial? Ou para um cara que bateu a meta, que está dominando seu mercado e está crescendo? Se você diz que começa às 6h ele fala que não vai, que gosta às 10h. O que eu quis dizer com “aos campeões, o desconforto”? Simplesmente que é necessário testar o nível de comprometimento deles. Esse é meu mantra. Porque a única forma de você se manter campeão é lembrar do seu início de carreira, do que estava disposto a fazer. O tal espírito de aspirante. Se você não estiver mais disposto a fazer aquilo com a mesma intensidade, se não se dedicar daquela

maneira, você não será mais o campeão, o líder da história. Os campeões se apresentam e fazem o seu melhor. Outro aspecto muito importante e ligado ao mundo corporativo é: mantenha sempre o modo crise ligado. Isso evita que você seja surpreendido com um “soco no queixo” e te mantém atento para fazer o que precisa ser feito. O sucesso e as vitórias podem levá-lo para um caminho muito perigoso, que é baixar a guarda e, quando isso acontece, você perde o espírito de aspirante.

ADM PRO – Em alguns momentos, você teve que alinhar o time de jogadores campeões com a nova geração que estava chegando à seleção, assim como nas organizações, onde esse conflito também é presente. Na sua opinião, o que o líder deve fazer para engajar uma equipe multietária?

Bernardinho - Sem dúvida, manter o *learning - mode on* (modo de aprendizagem ligado). Não existe uma fórmula mágica para liderança, existe um aperfeiçoamento permanente na busca por tirar o melhor das pessoas. É preciso querer aprender conhecendo seu time, dentro de suas diversidades. Depois de dois vice-campeonatos olímpicos, fui confrontado pelo meu filho, que era o capitão da seleção. Ele abriu meus olhos para tentar desenvolver uma forma de trabalhar diferente daquela que havia dado muito certo com a geração anterior. Ele disse: “se você não mudar a forma de lidar com essa geração, vamos continuar no quase. Precisamos voltar a subir mais um degrau”. Então eu fui estudar, trabalhar, para tentar mudar a forma de lidar com aqueles jovens. A geração anterior literalmente queria sangue, esportivamente falando. A nova era diferente. Não era melhor, não era pior, mas era diferente. Eles [atletas] pensavam de maneiras diferentes e precisávamos de formas diversas de estimular, motivar, dar

feedback. A diferença entre o sucesso e o fracasso, ainda mais no Brasil, costuma ser tênue. Por isso, é fundamental não perder o foco e seguir aprendendo. Afinal, o sucesso do passado não te garante nada no futuro, a não ser expectativas e responsabilidades.

ADM PRO - Você assumiu as seleções feminina e masculina do Brasil, além de um time feminino na Itália, quando estavam na pior fase e os levou ao lugar mais alto do pódio. Que caminhos você trilhou ao gerenciar as crises nos times, que servem de exemplo para os líderes corporativos que vivenciam situações adversas em sua gestão?

Bernardinho - É aquela história, será que a melhor seleção que você pode montar é formada pelos melhores ou pelos certos? Será que se o melhor quiser ser reconhecido permanentemente como tal, mas não compartilhar isso com os outros, o seu time vai ter a melhor performance? O time é complementaridade, é todo mundo. Quando entramos na seleção masculina, em 2002, era ano de campeonato mundial e tinha uma premiação. O título renderia a cada jogador R\$ 20 mil. Mas os títulos individuais, como o melhor atacante, melhor saque, melhor levantador, por exemplo, levariam um prêmio de US\$ 100 mil. Ninguém ganhava isso na temporada. Decidi que era hora de entrar. Cheguei para o grupo, ainda na fase de treinamentos, e disse que tinha uma proposta a fazer. Se algum deles ganhasse, dividiria a premiação individual: 50% permaneceriam com o jogador, por meritocracia, desempenho, dedicação e talento, e os outros 50% iriam para o restante do time. Todos aceitaram e fomos campeões, pela primeira vez na história. Até hoje isso permanece como parte da nossa cultura. Todo prêmio individual tem uma participação coletiva e essa é uma forma prática de reconhecer a importância de todo mundo. Time é isso,

é colaboração o tempo inteiro. Na empresa, quantas vezes você contrata alguém e, daqui a um mês, não aguenta mais e quer mandar embora? Se aquela pessoa é tecnicamente espetacular, por que você quer mandá-la embora? Por que ela não é um jogador de time, não respeita e não se comunica bem. Um líder bate metas e entrega, porque tem equipe. Ele precisa fazer as coisas da maneira correta. E a coisa certa muitas vezes não é a mais popular. O líder não pode buscar a conveniência e sim fazer aquilo que é certo.

ADM PRO - Na sua opinião, liderar é um dom ou é algo treinável?

Bernardinho - A primeira coisa que as pessoas pensam quando você ganha um cargo ou uma posição de liderança é que você se torna um líder, mas na verdade isso é um processo. Você pode ter a capacidade técnica, mas precisa querer pagar o preço que é necessário pagar, porque há um ônus na liderança que é muito claro: assumir a responsabilidade e fazer aquilo que é certo, o que nem sempre é popular, e muitas vezes ser incompreendido, criticado, o que também é da atribuição de um líder. Você pode treinar e há formas e líderes de estruturas totalmente diferentes, uns mais introvertidos e outros mais comunicativos, embora a comunicação seja sempre algo importante. Entretanto, uma pessoa introvertida ouve muito bem, então ela também pode se tornar um líder, não há nenhum impedimento sobre isso, muito pelo contrário. Então acredito que é possível desenvolver sim, se preparando, se ocupando e se preocupando realmente com as pessoas.

ADM PRO - Quais conselhos você pode dar para aqueles que desejam atuar em um cargo de liderança?

Bernardinho - O primeiro deles é entender que sempre "se está líder", e não "se é líder". A liderança não é um cargo, >




mas um processo. A partir do momento que você inspira e provoca as pessoas, você conquista elas e, também, essa posição. Cada vez mais acredito que a missão de um verdadeiro líder é desenvolver pessoas,

física, técnica e emocionalmente, pois ele é o oxigênio que faz crescer a chama interna do seu time. E isso está muito ligado ao controle do ego. Essa é a maior armadilha para as pessoas que conquistam uma posição de liderança. Quando você começa a se achar importante demais, deve repensar e lembrar que isso não existe. Em atividades com muita visibilidade, como o esporte, você tem os holofotes e isso é perigoso e sedutor. Enquanto técnico das seleções brasileiras, sempre brinquei dizendo que a imprensa tentava nos fazer acreditar que, quando ganhávamos, éramos melhores do que realmente éramos e, quando perdíamos, éramos piores. Manter a humildade é fundamental. Um líder precisa ouvir, ter empatia, manter o foco, aprender com os próprios erros, assumi-los e evoluir a partir deles. Só se passa por todo esse processo mantendo-se humilde. Esse comportamento faz parte da manutenção de princípios e valores, outro conceito fundamental para os líderes. Não se negocia aquilo que é realmente importante. Segundo uma pesquisa de Harvard entre C-levels, 67% deles associam grandes líderes à ética e moral elevadas. É muito importante ter um objetivo claro e saber que a instituição, ou o time, vem primeiro que o indivíduo. É o que une e agrega todos. A partir disso, é preciso instigar o inconformismo, a busca por melhorias, por evolução e mostrar que o trabalho, a energia despendida e a dedicação devolvem. Aí entram a disciplina e a resiliência. É conseguir fazer aquilo que é preciso, mesmo sem estar disposto, é saber dizer não às coisas certas e sim a um propósito maior. É saber lidar com “nãos”. E, por último, mas não menos importante, é preciso estar lá. Independente do resultado, o time precisa saber que seu líder estará lá por eles. ✨

Confira a entrevista completa com Bernardinho no portal da ADM PRO.
Acesse www.admpro.crasp.gov.br





Existe uma real solução para seu negócio

Auditoria | Consultoria | Tributos | BPO

▶ contato@bdo.com.br

BDO



Líder, eu? Não, obrigado!

As novas gerações, em especial a Z, não demonstram interesse pelos cargos de liderança. Especialistas comentam as prioridades desse público e os impactos dessa tendência no mercado de trabalho

Por Karen Rodrigues

Sabe aquela ideia de se formar, trabalhar em uma boa empresa, construir uma carreira bem-sucedida e chegar à liderança? Pois bem, se você se identificou com esse plano de carreira é provável que o seu currículo já possua algumas décadas de experiência. Isso porque, contrariando a ambição dos mais experientes, as novas gerações, em especial a Z - a última a chegar no mercado de trabalho - têm deixado claro que o desejo de alcançar os mais altos cargos nas corporações não faz parte da sua lista de objetivos profissionais.

De acordo com a pesquisa do consultor de carreiras de Harvard, Gorick Ng, apenas 2% dos jovens nascidos entre 1997 e 2012 têm

interesse em chegar às posições de liderança. No estudo, Ng, que também é autor do best-seller *The Unspoken Rules* ("As Regras Não Ditas"), entrevistou centenas de jovens em todo mundo e identificou que as prioridades desse público são, por exemplo, a estabilidade financeira, o equilíbrio pessoal e profissional, a vontade de ser o seu próprio chefe e o desejo de impactar positivamente.

Entre os fatores que contribuem para a falta de interesse das novas gerações pela liderança, segundo Rafael Souto, CEO da Produtiv e especialista em carreira, estão o excesso de horas de trabalho e a sobrecarga da liderança, aspectos que podem pesar na avaliação do jovem. "Ele vê o líder afogado na operação e repensa se quer seguir esse caminho", comenta.

O modelo "comando e controle", ainda presente em grande parte das empresas, é outro ponto que justifica o desinteresse dos jovens pelo topo da pirâmide corporativa. Segundo o Adm. Vicente Picarelli, especialista em gestão de pessoas e sócio-diretor na

Rafael Souto



Picarelli Human Consulting, nesse modelo a relação se limita ao exercício do poder de uma pessoa sobre a outra, independentemente da capacidade do primeiro de orientar e desenvolver o segundo. "Esta hierarquia não é aceita pela maioria dos jovens, que vê refletida nela as experiências negativas vivenciadas por seus pais ou conhecidos", esclarece.

O que os jovens querem

Bem mais que um modelo ideal de trabalho, os jovens da geração Z têm um olhar profundo sobre propósito, explica Souto. De acordo com o CEO, a nova geração renuncia mais ao estresse e às cobranças excessivas no trabalho e demanda mais flexibilidade e qualidade nas trocas profissionais. Além disso, eles querem ter mais conversas sobre carreira com seus líderes, de forma personalizada e enriquecedora. "As decisões relacionadas à vida profissional estão mais conectadas com a compreensão de vida, valores e autoconhecimento. A carreira não é mais linear e nem previsível, assim como o ambiente no qual estamos inseridos", diz.

Outro ponto que os novos profissionais valorizam nos ambientes corporativos é a relação colaborativa entre as pessoas, que se unem em prol de um objetivo. "Estes modelos são normalmente baseados em projetos. Não têm hierarquia e sua liderança, muitas vezes, é exercida de forma alternada", conta Picarelli.

Os especialistas concordam que o fator qualidade de vida também tem influenciado a nova geração a abdicar dos cargos de >

"O jovem de hoje vê o líder afogado na operação e repensa se quer seguir esse caminho", comenta Rafael Souto.



Vicente Picarelli

liderança. “O excesso de trabalho dos líderes e o pouco espaço para o desenvolvimento de pessoas afugenta os jovens que valorizam a qualidade de vida como pilar da carreira”, alega Souto. Picarelli complementa que este quesito se tornou um direito inegociável. “O nível de consciência deste tema é que define suas escolhas profissionais”, diz.

Novos tempos

A pesquisa global *Millennial & Gen Z Survey 2023*, promovida pela Deloitte no início deste ano, mostra que a nova geração avalia, também, o impacto que a empresa gera na sociedade e, claro, as diferentes formas de flexibilidade, como trabalhar menos horas sem afetar o desenvolvimento da organização, por exemplo.

A amostra brasileira do estudo, que contou com a participação de 800 jovens, sendo 500 da geração Z e 300 *millennials*, também revelou que metade dos gen-Z se sente ansiosa ou estressada na maior parte do tempo.

Outros tópicos do levantamento mostram as opções dos jovens em diversas situações: 31% já rejeitaram uma tarefa ou um potencial empregador por não concordar com os seus princípios éticos e crenças, 76% considerariam procurar um novo emprego se tivessem que trabalhar presencialmente em

tempo integral e 69% acreditam ter o poder de promover mudanças.

Impactos no mercado

O desapego pelos cargos executivos, na opinião do CEO da Produtive, pode alavancar um dos principais desafios que a área de Recursos Humanos vivencia nos dias atuais: atração e retenção de talentos, acirrando, assim, a competição entre as organizações.

Os impactos, no entanto, não param por aí. Segundo Dani Plesnik, líder de Talent na Deloitte, se não houver efetivamente uma ação que motive os jovens a desejarem os cargos de liderança, algumas deficiências podem ser geradas na economia e no ambiente de negócios, como a falta de inovação e criatividade, a ausência de diversidade de pensamento, o impacto na cultura organizacional e a perda de oportunidades para a juventude.

Aspirações e encontro das gerações

Até algumas décadas atrás, o perfil profissional seguia um padrão previsível e linear, no qual entrava-se na organização com o objetivo de ali permanecer até a aposentadoria. “As aspirações de gerações como as dos *baby boomers* (nascidos entre 1945 e 1964) eram guiadas pelo plano de carreira disponibilizado pelas empresas. Recusar um cargo de liderança era mal visto”, comenta o CEO da Produtive.

Hoje, porém, isso não é mais tão previsível e sua condução está nas mãos dos indivíduos. “O protagonismo de carreira é uma necessidade no novo mundo do trabalho, imprevisível e volátil. As decisões das novas gerações estão pautadas no desenho de vida dos indivíduos, no propósito e na satisfação”, complementa Souto.

A questão é que atualmente esses diferentes perfis profissionais, isto é, os *baby boomers*, a geração X (de 1965 a 1980), os *millennials* ou geração Y (1980 a 1995) e a Z (1995 a 2010) passaram a conviver juntos

no mercado de trabalho. Embora não exista um modelo de carreira que agrade as particularidades das diferentes gerações, Souto afirma que é preciso personalizar a relação e, para isso, é necessário que os líderes conheçam suas equipes e dialoguem com os times.

“A prática de diálogos consistentes sobre carreira é uma das bases das relações nesse novo mundo do trabalho, assim como a construção de um ambiente de segurança psicológica e a abertura à diversidade de todas as formas. Não dá para a empresa ou o líder inferir o que acha melhor para a trajetória dos seus colaboradores. Essa é uma construção de cada indivíduo. Os mapas de sucessão das empresas devem levar em consideração essas mudanças e os interesses de carreira de cada colaborador”, orienta o CEO.

Diante desse novo cenário corporativo, a executiva da Deloitte considera importante que as lideranças atuais se adaptem e criem oportunidades de colaboração e troca. “Para atrair, manter talentos e até mesmo incentivar o alcance dessa posição, as empresas devem priorizar a harmonização entre trabalho e vida pessoal, promover um ambiente inclusivo e diversificado, oferecer opções flexíveis de trabalho, discutir e endereçar o bem-estar mental. Estamos todos reaprendendo a ser líderes após uma pandemia, trocando experiências do que pode ser feito de maneira diferente, harmonizando pessoas e negócios”, afirma Dani.

Perfil do líder no futuro

Se até poucos anos atrás, os líderes eram cobrados por entrega de resultado e alta produtividade, as análises atuais relacionadas ao perfil da liderança comprovam que o panorama está mais complexo. De acordo com a líder da Deloitte, o cenário está mais amplo porque, além do resultado financeiro, que mantém um negócio aberto, inseriu-se também questões de diversidade e inclusão, sustentabilidade e gestão emocional.

“Estamos em um período de muitas modificações na forma de trabalhar e o papel

do líder do futuro (que já é agora) será o de olhar de modo mais abrangente para a atribuição das pessoas nas empresas, bem como a responsabilidade das organizações na sociedade. Isso traz um desafio maior ao utilizar habilidades, como criatividade, iniciativa, aprendizado contínuo e, claro, muita tecnologia”, sugere Dani.

Em relação à competência, uma das mais pertinentes para os líderes nos próximos anos, segundo o CEO da Productive, é a *future literacy* (a alfabetização sobre futuros). Trata-se de uma disciplina criada pela UNESCO e citada pelo Fórum Econômico Mundial como uma das habilidades mais importantes para a liderança. “Ela diz respeito à capacidade de considerar cenários e analisar possibilidades para a empresa, o seu trabalho e sua carreira. Falamos em futuros possíveis, e dedicar tempo para construir macro-objetivos, avaliar condições e principalmente impulsionar as transformações é uma competência essencial para o líder de hoje e do futuro”, considera Souto.

E, com a tecnologia acelerando cada vez mais as mudanças nas corporações, Picarelli acredita que este líder também vai precisar combinar a inteligência artificial com a inteligência emocional para ativar o potencial humano. Basta saber se os jovens irão querer entrar nesse jogo. ↔

Dani Plesnik



Profissionais de Administração



juntos
somos mais
FORTES

9 de setembro
Dia do Profissional
de Administração



CFA
Conselho Federal
de Administração



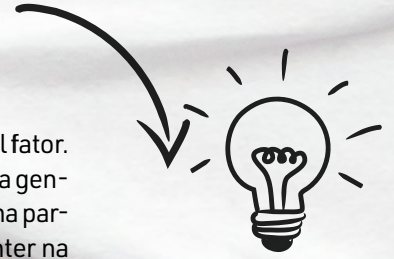
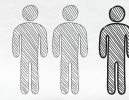
CRA-SP
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

Empreendedorismo e Administração: a combinação perfeita



Por Karen Rodrigues

Seis a cada dez brasileiros sonham em empreender, no entanto, muitos não têm o conhecimento necessário para gerir o negócio, que acaba fechando as portas. Atuação do administrador é fundamental para mudar esse cenário



O desejo de ter o próprio negócio é o segundo sonho mais citado pelos brasileiros, ficando atrás, apenas, da vontade de viajar pelo Brasil. Há, também, um elevado número da população (53% dos adultos ou 51,5 milhões de pessoas) que ainda não empreende, mas que já manifestou interesse em iniciar uma atividade empreendedora nos próximos três anos, conforme aponta o relatório *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2022*, realizado pela Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Anegepe) e pelo Sebrae. Nesta edição, foram entrevistados 2.000 brasileiros adultos e 52 especialistas.

Entre as principais razões que motivam as pessoas a abrir uma empresa, segundo a pesquisa, estão a escassez de emprego (82%), a vontade de fazer a diferença no mundo (75%), a intenção de construir riqueza (64%) e o objetivo de continuar uma tradição familiar (44%).

Embora grande parcela dos brasileiros viva a expectativa de empreender e, assim, conquistar sua independência profissional, a realidade, no entanto, mostra que não é tão simples pôr o plano em prática. O GEM 2022 revelou um ligeiro aumento no percentual de brasileiros que descontinuaram algum negócio, em comparação a 2021, chegando a 10% entre os empreendedores nascentes (aqueles em criação ou com até três meses de atividade).

Outro levantamento realizado pelo Sebrae em 2021, a partir das bases de dados da Receita Federal e de pesquisas de campo, mostrou que a taxa de mortalidade das empresas no País segue em alta. O microempreendedor individual (MEI) é o que apresenta o maior percentual de fechamento de negócios em até cinco anos, chegando a 37%. Nas microempresas (MEs) o encerramento atingiu 18% e, nas de pequeno porte (EPP), 13%, durante o mesmo período.

Ao analisar as causas da descontinuidade dos negócios, o GEM pontua que, em

2020 e 2021, a pandemia foi o principal fator. Embora a Covid-19 tenha trazido muita gente nova para o empreendedorismo, uma parte significativa não conseguiu se manter na atividade justamente por conta dela. "Muitos empreendedores tiveram dificuldades em obter crédito para manter o capital de giro, o que ocasionou o fechamento da empresa", explica o gerente regional do Sebrae-SP, Paulo Sergio Franzosi.

Como nesse período houve um número considerável de negócios criados pela necessidade, Franzosi conta, também, que muitos desses empreendedores não possuíam experiência no ramo de atuação e nem conhecimento sobre gestão de negócio, o que culminou no encerramento das atividades.

Dificuldades administrativas

O desafio de administrar uma empresa reside no fato de que essa é uma tarefa complexa, conforme menciona o Adm. Jefferson Freitas de Oliveira, coordenador do Grupo de Excelência em Empreendedorismo e Inovação - GEEI, do CRA-SP. Ele cita que, atualmente, diante do aumento na velocidade em que as mudanças ocorrem, muitas organizações são incapazes de se adaptar, o que gera impactos profundos, como o fechamento. ➤

Paulo Sergio Franzosi





Ney Cavalcante



Entre os principais erros cometidos na administração dos negócios, de acordo com o coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da ESPM Rio, Ney Cavalcante, está a falta de informações sobre gestão financeira, que, para ele, é um dos pontos primordiais para o sucesso da empresa. “Se o empreendedor não tiver conhecimentos adequados e profundos na área, fica mais difícil. Um fluxo de caixa, por exemplo, vai ser mais complexo do que realmente é”, explica o docente.

Outro fator que ele menciona é a gestão dos processos, afinal, se o empreendedor tem dificuldade de identificar e administrar seus principais processos, isso pode resultar em perda financeira e de carteira de clientes. Além disso, há também a dificuldade de se diferenciar da concorrência e de se estabelecer no mercado.

“Ele precisa mostrar que tem um *branding*, uma marca e, para isso, não basta só ter um produto ou um serviço que funcione, é preciso fazer um planejamento bem feito e ter um pouco do fator sorte. É muito importante conhecer bem os concorrentes, mas aí há um paradoxo, porque o pequeno empreendedor não tem tempo suficiente para pensar em estratégias, uma vez que precisa fazer todos os outros processos. Ele fica preocupado só em vender, mas o que o concorrente está fazendo? O mundo está cada vez mais sem fronteira, por isso é necessário entender as mudanças que estão acontecendo no seu mercado. Um exemplo

são essas empresas chinesas entrando no Brasil, como a Shein, que tem um centro de reposição poderoso. Para o negócio sobreviver, não tem como não entender de economia global ou não saber o que a China está fazendo”, comenta o docente.

Além da inexperiência na gestão e do pouco preparo do empreendedor na elaboração de um plano eficiente, outros entraves também podem comprometer a sobrevivência de uma empresa, de acordo com o gerente do Sebrae. Ele pontua, como exemplos, as elevadas taxas de imposto; a burocracia, tanto para a abertura quanto para a manutenção das organizações; e o acesso ao crédito, que além de escasso, especialmente para micro e pequenas empresas, possui juros altos.

Para o coordenador da ESPM, os brasileiros mantêm uma visão errada sobre empreendedorismo, pois eles pensam que vão ganhar muito dinheiro e trabalhar menos, sendo que, na verdade, trabalha-se muito mais. “A gente se remunera por último, por conta da carga de burocracia e impostos. As micro e pequenas empresas estão expostas a essa situação e, ainda, têm que escolher o regime tributário. Por conta de tudo isso começa a aparecer um alto índice de inadimplência nos pequenos negócios”, complementa Cavalcante.

Apoio profissional

Embora o cenário empreendedor seja complexo de administrar, um levantamento do Sebrae deixa claro que o pequeno empresário, além de não abrir mão do sonho de ter o seu próprio negócio, ainda gera emprego. O estudo revelou que 76% dos postos de trabalho criados em abril deste ano foram gerados pelas micro e pequenas empresas. “O setor de serviços foi a principal força motora de empregos do País, apresentando um total de 69,4 mil novas vagas, ou seja, seis a cada dez novos postos. Os micro e pequenos negócios demonstram a sua importância e relevância para a redução do desemprego no

País, impulsionando 1,9% do Produto Interno Bruto (PIB) no primeiro trimestre de 2023”, conta Franzosi.

E como não é força de vontade que falta, mas sim conhecimento, os empreendedores podem suprir essa lacuna por meio da formação em Administração, bem como contar com as habilidades e competências dos profissionais da área na gestão de sua empresa.

O coordenador do GEEI explica que a multidisciplinaridade que o curso proporciona permite identificar oportunidades de inovação e implementar novas tecnologias e práticas no negócio. “A aquisição dessas competências poderia se dar por meio da formação do empreendedor em Administração. No entanto, dado o tempo necessário e a velocidade de crescimento esperado pelas empresas, algumas vezes isso se torna inviável. Nestes casos, a entrada de novos colaboradores se faz mandatória para desenvolver áreas específicas e a busca por bons administradores pode fazer a diferença”, afirma Oliveira.

Ele lembra que o profissional com boa formação pode realizar análises de posições estratégicas, avaliar o ambiente de negócios e identificar tendências, facilitando a tomada de decisão direcionada ao crescimento da empresa. “Habilidades ligadas à boa gestão financeira, com o uso de indicadores pautados no fluxo de caixa, na análise de custos e de investimentos, e na lucratividade esperada propiciam decisões econômicas e financeiramente sustentáveis no curto prazo, como também as relacionadas à melhor precificação, valorização e sobrevivência da empresa ao longo dos anos”, esclarece.

Além disso, Oliveira explica que o profissional da área também pode ajudar no posicionamento da marca no mercado em razão de suas competências em marketing, que o habilitam na identificação do público-alvo, na formação de estratégias de crescimento e desenvolvimento, bem como na utilização eficiente de canais de mercado.

Outro ponto é o apoio em relação à gestão de recursos humanos. O coordenador

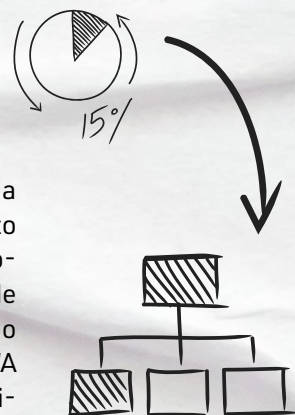
alega que o profissional pode atuar na identificação, recrutamento, treinamento e desenvolvimento adequado dos colaboradores, além de ajudar na manutenção de um ambiente de trabalho colaborativo, no qual a comunicação seja ágil e eficaz. “A contratação de colaboradores com habilidades, atitudes e conhecimentos apropriados pode auxiliar as empresas no aumento de sua capacidade de adaptação às mudanças”, complementa Oliveira.

Ferramentas e métodos de gestão

Para ampliar a produtividade e a competitividade dos negócios, os administradores fazem uso de ferramentas e métodos de gestão. No entanto, antes de definir qual deles será aplicado no empreendimento, Oliveira sugere analisar o porte da empresa, o estágio de crescimento e desenvolvimento, a área de atuação, a cultura e os valores organizacionais, os desafios internos e externos, a estratégia organizacional, a estrutura, entre outros aspectos.

Feitas essas considerações, o próximo passo é traçar um plano de negócios. Segundo o professor da ESPM Rio, é isso que vai detalhar os objetivos do empreendimento e dizer o que fazer para chegar lá. “O plano é uma forma de arrumar a casa. Ele pode orientar, mas não adianta fazer e colocá-lo na gaveta”, alerta.

Roberto Carlos Nogueira





Partindo disso, os administradores recorrem a recursos como: análise SWOT (identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa ou produtos); matriz BCG (analisa o desempenho dos produtos e serviços); PDCA (gestão de quatro passos, que controla processos e produtos); 5 Porquês (auxilia a gestão de qualidade e otimização de processos); gestão enxuta (evita desperdício, seja de tempo ou processos); gestão de projetos *agile* (usa metodologias ágeis); *project model canvas* (gerencia projetos); e KPI (mede o nível de desempenho e sucesso da empresa ou processo).

“Essas ferramentas e métodos de gestão, entre muitas outras disponíveis no arsenal de trabalho do administrador, se estabelecem como exemplos interessantes da tarefa contínua pela busca de *benchmarking*, padrão ou ponto de referência para as melhores práticas em Administração, no sentido de ganhar vantagens competitivas”, afirma Oliveira.

A aplicação desses recursos, no entanto, requer um conjunto de competências que envolvem a junção de conhecimento e a capacidade cognitiva, responsáveis pela adaptação às diversas situações e ambientes. Para tanto, os administradores podem se aprimorar a partir de especializações voltadas ao setor. Segundo o coordenador da ESPM Rio, eles podem buscar por pós-graduações em gestão de negócios, de projetos, empresarial ou, ainda, se especializar em empreendedorismo e inovação, em *supply chain*, entre outras formações. “É importante, primeiro, saber se o curso é relevante, se tem infraestrutura adequada e se vai aumentar seu network”, orienta Cavalcante.

Como inovar sem recursos?

No início de um novo empreendimento é comum que as empresas de pequeno porte não disponham de dinheiro e tampouco de mão de obra para o desenvolvimento do negócio. Nesse dilema, a pergunta de

milhões que surge é: como inovar com recursos limitados?

Um dos caminhos, segundo o coordenador da ESPM Rio, é ampliar o relacionamento. “Quanto mais pessoas eu conhecer e colaborar, mais ajuda terei”, orienta. Outro ponto que ele considera fundamental é treinar a equipe e, ainda, entender como a ferramenta utilizada pode aumentar a eficiência.

Uma vantagem que ele vê em relação à empresa de grande porte é que o pequeno empreendimento pode ter um ambiente propício para a criatividade, que seja mais descontraído e menos robótico e repetitivo, o que é geralmente mantido pelas organizações maiores. Para se diferenciar, no entanto, não tem jeito: é preciso pensar em inovação. Para aprimorar os produtos e serviços, bem como melhorar os processos e fluxos, Cavalcante diz que o empreendedor pode recorrer muito mais à criatividade do que ao investimento financeiro.

Por último, o docente recomenda que ele esteja aberto a novas parcerias. “O empreendedor pode fazer um escambo se a concorrência for enorme, o fluxo de caixa não for grande ou não houver investimento em marketing. Por exemplo: sou bom na parte financeira e próximo a mim tem uma empresa que faz mídia digital. Neste caso,

Carolina Vargas



podemos trocar as habilidades. A busca por parceiros vai dar um respiro para que ele possa focar naquilo que sabe”, sugere.

Jornada empreendedora

“Cada desafio vencido traz uma sensação muito boa”. É assim que o empreendedor e representante institucional do CRA-SP, Adm. Roberto Carlos Nogueira, define sua jornada ao abrir o próprio negócio. Ao longo de sua trajetória profissional, ele teve a oportunidade de trabalhar em organizações que permitiam o exercício do empreendedorismo. Com o tempo, Nogueira quis aplicar toda a competência adquirida como CLT em sua empresa, que foca no desenvolvimento humano e empresarial. Neste ano, a Prosperiza completou 10 anos. “Apesar das instabilidades da última década, conseguimos crescer e hoje atuamos no mercado nacional e internacional”, conta o empreendedor.

Ele relembra que o maior desafio foi não ter amplo conhecimento da área fiscal e dos aspectos burocráticos que envolvem a abertura de uma empresa. “Para não ter problemas, já na largada do negócio procurei um bom contador que resolveu todas as burocracias”, revela.

Por outro lado, Nogueira diz que a sua formação lhe proporcionou uma visão sistêmica. “Essa é a maior vantagem de quem cursa Administração. E quando precisar de algo que não domina, contrate uma empresa ou um profissional que possua as competências que necessita”, sugere o empreendedor.

Outro caso de empreendedorismo que vale destaque é a história de Carolina Vargas, também representante institucional do Conselho. Apaixonada por TV, ela iniciou a carreira em um estágio na Directv América Latina. Visando atender às constantes mudanças pelo qual o setor passava, na rapidez de resposta que esse mercado exigia, decidiu empreender e fundou a Stenna, empresa líder no segmento de distribuição audiovisual no Brasil, que em fevereiro de 2024 completará 10 anos.

A CEO, no entanto, revela dificuldade no processo de desenvolver pessoas e mantê-las motivadas. “O crescimento da empresa sempre é algo doloroso, pois ninguém nasce sabendo empreender. Por mais que exista a possibilidade de estudar os temas, viver o empreendedorismo é algo totalmente diferente”, diz.

Embora atue em um mercado predominantemente masculino, Carolina diz que quando há conhecimento, ninguém discute. “Busquei entender amplamente o

mercado e a dinâmica do negócio para poder falar com propriedade sobre os temas que trabalhamos”, explica.

O sucesso nos negócios, segundo a CEO, vem para o empreendedor persistente, que acredita na sua intuição e é humilde para aprender com cada erro. “Saber se posicionar sobre o que você está empreendendo é uma das coisas mais importantes para manter a caminhada. Nenhuma tarefa é fácil e a busca constante para manter a mente equilibrada é uma ferramenta que todos deveríamos buscar”, conclui. 🗨️



DICAS PARA EMPREENDER

Se você, leitor, assim como a maioria dos brasileiros, tem o sonho de empreender, vale atentar aos conselhos do gerente regional do Sebrae SP, Paulo Sergio Franzosi. Ele orienta, antes de tudo, a buscar informações, ser cauteloso nas decisões, analisar a viabilidade do negócio e, principalmente, fazer um bom plano de negócios. Para ficar ainda mais claro, confira abaixo 10 dicas objetivas:

1. Escolha um ramo de atividade que você se identifica;
2. Tenha foco no cliente - identifique seu persona;
3. Defina muito bem seu propósito e o valor que quer entregar;
4. Saiba delegar responsabilidades;
5. Seja inovador e criativo;
6. Faça a gestão e controle as finanças;
7. Construa parcerias fortes;
8. Invista na presença digital e seja relevante;
9. Trabalhe o engajamento de sua equipe;
10. Recicle e atualize os conhecimentos.



Cuidado com a mente também é responsabilidade das empresas

Período pós-pandemia elevou a necessidade de se falar mais sobre a saúde mental dos profissionais, fator que impacta diretamente os resultados das organizações

Por Karen Rodrigues

Cada vez mais competitivo, dinâmico, exigente e incerto, muitas vezes o mercado de trabalho vem sendo reconhecido pela pressão por resultados, aumento das demandas, demissões em massa, conflito de gerações, ambientes tóxicos, bem como pela falta de reconhecimento e empatia. Tais fatores, que representam uma pequena amostra da atual realidade em muitas organizações, desencadeiam um cenário preocupante, com altos índices de colaboradores com a saúde mental comprometida, especialmente após a pandemia de Covid-19.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), as estatísticas apontam que um a cada cinco profissionais pode sofrer de algum problema de saúde mental, o que impacta diretamente nos resultados das empresas, devido à perda de produtividade e faltas ao trabalho. Entre as doenças mais recorrentes no ambiente corporativo, segundo Fátima Macedo, CEO da Mental Clean, consultoria especializada em saúde mental no trabalho e do trabalhador, estão o estresse, os transtornos de humor (como depressão unipolar e o transtorno bipolar), os transtornos ansiosos e a dependência química, sendo estes multicausais e não só decorrentes do trabalho. "O estresse ocupacional também é um dos problemas frequentes e, este sim, podemos afirmar que é uma questão decorrente do trabalho", completa a CEO.

Outro distúrbio psíquico que também está intimamente ligado à carga excessiva de trabalho, podendo levar à

exaustão física e mental, é a Síndrome de Burnout ou síndrome do esgotamento profissional, que foi incluída na lista de doenças ocupacionais da OMS em 2022. E, nos últimos anos, diversas questões psíquicas têm sido amplamente discutidas na sociedade. É o caso, por exemplo, da síndrome do impostor. Embora não seja considerada uma doença, a condição está relacionada à baixa autoestima, insegurança, medo, autocrança elevada, além da sensação de não merecimento e desconfiança da própria capacidade. "Nestes casos, há uma distorção da autopercepção

Fátima Macedo





Jaqueline Modesto

que pode atrapalhar no desenvolvimento da carreira. Por isso, a avaliação de um profissional qualificado é fundamental para diagnosticar um problema dessa natureza”, orienta Fátima.

Para a CEO da Mental Clean, o mundo do trabalho vive um grande paradoxo, pois mesmo com a evolução tecnológica, as melhorias contínuas de processos e o discurso de uma liderança humanizada com foco na área social do ESG (sigla que congrega atitudes relacionadas ao meio ambiente, social e governança), os casos de adoecimento mental e afastamentos continuam numa crescente. “Em muitas empresas, o discurso não bate com a prática, a regra é fazer mais com menos e o trabalhador é pouco ouvido. Há metas, muitas vezes inalcançáveis e abusivas, além de ambientes tóxicos, nos quais manda quem pode e obedece quem tem juízo e contas para pagar”, relata.

Impacto nas organizações

Dados do relatório “Diretrizes sobre Saúde Mental no Trabalho”, publicado pela OMS em setembro de 2022, estimam que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente por causa da depressão e da ansiedade, custando à economia mundial quase US\$ 1 trilhão.

Apesar do prejuízo, o Atlas de Saúde Mental 2020 da OMS, lançado a cada três anos, revela que apenas 35% dos países relatam ter programas nacionais de promoção e prevenção da saúde mental relacionada ao trabalho.

No Brasil, as dificuldades mais recorrentes ao implementar ações voltadas à saúde mental, de acordo

com Jaqueline Modesto, fundadora da consultoria Spark Minds, focada em soluções para a saúde mental das empresas, são basicamente a priorização e a verba disponível para tratar o tema. “O que temos visto são empresas querendo contratar palestras pontuais sobre o assunto e isso até pode proporcionar algum tipo de impacto, mas nada efetivo e duradouro. Nosso papel é ampliar a visão das organizações sobre os cuidados de saúde mental, tratando não só a ponta do iceberg, mas sim a base toda”, orienta a consultora.

Jaqueline ressalta, ainda, o quanto é importante que o RH esteja preparado para colaborar com os gestores e cuidar de cada caso. “Em um ambiente onde há relações saudáveis entre colaborador e líderes, é provável que o funcionário sintam-se à vontade para falar abertamente o que tem passado, buscando ajuda dos líderes e colegas. Caso contrário, a companhia atuará de forma reativa, apenas recebendo os casos, e terá que lidar com as implicações da ausência desse colaborador, que poderá apenas apresentar seu afastamento, sem antes pedir e receber apoio”, orienta.

Ações organizacionais

Os cuidados com a saúde mental no ambiente de trabalho não devem acontecer de forma pontual ou apenas quando os trabalhadores já apresentam adoecimento mental. Para Fátima, o tema precisa ser trabalhado de forma contínua, por meio de um programa estruturado, que contemple a gestão dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho. No entanto, caso a empresa não esteja preparada para isso, ela recomenda a abordagem da temática com pequenas ações, desde que estejam alinhadas às necessidades dos funcionários e que tenham continuidade. “Da mesma forma que o adoecimento mental é multicausal, sua resolução também exige cuidado coordenado, utilizando diversas ferramentas e uma gestão contínua”, explica a CEO.

Segundo Madalena Feliciano, consultora executiva de carreira e terapeuta, para promover, de fato, um ambiente saudável e amenizar os impactos negativos do trabalho na saúde mental dos trabalhadores, é necessário que as empresas invistam em diferentes tipos de ações, como palestras, treinamentos, rodas de conversas entre colaboradores e profissionais da área da saúde mental, *day off*, confraternizações e *happy hours*. “Psicólogos e treinadores comportamentais ▶



Madalena Feliciano

são opções que devem ser trazidas para dentro da organização. Oferecer um plano de saúde que tenha acompanhamento psicológico, programas de incentivo à qualidade de vida e ao bem-estar, lazer e equilíbrio de vida e trabalho, também mostra que a empresa está disposta a ouvir e acolher o colaborador que passa por dificuldades”, aconselha Madalena.

Já Fátima afirma que o gestor, pelo fato de estar em um contato diário com o time, desempenha um papel de suma importância na identificação de que algo não vai bem. “Sempre teremos a correria do dia a dia, metas, reuniões, além do medo de não saber como agir diante do sofrimento do colaborador. Mas, com a prática, percebemos pequenas mudanças que podem sinalizar um problema”, diz.

Entre os sinais que podem ser indicadores de que o colaborador não está bem, segundo Madalena, estão: episódios frequentes de mudança de humor, falta de motivação, estresse, desânimo, isolamento, lapsos de memória, cansaço crônico, irritabilidade, queda de produção, dores de cabeça constantes e falta de ar. “Observar como os colaboradores se sentem e quais pontos estão influenciando no desempenho individual e do time são atitudes que o gestor deve adotar”, aponta.

Muito além do universo corporativo

Numa visão mais abrangente do tema, Giuliano Milan, especialista em saúde mental, afirma que não são apenas os postos de trabalho, mas sim a sociedade como um todo, que adoecem mental e emocionalmente as pessoas. Para ele, prova disso são os dados da OMS, que apontam o Brasil como o País mais ansioso do mundo e o quinto mais depressivo.

“As pessoas já vêm adoecidas antes de entrar nas empresas. A sociedade vem há gerações ignorando o mental e o emocional, sem nem sequer ter incluído estes temas na estrutura escolar, familiar ou de trabalho. Estamos no momento de parar, trazer conscientização e saber que este é um assunto muito mais vasto e que não envolve só o mundo organizacional, sendo um desafio também para as escolas, faculdades, famílias, governo, enfim, para todos. É um problema generalizado, não dá para esperar que um só resolva ou achar culpados, precisamos pensar em estratégias eficazes para começar a tratar esse corpo doente nas empresas”, esclarece Milan.

O especialista comenta, ainda, que os postos de trabalho muitas vezes são comandados por pessoas adoecidas. “Quando os líderes não estão bem mental

Giuliano Milan





Aline Telles

e emocionalmente, eles vão produzir doenças nas pessoas que os cercam. É um efeito multiplicador”, explica Milan.

Por isso é importante, segundo o especialista, que as empresas invistam em educação por meio de dinâmicas, semanas de conscientização, reflexões e, com conhecimento, quebrem os bloqueios dos colaboradores e promovam a saúde emocional.

Jonada de felicidade

Um exemplo do que tem sido feito na prática dentro do mercado de trabalho vem do Grupo Heineken, que em maio deste ano criou a Diretoria da Felicidade, que consolida como pilar estratégico da empresa o bem-estar e o cuidado com os seus colaboradores. “Nossa jornada de felicidade busca um olhar integral para as pessoas, levando em conta sentimentos e emoções, assim como o que acontece dentro e fora do trabalho”, explica Aline Telles, médica, gerente sênior de Saúde Corporativa na companhia e integrante da nova diretoria.

A iniciativa teve início em 2020 e foram mais de dois anos dedicados à implementação de ações que garantissem maior proteção para o time, além de segurança psicológica em um ambiente de instabilidade causado pela crise sanitária. “O processo

envolveu muita escuta ativa, erros e acertos e permitiu trazer novas metodologias, boas práticas de mercado e disseminação de uma jornada de felicidade para 100% da empresa. Tudo isso com o apoio de uma equipe formada por profissionais das áreas de pessoas e saúde, que tornam o trabalho integrado”, explica a gerente.

O indicador da felicidade é medido quinzenalmente, por meio de uma pesquisa enviada para os 14 mil integrantes do time, visando entender o sentimento das pessoas com relação ao trabalho e para além dele. Os resultados gerais são encaminhados para os líderes que, assim, direcionam conversas e ações efetivas para melhorar o ambiente corporativo. “Com o indicador conseguimos as informações, mas o acompanhamento da liderança é essencial para endereçar ações imediatas e efetivas”, comenta a médica.

Segundo Aline, quando as pessoas estão felizes consigo mesmas e com o local em que trabalham, elas produzem mais e ficam mais tempo na empresa. “A felicidade é única e exclusivamente individual. Por mais que trabalhem no coletivo, sabemos que cada indivíduo importa. Estudos comprovam os benefícios financeiros para os negócios quando se investe na felicidade do time. É uma agenda em que todos podem sair ganhando e isso é ótimo”, afirma.

Tabus e iniciativas

Falar sobre saúde mental, infelizmente, ainda é um desafio. De acordo com Madalena, muitas pessoas associam o tema à loucura e ao desequilíbrio. Porém, no pós-pandemia, há um grande movimento que levou as dificuldades em lidar com a questão para outro patamar. “Pessoas e empresas em geral têm se preocupado cada vez mais e estão abrindo a mente sobre a questão”, diz a consultora.

Para ampliar o debate na sociedade, vários movimentos de conscientização foram criados, como o Setembro Amarelo, voltado para a prevenção do suicídio. “As campanhas são grandes caminhos de transformação, pois quebram tabus e trazem informação de qualidade, no entanto, não dá para falar do tema somente nesses momentos. Nas empresas, é preciso abordar o assunto com todos os públicos, com a participação ativa da alta liderança e alcançar as famílias e a comunidade onde a empresa estiver inserida”, conclui Fátima. ↔

Profissionais da Administração são a favor da jornada de 4 dias úteis

Recente levantamento do CRA-SP mostra que os profissionais da área aprovam a proposta, que prevê um dia menos de trabalho e começa a ser testada no Brasil

Por Karen Rodrigues

Após ser avaliado e aprovado em diversos países, como Reino Unido, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia, o projeto-piloto da jornada de trabalho semanal de quatro dias chega ao Brasil. O programa, idealizado pela comunidade sem fins lucrativos *4 Day Week Global*, conta com a parceria da empresa brasileira *Reconnect Happiness at Work*, especializada em felicidade corporativa e liderança positiva. Juntas, elas vão implementar e analisar a possibilidade de redução para quatro dias úteis dentro das organizações participantes, com base no modelo 100-80-100, em que o colaborador recebe 100% de pagamento, trabalhando 80% do tempo e mantendo 100% da produtividade.

Segundo Renata Rivetti, diretora da Reconnect e especialista em felicidade corporativa, cerca de 100 empresas brasileiras participaram das primeiras sessões informativas sobre o programa-piloto, que aconteceram em junho. A expectativa, no entanto, é de que em torno de 30 a 40 empresas participem do experimento. "A maioria das organizações podem atuar com a jornada de

trabalho reduzida mantendo a produtividade semanal. Claro que isso é mais fácil para as empresas de capital intelectual do que para aquelas que possuam operações presenciais 24x7 ou jornadas em fábricas com turnos mais longos. Nos pilotos globais, por exemplo, temos visto setores de saúde, manufatura e até turismo participando", explica a diretora.

Renata Rivetti





Gabriela Brasil

Nas próximas etapas, as organizações participantes irão passar por treinamentos em sessões de *masterclasses* em grupo; terão acesso às pesquisas da *Boston College*, cuja metodologia permite mensurar os resultados antes, durante e depois do piloto; e farão testes práticos com duração de seis meses.

O custo para participar do piloto variou conforme a quantidade de participantes. Para empresas de pequeno porte, com menos de 20 funcionários, a contribuição foi de R\$7 mil reais; já as organizações de grande porte, com mais de mil funcionários, desembolsaram R\$ 75 mil, em um pagamento único para os 12 meses do projeto. "Como organização sem fins lucrativos, essas doações são exclusivamente usadas para cobrir os custos de execução dos programas-piloto *4 Day Week Global*", justifica Renata.

Implementação do projeto no Brasil

Os motivos que levaram ao desenvolvimento desse estudo no País, segundo Gabriela Brasil, líder de comunidade da *4 Day Week Global*, partiram da observação da produtividade brasileira por hora trabalhada, que apresentou pouco crescimento ano após ano, apesar das mudanças significativas no

mundo corporativo e do aumento da tecnologia e inovações. Além disso, os indicadores de saúde mental apontam o Brasil como a nação mais ansiosa do mundo e a segunda colocada em Síndrome de Burnout. "Esses fatores motivaram a realização do estudo, visando criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para os colaboradores brasileiros", explica a líder.

A implementação do projeto, no entanto, esbarra em um desafio constante nas organizações: a mudança de paradigma. Gabriela revela que muitas empresas que optam pelo piloto já estão em contato com novas visões de trabalho e dispostas a repensar medidas de produção.

"Para alterar o modelo de trabalho é necessário uma mentalidade de adaptação e a participação de toda liderança e equipes. Outro desafio é o de ajustar o horário de trabalho para atender às necessidades dos clientes sem comprometer a produtividade e o bem-estar dos funcionários", complementa Gabriela.

Vantagens do novo modelo

A jornada de quatro dias úteis, explica Renata, permite que as organizações obtenham a mesma produtividade (e diversos outros ganhos) em menos tempo de trabalho. "As empresas que fizeram a transição para uma semana de trabalho com 32 horas perceberam aumento na produtividade, maior atração e retenção de talentos e maior envolvimento do cliente", conta a diretora da Reconnect.

Quanto às vantagens para os colaboradores, Gabriela comenta que foram notadas melhorias no bem-estar, no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução do estresse e Burnout, além de benefícios mais amplos, que vão além do ambiente corporativo. "É um projeto com foco inicial no aumento da produtividade, mas que acaba resultando em ganhos para os indivíduos, suas famílias e toda a sociedade", complementa Renata. ➤

PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO APROVAM

Um recente levantamento promovido pelo CRA-SP, entre 26 de junho e 3 de julho, mostrou a opinião dos profissionais da área da Administração quanto à semana com um dia a menos de trabalho. O estudo ouviu 484 profissionais registrados no Conselho (438

administradores, 36 tecnólogos na área da gestão e 10 técnicos) e a maioria deles é a **favor da implementação da jornada reduzida de trabalho**, porém o percentual de aprovação varia conforme o nível hierárquico e a modalidade de trabalho em que atuam. Confira:

NÍVEL HIERÁRQUICO



A FAVOR



CONTRA

Entre aqueles que são donos do próprio negócio

57,9% **42,1%**

Entre aqueles que são autônomos

75,5% **24,5%**

Entre aqueles que exercem um cargo de liderança (coordenador, gerente, supervisor, etc.)

81,6% **18,4%**

Entre aqueles que exercem um cargo operacional (assistente, técnico, analista, etc.)

92,5% **7,5%**

MODELO DE TRABALHO



A FAVOR



CONTRA

Entre os profissionais que trabalham 100% presencial

73,9% **26,1%**

Entre os profissionais que trabalham no formato híbrido

80% **20%**

Entre os profissionais que trabalham 100% home office

85,7% **14,3%**

Desafios

Questionados quanto aos desafios que as organizações podem encontrar ao optarem pela implementação da semana de quatro dias úteis, os profissionais apresentaram os seguintes pontos:

- *Identificação sobre quais setores da economia estariam aptos ao regime;*
- *Cultura organizacional;*
- *Responsabilidade e comprometimento dos profissionais com a produtividade;*

- *Mudança de mindset dos empresários brasileiros;*
- *Falta de confiança dos líderes.*

Apesar das possíveis dificuldades apontadas, o índice de profissionais que considera possível manter 100% da sua produtividade atual trabalhando um dia a menos na semana chega a 65,4%. No entanto, para 252 respondentes (52,1%), apenas algumas organizações e alguns profissionais estão preparados para adotar esse modelo. ☞

Confira o levantamento na íntegra no portal do CRA-SP.

Acesse: <https://bit.ly/3skyiVu>



Livros >

Mentor empreendedor -

Ensinaamentos de liderança e gestão incomuns para você aplicar à sua carreira e negócio

Escrito por Fábio Câmara, fundador e CEO do Grupo FCamara, o livro foi concebido para ser a obra de cabeceira de empreendedores, executivos, líderes, gestores e profissionais em desenvolvimento de carreira, abordando temas críticos para o sucesso deles nas organizações em que atuam. Alguns destaques são: como reconhecer as diferentes fases de um negócio e como, você, na posição de líder, deve trabalhar suas atitudes e as do seu time para fazer o crescimento de sua companhia acontecer; o que você precisa saber para escolher e ter as pessoas certas ao seu lado; qual o *mindset* da boa liderança e o que mudar em si para se tornar um líder realizador.



Autor: Fábio Câmara
Número de páginas: 360
Editora EV Publicações



Autor: Antônio Lino Pinto
Número de páginas: 148

Gestão para Empreendedores -

Quase tudo que você precisa saber para ser bem-sucedido nos negócios

Por meio de uma linguagem simples e de fácil compreensão, o autor busca conversar com os leitores ao propor uma análise dos principais aspectos que devem ser considerados na administração do negócio. Alguns dos tópicos exploram o papel dos sócios na gestão; a velocidade na entrega do produto como fator relevante na ampliação do lucro; a importância de um planejamento de negócio para aprimoramento do serviço; a retenção de clientes; as recomendações sobre como elaborar um orçamento e fluxo de caixa; além da responsabilidade com a gestão de pessoas. No livro ainda são apontados casos de empresas que só se mantiveram por dois meses e quais foram os fatores por trás disso.

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:



Regina, Ângela e Sandra

Pensando nas mulheres que são ou serão mães e estão preocupadas com o futuro de suas carreiras profissionais, o Canal A Serviço da Administração convidou Regina Madalozzo e as administradoras Ângela Miranda e Sandra Speyer para falar sobre o tema. Por meio de suas trajetórias profissionais, elas compartilharam como lidaram com os obstáculos depois da maternidade. Assista!

<https://bit.ly/30WzwpD>



Admª Renata Correa Labruna

O avanço tecnológico e a pandemia transformaram muitos setores, acelerando alguns processos e criando muitos desafios. Neste episódio, a Admª Renata Correa Labruna, diretora-executiva de gente e performance na Aliance Sonae + BRMalls, aponta os principais obstáculos na área da gestão de pessoas e o valor de promover um cuidado genuíno com elas. Confira!

<https://bit.ly/45unbaT>



Reforma tributária: regras e exceções

Como muitos sabem, desde o início de minha trajetória profissional lido com tributos. Acompanhei, inclusive, o surgimento do Simples Nacional e, já naquela época, o Brasil foi surpreendido com uma grata surpresa: a simplificação aumentou a arrecadação!

Quando do lançamento daquele novo regime tributário, visões míopes de pessimistas, focados pontualmente em algumas diminuições de alíquotas necessárias à padronização nacional, previam uma forte queda de arrecadação, principalmente para estados e municípios (exatamente como ocorre hoje). Previsões estas que não se concretizaram.

Felizmente em 2023 estamos diante de uma chance de ouro: implantar a mais profunda reforma tributária que o país já tenha passado desde antes da redemocratização. E isso não é pouca coisa!

Somos um dos países no mundo em que mais se gasta com o pagamento de tributos. E não estamos dizendo somente do dinheiro que vai para o governo e, sim, do enorme volume gasto para decifrar o emaranhado de leis existentes, para se defender dos inúmeros entendimentos das diferentes autoridades fiscais, para alimentar os diversos sistemas (informatizados ou não) mensalmente, para produzir os intermináveis relatórios, para gerar as guias e para, finalmente, conseguir pagar os tributos. Isso sem contar a necessidade recorrente em contratar advogados especializados em casos específicos e o fato de que, muitas vezes, algumas guias geradas somente são pagas em determinados bancos. Uma aberração!

Em se tratando do número excessivo de tributos, levantamento do Portal Tributário no ano de 2020 identificou a existência no Brasil de 92 tributos, sendo que a reforma tem como foco principal "acabar" com "apenas" 5 - IPI, PIS e Cofins (federais), ICMS (estadual) e ISS (municipal).

No entanto, a tentativa é muito válida! Apenas para se ter uma ideia, o RIMCS - Regulamento do ICMS no Estado de São Paulo, tem 607 artigos no texto inicial e 37 artigos nas disposições transitórias, fora os anexos, comunicados, portarias e resoluções que complementam esse verdadeiro emaranhado legal referente a apenas 1 tributo de 1 dos estados brasileiros - temos 26 e ainda o Distrito Federal.

Estudo recente do IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, afirma que o Brasil produziu mais de 300 mil normas tributárias desde a promulgação da Constituição. Foram mais de 30 mil normas no âmbito federal, mais de 96 mil estaduais e mais de 193 mil municipais.

É humanamente impossível alguém entender e dominar todas essas regras. É óbvio que isso precisa acabar! Atualmente, inclusive, podemos arriscar em dizer que o descumprimento da legislação vigente é uma consequência quase inevitável do extremo excesso legal e da falta de consonância do próprio sistema! Qual empresário nunca se sentiu assediado e ao mesmo tempo resabiado pela possibilidade de exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e do Cofins?

Torcemos para que nossos parlamentares estejam focados em criar regras claras, enxutas e que, de verdade, simplifiquem o sistema. Nesse momento, se preocupar em inserir exceções é o mesmo que fazer o que vem sendo feito há 50 anos. Nada de novo, nem de reforma.

*O texto na íntegra e as referências deste artigo podem ser encontradas no portal da ADM PRO: www.crasp.gov.br/admpro/site/artigos/reforma-tributaria-regras-e-excecoes

Por Adm. Fábio Rinaldi Manzano
CRA-SP nº 134916


Membro do Grupo de Excelência em Gestão Pública do CRA-SP

Colaborações para esta seção podem ser enviadas para o e-mail redacao@crasp.gov.br

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

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





*Chegou a nova
série do canal
A serviço da
administração*



CONSELHO *de*
mulheres

*Acesse e confira
os episódios*

 /@cra_sp

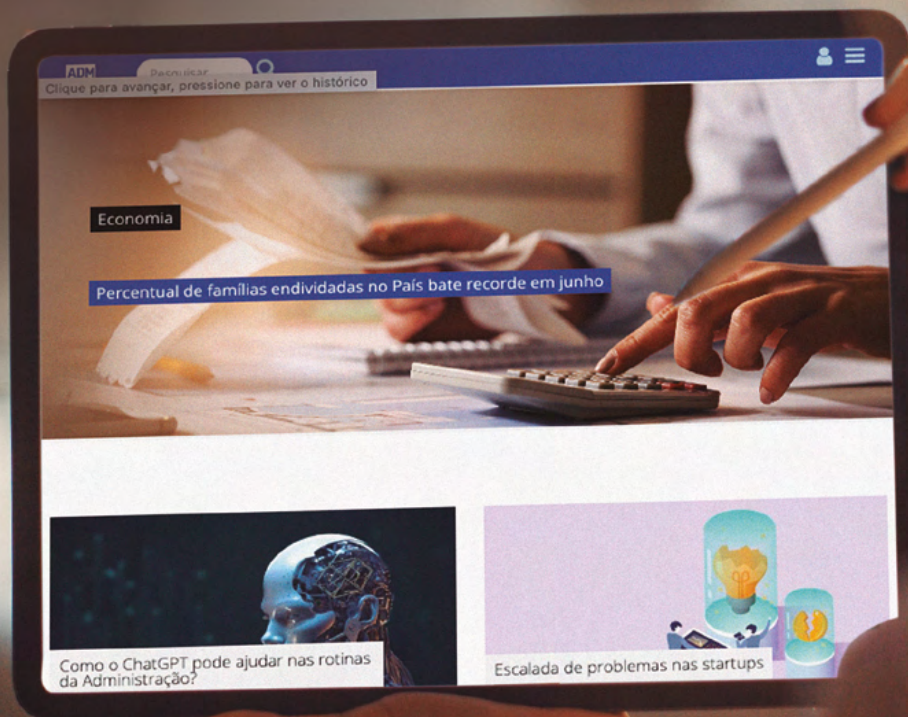


Uma parceria



ACESSE AGORA NOSSO PORTAL

admpro.crasp.gov.br



Artigos, colunistas e
conteúdos exclusivos
em um único lugar

