

EDIÇÃO Nº 5 | ANO 5



COLETÂNEA

ADM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO

Em **2019**
participe do



Soluciona Brasil

Expo e Fórum de
Administração e Gestão

**10,
11 e 12**

de setembro
de 2019

ONDE?
Em São Paulo / SP

PALESTRAS sobre:

- Empreendedorismo
- Tecnologia
- Novos modelos de negócios
- Indústria 4.0
- Nova ordem comercial
- Tendências globais e
- Desafios das transformações

INFORMAÇÕES, quotas de patrocínio,
aquisição de espaço para a área de exposições,
entrar em contato com a **GLOBAL EVENTOS**.

(11) 3073-1020 • (11) 3073-1055

contato@solucionabrasil.com

Saiba mais em: www.solucionabrasil.com
www.facebook.com/solucionabrasil-1944345218962393
www.linkedin.com/company/solucionabrasil

ÁREA PARA EXPOSITORES

OPORTUNIDADE para discutir e trocar
experiências, realizar negócios,
estabelecer parcerias e networking.

Evento oficial:

ADM

Associação Brasileira
de Administração

SINDAESP

Sindicato das Empresas
de Administração no Estado de São Paulo

Apoio:



FECOMERCIO



Organização:

➤ SUMÁRIO

- 5 ➤ Editorial**
- 6 ➤ Por que implantar a estrutura de remuneração?** José Francisco D'Annibale
- 8 ➤ Economia compartilhada: É possível fomentar a essência desse modelo na gestão de pessoas?**
Priscila Cassia Santos Serrão
- 10 ➤ eSocial e o mundo exponencial** Jorge Elias Aoni
- 12 ➤ Qual a relevância das soft skills para os administradores e líderes?**
Douglas de Matteu
- 14 ➤ Cérebro, IA - Inteligência Artificial e gestão** Amábile Ciampa
- 18 ➤ O mercado de líderes está cada vez mais competitivo** João Pinheiro de Barros Neto
- 20 ➤ Desmistificando o Design Thinking** Fabio Mangia
- 22 ➤ Empreendedorismo comportamental: O que importa quando não se tem ação?** Júlia Telles
- 24 ➤ Inovações e tecnologia podem alterar o futuro da gestão de pessoas** Maurício Dell'Osso
- 26 ➤ Liderança e as relações intergeracionais** Roberto Kanaane
- 28 ➤ Os mestres da instabilidade** Kendi Sakamoto
- 30 ➤ Quanto mais faturado, mais me sinto oprimido por dívidas e obrigações. O que está acontecendo na minha empresa?** Anselmo Carrera Maia
- 32 ➤ Treinamento, desenvolvimento & novas tecnologias** Walter Sattin
- 34 ➤ Empreendedorismo: contribuições da complexidade diante da mudança exponencial** Jefferson Freitas A. de Oliveira
- 37 ➤ Carreira e negócio no exterior** Maria de Fátima Abud Olivieri

Expediente

ANO 5 • Nº 05 • SETEMBRO 2018 | A Coletânea ADM é uma publicação da Associação Brasileira de Administração (ADM) que reúne artigos assinados por Administradores de Empresas com foco na abordagem de temas contemporâneos no campo da administração. •

Conselho Editorial: Adm. Carlos Eduardo Uchôa Fagundes; Adm. Joaquim Carlos Dias; Adm. Teresinha Covas Lisboa; Adm. Sueli Alaide Cortezia Mangia; Profº Walter Sattin; Ana Maria Senatore • **Editora-Chefe/Jornalista Responsável:** Ana Maria Senatore - MTB 15.953 • **Edição de Arte, Produção Gráfica:** Elemento Design Publicidade e Propaganda Ltda. (elemento@agenciaelemento.com.br) • **Coordenação:** Giseli Bueno • **Projeto Gráfico:** Sarah Trad • **Diagramação:** Renata Braz • Sarah Trad • Vinicius Curtis • **Redação:** Senatore Assessoria de Comunicação (ana@senatorecomunicacao.com • 55 11 3031-2709) • **Administração:** ADM - Associação Brasileira de Administração (Av. Paulista, 1439, 1º andar, cj 11, 01311-220 - São Paulo - SP 55 11 4119-0174 • admbrasileira@admbrasileira.com.br • www.admbrasileira.com.br | ISSN 2446-9009.

Conceitos e opiniões emitidos nos artigos publicados pelos articulistas e colaboradores não refletem, necessariamente, a opinião da revista, do editor bem como da presidência e diretoria da ADM - Associação Brasileira de Administração. A Coletânea ADM não se responsabiliza pelo conteúdo dos anúncios e informes publicitários. Todos os direitos são reservados. Proibida a reprodução (parcial ou na íntegra) dos textos publicados sem a autorização prévia e assinada do autor.





➤ EDITORIAL

Chegamos à edição de nº 5 da Coletânea ADM e temos muito a comemorar. Foram muitas as vitórias alcançadas desde a sua criação, em 2014, quando a nossa Associação ainda dava os seus primeiros passos em direção ao que hoje se vislumbra como sendo uma Entidade comprometida com a missão de estimular o crescimento de empresas por meio da ciência da administração. Os desafios para vencer velhos e novos problemas, de maneira que aproximassem empresários e empreendedores dos melhores modelos de gestão nos motivou, nesses anos, a pensar e a trabalhar incessantemente na criação de um grande evento que reunisse profissionais altamente capacitados e à frente do seu tempo capazes de indicar rumos que contribuam com a tão necessária transformação do nosso Brasil.

E assim nasceu o Soluciona Brasil – Expo e Fórum Internacional de Administração e Gestão, com certeza, um dos mais importantes eventos de administração e gestão do calendário de 2019. São Paulo, pela sua pujança e importância no cenário econômico brasileiro, foi a cidade eleita para ser a sede do evento que já tem data definida para a sua realização. Acontecerá nos dias 10, 11 e 12 de setembro de 2019.

Muitos dos temas tratados nos artigos que integram esta edição da Coletânea ADM serão debatidos durante o Soluciona Brasil. Eles nos mostram quão amplas são as possibilidades de atuação da nossa profissão e o quanto podemos contribuir para mudar o Brasil.

Como presidente da Entidade que representa empresas e pessoas que têm nas boas práticas da administração o seu principal fundamento, eu não poderia deixar passar esta oportunidade para lembrar uma vez mais que a ausência de uma administração profissional nos quadros das instituições públicas e privadas tem contribuído, ao longo dos anos, para agravar ainda mais a situação em que nos encontramos.

A todos os que colaboraram com mais esta edição da Coletânea ADM, o nosso muito obrigado!

Boa leitura!

ADM. CARLOS EDUARDO UCHÔA FAGUNDES

Presidente

ADM - Associação Brasileira de Administração

Sindaesp - Sindicato das empresas de Administração no Estado de São Paulo.



DIRETORIA

GESTÃO 2018 - 2022

PRESIDENTE

Carlos Eduardo Uchôa Fagundes

DIRETORES

Joaquim Carlos Dias

Marcio Gonçalves Moreira

Teresinha Covas Lisboa

Silvio de Jesus da Mota

Marcos Silveira Aguiar

German Julio Badi

Alessandro Paes dos Reis

Regina Maria Borges Bartolomei

João Batista Pereira Júnior

Antonio Carlos Thobias Júnior



POR QUE IMPLANTAR A ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO?

▶ José Francisco D'Annibale



A resposta a essa pergunta pode parecer um tanto óbvia e poderíamos destacar algumas opções: compensar corretamente os dife-

rentes cargos na empresa, atrair e manter talentos, contribuir com um bom clima interno, racionalizar custos, auxiliar na competitividade da empresa... e por aí vai.

Em todas essas opções está implícito o valor monetário do salário, isto é, o montante de dinheiro que “entra no meu bolso” (para o empregado) ou o volume de despesa que “impacta o custo do meu produto ou serviço” (para o empresário), de onde se poderia concluir que o objeto de qualquer projeto de implantação de uma estrutura de remuneração é a atribuição de um valor justo para o salário por si só... e basta!

Com todo o respeito aos profissionais das demais áreas que compõem o subsistema de Recursos Humanos destaco que **a eficácia da área de RH como um todo depende diretamente da existência de uma estrutura de cargos e salários bem montada e que a antecede.**

Quando atuava como Gestor de RH em empresas nas quais responsabilizei-me pela implantação da área, invariavelmente eu iniciava o processo

incumbindo-me da implantação da estrutura de remuneração, pois aprendi que, agindo dessa forma, facilitava, em muito, o desenvolvimento e eficácia dos demais subsistemas. Senão, vejamos:

▶ TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Um dos subprodutos do processo de implantação de cargos e salários é a definição do **perfil do cargo**, isto é, o conjunto de atributos do cargo ou suas especificações e essa definição é atribuição da etapa de análise do cargo **que é parte fundamental do processo.** A comparação entre as especificações do cargo e as qualificações do ocupante pode detectar um “gap” a ser preenchido e embasar o levantamento das necessidades de treinamento.

▶ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Quantas vezes, ao abrir-se uma vaga, a área de RH desconhece o perfil do cargo a ser preenchido, principalmente os novos da estrutura? Nessa situação inicia-se uma série de tentativas e erros até o perfeito “encaixe”, o que seria minimizado (tempo e dinheiro) caso o perfil já estivesse definido, perfil este estabelecido pela mesma fase de **análise do**

cargo mencionada anteriormente.

➤ PLANO DE CARREIRA/SENIORIDADE

A conclusão do processo de implantação de cargos e salários é a montagem da estrutura dos cargos ou o **QUADRO DE CARREIRA**. É esse quadro que vai delinear toda a evolução de um cargo na estrutura da empresa, isto é, desde as posições iniciais (Auxiliar ou Assistente), passando pelas intermediárias até às de Gestão (Coordenador, Supervisor, Gerente etc.). Além disso, a própria fixação da Senioridade de um cargo depende do **quadro de carreira** e da já mencionada **análise do cargo** – mas como? Lembre-se que a análise do cargo define as especificações básicas desse cargo e pelo conceito de Senioridade (que é um atributo do ocupante e não do cargo) esta varia para cima ou para baixo dependendo das atribuições do ocupante em relação a esse perfil, respectivamente para mais ou para menos.

➤ LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

Ao implantarmos uma estrutura de cargos e salários, principalmente na fase final correspondente ao enquadramento salarial, surge a inevitável questão da **isonomia salarial**, explicitada no artigo 461 da CLT:

Art. 461 - Sendo idêntica a função....

§ 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade...

§ 2º - Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

Percebe-se que a pretendida flexibilidade e objetividade que se espera de uma estrutura de cargos e salários que possibilite uma sadia gestão de pessoas com todo o impacto positivo que implique

em motivação, atração e retenção de talentos, premiação por meritocracia etc. reside na existência de um quadro de carreira, o qual é fruto de uma estrutura **formal** de cargos e salários.

➤ CONDIÇÕES DE TRABALHO – HIGIENE E SEGURANÇA

Passa despercebido para muitos profissionais da área de RH a importância da implantação da estrutura de cargos e salários para uma melhoria dos processos de higiene e segurança do trabalho. Duas etapas do projeto subsidiam as atividades de Higiene e Segurança: **as descrições e as análises dos cargos**. Na primeira, pode ser detalhada a operacionalidade do processo e, na segunda, os riscos inerentes à função e consequências das falhas, o que imprime valor ao cargo ou, pelo menos, indicações que devem ser consideradas nos relatórios de PPRa ou PCMSO.

➤ SALÁRIOS

É importante que a negociação para implementação de um projeto de implantação de cargos e salários contemple exatamente as etapas mencionadas e aqui fica a dica - propositadamente deixe salários por último.

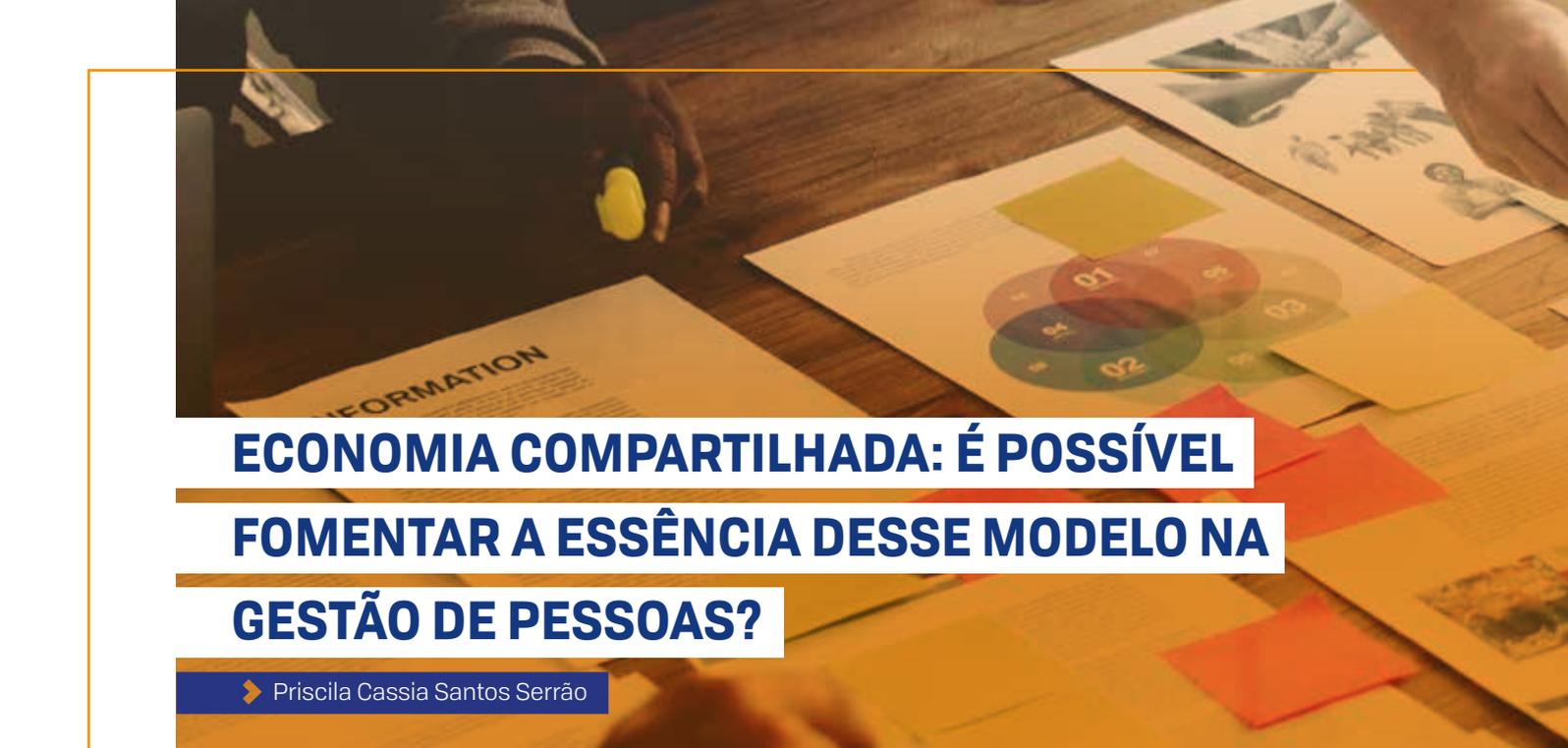
É lógico que definir faixas salariais é importante e constitui-se no objeto do projeto, mas, convenhamos, se iniciasse por esse tópico quem se interessaria pelos demais?

■ REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

D'ANNIBALE, José Francisco. Como implantar uma estrutura de remuneração na sua empresa? Ed. STS – 2007.

➤ JOSÉ FRANCISCO D'ANNIBALE

É administrador, Sócio-diretor da RSEMUNERA Consultoria em RH.
dannibale@remunera.com.br



ECONOMIA COMPARTILHADA: É POSSÍVEL

FOMENTAR A ESSÊNCIA DESSE MODELO NA GESTÃO DE PESSOAS?

➤ Priscila Cassia Santos Serrão



A economia compartilhada, colaborativa ou em rede como é conhecida vem tomando espaço no ambiente organizacional e já é possível dizer que se trata de uma tendência de comportamento a ser adotado pelas empresas principalmente quando enxergamos como uma válvula de escape para dividir e não acumular.

Trocar, compartilhar e/ou dividir produtos ou serviços está cada vez mais se tornando uma experiência global de sucesso atingindo empresas exponenciais, robustas e inovadoras como, por exemplo, Uber, Airbnb e Netflix. As empresas estão, cada vez mais, permitindo e facilitando a oportunidade de trocar ou compartilhar serviços e produtos.

Economia Compartilhada é a prática de dividir o uso ou a compra de serviços facilitada, principalmente, por aplicativos que possibilitam uma maior interação entre as pessoas.

Mas, se você pensa que esse movimento é algo novo está enganado.

Segundo Tomás de Lara, co-fundador da Engage e co-fundador do Catarse, o fenômeno da economia colaborativa é ancestral, ou seja, lá atrás povos como, por exemplo, os indígenas já realizavam esse modelo de negócio.

Atualmente entendemos que os problemas sociais e ambientais gerados pela humanidade nos forçam a repensar e adotar novas práticas que têm como base a essência de compartilhar e não mais acumular gerando excessos desnecessários.

O uso e a disponibilidade tecnológica têm sido recursos essenciais para o sucesso e expansão desse modelo.

O movimento de criar negócios baseados na necessidade em “usar o recurso” e não “ter o recurso” oriundo das startups vem ganhando espaço e gerando oportunidades também para grandes empresas.

Em 2016, a empresa septuagenária Porto Seguro lançou em seu portfólio de negócios a possibilidade de “usar” um automóvel sem “ter”. Esse programa permite ao cliente locar um carro novo por um (01) ano: é o “Carro Fácil”. Nessas possibilidades de negócios enxergamos oportunidades de fidelizar clientes, oferecer serviços que agreguem valor e até questões ligadas à valorização de marca e imagem.

Mas é possível inserir essa prática e transformar em hábitos comportamentais quando imaginamos o cenário interno das empresas? Ou seja, é possível enaltecer a essência de dividir, trocar e ou compartilhar em processos internos como fonte de vantagem no que tange à redução de custos, desperdício e trabalho em equipe?



Sim. É possível. Possível e inteligente!

É responsabilidade dos líderes conduzir processos e gerir pessoas. Esse movimento e mix de atividades e ações deve acontecer todos os dias e a todo o momento para alcançarmos as tão desafiadoras metas que nos são entregues.

E, no contexto de aprendizagem podemos usar esse ensejo de economia compartilhada ensinando as equipes a pensar na empresa de forma macro ao contratar um serviço, por exemplo. Pensar se é possível o serviço ser utilizado por outras áreas.

Disponibilizar recursos já utilizados para outras áreas quando os recursos forem passíveis de reutilização evitando, assim, o desperdício e despertando nas pessoas a prática de pensar em “quem mais pode precisar disso ou daquilo” quando o assunto for comprar, descartar ou decidir.

Essa cultura gera engajamento, preocupação e cuidados com os recursos internos. Fortalecem o espírito colaborativo e empreendedor dos funcionários. Nesse contexto de empreendedorismo, fortalecer essa prática no colaborador fortalecerá o sentimento de “amor de dono”.

Quando despertamos nas pessoas a percepção e o entendimento de que elas fazem parte do negócio e mostramos o papel e a importância de cada um para

a empresa, consequentemente os processos tendem a fluir de maneira mais positiva e atingir resultados como consequência da sua gestão.

Já pensou em implantar esse espírito de economia compartilhada na sua equipe? Imagine as pessoas que trabalham com você conduzirem processos com o pensamento macro e colaborativo. Vale a pena pensar nisso!

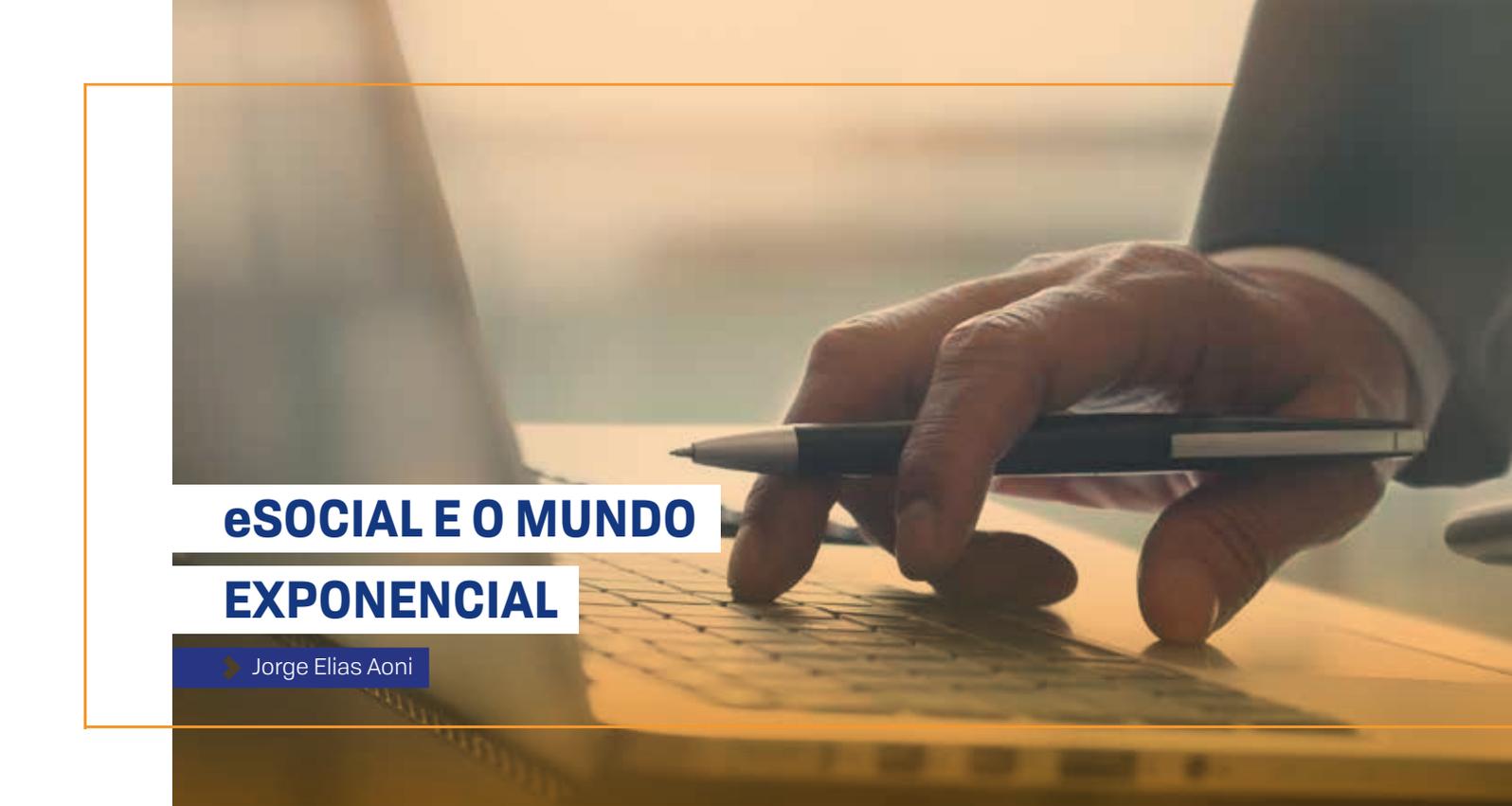
■ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

EXAME, Revista, <https://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/economia-compartilhada-o-que-podemos-aprender-com-este-modelo-de-negocio/>. Ed. Abril.

EXAME, Revista, <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/os-impactos-positivos-da-economia-compartilhada-na-contratacao-de-servicos/>. Ed. Abril.

➤ PRISCILA CASSIA SANTOS SERRÃO

É especialista em gestão estratégica de pessoas;
Diretora de Gente e Gestão da Hyud Consultoria;
Professora na rede Laureate International Universities;
Colunista da revista A EMPREENDORA e Apresentadora do Programa NoTrabalho.com, rádio Baruk (SP).
priscila.serrao@hyud.com.br



eSOCIAL E O MUNDO

EXPONENCIAL

► Jorge Elías Aoni



Em cima de uma parede muito fina, tênue, quase imperceptível, tendo que decidir: Homem ou Máquina? Este é o dilema que o Ser Humano começa a enfrentar em nosso Mundo Exponencial em configuração.

Com todos os olhos e holofotes voltados para a tecnologia, a cereja do bolo, a sociedade internacional nos leva a um ponto em que não temos nem a certeza se queremos (ou devemos) ir. Um ponto sem retorno, no qual somente seguir adiante nos oferece a lógica que tanto necessitamos para justificar nossas ações que podem levar a humanidade à escravidão, à extinção ou, quem sabe, ao êxtase coletivo ou ao bem-estar supremo.

E o que o eSocial tem a ver com esse vislumbre futurista?

O eSocial, seu “pai” Sped e todos os seus programas irmãos foram criados sob a égide da transparência, produtividade, justiça social, efetividade da fruição dos direitos fundamentais trabalhistas e eficiência.

O principal mote, lembrado sempre que possível, é a racionalização e simplificação para as empresas e todo o tipo de empregadores, não se esquecendo, claro, do empregador doméstico, na rotina de prestar informações ao Governo e de cumprir as “obrigações pre-

vistas na legislação pátria de cada matéria”, eliminando redundâncias e dando tratamento diferenciado ao MEI, à micro e à pequena empresa.

Na verdade, ao se operar o sistema, por diversos caminhos, chega-se à conclusão que a principal razão para a criação desses programas foi arrecadatória, não obstante a exposição de princípios do eSocial em seu Manual de Orientação: “uma nova forma de cumprir obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias já existentes. Com isso, ele não altera as legislações específicas de cada área, mas apenas cria uma forma única e mais simplificada de atendê-las.” Concluímos de forma diversa. Ao adentrarmos nos detalhes de muitos eventos que devem ser enviados aos órgãos federais percebemos que modificam as formas operacionais, os prazos, os processos e a própria liberdade de escolha dos participantes da relação trabalhista.

Um dos exemplos mais gritantes, no caso do eSocial, é o evento S-2190 – Admissão do Trabalhador – Registro Preliminar.

Primeiro, que o mesmo deve ser enviado na véspera do início efetivo da prestação de serviços do novo empregado. Nesse dia, após receber a excelente notícia de que foi admitido, o candidato volta feliz para casa. Porém, no caminho, seu celular toca e rece-



be a notícia que foi aprovado naquela outra empresa que ele tanto queria, por qualquer motivo.

E se ele resolver não mais iniciar na empresa (que a essa altura já enviou o evento S-2190 e aguarda ansiosamente o início do novo empregado)?

Resta para essa empresa excluir o evento 2190 enviando ao eSocial o evento S-3000 – Exclusão de Eventos, informar o número do recibo do arquivo a ser excluído e ficar aguardando uma comunicação, digital, é claro, dando ciência que fora escolhida para ser fiscalizada.

Esse procedimento, por exemplo, não existe na CLT, nem mesmo após sua alteração pela reforma trabalhista. Representa, por assim dizer, um acréscimo de trabalho, de custos e de tempo operacional que irá interessar apenas aos órgãos federativos participantes do eSocial.

Os mínimos detalhes solicitados por esses órgãos aos empregadores deixam a nítida impressão de que o Governo Federal, através desses programas da família Sped, tenta atingir a perfeição. Para isso, não leva em consideração nem o acréscimo de custos e nem o dispêndio de energia e adrenalina que certamente passará pelas veias dos empresários.

De uma simples planilha digital da folha de pagamentos, que foi a ideia inicial de se fazer o eSocial, ele se

transforma em um enorme programa, o mais complexo e trabalhoso de toda a “família” Sped.

Tamanha perfeição almejada lembra a busca por um controle total, usando como moeda de troca uma suposta eficiência e simplificação no cumprimento de obrigações.

A característica da busca pelo controle total das informações geradas pela empresa nos faz lembrar George Orwell, em sua obra-prima “1984”, mundialmente celebrada, que antevê o que pode acontecer quando um governo transforma essa perfeição, via estreita vigilância da sociedade, em instrumento de controle do indivíduo.

E não apenas isto, a oferta de uma maior eficiência e simplificação na geração dessas informações pode colocar a empresa na situação de robotizar os players envolvidos, transformando-os em vítimas do que Aldous Huxley, em seu livro, não menos famoso, “Admirável Mundo Novo”, chamou de “estado de êxtase alienante”. Em que área dessa dicotomia de princípios e de objetivos poderíamos classificar o fato, largamente alardeado e publicado em diversos meios de comunicação, da criação de universidades para a formação de líderes “que sejam capazes de comandar robôs” ?

A respeito da mistura desses dois cenários, magistralmente descritos nos dois livros citados, Alexandre Matias, em seu artigo na Revista da Cultura (junho/2018) coloca de forma translúcida e catastrófica: “O início do século 21 parece ser uma mistura destes dois cenários, em que alimentamos um Grande Irmão Digital com nossos êxtases pessoais”.

Em nome da modernidade, da eficiência, da transparência e de uma suposta simplicidade, entregamos nossa liberdade, nossa intimidade, nosso livre arbítrio, nosso senso comum de seres humanos, querendo, bem no fundo de nossa consciência, satisfazer nossa “Feira das Vaidades”, implacavelmente incrustada em nosso âmago.

➤ JORGE ELIAS AONI

É Administrador pela FGV-SP; Diretor da empresa Apoio do Lar Gestão de Empregados Domésticos; palestrante e especialista em eSocial.

jeaoni@gmail.com



QUAL A RELEVÂNCIA DAS SOFT SKILLS PARA OS ADMINISTRADORES E LÍDERES?

► Douglas de Matteu

Diante do cenário contemporâneo social, dos avanços tecnológicos, da quarta revolução industrial, impulsionado pela Velocidade das novas mudanças, amplitude e a profundidade de como a tecnologia vem se tornando onipresente na vida do homem contemporâneo, e que vem causando impacto sistêmico dentro das organizações na forma de fazer negócio e até na forma como vivemos em sociedade (Schwab, 2016), aliado ainda a desafios econômicos e políticos, demandam que cada vez mais, as organizações, administradores, gestores e líderes sejam mais eficientes e consigam entregar eficácia, isto é: resultados. E como alcançar resultados diante de cenários tão

complexos?

Para responder à essa questão surgem duas possibilidades: *hard skills* e *soft skills*.



HARD SKILLS: Existem as competências técnicas, denominadas *hard skills* que são as habilidades técnicas e tangíveis, como matemática, contabilidade, finanças, digitação, escrita, programação de computador. Essas habilidades são relevantes, e normalmente com disciplina e dedicação essas competências são adquiridas por meio de cursos e leituras, entre outras. Essas habilidades normalmente podem ser aprendidas e podem ser defini-



das, avaliadas e mensuradas.

SOFT SKILLS: Por outro lado, existem as competências comportamentais, que são atributos que estão relaciona-

dos ao temperamento, à personalidade do indivíduo, e estão diretamente ligadas às habilidades interpessoais e emocionais. Inclui características como liderança, comunicação, tomada de decisão, flexibilidade, resiliência, motivação, gestão do tempo e empatia, entre outros. São competências mais subjetivas, mais complexas de avaliar, mensurar e desenvolver.

Quais desses dois tipos de competências são as mais relevantes?

A resposta é simples, ambas são importantes.

Porém, o caminho para desenvolver não é necessariamente o mesmo. Tradicionalmente, para desenvolver *hard skills* é estudar, ler, fazer cursos. Afinal, essa linha de raciocínio vai ao encontro da célebre frase do filósofo Francis Bacon: “Conhecimento é Poder”, porém ousar dizer que agora podemos atualizar para **“Poder é agir com base nos conhecimentos”**. Isto é, ação baliza nos conhecimentos técnicos que faz a diferença. A **questão comportamental é a chave para resultados organizacionais**, muito mais do que saber, é o agir, muito mais do que o agir, é o agir com sabedoria. Essa é a chave para a liderança e para o administrador contemporâneo.

O que determina o sucesso ou insucesso de organizações, administradores e líderes, não está mais somente atrelado ao seu conhecimento técnico no que tange às ciências da administração. Atualmente está diretamente atrelada ao comportamento dos indivíduos. É relevante destacar que compreende também nas *soft skills* a questão do se comportar eticamente. Uma coisa é saber o que é ético e ou o que não é ético, outra é se comportar eticamente. Esse é um desafio constante nas organizações.

Conforme já destacado as *soft skills* estão normalmente alinhadas ao temperamento de cada indivíduo e muitas vezes emergem de forma natural. Nesse sentido, a grande questão é: Qual o caminho para desenvolver as *soft skills*? Os processos de *Coaching* individual e em grupos, aliados com ferramentas de perfil comportamental, têm oferecido

ganhos consistentes no que tange a identificação das *soft skills* e, também como estratégia efetiva para o desenvolvimento dessas competências comportamentais. Treinamentos comportamentais e programas de desenvolvimento de líderes também têm utilizado o processo de *Coaching* e ferramentas de identificação de temperamento entre outras metodologias para desenvolver as habilidades comportamentais, conforme as demandas específicas da organização.

Diante do exposto, fica evidenciada a relevância do desenvolvimento das *soft skills* no contexto organizacional e profissional.

Diversas instituições já têm considerado, no recrutamento e seleção, o uso de ferramentas de análise de Perfil comportamental, como SYSPERSONA, DISC, SOAR, para identificação das *soft skills*, estilo de comunicação, liderança, além das tradicionais dinâmicas em grupo que também tendem a evidenciar essas questões comportamentais.

Para o administrador líder, quais são suas principais *soft skills*? O quanto você tem investido em autoconhecimento? Qual o seu temperamento? O que você tem feito para desenvolver suas competências comportamentais? O que você aprende com esse artigo e, principalmente, qual vai ser o seu comportamento frente a essa leitura?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DWECK, Carlo S. *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.

MATTEU, Douglas. OGATA, Massaru; SITA, Mauricio. *Treinamentos Comportamentais*. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MATTEU, Douglas. *Acelere o seu sucesso pessoal e profissional*. São Paulo: Literare Books, 2016.

SCHWAB, Klaus. *Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

DOUGLAS DE MATTEU

É Administrador,
PhD; CEO do IAPERFORMA – Instituto de Alta
Performance Humana,
douglas@iaperforma.com.br

CÉREBRO, IA - INTELIGÊNCIA

ARTIFICIAL E GESTÃO

➤ Amábile Ciampa



É essencial pensarmos nos impactos e implicações que as tecnologias causam na vida das pessoas e das organizações.

Sabemos que as redes sociais agilizaram e democratizaram a comunicação aproximando pessoas e empresas, e o incrível é que, no mundo digital, todos conseguem se expressar e se encontrar. Seja por fotos, por *lives*, por áudios, por comentários etc. Estudar e entender o cérebro é assunto recorrente desde o século III a.C. quando Herophilus e Erasistratus, Egito, inauguraram os estudos anatômicos do cérebro humano. Um cérebro humano pesa aproximadamente 1,5 kg e temos 86 bilhões de neurônios e não 100 bilhões como muitos acreditam. Até o começo do século XIX, teorias consideravam que a mente e a consciência eram manifestações de espíritos animais atuando através do cérebro. Muitos avanços e descobertas aconteceram ao longo da história. A boa notícia é que muitas pesquisas e estudos sobre o assunto estão acontecendo, e um dos campos de estudo é a neurociência que é uma aliada eficiente em áreas como gestão de pessoas e marketing, por exemplo.

Portanto, estudar e compreender o cérebro “do outro” é um baita negócio para as organizações, inde-

pendente do segmento em que atuam. Juntar esses conhecimentos e aplicá-los estrategicamente é contar com um aliado poderoso para quem faz gestão. Iniciamos o nosso texto falando do cérebro, na sequência, não podemos deixar de falar de celebridade! Em tempos de *digital influencers*, tenho acompanhado nas mídias (YouTube, telejornais, revistas, eventos etc.) Sofia. Definitivamente, ela me cativou, como milhões de pessoas ao redor do planeta. Sofia conseguiu mexer com o meu emocional e com o meu cérebro. Ela me fez sentir um misto de fascínio com perplexidade.

O “cérebro” de Sofia é espetacular!!! E ela é uma celebridade.

Toda vez que vejo ou leio sobre Sofia, suas entrevistas, seu comercial com Cristiano Ronaldo, que ganhou cidadania saudita antes mesmo de ganhar pernas, que tem uma naturalidade para responder quaisquer questionamentos, que emite expressões faciais, sorrisos, piscadinhas com uma desenvoltura e confiança, meu cérebro pensa e repensa... como o cérebro humano é magnífico.

Sofia não é um personagem de filme de ficção científica, como Blade Runner. Ela é um robô, com traços delicados. Seu rosto foi inspirado na atriz Audrey Hepburn.



Sofia é um robô “celebridade” no universo digital, dotada de um cérebro artificial.

A Inteligência Artificial (IA) é o ramo da ciência da computação que se propõe a elaborar dispositivos que simulam a capacidade humana de raciocinar, perceber, tomar decisões e resolver problemas.

Nos neurônios, a comunicação é realizada por meio de impulsos recebidos pelos dendritos. O resultado é transmitido para outras células da rede neural ou do corpo pelos axônios. Os neurônios artificiais imitam essas funções biológicas.

Os neurônios artificiais contam com o auxílio de algoritmos que fazem artificialmente o que os neurônios fazem naturalmente.

Recapitulando, nosso “papo” começou pelo cérebro, passamos pelo Egito - a.C., demos um salto histórico para o começo do século 19 e de lá pulamos para os dias atuais em que nossa realidade são robôs com inteligência artificial.

A nossa realidade de vida e tecnológica é comparada a um tsunami “digital” com eventos acontecendo em todos campos do conhecimento, atuação e comportamento, em tempos de: *coworking*, *coliving*, *coparticipação*, *crowdsourcing*, poliamor, aceleração das transformações tecnológicas... A pergunta é: como ficam as demandas de um gestor?

Como visualizar cenários, definir estratégias, motivar equipes, apresentar resultados em um ambiente de “Sofias” e tecnologias variadas que estão chegando ou já se encontram incorporadas na gestão das organizações?

A aceleração das transformações no início do século XX era brincadeira de criança se comparado à primeira década do século XXI. Respeitando aqui o momento, a importância histórica e recursos tecnológicos da época. Taylor criou a teoria científica, a racionalização do trabalho que propunha um estudo dos tempos e movimentos para a realização de uma tarefa e, com isso minimizava os esforços repetitivos e estafantes do operário.

As máquinas mecanizaram processos e aumentaram o volume de produção. Os computadores automatizaram os processos manuais, geraram e integraram informações que ficaram mais ágeis para a tomada de decisão e diminuíram posições de trabalho nos departamentos.

O ambiente corporativo experimenta e vive a quebra de continuidade. As “Sofias” são elementos que contribuem com o termo disruptivo, que tem sido bastante utilizado pelas organizações.

E como as empresas estão surfando na onda do disruptivo?

Esse desapego e mudanças vertiginosas em que pessoas e empresas se readéquam diariamente significa dizer que o que interessa é focar no que é tendência no mercado. As incertezas das mudanças trazem muitos desafios e fazem com que o gestor e o ser humano transitem em um passado muito breve e em um futuro que virou presente.

E como não perder o foco diante deste cenário? Como manter o equilíbrio nas ações? Como manter-se harmonizado quando se é instigado o tempo todo, inclusive pelas tecnologias presentes no nosso cotidiano profissional e pessoal?

Investir na construção do conhecimento coletivo? Compartilhar projetos, experiências?

Que tipo de ponte os seres humanos que tomam decisões nas organizações estão construindo para lidar com tudo isso?

Com estruturas hierárquicas cada dia mais enxutas, organogramas que demonstram cargos e funções que se fundem cada vez mais, visualizamos empresas que nadam e mergulham neste oceano tecnológico, que investem muito tempo em estudos e pesquisas para que os resultados sejam cada vez mais satisfatórios, não só no campo dos ganhos, mas também no da qualidade de produtos e serviços que oferecem. Superar-se constantemente é uma constância.

Fácil? Nem um pouco. Empresas são feitas de pessoas e por pessoas. O planejamento nos leva a realizar e concretizar o previsto, e neste momento de “Sofias” e disrupção permeando o ambiente das organizações, a frase do Kevin Kelly: “Os humanos são o órgão reprodutor da tecnologia”, é para refletirmos.

A interação e intervenção humanas são fundamentais para aprimorarmos a tecnologia a favor não só da produtividade, mas também do refinamento das estratégias, na tomada de decisão e no cuidado com a vida humana em trabalhos que envolvam risco à saúde dos colaboradores, por exemplo.

Portanto, acreditar no funcionamento de um modelo em que a inteligência artificial funcione como um híbrido de capital e trabalho é um caminho razoável. Essa nova força de trabalho chega agregando velocidade e um detalhe precioso que é a capacidade de autoaprendizagem que pode ser explorada nos diver-

sos campos na qual for aplicada. A autoaprendizagem da inteligência artificial nos aponta para infinitas possibilidades e benefícios.

Assim como presenciamos o advento da internet chegar e ficar, a IA também chegou para ficar. Ela pode substituir tarefas físicas complexas, serviços de atendimento, autoaprendizagem x repetitividade em escala etc. Assim, podemos vislumbrar o quanto o formato de gestão, de negócios, de necessidades, estratégias de negócios ainda vai mudar.

A evolução do cérebro humano e tecnologia, juntos, nos tem levado a alcançar a melhoria contínua. Então, é inevitável alcançarmos um modelo de superinteligência.

Enfim, é uma nova era se avizinando para seres humanos e organizações.

■ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

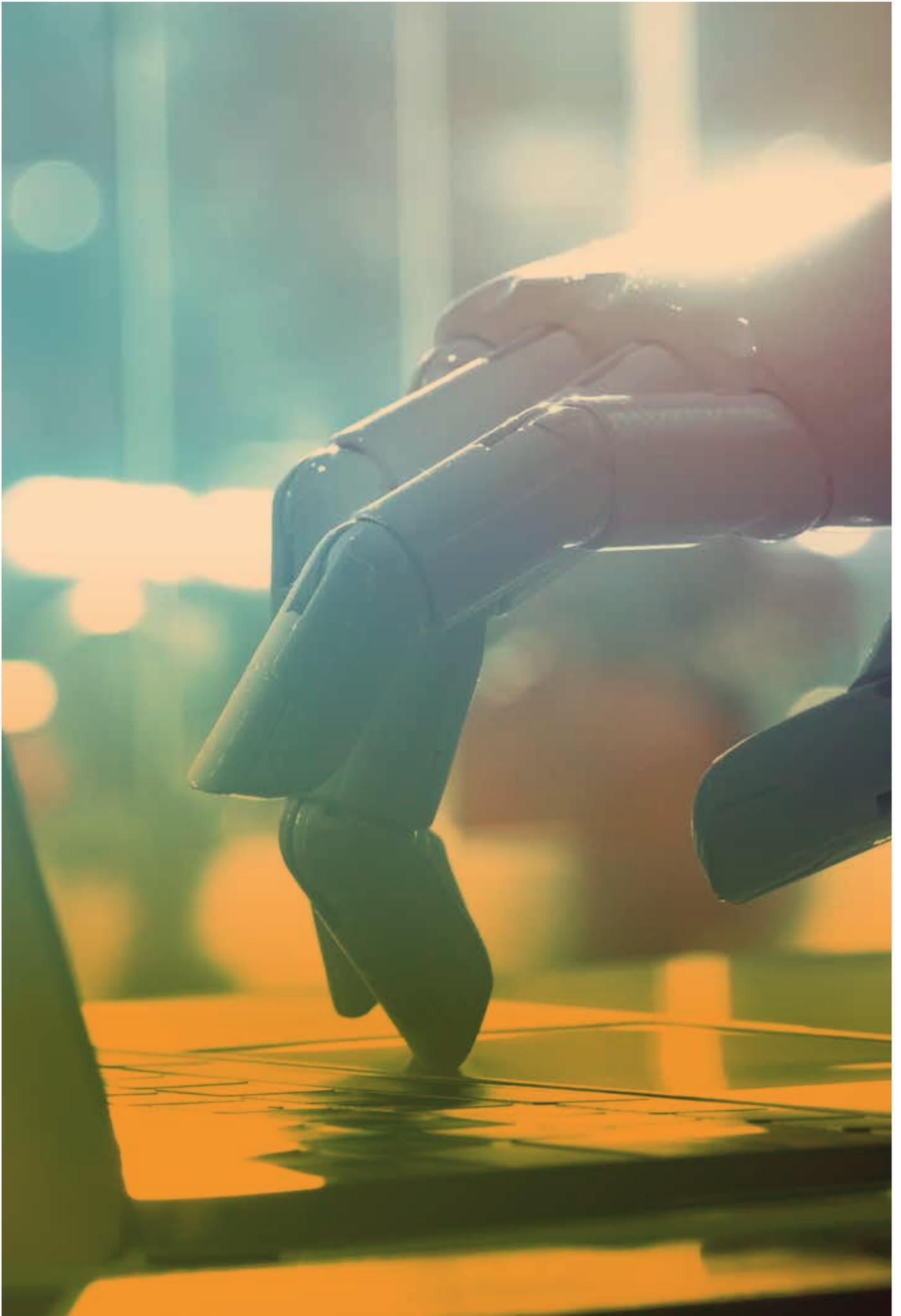
VAYNERCHUK, Gary. *Nocaute: como contar sua história no disputado ringue das redes sociais*. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.

MAFFESOLI, M. *O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa*. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34, 1993.

➤ AMÁBILE CIAMPA

É Administradora; Mestre em Comunicação; Especialista em Análise Avançada de Demonstrações Financeiras e Pós-Graduada em Legislação Financeira e Tributária; É coautora dos livros: Marketing Pessoal e Empregabilidade de 2014 e Humanização dos Processos de Trabalho de 2014, ambos pela Editora Érica-Saraiva; professora universitária em cursos de graduação e pós-graduação; palestrante e associada da Pastore & Souza – Desenvolvimento Profissional e Pessoal.
aciampa@pastoreesouza.com.br
amabileciampa@hotmail.com





O MERCADO DE LÍDERES ESTÁ CADA VEZ MAIS COMPETITIVO

► João Pinheiro de Barros Neto



Se houvesse uma bolsa de valores que comercializasse ações de liderança, alguém compraria as suas ações de líder? As suas ações de liderança estariam valorizadas no mercado? Você acha que os investidores estariam dispostos a investir em ações do seu tipo de líder? Afinal, se a liderança funcionasse com as regras do livre mercado, você seria uma boa opção de investimento? Nossa sociedade tem um excesso de gente querendo ser líder pelos mais diversos motivos. Geralmente, por razões não muito dignas. Por outro lado, há uma carência grande de verdadeiros líderes. Na verdade, sabemos que estamos em meio a uma crise de liderança. Se por um lado temos excesso de demanda por bons líderes, por outro temos oferta insuficiente. Assim, podemos dizer que liderança também funciona como um mercado.

Adam Smith (2013) ilustra, por meio da mão invisível,

como a economia é fundamentada em oferta e procura, e que as forças naturais do mercado, baseadas na livre concorrência, são suficientes para gerar e distribuir riqueza da maneira mais eficiente possível. Analogamente, forças naturais também regulam o mercado de líderes, pois liderança em um ambiente livre não pode ser imposta às pessoas. Elas não “comprarão” sua liderança se não virem valor nela. É possível até impor poder sobre elas, forçá-las a fazer algo. Se alguém lidera por coerção ou manipulação é porque as suas ações estão em baixa, pois as pessoas só aceitam esse tipo de líder por falta de opção e, na primeira oportunidade, o líder perderá seus investidores (liderados). Afinal, líderes são impotentes até que os seguidores concedam ao líder autoridade para os conduzir.

A verdadeira liderança é influência positiva e as pessoas só se deixam influenciar de boa vontade quando percebem que ganharão alguma coisa com isso, quer seja segurança, certeza, confiança. Quando alguém é capaz de influenciar pessoas, de fazê-las seguirem-no de livre e espontânea vontade, é porque suas ações estão em alta, isto é, elas confiam no líder cujo capital de liderança é alto, pois as pessoas não querem nem precisam de líderes



importantes, mas de líderes de valor.

Nesse sentido chamo atenção para a importância de o líder construir um estoque de competências, ações e caráter positivos para que as pessoas estejam dispostas a segui-lo.

Então, se aceitarmos esta metáfora da liderança como fenômeno que atua dentro de um livre mercado, sujeito a forças reguladoras extrínsecas, podemos afirmar que um líder precisa manter sua liderança saudável e atrativa, porque do contrário, não haverá ninguém interessado em “comprar” as ações desse líder. Assim, como é possível se tornar uma *blue chip* (1) no mercado de liderança? Uma dica importante, é que seu capital de liderança é diretamente proporcional aos seguintes elementos:

CAPITAL INTELCTUAL: da mesma maneira que as organizações, cujo valor de mercado não depende mais apenas do seu patrimônio, mas principalmente do seu capital intelectual, assim também acontece com o líder que deve procurar estudar mais, conhecer mais, melhorar sua intuição e sua capacidade de análise e decisão.

CAPITAL SOCIAL: relacionamentos rendem na medida em que as outras pessoas sentem que a relação com você é positiva e colabora com o crescimento delas.

CRIATIVIDADE: é pensar diferente, olhar por cima do muro, quando todos estão vendo apenas uma parede à frente. O grande navegador Amyr Klink (2000) conta que se deparou com um grande problema: construir um barco que não virasse ao enfrentar o mar revolto. Todos que haviam tentado antes haviam falhado e muitos haviam morrido testando seus modelos. Ao invés de tentar criar um barco que não capotasse, ele criou justamente um barco que pudesse capotar sempre, pois ele usou a criatividade vendo o problema por outro ângulo.

EXPERIÊNCIA: é sua história, sua vida pregressa, seu comportamento ético. Ela lhe permite decisões sábias, intuitivas que um marinheiro de primeira viagem nunca conseguiria pela falta de experiência.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: controlar as emoções e os impulsos é fundamental para se relacionar com os outros em bases construtivas e efetivas, portanto, indispensável no exercício da liderança, por isso use suas emoções de forma inteligente!

PAIXÃO: ninguém consegue ser bom o bastante naquilo que não gosta de fazer porque gostar do que faz é a única maneira de fazermos as coisas com entusiasmo e determinação, de contagiar e influenciar outras pessoas. Se você faz alguma coisa por obrigação, não espere que outros o façam com comprometimento. Descubra seus pontos fortes e aposte neles.

Lembre-se que a capacidade de influenciar é diretamente proporcional ao capital de liderança, pois pessoas e organizações só aceitam a liderança na exata medida em que perceberem valor no líder.

¹ Ações de primeira linha, aquelas mais líquidas, mais negociadas e de maior peso no índice da bolsa em que são negociadas. O termo Blue Chip refere-se, historicamente, às fichas de maior valor nos cassinos norte-americanos.

■ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sergio; KLINK, Amyr. *Gestão de sonhos: riscos e oportunidades* (entrevista de Amyr Klink a Sérgio Almeida). Salvador: Casa da Qualidade, 2000.

SMITH, Adam. *A mão invisível*. São Paulo: Penguin; Companhia das Letras, 2013.

➤ JOÃO PINHEIRO DE BARROS NETO

É Administrador;
Professor Assistente Doutor
da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
professorbarros@hotmail.com

DESMISTIFICANDO O DESIGN THINKING

➤ Fabio Mangia



Sala de reuniões lotada. Terminada a apresentação dos consultores com seus ternos finos e *smartwatches*, o gerente de inovação coça o

queixo, ajusta os óculos e diz:

– Então, a solução que vocês sugerem é um misto de inteligência artificial, painéis solares e drones suportada por IoT que será paga por bitcoins?

Silêncio. Consultores engolem seco.

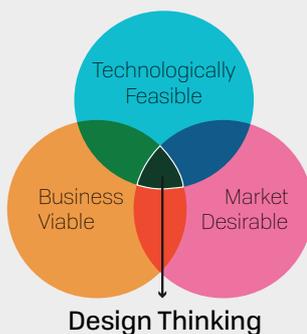
– Gostei! Isso sim que é inovação.

A cena acima, exagerada que pareça, ilustra um obstáculo comum aos profissionais de hoje. No entusiasmo de como inovar é fácil esquecer de indagar para quem. Há uma miríade de tecnologias e possibilidades, o que facilita a perda de foco e dificulta o objetivo central: gerar valor para o cliente. Felizmente, há ferramentas e abordagens que ajudam o profissional, independente da sua área, a navegar o oceano tecnológico e ancorar suas decisões, pesquisas e investimentos naquilo que importa. Uma das principais delas é o *Design Thinking*.

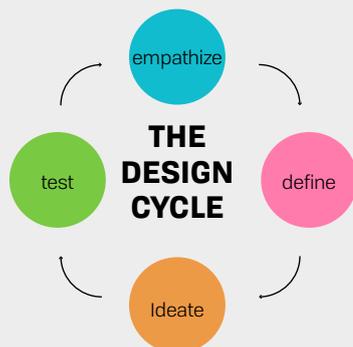
Segundo Tim Burton, autor do livro *Change by Design*, “*design thinking* é uma abordagem antropocêntrica para inovação que usa ferramentas dos designers para integrar as necessidades das pessoas, possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso dos negócios” (tradução livre). A relevância dessa abordagem é o enfoque no humano (*para quem*) e na determinação de passos concretos para problemas abstratos.

Design thinking é feito em grupo e dividido em cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar e testar.

Ressalto aqui que o número e nomenclatura das fases pode variar. Minha intenção é simplificar e tornar tangíveis os passos com base na minha experiência profissional. Antes de começar a segui-las, entretanto, é essencial ter um problema adequado em mente. Lembre-se que *design thinking* não é uma abordagem para problemas necessariamente pragmáticos (ex. como otimizar esse processo mecânico para maximizar retorno financeiro), mas abstratos e, por vezes, contra intuitivos (ex. como oferecer um serviço que ajude meus clientes a terem uma vida mais sustentável). Para guiar a seleção de tal problema é importante se indagar: quem é seu cliente de hoje e qual é seu objetivo estratégico. A resposta de ambas facilita a operacionalização de um problema relevan-



te e adequado para a abordagem do *design thinking*. A primeira fase, empatizar, implica entender o cliente. Talvez você pense já fazer isso. No entanto, ter métricas relacionadas à idade, gênero ou gasto do consumidor, por mais gráficos e planilhas de Excel que se use, não é o mesmo que empatizar com ele. Empatizar significa uma visão mais holística – entender quais são os hobbies, sonhos, círculo social do cliente. Ao adquiri-la, há uma maior probabilidade de se obter *insights* que estimulem soluções inovativas



que de fato agreguem valor.

Para empatizar é necessário realizar pesquisa qualitativa (entrevistas, ler blogs, artigos) e utilizar ferramentas de design como *personas* e mapas de empatia. Estas ferramentas facilitam a visualização e externalização daquilo que se sabe (ou se pensa saber) a respeito do cliente. Mapas de empatia, por exemplo, via de regra indicam o que o cliente pensa e sente, vê, ouve, diz e faz. Seu uso auxilia não só a empatizar, mas a melhor definir o escopo do problema em si. Essa justaposição das fases empatizar e definir refletem a não-linearidade do processo – praticantes não param de empatizar, da mesma maneira que a solução final será adaptada (ou rejeitada). Assim como mostra a imagem desse artigo, *design thinking* é um ciclo, não um processo estritamente linear.

Tendo empatizado com o cliente e definido tanto uma visão holística dele como também os benefícios e desvantagens enfrentados por ele no uso do produto ou serviço, segue a ideação. Nessa etapa, os praticantes da abordagem realizam diferentes formas de *brainstorming* mantendo em mente as *personas* e mapas de empatia desenvolvidas durante as fases anteriores. Para uma ideação ser eficiente, é

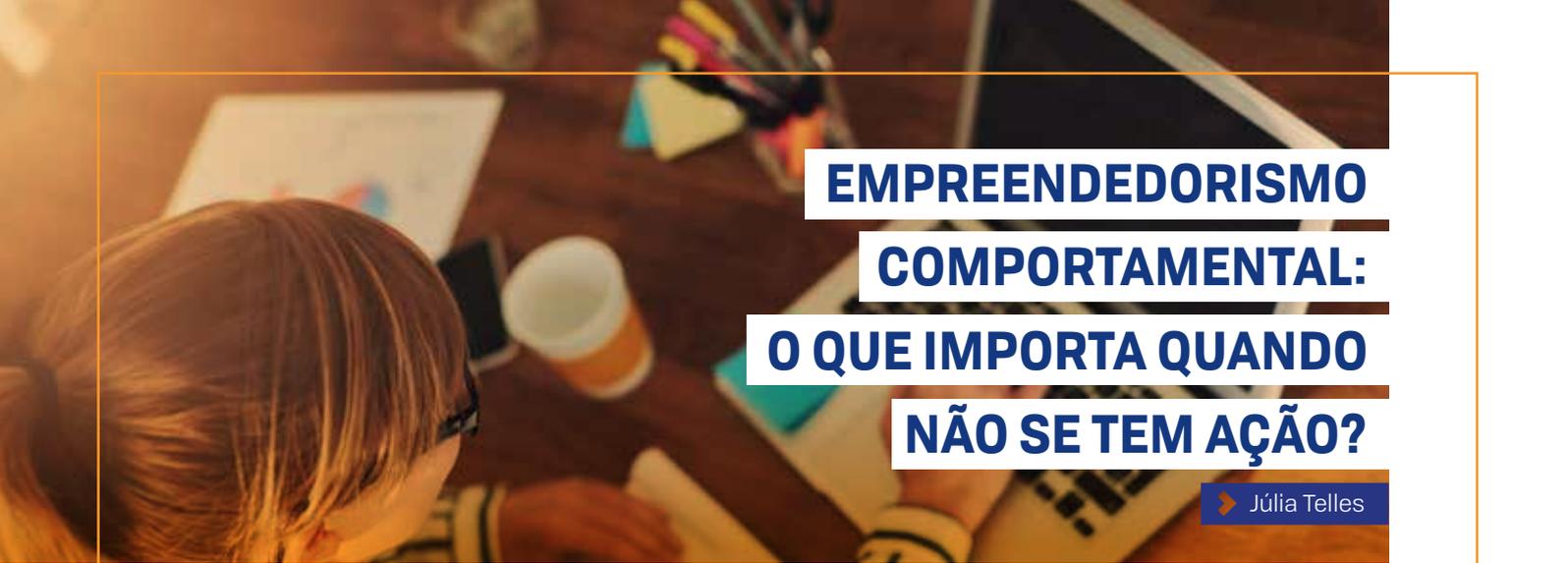
importante ter um time diverso, estipular tempo fixo para gerar intensidade e criar um ambiente aberto às mais diferentes ideias. Qual seria a solução se dinheiro não fosse um problema? Ou se não houvesse orçamento nenhum? Às vezes determinar uma limitação específica colabora para a criatividade. A seleção da melhor ideia requer um artigo específico, mas, em linhas gerais, considera o potencial valor gerado ao cliente (novas e melhores jornadas), mas também questões de escalabilidade e retorno de investimento. Uma vez tendo escolhido a solução de maior potencial, é necessário prototipar. A forma de fazê-lo pode variar extensivamente dependendo das individualidades do projeto. Para um app, por exemplo, se utiliza *wireframing* – a emulação da experiência imaginada através de *mock-ups* (i.e., imagens ao invés de programação). Para um produto físico, um protótipo seria o mínimo necessário para testar as hipóteses de valor imaginadas.

Durante a última etapa praticantes testam o protótipo. No início, isso deve ser feito pessoalmente através de testes de usuário nos quais um praticante guia o teste e coleta dados qualitativos para falsificar os *insights* e checka a usabilidade da solução. Testes de usuário também podem ser feitos remotamente, mas recomendo sempre realizar no começo testes de usuário presenciais já que eles oferecem informações mais ricas. Depois dos testes, os praticantes determinam se as hipóteses de valor foram suportadas, ou não. Caso sim, recursos são alocados para adaptar os produtos minimamente viáveis (MVP's), torná-los mais robustos e testá-los com maior número de usuários.

As vantagens de utilizar o *design thinking* na sua empresa são: alinhamento atrás de um desafio estratégico, energia e novas ideias, potencial de se tornar mais ágil e um maior enfoque no consumidor. Para você utilizá-lo, pode seguir três passos: (1) contratar um mentor temporário, (2) criar times ágeis e diversos (em termos de gênero, idade, funções, personalidade), (3) definir o seu desafio estratégico e prazo para o projeto. Boa jornada!

➤ **FABIO MANGIA**

É Consultor de Estratégia Digital e Inovação
Quint Wellington Redwood.
fabio.c.mangia@gmail.com



EMPREENDEDORISMO

COMPORTAMENTAL:

O QUE IMPORTA QUANDO

NÃO SE TEM AÇÃO?

➤ Júlia Telles



Nesses últimos anos, o tema empreendedorismo comportamental tem sido utilizado de forma equivocada para justificar uma falsa estatística que apresenta um número elevado de empreendedores brasileiros. Ao mesmo tempo em que muitas empresas são abertas, outras tantas se fecham pela falta do conhecimento de elementos que envolvem todo o processo, desde sua criação até sua sustentabilidade. Um outro vilão que atrapalha e retira de cena o empreendedor é a falta de humildade em querer admitir que a ausência de atitudes corromperá o seu futuro negócio. Cabe lembrar que o ser e o ter não exercem nenhum sentido se não estiverem interligados com o fazer. Observa-se que o valor atribuído à ação empreendedora não é uma novidade no campo da administração. O conflito relacionado ao fazer encontra-se dentro do próprio indivíduo, a motivação. “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo.” (BERGAMINI, 1997). No entanto, Pinto e Rodrigues (2006) reiteram a extrema importância do desafio de buscar entender as razões que determinam, incentivam ou limitam a ação empreendedora, em especial, em países como o Brasil, que buscam consolidar um processo de desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de globalização. Empreender sob a ótica comportamental é desejar fortemente fazer a diferença em prol de um mundo melhor. Ressalta-se que o sonho empreendedor deve ser estruturante e encarado como o objetivo a ser

alcançado e, conseqüentemente, as suas metas devam ser enfrentadas como atalhos para a concretização desses objetivos. Daí, pode-se afirmar que, nesse sentido, sonhar é acreditar, buscar, enfrentar desafios, estar atento a tudo e a todos ao redor. É aprender a enxergar oportunidades e transformá-las em ação, respeitando as pessoas e o planeta. O âmago da questão, portanto, é o desejo, a vontade do indivíduo. As duas principais correntes de pensamento que se dedicam à ação empreendedora são: 1) a corrente integrada pelos economistas, que associam o empreendedorismo à inovação e ao desenvolvimento econômico; 2) a corrente integrada pelos comportamentalistas, que enfatizam aspectos de atitude, como criatividade e intuição (DOLABELA, 2008), à qual mais fortemente se liga a proposta deste artigo, mas que não deixa, porém, de acolher como fundamentais as contribuições da primeira corrente, sobretudo as questões destacadas a partir dos comentários aos estudos de Schumpeter. A visão comportamental do empreendedorismo teve como precursor Max Weber, que definiu os empreendedores, em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, como pessoas inovadoras que detêm importante função de liderança no ambiente organizacional. Weber identificou um fator valorativo para explicar o comportamento empreendedor, que via mais difundido em algumas nações desenvolvidas: a crença da qual deriva uma ética que estabelece normas de conduta que reprimem a extravagância e o consumo ostensivo, resultando em maior produtividade, redução de despesas e

aumento da economia, fatores vitais para o crescimento econômico (SOUZA; GUIMARÃES, 2006).

Drucker (2003) observa que Joseph Schumpeter foi o único dos economistas modernos a abordar a questão do empreendedor e o efeito de sua ação sobre a economia. Para Schumpeter, os eventos que explicam porque o empreendimento se torna eficaz provavelmente não são, em si, eventos econômicos, e suas causas possivelmente estariam nas mudanças de valores, percepções e atitudes. O empreendedor de Schumpeter (1968), portanto, não é um *homo economicus*, alguém cuja motivação é trabalhar pela necessidade de recursos para sobrevivência. Os motores de sua ação são a alegria de criar e o desejo de conquistar. Sendo uma forma de ação econômica, a ação empreendedora diferiria de outras formas, como a administrativa, justamente por seu componente criativo. O componente criativo é fundamental também para Say (apud DOLABELA, 2008), que vê o empreendedor como alguém que inova e é agente de mudança. Por sua vez, Drucker (2003) acredita que o empreendedor enxerga a mudança como norma e algo sadio. Não é ele quem provoca a mudança, mas quem reage à sua aparição. Essa constatação leva esse autor a definir o empreendedor como o indivíduo que pratica a inovação sistematicamente e que busca as fontes necessárias para isso, criando oportunidades. Dornelas (2018) caracteriza o empreendedor de sucesso como alguém que é dotado de atributos que superam um bom administrador, por exemplo, conhecer muito bem o ramo em que atua e o tempo necessário para adquirir experiência, além de ter como diferencial uma visão de futuro, a qual exige constante planejamento e ação.

Aprendemos em nossos cursos de Administração que as teorias servem para predizer o futuro. Neste contexto, estudar, aplicar e valorizar conceitos que sustentam o empreendedorismo é um exercício constante e sistêmico no desenvolvimento da visão empreendedora e na criação de valores.

O Brasil, nesses últimos anos, tem marcado forte presença na lista dos países mais empreendedores do mundo, inclusive ficando à frente da Argentina,

México e de outros países que compõem o BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

O relatório GEM (2018), aponta que boa parte dos “empreendedores” se esforça para driblar a crise. Há um número expressivo de pessoas desprovidas de conhecimento, principalmente quando se deparam com a burocracia. Nesse caso, a falta de preparo, não se encontra relacionada apenas com a revolução tecnológica, mas sim, à falta de conhecimento para a gestão do próprio negócio.

Ainda que, cada vez mais programas e mecanismos de incentivos estejam sendo criados e disponibilizados para incentivo ao empreendedorismo, a ação empreendedora continua distante.

Errar faz parte do processo. É como num jogo.

Existem regras que devem ser cumpridas e exigem submissão total por parte dos jogadores. Ao contrário, se está insatisfeito com o que faz, busque o que realmente gosta, retire-se do jogo e empreenda naquilo que lhe dá prazer, pois nesse universo existem muitos caminhos. Afirmar que tem de ser sempre protagonista é sinônimo de arrogância. O querer agir é um jogo interno que necessita de motivação.

■ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2018.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- GEM, *Empreendedorismo no Brasil: 2017*. Curitiba: IBQP, 2018.
- PINTO, E. D.; RODRIGUES, S. P. *O fenômeno do empreendedorismo e o papel do Sebrae*. In: SOUZA & GUIMARÃES (2006).
- SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (orgs.) *Empreendedorismo além do plano de negócios*. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

► JÚLIA TELLES

É Administradora;
Mestra em Empreendedorismo pelo Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS
julia_telles2@yahoo.com.br



INOVAÇÕES E TECNOLOGIA PODEM ALTERAR O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS

► Maurício Dell'Osso

Eo tão esperado futuro chegou. Por vezes esperado ansiosamente, por outras com um certo temor. A verdade é que ainda temos muito que aprender se focarmos em uma das habilidades do Administrador: a "Gestão de Pessoas".

Nossos jovens, das gerações X, Y e Z, provocaram a necessidade de uma nova metodologia para Gerenciamento em Ambiente Multigeracional. motivações, compromissos e interesses diferentes, ambições e expectativas diferentes. Parece que que estamos vivendo uma nova Torre de Babel.

A velocidade das informações e a facilidade de relacionamento criadas com as redes sociais tem alterado profundamente o ambiente empresarial. O jovem de hoje, acostumado a conversar com diversos contatos de quem sequer tem conhecimento de seu grau de inserção social neste mundo novo, já não tem dificuldades em conversar com o Diretor Presidente da empresa em que trabalha, de igual para igual.

Esses jovens, futuros administradores, ainda hoje aprendem nas universidades, que a motivação do ser humano pode ser totalmente entendida na Pirâmide de Maslow. Nessa pirâmide, composta por degraus de atendimento de necessidades que devem ser satisfeitas antes de se passar ao degrau superior, consideram-se as necessidades Fisiológica,

Segurança, Pertencimento, Estima e Autorrealização. Será que estas condições bastam para entendermos todo ser humano? Acredito que os jovens de hoje, principalmente das Gerações Y e Z, não se enquadram nessa pirâmide. A Geração Y, por exemplo, é motivada por desafios e tem interesse na ascensão rápida, tem pressa e tende a não permanecer muito tempo em um emprego. São considerados como sendo uma geração do improviso, que não gosta de ler manuais e são adeptos ao método de “tentativa e erro”.

Mais complicados para nós da Geração Baby Boomers são os jovens da Geração Z (nascidos após o ano 2000 e que já começam a “povoar” nossas empresas). Eles parecem ter vindo do futuro.

Possuem características dinâmicas e inovadoras por conviverem com a tecnologia e a ciência. São os “nativos da Internet”. Também são Multitaskers (fazem diversas atividades ao mesmo tempo) e isto faz com que eles pareçam “não focados”, embora não seja exatamente isto. São imediatistas e críticos e, por isso, costumam mudar de opinião diversas vezes.

Se formos analisar pelo aspecto de “o que os motiva?”, temos que considerar que muitos deles são altamente preocupados com questões ambientais e que só gostarão de trabalhar em empresas que lhes ofereçam uma “causa” para lutar.

Não mais podemos acreditar que um setor de Gestão de Pessoas possa utilizar-se, exclusivamente, dos estudos de Maslow para nortear suas ações de treinamento e de motivação neste novo ambiente. As mudanças estão aí! A Indústria 4.0 já caminha a passos largos, com as novas tecnologias listadas em relatório da Boston Consulting Group (BCG): Robôs Inteligentes; Manufatura Aditiva (impressão 3D); Simulação; Integração Horizontal e Vertical dos Sistemas; Internet das Coisas; Big Data & Analytics; Cloud Computing; Segurança Cibernética e Realidade Aumentada.

Tarefas conhecidas, repetitivas, tendem a ser executadas por máquinas e as profissões com essas características tendem a desaparecer, conforme exposto no Fórum Econômico Mundial 2016, em

Davos. Sobreviverão as profissões que requeiram abstração, criação, desenvolvimento, que tenham que lidar com situações novas e serviços para pessoas. Aí se encaixam a Gestão Estratégica e a Gestão de Pessoas, que necessitarão de profissionais que tenham habilidades em lidar com ciência de dados e alto grau de abstração numérica.

Essa nova realidade exigirá uma nova ferramenta de análise de motivações, permitindo que a Gestão de Pessoas em Ambiente Multigeracional possa identificar o grau de interesse e potencial para o desenvolvimento desse novo profissional.

Enquanto não desenvolvemos essa ferramenta, podemos fazer pequenas novas leituras dentro da Pirâmide de Maslow, incluindo: jornada de trabalho flexível, conforto físico, felicidade, segurança de que a empresa respeita o Meio Ambiente, integração do trabalho com suas Redes Sociais, recebimento de *feedback*, oportunidades de crescimento, reconhecimento, autonomia para executar tarefas, para inovar, criar e sugerir, sentir que influencia as decisões gerenciais, participação nos resultados de empresa, entre outras.

Resta a nós começarmos a prestar atenção nos novos movimentos que motivam essa população Multigeracional, como é o caso do “*Meatless Monday*”, lançado no Brasil em 2009 e que recebeu a tradução literal de “Segunda Sem Carne”, com o apoio da SVB – Sociedade Vegetariana Brasileira e com a SVMA – Secretaria do Verde e Meio Ambiente. Além de conscientizar mais sobre o consumo de animais, o movimento aborda e reforça a questão ambiental que independentemente de ser, ou não, vegetariana, deveria ser uma preocupação mundial.

O mundo está tão rápido que novos movimentos já podem ter sido criados desde que iniciamos a leitura deste artigo... Vamos ficar atentos à Sociedade 4.0 !

➤ MAURÍCIO DELL’OSSO

É administrador,
Mestre em Educação; Sócio-Diretor da M. Dell’Osso
Consultoria e Treinamento.
mdelloso@terra.com.br



LIDERANÇA

E AS RELAÇÕES

INTERGERACIONAIS

▶ Roberto Kanaane



O desafio da atualidade, quanto à gestão de pessoas, centra-se na identificação de líderes capazes em acompanhar as mudanças

socioeconômicas culturais. Assumir o papel de líder no âmbito empresarial, na modernidade, implica conceber os adventos da tecnologia da informação e comunicação (TIC), as metamorfoses ocorridas com os atuais padrões sociais, assim como a busca da identidade, tanto em nível individual quanto em níveis coletivos/corporativos. Indo ao encontro destas posições tem-se como referência os estudos de Zygmund Bauman (2014), no tocante à modernidade líquida.

O conceito de modernidade líquida proposto por Bauman (2014) objetiva, entre outros pontos, compreender qual a possibilidade de se retornar às atitudes com ênfase na ação coletiva diante do estágio atual da sociedade, em que há predominância de posturas instáveis diante das múltiplas mudanças, pois há tendência das pessoas em direcionar a individualização e privatização do “ser”.

Ao mesmo tempo, destacam-se as principais características da modernidade líquida, quais sejam: o desapego à previsibilidade, o acelerado processo de individualização, seguido do tempo de liberdade e insegurança. Este contexto pode ser definido a partir do vocábulo alemão: *Unsicherith*, que significa: falta de segurança, de certeza e de garantia. A gestão das empresas no século XXI, sejam elas voltadas ao desenvolvimento de produtos, lan-

çamento de novos serviços ou em suas políticas quanto à organização técnica, comportamental, de equipes, veem atestando que a mudança organizacional tende a ser uma constante.

De uma maneira geral, a empresa líquida tem se caracterizado por não ter limites, ou seja, não se fixando às formas existentes, estando constantemente em processo de mutação. Verifica-se, também, que a empresa líquida tende a não focar em sua missão, posicionamento estratégico, valores, estando mais centrada no negócio, em que a velocidade importa mais que o fato e as competências.

Concomitantemente ao exposto tem-se constatado que não há um modelo de liderança ideal, havendo a multiplicidade de estudos que são constituídos objetivando um ambiente com melhor desempenho focado no projeto coletivo. Nesse sentido, uma liderança líquida pode contribuir na mobilização dos membros da equipe, interagindo com fluidez, leveza, junto aos colaboradores, facilitando a interação e contribuindo para o surgimento de um dever organizacional facilitador.

Por outro lado, a liderança líquida tende a conceber o sujeito da modernidade líquida expressando inúmeros sentimentos de aflição, insegurança, depressão, ansiedade, a partir da constatação de possíveis dificuldades existentes.

O relacionamento líder e liderado, também, passa pelo crivo das relações intergeracionais ocasionando, em muitas das vezes, conflitos e constrangimentos entre as partes envolvidas.

O conceito de geração assinala o papel da experiência na formação da subjetividade individual, no tocante as suas concepções identitárias e contextuais (fórmula, estudos, trabalhos, entre outros fatores). Segundo Debert (1998, p. 60) gerações “Não se referem às pessoas que compartilham a mesma idade, mas aqueles que vivenciaram determinados eventos que definem trajetórias passadas e futuras”. Tal formulação baseia-se na concepção da Geração concebida por Mannheim (1982), o qual define geração como um fenômeno cuja natureza é essencialmente cultural. Portanto, para que se entenda o que ocorre no ambiente de uma geração, faz-se necessário considerar os fatos, as situações, os acontecimentos históricos e sociais. É relevante considerar que o estudo das gerações surgiu no campo científico do marketing com a finalidade de entender como se apresenta o comportamento do consumidor frente aos produtos e/ou serviços. Gradativamente, este conceito foi estendido ao estudo do comportamento humano e suas implicações no ambiente corporativo. Nesse sentido, tem-se identificado a presença das respectivas gerações, a saber: Baby Boomer, X, Y e Z, contendo características comportamentais, situacionais que remetem a hábitos e costumes os quais, em linhas gerais, reúnem características distintas que não são necessariamente excludentes sendo, no entanto, em muitas vezes complementares. Ao liderar as diferentes gerações no ambiente corporativo, o líder necessita incorporar ao seu papel profissional atributos da liderança líquida (Bauman, 2014), ou seja, visualizar que cada colaborador reúne atitudes e comportamentos distintos, sendo a chave para a inovação no âmbito empresarial. As práticas de diversidade multicultural sugerem medidas que promovam e acolham a diversidade étnica, social, atitudinal e comportamental entre os membros de uma comunidade empresarial. Tal postura tende a contribuir para que os distintos comportamentos geracionais se constituam em valor agregado em benefício do desenvolvimento organizacional e da inteligência corporativa, objetivando atrair e reter os talentos humanos necessários, assim como fornecedores, clientes parceiros e investidores do negócio.

Tem-se constatado que as respectivas gerações - Baby Boomers, X, Y e Z - reúnem conhecimentos e habilidades que, juntos, têm contribuído para a eficiência, eficácia e excelência empresarial. À guisa de considerações finais destaca-se a imperiosa necessidade de desconstrução do papel do líder ao rever suas experiências, valores, condicionamentos e conhecimentos, adotando como referência o contexto social mais amplo. Conseqüentemente, sugere-se que a construção da performance e do desempenho do líder estejam focados nas concepções propostas por Bauman (2014) quanto a modernidade líquida voltada às tendências e perspectivas contemporâneas. Pressupõe-se, pois, que o realinhamento e o relacionamento das lideranças sejam decorrentes das demandas emergentes na sociedade, onde se evidencia o protagonismo dos profissionais de vanguarda, envolvidos com a gestão de pessoas, no intuito de mobilizar estratégias e táticas visando o desenvolvimento do Potencial Humano, das competências e atributos, propiciando a presença do Líder de Mudanças. Este, por sua vez, necessita ser o autor e ator de sua reconstrução atitudinal e comportamental, sob a perspectiva da pluralidade vigente na perspectiva da Liderança Contemporânea, onde haja a fluidez, liquidez e ao mesmo tempo a energia necessária para o direcionamento de ações do ambiente interno e externo à organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zalar, 2014.

DEBERT, G. G. A. *Antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações: Os Desafios dos Líderes no Relacionamento Intergeracional*. # ed. São Paulo: Gen/Atlas, 2017.

MANNHEIM, K. *A questão das Gerações*. São Paulo: Ática, 1982.

ROBERTO KANAANE

É Administrador,
Sócio-diretor da Roka Consultoria em
Gestão de Pessoas.
kanaanhe@gmail.com

OS MESTRES

DA INSTABILIDADE

► Kendi Sakamoto



As mudanças que vêm a bordo das novas tecnologias podem assustar. Mas há uma chave-mestra que leva do planejamento ao sucesso

mesmo em tempos “muito loucos”.

Há cerca de vinte anos, o consultor Tom Peters, percorrendo o mundo com suas lições sobre a destruição criativa – uma herança tão bem desenvolvida e aprimorada a partir de Schumpeter, nos alertava sobre a importância da Tecnologia da Informação e da web na alavancagem de negócios e organizações hoje e amanhã. Ele dizia o seguinte: “Cortamos os orçamentos de TI e preterimos grandes projetos quando a economia desacelera. Mas, só se chega adiante, e fora a calmaria econômica, pelo compromisso total com a TI. Falamos sobre o ‘boom tecnológico’ e a concomitante ‘falência tecnológica’ como se a promessa da tecnologia fosse coisa do passado. **Mas a estupenda aventura na TI está apenas começando**”. E concluía da seguinte forma: “procuramos tirar vantagem da web em nosso ‘comprovado’ modelo de negócio, quando o que devemos é reimaginar esse negócio para que ele seja conduzido – interna e externamente – pela web e o poder de conectividade total”.

Essa espécie de messias dos novos negócios em tempos “muito loucos”, como ele gosta de afirmar,

não escondia, entretanto, sua consciência de que tudo passa pelo foco absoluto no relacionamento com os clientes. Novas formas, novos projetos, inovações ininterruptas em busca de um relacionamento duradouro de encantamentos contínuos. Experiências memoráveis, diz ele de forma incansável. Tudo isso me faz pensar nos empreendedores que possibilitaram que chegássemos a esse ponto: os pioneiros da modernidade. Que nada mais são que os empresários que souberam se utilizar da chave-mestra. Aquela que permanece desde os tempos em que não se falava em TI nem em rede mundial de computadores. Sabe qual é essa chave? A que abre qualquer porta por mais inexpugnável que pareça? Aquela que está por traz de todo planejamento estratégico bem-sucedido? É a perseverança. É o momento de se levar a sério uma expressão que virou jargão e se desgastou, de tanto que andou na boca de consultores bem-intencionados. “Só fracassa quem desiste”. Ou, como dizia o falecido escritor Fernando Sabino, numa tirada feita para nos estimular: “No final, tudo dá certo. Se não deu, é porque ainda não é o final”. Certa vez, dando uma palestra sobre as possibilidades da inovação contínua para os membros da diretoria de uma empresa de médio porte, estávamos contando a história de algumas grandes organizações vencedoras (aquelas feitas para durar), quando



o presidente da empresa saltou da cadeira: “Então, perseverança é a chave!”, exclamou ele. E ficou nesse estado ao ter contato com os fatos que permeiam a gênese de grandes corporações. Quando eram de um tamanho menor e estavam engatinhando em seus projetos, quase todas elas falharam. Até que a coragem de seus fundadores, o espírito de luta incansável – sem desistir, sem retroagir – os fizessem criadores de impérios.

Apesar de tudo isso, vemos hoje empresas assustadas sempre que uma mudança cultural se avizinha. A bordo de uma inovação tecnológica, um novo processo de negócios etc., sempre na esteira da web e da TI. As recomendações são as seguintes: envolver todos na organização, conscientizar sobre os benefícios e não se assustar quando a maré parece contrária. Os riscos da inovação são as oportunidades que os clientes estão aguardando para um novo e melhor relacionamento.

Nesse momento temos 7,5 bilhões de pessoas no mundo, sendo que a cada quatro, uma é chinesa. Temos no Brasil mais de 240 milhões de habitantes e 300 milhões de celulares, em que os smartphones e iPhones substituíram os aparelhos celulares e os computadores físicos. O mundo ficou conectado. Outro dado importante é que no Brasil temos, infelizmente, mais de 1,5 milhão de adolescentes da geração Nem

Nem, ou seja, nem trabalham e nem estudam. Isso é preocupante.

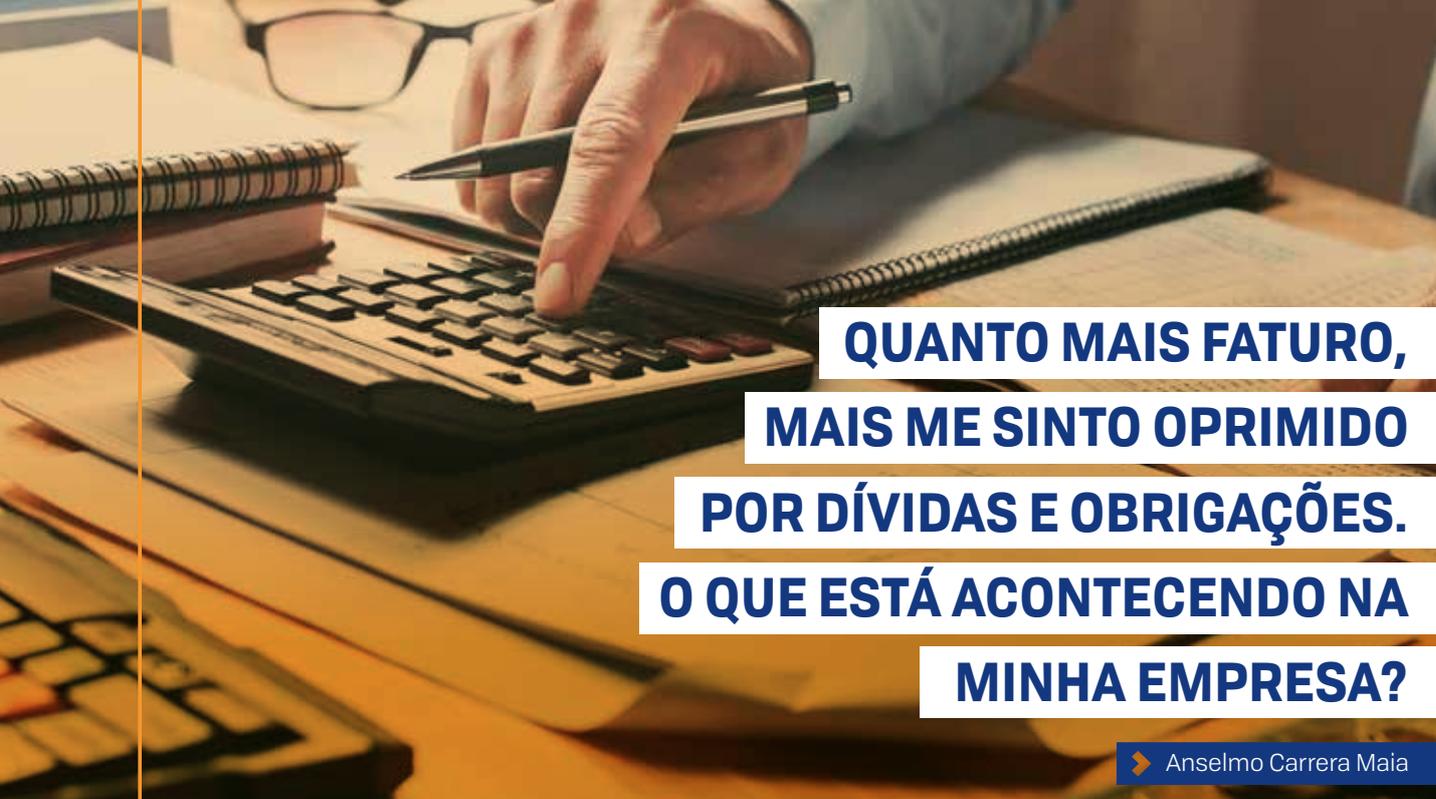
Em 2016 e 2017 tivemos quase dois milhões de alunos de faculdades particulares que se evadiram das instituições de ensino por diversos motivos, sendo o principal a falta de perspectiva uma vez que estamos com mais de 20 milhões de desempregados no país.

As mudanças são constantes e o administrador tem que ser muito criativo nas suas análises, escolhas e ter o discernimento para tomar as decisões mais rápidas e mais assertivas.

De nada adianta esperar por um momento de estabilidade. Ele não virá. Assim, sabiam e sabem – como o gênio Steve Jobs, fênix que sempre renasce das cinzas dos negócios anteriores – os grandes mestres da instabilidade, os empreendedores que construíram e constroem este mundo dos negócios de hoje.

➤ KENDI SAKAMOTO

É administrador,
Especializado em Marketing, Gestão Estratégica de
Negócios e Psicopedagogia;
Diretor da Kendi Sakamoto Consultoria e Serviços;
Sócio-diretor da Editora Laços e Presidente da TV
Relacionamento
kendi.sakamoto2018@gmail.com



QUANTO MAIS FATURO, MAIS ME SINTO OPRIMIDO POR DÍVIDAS E OBRIGAÇÕES. O QUE ESTÁ ACONTECENDO NA MINHA EMPRESA?

➤ Anselmo Carrera Maia



Nos últimos anos muitos empresários têm me procurado e colocado a seguinte questão: ***“Acho que está acontecendo alguma coisa***

estranha na minha empresa, quanto mais faturei mais me sinto oprimido pela falta de recursos!”

A gestão financeira eficiente do capital de giro é um grande desafio para os empresários. Muitos gestores não se atentam para este item e desconsideram a necessidade da existência de um capital de giro capaz de financiar todo ciclo operacional da organização. O fluxo financeiro de cada organização é muito diferente. Cada segmento apresenta características particulares em relação ao seu fluxo de recebimento. Dependendo da sua operação pode ser longo e incerto. A falta de cuidado na gestão financeira pode inviabilizar o negócio.

Nos últimos anos, esse problema tem se agravado de forma importante. Devido à crise econômica, o despreparo dos empreendedores, que na sua maioria, montam seu negócio sem se preocupar com o capital de giro necessário para sua operação, é muito comum. Os planos de negócios são montados de forma incompleta e não demora muito para a nova organização apresentar problemas financeiros que tornam a operação do negócio impossível. É ver-

dade que as empresas fecham por um conjunto de motivos, porém a questão financeira é sempre muito determinante. Os empreendedores não se prepararam para esta fase crítica, e ficam na iminência de deixarem de operar devido à falta de capital de giro e, conseqüentemente, de liquidez.

Uma empresa líquida é aquela que pode facilmente satisfazer suas obrigações de curto prazo, no vencimento pré-determinado entre as partes (Gitman, 1997). É importante ressaltar que as empresas “quebram” porque apresentam problemas de liquidez o que é óbvio. O relevante nisto tudo é conseguir identificar as razões que levaram a empresa a apresentar este quadro antes que os efeitos desta má gestão sejam irreversíveis.

Quando a empresa tem bom resultado econômico (receitas superiores aos custos e despesas), mesmo assim ela pode apresentar problemas com o fluxo de pagamentos. Se a empresa recebe dos seus clientes com um prazo maior do que o prazo efetivo de pagamento de suas obrigações junto aos fornecedores e colaboradores, isto demonstra um erro no seu fluxo de caixa. Antecipar pagamento antes do recebimento efetivo das vendas é financiar a operação dos seus clientes. Quando não existe capital de giro disponível para financiar esta

antecipação à organização tem que levantar este recurso com a rede bancária, e logo o resultado financeiro será negativo, pois terá que pagar juros altos por este recurso antecipado.

Um dos primeiros princípios de gestão financeira é; **“Receba antes e Pague depois”** outro também muito eficiente é; **“Antecipe recebimento e poste-pague pagamento”**.

Agora quando o resultado econômico e o resultado financeiro são negativos a situação fica mais crítica ainda. Pois se o negócio não gera sobras de caixa a operação se torna inviável (MAIA e GIL, 2002).

➤ CICLOS DAS ORGANIZAÇÕES

É um grande desafio para os empreendedores conhecerem tantos ciclos:

Ciclo Econômico: É o tempo médio que a empresa gasta para vender determinadas mercadorias do seu estoque. É o período que o produto fica em estoque. Consideramos aqui a data da aquisição da matéria prima, período de produção até a efetiva venda.

Ciclo Operacional: É o tempo médio que a empresa gasta desde a aquisição da matéria prima, período de produção, venda e efetivo recebimento. Quanto menor for o ciclo operacional, menor será a dependência da empresa de Capital de Terceiros.

Ciclo Financeiro ou Ciclo de Caixa: É o período em que a empresa paga seus fornecedores até o recebimento dos seus clientes. Quanto mais antecipar o pagamento dos fornecedores antes do efetivo recebimento dos seus clientes, terá grandes problemas de liquidez. Por todas estas questões os empreendedores têm que estar atentos para sua gestão financeira e reconhecer a necessidade de terem um capital de giro suficiente e capaz para financiar todo este ciclo operacional.

➤ SINTOMAS DA FALTA DE LIQUIDEZ

Na conversa com empresários que estão passando por este problema tenho percebido alguns sintomas característicos desta fase crítica:

- › Pagamento alto de Juros.
- › Dívida bancária muito alta.

- › Atraso no pagamento da folha e benefícios dos colaboradores.
- › Atrasos nos pagamentos dos prestadores de Serviços.
- › Fornecedores pagos somente no cartório.
- › Impostos a recolher em atraso.
- › Imposto retido não recolhido.
- › Utilização de Factoring.

Por estes sintomas é claro concluir o diagnóstico. Esta empresa está necessitando rever seu fluxo financeiro, pois nada justifica tantos problemas. Se o negócio não consegue pagar os gastos básicos efetivados na realização das receitas este negócio precisa ser revisto ou fechado.

Podemos concluir que o não reconhecimento da necessidade de uma revisão no seu fluxo de pagamentos levará a empresa para o pior dos mundos: fechamento e descontinuidade. Sem mudança o empreendedor ficará em um constante dilema, pois quanto mais faturar mais vai ter que antecipar os pagamentos e este ciclo nunca termina. É necessário rever o fluxo de caixa e ajustar estes prazos com o princípio já citado **receba antes e pague depois**. Enquanto este ajuste não for realizado os problemas estarão presentes no dia a dia e assim os gestores continuarão apagando os incêndios diários sem o controle do seu negócio e da sua gestão financeira.

➤ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GITMAM, L. J. *Princípios de Administração Financeira*, São Paulo: Harbra, 7ª ed., 1997.

MAIA, A. C. e GIL, A. C. *Miopia em Marketing no Segmento Hospitalar do Brasil*. O Mundo da Saúde, São Paulo, ano 26. v. 26. n. 2, p. 244-254, Abril/Junho 2002.
Anselmo Carrera Maia - (1)

➤ ANSELMO CARRERA MAIA

É Administrador;
Coordenador MBA Executivo em Controladoria e Finanças do Centro Universitário Adventista – UNASP - Campus São Paulo.
anselmo.maia@uol.com.br

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & NOVAS TECNOLOGIAS

► Walter Sattin



Os principais aspectos do treinamento e desenvolvimento, seus impactos na produtividade e na motivação das pessoas provêm das tecnologias utilizadas no processo de ensino e aprendizagem. As inovações oriundas da convergência NBIC (Nanotecnologias, Biotecnologias, Tecnologias de Informação e as Ciências Cognitivas) também se estendem ao campo da aprendizagem. Nunca foi tão fácil compreender a relevância da educação e de sua construção coletiva e continuada. A tecnologia tem ajudado de diferentes formas, mutuamente apoiadas, na apropriação por parte das pessoas envolvidas na ação de aprendizagem daquilo que é essencial aos objetivos de crescimento pessoal e organizacional de forma individual e lúdica. O ritmo intenso das mudanças só reforça a prática do protagonismo que nos cabe na construção diária de aprendizados relevantes, capazes de nos proporcionar uma experiência de pertencimento, autoconhecimento e contribuição aos espaços que habitamos. Uma estratégia para atingirmos esse grau de pertencimento e realização é a combinação entre o acompanhamento e adoção das tendências que

circundam nosso ambiente de trabalho, as formas compartilhadas de se obter conhecimento de várias áreas e *networking*.

A International Conference & Exposition deste ano condensou justamente as principais tendências sobre treinamento e desenvolvimento com foco nas novas tecnologias de ensino e aprendizagem.

A dinamização da aprendizagem está ocorrendo por meio de agregadores de conteúdo, automatizadores de atividades pós-treinamento, LMS's (Learning Management System) entre outros recursos. A junção entre aplicativos facilitadores da aprendizagem móvel e as formas de micro aprendizado (*Microlearning*), as quais impulsionam o desenvolvimento de competências em sessões de um a sete minutos, mostra a conexão tecnológica otimizando resultados. Exemplos de dispositivos, que se apoiam mutuamente dinamizando a aprendizagem é a combinação entre o Ensino Personalizado Adaptado (*Personalized Adaptive Learning*), que atende cada pessoa em suas necessidades de conteúdo, formas preferenciais de aprender e modalidade *Onboarding* de integração de novos colaboradores. A integração e capacitação de novos profissionais ganhou agilidade e força no seu alinhamento à cultura organizacional, sendo que os procedimentos que compõem a modalidade *Onboarding* já são aplicados a partir do recrutamento e contratação. O desenvolvimento baseado nos Pontos Fortes, ou seja, com foco na melhoria dos talentos das pessoas pode impactar favoravelmente na produtividade, ao invés da concentração de esforços para a superação dos Pontos Fracos. Aqui também há o alinhamento com a Adaptação Personalizada, que disponibiliza trilhas de aprendizado bastante pessoais em relação ao conteúdo e forma, além de contar com recursos de inteligência artificial e banco de dados capazes de monitorar o aprendizado no momento em que ocorre e sensível ao ritmo e evolução do "trilheiro" na aprendizagem.

No âmbito do Aprendizado Informal e Social (*Informal e Social Learning*) há uma liberdade de escolha acentuadamente de cunho pessoal e amparada por uma rede de conhecimento coletivo. Aqui, a parti-

cipação do RH é minimizada em razão da predominância da informalidade inerente a essa forma de aprendizagem, cabendo-lhe a promoção de um ambiente de autodesenvolvimento e troca de ideias. O vídeo não perdeu a sua contemporaneidade e segue auxiliando no desenvolvimento das pessoas, com a atual vantagem de redução dos custos e melhor qualidade trazidas pela tecnologia.

Storytelling e Gamificação são recursos lúdicos indispensáveis ao desenvolvimento do potencial humano. As narrativas auxiliam na compreensão, na retenção e estimulam a aplicação de conhecimentos e, quando combinada com a gamificação, sejam jogos ou seus mecanismos, intensificam a aprendizagem despertando curiosidade e interesse.

A Neurociência do aprendizado vem se tornando um interessante desafio aos profissionais de treinamento e desenvolvimento. O acompanhamento das pesquisas nessa área é fundamental para enriquecer os processos de ensino e aprendizagem, notadamente com foco na autonomia das pessoas, sem a qual o protagonismo ficaria comprometido, enfraquecendo as possibilidades práticas apontadas pelas diversas perspectivas e desperdiçando o que de melhor as tecnologias e suas combinações proporcionam ao desenvolvimento do potencial humano e organizacional.

E por falar em neurociência do aprendizado, fica aqui a minha recomendação final: tenha uma boa noite de sono! A aprendizagem é processada no cérebro inicialmente pela prática (treino e muito treino) e, posteriormente, consolidada durante o sono.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mizukami, Maria da Graça Nicoletti, *"Ensino As Abordagens do Processo"*, São Paulo, E.P.U., 2014

Houzel, Suzana Herculano, *"O Cérebro Nosso de Cada Dia: Descobertas da Neurociência sobre a Vida Cotidiana"*, 2ª Ed., Rio de Janeiro, Vieira & Lent, 2012

International Conference & Exposition, EUA, Maio/2018

WALTER SATTIN

É Especialista em Produtividade e Treinamento Gerencial
waltersattin@gmail.com



**EMPREENDEDORISMO:
CONTRIBUIÇÕES DA
COMPLEXIDADE DIANTE DA
MUDANÇA EXPONENCIAL.**

▶ Jefferson Freitas A. de Oliveira



As mudanças sempre apresentaram, por meio de alterações nos cenários sociais, políticos, econômicos, tecnológicos, dentre outros,

desafios diversos às organizações. Atualmente, no entanto, esses desafios assumem dimensões novas com o aumento da velocidade em que elas ocorrem diante da aceleração causada pela conectividade, diversidade e interdependência entre os agentes envolvidos nesses processos. No meio empresarial se, por um lado, essas rápidas mudanças não propiciam o tempo necessário para alguns empreendimentos se adaptarem, fazendo-os sucumbir, por outro, podem oferecer oportunidades diversas para as empresas que conseguem perceber e implementar formas de atuar nesse ambiente complexo.

A inadequação das formas atuais de se lidar com a situação das mudanças rápidas representa um entrave à sobrevivência de negócios e tal fato é percebido em várias evidências no dia a dia das empresas, como, por exemplo, na lentidão da tomada de decisão diante de uma estrutura organizacional definida ou da organização das linhas de comando e controle. As ações adotadas por gestores estão, geralmente, baseadas em práticas e teorias lastreadas em paradigmas fundamentados na estabilidade, na simplicidade e na objetividade e apresentam, assim, dificuldades em gerar os resultados necessários no ambiente complexo atual no qual preponderam a instabilidade, a complexidade

e a subjetividade (BREEN; HAMEL, 2007; VASCONCELOS, 2007). Conforme analisa Richardson (2005), a importância da complexidade se estabelece para a gestão na medida em que permite a identificação do contexto, às vezes multifacetado, como fator essencial na avaliação do ambiente em que atuam as organizações:

Aqueles que acreditavam na causalidade e determinismo dominantes são levados a lutar com o papel do acaso, da incerteza e do caos. Aqueles que preferem arguir que o homem move a história são confrontados com o papel do ambiente, enquanto os que arguem o contrário são deixados a enfrentar o carisma, a irracionalidade das massas e a estranha qualidade conhecida como emoção.

As Ciências da Complexidade, aqui entendidas de forma genérica, são originárias das ciências naturais onde os ambientes dinâmicos são a regra e não as exceções. A aplicação dessas ciências às Ciências Sociais e, em particular, à Administração pode ajudar os gestores a obter uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais e de formas alternativas para atuar nesses ambientes (STACEY, 2010; ALLEN; MAGUIRE; MCKELVEY, 2011). Ideias, estratégias, táticas e técnicas hoje discutidas, tais como, escalabilidade, auto-organização, adaptabilidade, autonomia e experimentação, assim como, ferramentas como a inteligência artificial, a modelagem de agentes, a lógica fuzzy etc., apresentadas de forma fragmentada como soluções para alguns problemas empresariais, fazem parte há tempos do bojo de conhecimentos utilizados de forma mais estruturada pelas Ciências da Complexidade. (MCKELVEY, 2004; CASTELLANI; HAFFERTY, 2010; SALIM; MICHAEL; YURI, 2015; STACEY; MOWLES, 2016).

Dentro das Ciências da Complexidade, uma definição importante é a de Sistemas Adaptativos Complexos apresentada por Mitchell (2009) como a de sistemas no qual uma grande rede de componentes interage sem um controle central, seguindo regras simples de operação e gerando, no entanto, comportamentos coletivos complexos, um sofisticado processamento de informações e a capacidade de

adaptação por aprendizado ou evolução. Note-se que, não por acaso, estão inseridos nesse conceito os aceleradores da mudança gerados pela diversidade (“grande rede de componentes”), pela conectividade (que “interage”) e pela interdependência (por meio de “regras”), citados no início do artigo. Esses fatores em conjunto também são responsáveis pela emergência (no sentido de surgir) de novos e complexos fenômenos. O interessante de tal conceito é que ele pode ser observado tanto em uma colônia de formigas como em uma megalópole e se encaixa muito bem quando se fala em empreendedorismo e inovação diante das necessidades atuais das organizações sujeitas a ambientes em rápidas mudanças. No tocante ao empreendedorismo, a visão das empresas e seus ecossistemas como Sistemas Adaptativos Complexos aliada a um ensino de conceitos e ferramentas pertinentes às Ciências da Complexidade podem dotar os gestores de instrumentos para um melhor entendimento da emergência de novas formas de gestão, ideias, produtos, estruturas, processos, mercados e empresas, desenvolvendo ambientes mais propícios à inovação com novos comportamentos na tomada de decisão diante de eventos não-lineares e uma melhor percepção dos processos geradores da ordem e fomentadores do caos em sistemas dinâmicos. (ANDRIANI, 2011; LICHTENSTEIN, 2011; ROUNDY; BRADSHAW; BROCKMAN, 2018).

As organizações, entendidas dessa forma, apresentam uma ênfase maior dada à sua capacidade de adaptação. A fundamentação propiciada pelas Ciências da Complexidade centrada no “porquê”, mas aliadas ao “como” pode auxiliar o gestor no entendimento da tomada de decisão nesse ambiente complexo. Isso implica, conseqüentemente, a compreensão e a aceitação de formas diferentes de ver e atuar na organização. Algumas organizações podem se adaptar bem a tais mudanças e aproveitar as oportunidades identificadas nesse cenário, noutras a estratégia organizacional pode apontar para a criação de novas companhias, departamentos externos ou independentes da própria empresa numa visão empreendedora semelhante à de startups, noutras, ainda, a impossibilidade de perceber a necessidade das mudanças pode levá-las a sucumbir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, P.; MAGUIRE, S.; MCKELVEY, D. B. *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. 1. ed. London: Sage Publications Ltd, 2011.
- ANDRIANI, P. *Complexity and Innovation*. In: *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. [s.l.] Sage Publications Ltd, 2011.
- BREEN, B.; HAMEL, G. *The Future of Management*. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- CASTELLANI, B.; HAFFERTY, F. W. *Sociology and Complexity Science: A New Field of Inquiry*. Softcover reprint of hardcover 1st ed. 2009 ed. Berlin: Springer, 2010.
- LICHTENSTEIN, B. B. *Complexity Science Contributions to the Field of Entrepreneurship*. In: *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. [s.l.] Sage Publications Ltd, 2011.
- MCKELVEY, B. *Toward a complexity science of entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 3, p. 313–341, 2004.
- MITCHELL, M. *Complexity: A Guided Tour*. New York: Oxford University Press, USA, 2009.
- RICHARDSON, K. *Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory And Application. Managing the Complex*. Charlotte: Information Age Publishing, 2005. v. 1
- ROUNDY, P. T.; BRADSHAW, M.; BROCKMAN, B. K. *The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach*. *Journal of Business Research*, v. 86, p. 1–10, 1 maio 2018.
- SALIM, I.; MICHAEL, S. M.; YURI, V. G. *Organizações Exponenciais*. Edição: 1a ed. [s.l.] HSM Editora, 2015.
- STACEY, R. D. *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the Need to Rethink Management after the Collapse of Investment Capitalism*. 2. ed. [s.l.] Routledge, 2010.
- STACEY, R. D.; MOWLES, C. *Strategic Management and Organisational Dynamics*. 7 edition ed. Harlow, England: Pearson, 2016.
- VASCONCELOS, F. C. de. *Dinâmica Organizacional e Estratégia: Imagens e Conceitos*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

JEFFERSON FREITAS A. DE OLIVEIRA

É Administrador, Graduado (UECE), Mestre (COPPEAD/UFRJ) e Doutor (FEA/USP) em Administração; Sócio-administrador da Pavarini Consultores Associados. jefferson.freitas@pavarini.srv.br



CARREIRA E

NEGÓCIO NO EXTERIOR

➤ Maria de Fátima Abud Olivieri



O processo de conectividade da economia mundial tem desafiado os profissionais de várias áreas, especialmente da administração, a se prepararem para uma carreira global. Alcançá-la requer estratégia e foco em aspectos educacionais e acompanhamento das principais tendências do mercado.

O esforço para internacionalização de carreiras ou negócios deverá, inicialmente, responder à algumas questões-chave:

- › Por onde se deve começar a internacionalização da carreira ou do negócio?
- › Qual deverá ser o investimento necessário?
- › Quais são as reais oportunidades de mercado no exterior?
- › Que barreiras ou dificuldades deverão ser observadas?
- › Quais são as competências requeridas?
- › Dentre as oportunidades existentes, quais são as mais aderentes ao perfil profissional ou ao perfil do negócio?

A minha experiência nesse campo, visando apoiar a internacionalização de carreiras ou de negócios,

iniciou-se com a parceria no primeiro seminário internacional na UCF – University of Central Florida, em Oviedo-Florida, em 1989 e, a partir daí os seminários não pararam mais. Anualmente, ou às vezes, duas, três, quatro ou mais vezes ao ano, realizamos seminários em várias partes do mundo. Nos Estados Unidos (Flórida, Houston, Tampa, Las Vegas e Los Angeles). Na Europa (França, Inglaterra, Portugal, Espanha, Alemanha); na Argentina; na África e em Dubai, entre outros.

Essa longa vivência ajudou a identificar o número de estudantes estrangeiros no Brasil, ranking dos países que mais atraem estudantes internacionais; índice de internacionalização de empresas brasileiras ao longo do tempo; países em alta para se trabalhar, inclusive as profissões mais procuradas, bem como as diferenças culturais que não podem ser negligenciadas por quem pretende ser bem-sucedido no exterior.

A carreira é um processo constante de construção e que leva tempo para ser formada. Porém, ela não deve ser entendida como um caminho difícil, mas como uma sequência de posições e trabalhos realizados pelo indivíduo.

Da mesma forma, a conquista de espaço empresarial no mercado externo é o resultado de um longo cami-



inho permeado por contratos internacionais bem-sucedidos em qualquer uma das modalidades escolhidas de aproximação e efetiva realização dos negócios.

A atual velocidade das mudanças reforça a necessidade contínua de aprendizagem mais concentrada nas habilidades do que propriamente na profissão. Em 2030, o futuro das habilidades e empregabilidade, através de pesquisa realizada pelo grupo editorial Pearson em parceria com a fundação britânica de inovação e a Oxford Martin School, da Universidade de Oxford, imagina uma situação positiva para a convivência entre homens e máquinas.

“Imaginar os nomes das profissões do futuro é um exercício bobo e o melhor é se preparar em vez de assumir um papel de vítima dos robôs”, diz Amar Kumar, vice-presidente e responsável por liderar o time global da Pearson.

O mais importante é que se você começar a se concentrar nas habilidades atuais suas chances serão maiores. Porém, se você começar a focar nas suas habilidades atuais, será possível usá-las de maneira diferente. O mercado está de olho nas carreiras do futuro e áreas como inovação e meio ambiente estão entre as mais promissoras.

Se você procura estudar e se atualizar, mesmo que sua profissão desapareça e que uma determinada habilidade perca importância, você sempre terá

algo a oferecer. Porém, nota-se uma necessidade de se criar uma maneira mais flexível e ágil para adquirir habilidades, conhecer as diferenças culturais e se preparar para receber o outro.

As chances de sucesso no mercado internacional serão maiores para aqueles que têm mais experiência, atualização, que facilmente investem em atividades e ações de formação que aumentam sua cultura e conhecimento, criatividade e visão global do mercado.

O início dos contatos com o mercado externo pode ser feito através de um seminário internacional, que poderá ter o poder de impulsionar o planejamento e a realização da carreira ou negócio internacional.

■ REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Abud, Fátima e Olivieri Rafael, “*Internacionalização de carreiras, empresas e negócios. Um passo para a globalização do homem*”, São Paulo, Globus Editora, 2018 (<http://provir.org/pense-em-trabalhar-habilidades-esqueça-a-profissao/>).

➤ MARIA DE FÁTIMA ABUD OLIVIERI

É Professora Doutora de pós-graduação da Florida Christian University (USA); Professora Convidada da FGV-SP e Sócia-Diretora da Competency do Brasil.
fatima@competency.com.br

FAÇA PARTE DO SINDAESP

VOCÊ SABIA?

QUE o SINDAESP é um dos mais atuantes Sindicatos no Estado de São Paulo com estrutura e instalações para atender seus associados, que têm livre acesso a diversos serviços que tornam o dia a dia das empresas bem mais fáceis e que geram negócios e economia aos empresários?

SERVIÇOS e BENEFÍCIOS

- ✓ **Convenções** Coletivas de Trabalho incluindo categorias diferenciadas dos Administradores de Empresas: Engenheiros e Técnicos de Segurança do Trabalho.
- ✓ **ASSESSORIA:**
 - ✓ Trabalhista para prevenir conflitos judiciais e administrativos.
- ✓ **PARCERIAS** entre:
 - ✓ SINDAESP e SICREDI oferecem serviços financeiros com taxas inferiores às praticadas pelo mercado.
 - ✓ SINDAESP e BEEFIND (plataforma digital) divulgam os serviços de consultoria e treinamento empresarial que você presta para as empresas, gerando oportunidades de negócios.
 - ✓ SINDAESP e PORTAL DOS ADMINISTRADORES.COM oferecem plataforma de networking e compartilhamento de conhecimentos.
 - ✓ Consultoria Tributária para auxiliar no planejamento tributário e na recuperação de tributos.
 - ✓ Programas de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).
 - ✓ Contratação de estagiários e trainees – CIEE.
- ✓ **Grupos Setoriais** para estruturar ações coletivas visando a criação de vantagens competitivas para as empresas.
- ✓ **Publicações** on-line: Sindaesp Informa; Carta de Conjuntura; eSocial no Facebook; Coletânea ADM e Pesquisa de Nível de Emprego das empresas de administração.
- ✓ **Acesso à rede** de lazer do SESC e aos cursos do SENAC.
- ✓ **Certificado** de Exclusividade, Análises Setoriais, Câmara de Arbitragem, Certificado de Origem, Certificação Digital, Marcas e Patentes etc, em conjunto com a FecomercioSP.
- ✓ **SOLUCIONA BRASIL** – Feira e Fórum de Administração e Gestão.

QUE, além desses, o SINDAESP ainda oferece outros serviços e benefícios?
Para SABER MAIS, ACESSE O NOSSO SITE e SIGA-NOS
nas REDES SOCIAIS:

www.facebook.com/sindaespadm | www.facebook.com/admbrasileira
www.admbrasileira.com.br/coletanea | www.linkedin.com/company/sindaesp
www.solucionabrasil.com | www.linkedin.com/company/solucionabrasil
www.facebook.com/solucionabrasil-1944345218962393

SINDAESP

Sindicato das Empresas
de Administração no Estado de São Paulo

SINDAESP - Av. Paulista, 1439
1º andar - cj 11 - CEP 01311-200 - SP
(11) 4119-1622 | (11) 3263-1140
cadastro@sindaesp.com.br | www.sindaesp.com.br



ADM

Associação Brasileira
de Administração

SINDAESP

Sindicato das Empresas
de Administração no Estado de São Paulo

AV. PAULISTA, 1439 – 1º ANDAR – CJ 11

01311-200 – SÃO PAULO - SP

55 11 4119 0174 • 55 11 4119 1622

• 55 11 3263 1140

SINDAESP@SINDAESP.COM.BR

ADMBRASILEIRA@ADMBRASILEIRA.COM.BR

WWW.SINDAESP.COM.BR

WWW.ADMBRASILEIRA.COM.BR