

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Entrevista

Tarciana Medeiros, presidenta do Banco do Brasil, fala sobre a importância da Administração no setor público e, ainda, reforça como o olhar humano é necessário para os negócios do país

Tecnologia

Apesar de ágeis, os modelos de IA podem reproduzir vieses inconscientes que atrapalham o recrutamento e a seleção. Mas, afinal, como garantir contratações mais assertivas no mercado de trabalho?



ENTRE NÚMEROS E PESSOAS:

A ADMINISTRAÇÃO EM TEMPOS DE JUROS ALTOS



SISTEMA
CFA/CRA's
2025

2025 é o ano
do **Jubileu**
de **Diamante**



Administração 60 Anos:
Fortalecendo Histórias.
Construindo Futuros.

Do financeiro ao humano: a Selic e a complexidade da gestão



O Brasil vive mais um ciclo de aperto financeiro, com a elevação da taxa Selic voltando a ocupar o centro das atenções de empresários, investidores, gestores públicos e, claro, dos profissionais de Administração. A taxa básica de juros é um dos principais instrumentos da política monetária e, como tal, exerce influência ampla sobre toda a atividade econômica. Mas o que significa, na prática, operar sob juros mais altos para o profissional da Administração?

Nesta edição da ADM PRO, a matéria de capa mergulha nos **impactos diretos e indiretos da alta dos juros** sobre dois pilares fundamentais das organizações: Finanças e Recursos Humanos – justamente as áreas que mais despertam o interesse dos profissionais de Administração, conforme apontou a Pesquisa de Boas-Vindas 2024 do CRA-SP.

Na área de **Finanças**, os efeitos são imediatos: o custo do crédito aumenta, os investimentos produtivos são reavaliados e a gestão de caixa se torna ainda mais estratégica. Administradores financeiros precisam ser hábeis em recalibrar orçamentos, reavaliar riscos e encontrar alternativas de financiamento sustentáveis. Mais do que nunca, a tomada de decisão precisa ser técnica, rápida e bem embasada.

Já em **Recursos Humanos**, os reflexos são menos diretos, mas não menos relevantes. A alta dos juros costuma vir acompanhada de retração econômica e aumento do desemprego. Isso impacta a motivação das equipes, pressiona por cortes e ressignifica o papel do RH: atrair, reter e desenvolver talentos em cenários de incerteza exige empatia, criatividade e forte capacidade de planejamento. Cabe ao administrador de pessoas manter a cultura organizacional viva, mesmo sob pressão.

Neste contexto dinâmico e desafiador, a Administração mostra mais uma vez seu valor como **campo do conhecimento que articula múltiplas disciplinas** para oferecer soluções práticas. Saber interpretar os sinais do ambiente

macroeconômico e traduzi-los em estratégias organizacionais é parte fundamental da nossa missão profissional.

Nesta edição da ADM PRO, também ampliamos o olhar para outras dimensões da Administração: trazemos uma entrevista exclusiva com a **presidenta do Banco do Brasil**, Tarciana Medeiros, que compartilha sua visão sobre liderança, inovação e gestão pública; exploramos o **marketing emocional** como ferramenta poderosa para construir conexões reais entre marcas e consumidores; discutimos os **desafios da aposentadoria**, com foco especial nos profissionais autônomos; e refletimos sobre o papel da **inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção**, uma tendência irreversível que exige equilíbrio entre tecnologia e humanização.

Esses múltiplos temas e setores, assim como o campo econômico, mostram que o **caráter generalista da nossa formação** é não só um diferencial, mas principalmente uma necessidade. Que possamos, enquanto profissionais de Administração, buscar cada vez mais conhecimento para tomar decisões mais conscientes, responsáveis e alinhadas com os desafios do nosso tempo.

Boa leitura!



Adm. Alberto Whitaker
Presidente do CRA-SP

ADM PRO

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Acesse também em

admpro.crasp.gov.br



Diretoria do CRA-SP

Comitê Editorial

**Adm. Alberto Emmanuel
Carvalho Whitaker**
Presidente

**Adm. Silvio José Moura
e Silva**
Diretor de Formação
Profissional

Adm. Walter Sigollo
Vice-presidente

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

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

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

Adm. Silvio José Moura e Silva
(coordenador)
Ana Claudia Cabral

Edson Sadao Iizuka
Admª Noemi Vieira Santos
Adm. Rogério Parente

Produção de Conteúdo

**Gerente de
Relacionamento:**
Daniel Sguerra

Editora responsável:
Katia Carmo -
MTB: 84.375/SP

Redação:
Karen Rodrigues
Katia Carmo

Capa e Projeto Gráfico:
Phábrica de Produções

Diagramação e arte:
Phábrica de Produções:
Alecsander Coelho,
Daniela Bissiguni, Érsio
Ribeiro, Kauê Rodrigues,
Paulo Ciola e Thiago
Cordeiro

Impressão:
Plural Indústria Gráfica

Tiragem:
35 mil exemplares

Periodicidade:
Trimestral

Demais conselheiros (efetivos e suplentes)

Adm. Murilo Lemos de Lemos (ouvidor), Admª Claudia Costin, Admª Rosely Benevides de Oliveira Schwartz, Adm. Silvio Pires de Paula (conselheiro federal efetivo por São Paulo), Admª Ângela Miranda Silveira Soares, Admª Cassia Verginia de Resende, Admª Elisa Yoka Yamamoto, Adm. João Paulo de Andrade Vergueiro, Adm. José Mauricio Dell'Osso Cordeiro, Admª Sandra Regina da Luz Inácio, Admª Sandra Cristina Speyer, Admª Tatiana Pereira Chelest Miras Diniz, Adm. Vitor Edson Marques Junior

Contato:
redacao@crasp.gov.br



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

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

A Revista Administrador Profissional - ADM PRO é uma publicação editada pelo departamento de Comunicação do Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA-SP. As matérias e reportagens não possuem caráter político ou ideológico e procuram, sempre, a imparcialidade.

◀ Sumário ▶

18



Capa

Em oito meses, a Selic saiu de 10,5% e chegou, em maio deste ano, a 14,75%, atingindo o seu maior patamar desde 2006. Exercendo ampla influência sobre toda área econômica, a taxa básica de juros também afeta diretamente a Administração. Na matéria de capa, especialistas comentam quais os desafios enfrentados pelos setores de Finanças e Recursos Humanos, duas das áreas que mais despertam o interesse dos profissionais registrados no CRA-SP

8



Entrevista

Tarciana Medeiros, presidenta do Banco do Brasil, compartilha com exclusividade a importância da Administração em sua jornada profissional, sua missão à frente do BB e, ainda, conta como é estar em uma posição de referência

14



Finanças

Mais de 25 milhões de pessoas trabalhavam como autônomos no Brasil em 2022. Para esse público, especialistas dão importantes dicas de investimentos que garantam uma aposentadoria com renda e segurança no futuro

28



Tecnologia

Apesar de ágeis e eficientes, os modelos de IA vêm sendo alvo de discussão por conta dos vieses inconscientes que podem reproduzir nos processos de seleção. Mas, afinal, como garantir contratações mais assertivas?

6

Em Foco

Ações da fiscalização, levantamentos do CRA-SP, 60 anos da Administração, Grupos de Excelência e outras notícias do Conselho

24

Marketing

As estratégias de marketing emocional que as marcas têm utilizado para criar vínculos de longo prazo com seus consumidores

Análise de diplomas evita fraudes em registros profissionais



O CRA-SP segue com uma análise rigorosa nos documentos apresentados no ato da inscrição dos seus profissionais. Em 2024, o departamento de Registro do Conselho identificou 15 casos de suspeita de diplomas falsos ou inválidos.

Desse total, 11 processos foram instaurados, concluídos e encaminhados ao Ministério Público para as devidas providências legais; outros quatro permanecem em andamento no CRA-SP. E, apenas nos primeiros quatro meses de 2025, sete novos casos estão em averiguação.

O setor de Registro utiliza diversos critérios para verificar a autenticidade dos diplomas e certificados, como erros de português e datas, ausência de dados relevantes, impossibilidade de validação em bancos de dados de algumas instituições de ensino e incoerência de informações.

A Resolução Normativa 649/2024, aprovada pelo CFA, favorece essa análise. Além de fornecer instruções para a verificação de documentos acadêmicos pelo Sistema CFA/CRAs, ela também estabelece a obrigatoriedade da apresentação do diploma para o registro.

Para aqueles que ainda não possuem o documento e efetuam o registro profissional com base no certificado de conclusão, o prazo para a apresentação do diploma é de até um ano após a colação de grau, sob pena de processo ético-disciplinar e demais sanções legais.

60 anos da Administração >

Número de registro profissional confere diferencial no mercado de trabalho

Em 2025, a Administração comemora 60 anos de regulamentação no Brasil. Ao longo do tempo, várias ações foram tomadas pelo Sistema CFA/CRAs para que a sociedade reconheça e valorize o importante papel desempenhado por aqueles que estão à frente das empresas públicas e privadas, promovendo o contínuo avanço do país.

Além da legalidade do registro, uma pesquisa de boas-vindas, realizada pelo CRA-SP com os novos profissionais em 2024, apontou que o diferencial no mercado de trabalho trazido pelo registro foi o principal motivo para a inscrição no Conselho, com 27,5% das indicações.

Para se valer desse diferencial competitivo e demonstrar à sociedade o comprometimento com a profissão, o CRA-SP orienta aos seus administradores, tecnólogos em gestão, técnicos de Administração, mestres e doutores o uso do número de registro no CRA-SP em assinaturas de e-mails, cartões de visitas, páginas de perfis online e demais documentos que visem sua identificação profissional.

É possível fazer isso de duas formas: inserindo o número do registro logo após o nome (João da Silva / Maria da Silva, CRA-SP nº 1234) ou usando a abreviação da nomenclatura antes do nome e o número do registro em seguida (Adm. / Tecnol. / Tec. / Me. Adm. / Dr. Adm. João da Silva / Maria da Silva, CRA-SP nº 1234).

Com o destaque dessas informações, toda a sociedade saberá que o profissional possui a devida formação e o respectivo registro em seu órgão de classe, seguindo o código de ética da profissão e demais legislações relacionadas.



Prefeitura de Araraquara retifica edital após ação do CRA-SP

No último mês de março, o departamento de Fiscalização do CRA-SP notificou a Prefeitura Municipal de Araraquara a respeito de um edital do município que tinha como objetivo a contratação de empresa especializada em serviços de orientação de dirigentes e servidores, visando o desenvolvimento de processos de planejamento estratégico e monitoramento da gestão pública por resultados.

Em seu pedido de impugnação, a equipe de Fiscalização esclareceu que a exploração das atividades descritas no objeto do edital, em especial a organização, análise, métodos e programas de trabalho, é privativa ao campo de atuação do administrador, o que implica na obrigatoriedade de registro da empresa no CRA de sua jurisdição.

Após o recebimento da impugnação, a Prefeitura de Araraquara imediatamente realizou a retificação do edital. Nesta adequação foi incluída, na descrição da qualificação técnica das empresas interessadas, a obrigatoriedade de registro e comprovação de regularidade no CRA da jurisdição São Paulo, bem como

de atestado(s) fornecido(s) por pessoa jurídica de direito público ou privado, também devidamente registrado(s) no Conselho, comprovando experiência anterior na prestação de serviço de modernização institucional de organizações públicas.



E-book gratuito do CRA-SP é o novo aliado de síndicos e moradores

Com o objetivo de fortalecer a qualidade e a eficiência na gestão condominial, o Grupo de Excelência em Administração de Condomínios - GEAC, do CRA-SP, lançou o e-book gratuito "Qualidade na Gestão de Condomínios - Prestação de Contas Mensal".

A publicação é voltada a administradoras, síndicos profissionais, condôminos e demais agentes envolvidos na gestão desse setor, oferecendo orientações práticas para uma prestação de contas clara, eficiente e que promova a valorização patrimonial.

Geração Z é a mais insatisfeita no atual emprego

Um recente levantamento do CRA-SP mostrou que os profissionais de Administração com idades entre 20 e 30 anos são os mais insatisfeitos



com o emprego atual. Apenas 22,2% desses jovens, que em sua maioria integram a chamada geração Z (dos nascidos entre 1997 e 2012), declararam satisfação com o seu trabalho; entre os *baby boomers*, dos profissionais com mais de 60 anos, no entanto, esse índice chegou a 48%.

O estudo, que ouviu 429 registrados no Conselho entre 27 de janeiro e 10 de fevereiro, identificou os motivos da insatisfação da geração Z em seus trabalhos: baixo salário ou benefícios insuficientes (59,3%), falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (48,1%); falta de reconhecimento ou valorização pelo trabalho realizado (48,1%); ausência de liderança ou gestão inadequada (44,4%); e um ambiente de trabalho tóxico ou relações difíceis com colegas (14,8%).

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e confira a íntegra dos resultados do levantamento "O mercado de trabalho para os profissionais de Administração".



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code ao lado e faça o download do e-book "Qualidade na Gestão de Condomínios - Prestação de Contas Mensal".





'A Administração, quando colocada a serviço do público, transforma o país'

Tarciana Medeiros, atual presidenta do Banco do Brasil, compartilha com exclusividade a importância da Administração em sua jornada profissional, sua missão à frente do BB e, ainda, conta como é estar em uma posição de referência

Por Karen Rodrigues

Com uma trajetória marcada pela dedicação aos estudos, ao planejamento e, principalmente, por sua representatividade, Tarciana Medeiros tem feito história e se tornado um dos nomes mais respeitados no Brasil e no mundo ao romper barreiras significativas de

preconceito e conquistar patamares nunca antes alcançados.

Em 2023, Tarciana assumiu a presidência do Banco do Brasil (BB), a segunda maior instituição financeira da América Latina. Ela é a primeira mulher a ocupar esse cargo, em mais de 200 anos do banco.

À frente de um time de 125 mil funcionários, sua gestão tem como principal objetivo trazer diversidade a todas as instâncias da organização.

Nesses dois anos, a executiva se orgulha de, junto de sua equipe, ter entregado o maior resultado da história da instituição e contribuído para que as ações do BB alcançassem uma valorização de mais de 90%.

Como reconhecimento pelo seu trabalho e atuação na defesa de negócios sustentáveis, Tarciana foi eleita pela Revista Forbes, em 2023 e 2024, uma das 100 Mulheres Mais Poderosas do Mundo. A presidenta foi a única brasileira a entrar no ranking, ocupando o 18º lugar da lista no ano passado e a 24ª posição em 2023. Recentemente, Tarciana também apareceu na 64ª colocação na lista das 100 Mulheres Mais Poderosas do Mundo nos Negócios de 2025, pela revista norte-americana *Fortune*.

Nesta entrevista exclusiva à ADM PRO, Tarciana conta como a formação em Administração contribuiu para a sua trajetória profissional, compartilha os ensinamentos aprendidos na infância, em Campina Grande - PB, quando ajudava seu pai na feira e, ainda, traz conselhos para as mulheres que almejam o topo de grandes organizações. Confira!

Revista ADM PRO - Como foi ser reconhecida por dois anos consecutivos como uma das 100 Mulheres Mais Poderosas do Mundo pela Forbes? Quais os impactos desse reconhecimento na sua vida pessoal e profissional?

Tarciana Medeiros - Espero que ver uma brasileira em um ranking desses seja inspiração para nossas meninas por todos os cantos do País. Acredito que qualquer tipo de reconhecimento só faz sentido se eu puder inspirar mulheres, meninas e qualquer pessoa a buscar tudo aquilo que puder imaginar, sabendo que é possível.

Alguns impactos a gente só percebe no dia a dia. Eu sabia que representatividade era importante, pois tive inspirações durante toda minha vida, mas quando você se vê na posição de referência a coisa muda. E muito.

Tem pouco mais de dois anos que percebo diariamente o tanto que o meu papel extrapola meu cargo e se torna fundamental enquanto referência para outras mulheres que sentiram, e sentem, que podem chegar lá. Mas essa representatividade renova também a minha responsabilidade, o meu compromisso em consolidar esse caminho de diversidade.

ADM PRO - A diversidade é a principal marca da sua gestão. Por que você considera a equidade de gênero e de raça importantes para ampliar os negócios de uma organização como o BB?

Tarciana - Diversidade, equidade e inclusão não são moda. É dinheiro. Todas as vezes em que a gente desenvolve uma solução mais diversa, com participação de múltiplos olhares - femininos, negros, PCDs, LGBTQs - esse projeto é construído de forma mais completa. Empresas inclusivas são mais lucrativas e rentáveis.

Dentro do BB, temos conduzido iniciativas de ampliação da presença feminina, negra, indígena e de outros grupos sub-representados entre nossas lideranças. Acreditamos que times mais diversos geram soluções mais completas e isso impacta positivamente o resultado financeiro, além de garantir nossa vocação de sermos uma empresa inclusiva e igualitária, o que vai dar continuidade às nossas aspirações sustentáveis.

Sabemos, também, que nossas ações têm grande impacto na sociedade e buscamos compartilhar com clientes, parceiros e até fornecedores essas iniciativas, incentivando a adoção por mais empresas.

Já avançamos bastante, mas muito mais está por ser feito. Certamente já ➤

estamos pavimentando um caminho para este futuro e blindando os avanços na governança.

ADM PRO - Na sua gestão, a instituição alcançou lucro recorde de mais de R\$37 bilhões em 2024, um aumento de 6,6% em relação a 2023. Diante das atuais instabilidades econômicas do país, quais os principais desafios enfrentados pelo BB?

Tarciana - Nosso maior desafio é dar sequência à nossa gestão, que há mais de dois anos se comprova equilibrada no desempenho financeiro e firme no implemento de ações de responsabilidade social e compromisso com a sustentabilidade. Eu não tenho dúvida sobre a capacidade de entrega do meu time, somos extremamente disciplinados na execução

de nossa estratégia. É fato que com a economia brasileira enfrentando desafios com o aumento da taxa Selic, precisamos ajustar as estratégias no caminho e assim fazemos.

Outro grande desafio, aí falando de um público muito importante, é compreender as necessidades específicas de micro e pequenos empreendedores, especialmente mulheres e pessoas de comunidades periféricas. Muitos enfrentam dificuldades para acessar linhas de crédito adequadas devido à falta de informações e à confusão entre finanças pessoais e empresariais.

Seguimos investindo muito em nossa rede de atendimento e em recursos de IA para conhecer cada vez melhor as necessidades de nossos clientes e tornar o BB cada dia mais inclusivo e alinhado aos desafios brasileiros atuais.

ADM PRO - Como a formação em Administração contribuiu para sua trajetória profissional no BB, resultando no cargo mais alto da organização?

Tarciana - Educação tem o poder de transformar. A minha formação em Administração abriu um mundo de coisas novas, mas também sedimentou alguns conhecimentos que eu já tinha de forma empírica. A Administração proporciona uma visão crítica e completa sobre as mais diversas áreas de atuação, oferece conhecimento sobre técnicas que são diferenciais na gestão de equipes e na parte estratégica de uma empresa.

A formação em Administração não apenas oferece os conhecimentos técnicos e estratégicos necessários para atuar no setor bancário, como também desenvolve habilidades comportamentais cruciais para a liderança. Ao aliar esse conhecimento com experiência prática, atualização constante e visão de longo prazo, é possível traçar uma trajetória consistente rumo ao topo da hierarquia de um banco.

Formada em Administração, Tarciana assumiu a presidência do Banco do Brasil em 2023



ADM PRO – Na sua opinião, qual a importância de se ter administradores na gestão das empresas, especialmente as públicas?

Tarciana – É fundamental para garantir eficiência, transparência e resultados sustentáveis. Administradores são treinados para otimizar o uso de recursos, algo essencial nas empresas públicas, que lidam com dinheiro do contribuinte e têm compromisso com o interesse coletivo. Assumir a gestão de uma empresa pública exige mais do que conhecimento técnico, exige sensibilidade, responsabilidade social e, acima de tudo, compromisso com o Brasil e com as pessoas. E é aí que a formação em Administração faz toda a diferença.

Com ela, aprendi a pensar estrategicamente, planejar o longo prazo e, ao mesmo tempo, tomar decisões com foco em eficiência e impacto social. É essa visão que me guia para promover inclusão financeira, apoiar o agronegócio sustentável, liderar com diversidade e dar voz a quem nunca teve espaço, como as empreendedoras do interior, os jovens da periferia ou os pequenos produtores rurais.

Como administradora, também sei que ninguém faz nada sozinho. Liderar é cuidar de gente, construir pontes e abrir caminhos para quem vem depois. Se hoje o Banco do Brasil bate recordes de desempenho e, ao mesmo tempo, amplia seu compromisso social, é porque temos uma gestão técnica e humana. Administração transforma. E quando ela é colocada a serviço do público, transforma o país.

ADM PRO – Finanças é uma das áreas em que o profissional de Administração mais atua e se interessa, segundo a pesquisa de boas-vindas realizada pelo CRA-SP. Qual dica você pode dar para esses profissionais?



Tarciana é a primeira mulher a ocupar a presidência do BB, em mais de 200 anos da instituição

Tarciana – Finanças não são só sobre lucro ou rentabilidade. São também sobre inclusão financeira, sustentabilidade, transformação social. No BB, por exemplo, cada crédito aprovado pode significar uma pequena empresa crescendo, uma família conquistando a casa própria ou uma mulher empreendedora realizando um sonho. Então estude, sim, gestão de riscos, mercado de capitais, controladoria, *fintechs*, mas estude também sobre empatia, ESG, diversidade e impacto social. Quanto mais você entender as pessoas por trás dos números, mais estratégico você será e mais valor você vai gerar, tanto para as empresas quanto para a sociedade.

ADM PRO – De que forma a experiência de trabalhar como feirante e professora quando era mais jovem contribuiu para a sua visão de negócios e capacidade de liderança?

Tarciana – Tive muito próximo o exemplo de que uma consciência cidadã ajuda a quebrar padrões, sem nunca deixarmos de lado nossas raízes e valores éticos. Então, quando falo sobre minhas origens e do quanto elas determinam meu presente, >



A diversidade é uma das principais marcas da gestão de Tarciana

é para honrar a importância desse conhecimento nos meus caminhos e escolhas.

Na infância, ajudava meu pai na feira. Isso moldou meu senso de coletividade, resiliência e minha capacidade de encontrar soluções práticas para os desafios do dia a dia. Vendia produtos simples, legumes, verduras, mas com o foco no atendimento ao público e na seriedade no trabalho. Foi ali, nesse ambiente de desafios diários, que desenvolvi habilidades essenciais, como a empatia e a perseverança.

Também fui professora e essa experiência, sem dúvida, moldou minha visão de mundo, reforçando a importância da educação e do aprendizado constante. Levo aonde vou a mensagem de que educação tem poder transformador. E tem mesmo!

ADM PRO - Nesse segmento predominantemente branco e masculino, você teve que lidar com situações de preconceito? Como reagiu nesses casos?

Tarciana - Em 25 anos como funcionária de carreira do BB, ocupei diversas funções, em muitas dependências espalhadas pelo país. Ainda é bastante solitário ser mulher em cargos de alta liderança no

mercado financeiro e confesso que, às vezes, é desafiador.

O que aprendo com as minhas interações com o setor bancário e que trago para nossa estratégia é a certeza de que não fazemos nada sozinhos e que a diversidade, que é marca registrada do BB, nos diferencia.

A realidade é que ser a primeira, em qualquer área, gera uma insegurança ao nosso redor. Uma das principais dificuldades foi lidar com a desconfiança quanto à capacidade do time que estávamos montando, para não só manter, mas crescer os resultados do BB. Nosso trabalho tem gerado frutos sólidos e isso fala por si. Entregamos lucros recordes e, em dois anos, as ações do BB valorizaram mais de 90%. E o que mais me orgulha é que isso tem sido feito cuidando das pessoas, da sustentabilidade da empresa e sem deixar de cumprir o papel social do banco.

Ser a primeira presidenta do Banco do Brasil foi uma grande quebra de paradigma para a instituição e para o mercado. Eu tenho a ambição que sejamos a última geração de primeiras e seguiremos abrindo caminho para as próximas gerações de líderes femininas na nossa indústria.

ADM PRO - Que conselhos você daria para as mulheres que têm a ambição de se tornarem presidentes de grandes organizações?

Tarciana - Vamos seguir, corajosas! Ou melhor, arretadas! Cada uma de vocês tem o potencial de realizar tudo o que imaginar. Acreditem em vocês, sejam curiosas, preparem-se para o topo que desejarem alcançar e saibam que vocês fazem a diferença nas vidas de quem está ao seu redor, todos os dias. ✨

A íntegra da entrevista com Tarciana Medeiros está disponível no site da Revista ADM PRO. Acesse <https://crasp.gov.br/admpro/home/>



Canal Ético do CRA-SP



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



acesse o portal
do CRA-SP e
saiba mais
crasp.gov.br



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

Autônomos e o caminho para uma aposentadoria segura



Profissionais que atuam por conta própria têm o desafio de construir a sozinhos uma aposentadoria que garanta renda e segurança no futuro. Para ajudar nesse processo, especialistas dão importantes dicas de investimentos

Por Karen Rodrigues

Na busca por mais liberdade e autonomia no exercício da profissão, uma parcela significativa de brasileiros tem atuado em suas

carreiras como autônomos e profissionais liberais. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, no último trimestre de 2022, o Brasil alcançou um recorde histórico com 25,7 milhões de pessoas que trabalham por conta própria, um aumento de 4,7% em relação ao ano anterior.

Tal liberdade, no entanto, vem atrelada a alguns desafios. Entre eles, a falta de estabilidade financeira, que dificulta planejamentos a longo prazo como o da aposentadoria, por exemplo. "A ausência de benefícios como o décimo terceiro ou férias remuneradas, além da falta de um salário fixo e uma estrutura corporativa que ofereça auxílio ou planos de aposentadoria, pode gerar uma resistência ao comprometimento com as contribuições mensais para a previdência", afirma Devanir Silva, presidente da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - Abrapp.

Diferentemente dos empregados com carteira assinada, que têm seus direitos previdenciários protegidos por lei, os autônomos e profissionais liberais precisam construir um planejamento previdenciário que possa assegurar renda no futuro.

No entanto, de acordo com Carlos Castro, CEO e planejador financeiro da SuperRico, plataforma de saúde financeira, antes de começar a pensar em modelos de previdência ou outras opções de investimentos, primeiro é preciso fazer uma reserva para cobrir gastos inesperados.

"A renda do autônomo é imprevisível. Se não tiver um 'colchão de segurança' para os momentos em que ela diminui, ele vai recorrer ao cheque especial ou ao cartão de crédito, o que pode levar ao endividamento. Para evitar o uso desses recursos de forma negativa, antes de começar a investir faça uma reserva de emergência, de preferência em aplicações conservadoras em renda fixa, como tesouro direto e títulos bancários (CDBs, LCI, LCA, etc)", sugere o CEO.

Ele ressalta que a reserva financeira do profissional autônomo deve ser superior a da pessoa física, ou seja, em vez de poupar de três a seis meses de despesas, o ideal é possuir um fundo que cubra pelo menos 12 meses do seu custo mensal.

Opções de aposentadoria para o autônomo

Com a reserva de emergência garantida, o profissional deve planejar a aposentadoria considerando opções que mais se adequem à sua realidade. Uma

"A ausência de benefícios como o décimo terceiro ou férias remuneradas, além da falta de um salário fixo e uma estrutura corporativa que ofereça auxílio ou planos de aposentadoria, pode gerar uma resistência ao comprometimento com as contribuições mensais para a previdência", afirma Devanir Silva.

delas é a tradicional contribuição individual ao INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

Embora o sistema de previdência social esteja enfrentando um déficit financeiro significativo, que pode impactar sua sustentabilidade devido ao aumento da população idosa e maior da expectativa de vida, é importante entender que esse modelo de contribuição não se restringe apenas à aposentadoria. Ele também garante o direito a benefícios como auxílio-doença, auxílio-acidente, pensão por morte, salário-maternidade, auxílio-reclusão, além de três opções de aposentadoria: por idade, tempo de contribuição ou invalidez, que podem ser essenciais para as pessoas lá na frente.

Segundo Castro, por mais que exista a discussão do ponto de vista de retorno financeiro, entre contribuir ao INSS ou criar uma reserva própria, há um ponto a ser considerado. No ano passado, por exemplo, o valor médio do benefício do INSS girava em torno de R\$ 2.600. Embora pareça pouco para a maioria das pessoas, alcançar esse mesmo valor com renda passiva exigiria um acúmulo patrimonial em torno de R\$ 600 mil.

"Não é tão simples acumular esse montante por uma série de razões, como disciplina e mudanças no cenário ➤



econômico. O que recomendo para os autônomos é que contribuam para o INSS, porém, não se limitem apenas a esse recurso. Isso porque, se outros planos não derem certo, ainda assim você terá uma renda vitalícia da previdência social”, observa o CEO da SuperRico.

Equilibrar a contribuição ao INSS com diferentes tipos de investimento é ideal para quem almeja um padrão de vida confortável ao se aposentar. “Optar por planos de previdência privada ou outros investimentos é uma forma de garantir uma boa aposentadoria a longo prazo. No entanto, as alternativas se compõem e não devem ser excludentes”, comenta o presidente da Abrapp.

Para Silva, um investimento que os profissionais podem considerar é a previdência complementar fechada. Segundo ele, essa modalidade apresenta condições vantajosas, como menores taxas de administração e gestão, pois são destinadas exclusivamente aos seus participantes. “Essa adesão proporciona uma estratégia mais estruturada de acumulação para aposentadoria, com a vantagem de benefícios fiscais e a segurança de um fundo administrado por entidades focadas no bem-estar dos seus membros”, explica o presidente.



Além desse modelo, Silva sugere, ainda, outros tipos de investimentos que funcionam como uma renda extra para a aposentadoria do trabalhador sem vínculo empregatício: previdência privada aberta - PGBL/VGBL (uma alternativa também com benefícios fiscais, porém com finalidade lucrativa), fundos de investimento (de renda fixa, ações ou multimercados, conforme o perfil de risco do investidor), tesouro direto (títulos públicos com diferentes prazos e rentabilidades, mas que requerem muita disciplina para formação de patrimônio), imóveis e fundos imobiliários - FIIs (alternativa de investimentos em imóveis para geração de renda passiva por meio de aluguel ou dividendos).

Erros comuns ao planejar a aposentadoria

A falta de disciplina e de conhecimento para lidar com as finanças pessoais e profissionais ao mesmo tempo é um dos erros mais comuns que o autônomo comete ao planejar sua aposentadoria, aponta o CEO da SuperRico. Para ele, ao misturar esses dois lados, o autônomo não consegue ver o que acontece no caixa e se endivida em todas as frentes, tanto como pessoa física quanto jurídica. “Assim, ele não tem disciplina de guardar dinheiro para a sua reserva e, consequentemente, não consegue nem cogitar uma previdência privada. Além disso, a maioria abandona a contribuição para o INSS”, conta Castro.

Outro erro, segundo o presidente da Abrapp, é subestimar os gastos da aposentadoria. “Muitos profissionais não consideram o custo de vida nessa fase, o que pode se tornar financeiramente insustentável”, comenta Silva.

“A renda do autônomo é imprevisível. Se não tiver um ‘colchão de segurança’ para os momentos em que ela diminui, ele vai recorrer ao cheque especial ou ao cartão de crédito, o que pode levar ao endividamento”, afirma Carlos Castro.

Ele menciona, também, a falha de não diversificar as aplicações. “Apostar apenas em um tipo de investimento pode ser arriscado, especialmente em tempos de volatilidade econômica”, aconselha o presidente.

Por onde começar?

Definir as melhores estratégias de investimento que vão atender as necessidades a longo prazo nem sempre é algo simples de se fazer sozinho. Uma solução, segundo Castro, é buscar ajuda profissional para evitar equívocos. “Recomendo um planejador financeiro que esteja alinhado aos seus interesses. Ele vai avaliar por completo sua situação e auxiliar no planejamento da aposentadoria”, sugere o CEO.

Além desse profissional, complementa Silva, há também os consultores previdenciários, que ajudam a traçar estratégias a longo prazo; os contadores especializados em autônomos, que auxiliam no aspecto tributário e de contribuições ao INSS; e os especialistas em previdência complementar, que orientam sobre planos de previdência privada.

Outra dúvida que geralmente surge é sobre quando começar a economizar para a aposentadoria. Embora não exista uma regra, os especialistas recomendam iniciar o quanto antes, o que irá gerar uma quantidade maior de recursos acumulados. “O ideal é começar, preferencialmente, na faixa dos 25 a 30 anos, quando o tempo até a aposentadoria ainda é longo e é possível aproveitar o efeito dos juros compostos”, comenta Silva.

É importante mencionar que os autônomos devem declarar todos os investimentos no Imposto de Renda, incluindo rendimentos de aplicações financeiras como fundos, tesouro direto, entre outros. “Os aportes para a previdência complementar são isentos de tributos, inclusive podem ser dedutíveis para apuração da renda tributável, caso o contribuinte declare pelo modelo completo. Caso o autônomo tenha ganhos com a venda de investimentos, como ações ou imóveis, deve incluir na ficha de ‘Rendimentos Tributáveis’ e pagar os impostos correspondentes”, orienta Silva.

Oportunidade para novos começos

Além da preocupação com a renda, é preciso mencionar que, com o aumento da expectativa de vida, as pessoas também passaram a ver a aposentadoria como uma oportunidade de recomeço. Para muitos,

inclusive, parar de trabalhar pode ser um momento difícil. “Tem gente que perde o senso de pertencimento, ou seja, não se sente mais útil. Isso acaba afetando a saúde mental e aquela expectativa de vida que existia acaba diminuindo, pois a saúde integral acaba se degradando, e não pelos aspectos financeiros”, afirma o CEO da Super Rico.

Entretanto, para a grande maioria das pessoas, por mais que tenha havido a reserva financeira, ela não será suficiente como única fonte de renda na hora da aposentadoria. “Nessa hora será preciso combinar a renda passiva, do capital acumulado, com a renda ativa do novo trabalho”, reforça Castro.

Nessa nova etapa profissional, o especialista reforça que o ideal é fazer algo que contribua para a sociedade e esteja alinhado com os próprios valores, transformando a obrigação de gerar renda em um trabalho com propósito. “Por isso que a aposentadoria tal qual a gente tem hoje como definição já não funciona mais”, lembra o CEO.

Por fim, Castro reforça que todo planejamento financeiro requer objetivos e propósitos bem definidos. “Não estou falando que é fácil, mas sem isso ele corre o risco de não sair do papel”, conclui Castro. ☞



ADMINISTRADORES SE PREOCUPAM COM O FUTURO

Um levantamento realizado pelo CRA-SP em 2023, que ouviu 363 profissionais registrados no Conselho, revelou que 62% deles consideravam muito importante ter um plano de previdência complementar.

Questionados quanto às vantagens disso, 76,6% disseram acreditar que o recurso traz maior segurança financeira na aposentadoria.

Por outro lado, o estudo também identificou que a rentabilidade dos investimentos (34,2%), a falta de transparência nas informações (26,2%) e as taxas administrativas elevadas (20,7%) eram as principais preocupações dos respondentes em relação ao assunto.

Entre números e pessoas: a Administração em tempos de juros altos

Por Karen Rodrigues



Com o maior patamar em quase 20 anos, especialistas comentam como o aumento da taxa básica de juros tem afetado duas das principais áreas de interesse dos profissionais de Administração: Finanças e Recursos Humanos

Desde setembro de 2024, o Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central (BC) elevou, por seis vezes consecutivas, a taxa básica de juros, a Selic, na tentativa de controlar a inflação e desacelerar a economia brasileira. Em oito meses, a Selic saiu de 10,5% e chegou, em maio deste ano, a 14,75%, atingindo o seu maior patamar desde 2006.

De acordo com Carla Beni, economista e professora de MBAs da Fundação Getúlio Vargas - FGV, a alta da taxa básica de juros provoca uma contração no crédito que impacta no bolso dos brasileiros, principalmente no momento do financiamento, pois o percentual da Selic influencia todas as taxas de juros do país, como as cobradas em empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras.

"Tudo que é financiado fica mais caro. Seja a compra de uma televisão, uma solicitação de crédito pessoal ou o uso do cartão de crédito rotativo, porque a base da taxa de juros da economia brasileira é a Selic. E quando ela sobe, todas as outras também sobem", explica a economista.

Embora o comunicado do Copom justifique que as incertezas do atual cenário exigem uma política monetária contracionista por período prolongado para assegurar a convergência da inflação para a meta, Carla alerta que se a elevação da taxa Selic perdurar por muito tempo, o mercado de trabalho também pode ser afetado com o aumento do desemprego.

"O Brasil é um país de renda média baixa e o parcelamento é muito importante para o giro da economia. No entanto, o aumento da taxa básica de juros desestimula o consumo de bens e serviços e, em contrapartida, estimula o rentismo, ou seja, as pessoas preferem aplicar o dinheiro no mercado financeiro ao invés de gastá-lo. Com isso, o comércio vende e compra menos, a indústria reduz a produção, os estoques caem e, se isso se mantiver numa progressão, pode aumentar o desemprego", esclarece a docente.

Diante desse contexto tão amplo, surge a dúvida: como a alta dos juros afeta a área da Administração, que também é generalista e permeia vários setores? Para aprofundar um pouco essa análise, a ADM PRO considerou os resultados da pesquisa de boas-vindas 2024, promovida pelo CRA-SP com seus novos registrados, que apontou os setores de Finanças e Recursos Humanos como aqueles que mais despertam o interesse dos profissionais. ➤



“Tudo que é financiado fica mais caro. Seja a compra de uma televisão, uma solicitação de crédito pessoal ou o uso do cartão de crédito rotativo, porque a base da taxa de juros da economia brasileira é a Selic. E quando ela sobe, todas as outras também sobem”, explica a economista Carla Beni.

Por isso, nas páginas a seguir, especialistas comentam os impactos e as ações realizadas pelas empresas dessas áreas a fim de minimizar os riscos do momento e planejar um futuro menos inflacionado.

FINANÇAS

Segundo a professora doutora Luciana Maia Campos Machado, superintendente acadêmica e docente de Finanças da FIPECAFI, com a Selic a 14,75% ao ano, as empresas sentem os reflexos no planejamento financeiro. Com os custos de capital elevados, nos setores com maior grau de endividamento, como varejo e saúde, os serviços ficam mais caros e as margens de lucro pressionadas. “Muitas organizações estão

reavaliando seus planos de investimento, priorizando projetos com retorno mais rápido e ajustando suas estratégias de crescimento para se adaptarem ao novo cenário econômico”, comenta.

Obtenção de crédito

Com o avanço da Selic, o acesso ao crédito por parte das empresas é um desafio. Segmentos como varejo e construção civil, que dependem de financiamentos para se manter ativos, são os mais prejudicados por conta do encarecimento do crédito e da retração no consumo, explica Luciana.

Em compensação, complementa a docente, as companhias que detêm uma estrutura financeira mais sólida, com baixo grau de endividamento e receitas estáveis, como os ramos de energia e saneamento, sentem menos os efeitos desse cenário econômico adverso.

“Com o ambiente mais restritivo e caro, as empresas precisam ser ainda mais estratégicas ao buscar financiamentos, ponderando o impacto das dívidas em seus fluxos de caixa. Em paralelo, o avanço do mercado de crédito privado tem permitido que algumas organizações consigam alongar prazos e reduzir custos de captação, amenizando, em parte, os efeitos negativos da elevação da Selic”, observa Luciana.

Mudanças nos investimentos

A elevação das taxas de juros nos últimos meses também tem gerado cautela entre os investidores brasileiros. Aplicações mais seguras, como as em renda fixa, tornaram-se mais atrativas, com retornos melhores e menor volatilidade. Títulos como Tesouro Selic, CDBs, LCIs e LCAs têm se beneficiado diretamente do aumento da taxa básica de juros. “O Tesouro Selic com vencimento em 2032 está proporcionando uma rentabilidade anual de aproximadamente 14,41%”, exemplifica a docente da FIPECAFI.



Outra boa opção são os títulos prefixados e híbridos, a médio e longo prazo. "O Tesouro IPCA+ 2029 oferece uma taxa de IPCA+ 7,65% ao ano, garantindo proteção contra a inflação", sugere Luciana.

Contudo, o ciclo de alta dos juros afeta negativamente a renda variável, devido ao aumento do custo de oportunidade. Os impactos também são notados nos Fundos Imobiliários (FIIs), principalmente os de "tijolo", que estão menos atrativos em razão do aumento dos custos de financiamento. "Muitos investidores estão migrando seus recursos para a renda fixa, reduzindo a demanda do mercado de ações", explica a docente.

Driblando os desafios

Para encarar as adversidades impostas pelas incertezas na economia do país, a área de Finanças tem atuado com uma estrutura de contenção e adaptação, para antecipar riscos e organizar prioridades, mantendo, assim, a solidez da empresa. "A gestão financeira atua como uma bússola estratégica que orienta diante das adversidades. Quando os juros sobem, o custo de capital se eleva e isso impacta diretamente o fluxo de caixa, os investimentos e a estrutura de endividamento. Nesse cenário,

"Muitas organizações estão reavaliando seus planos de investimento, priorizando projetos com retorno mais rápido e ajustando suas estratégias de crescimento para se adaptarem ao novo cenário econômico", comenta Luciana Maia Campos Machado.

a gestão financeira precisa ser ainda mais criteriosa e proativa", orienta Luciana.

Além disso, a administração financeira também desempenha uma função educativa nas organizações. "Uma gestão que promove a cultura de responsabilidade financeira, que incentiva o uso eficiente dos recursos e mantém um olhar atento sobre o capital de giro, tende a proteger melhor a empresa dos efeitos negativos do ambiente macroeconômico", afirma a docente da FIPECAFI.

RECURSOS HUMANOS

Na área de Recursos Humanos, por sua vez, o que se tem notado, em relação aos impactos da alta da Selic, é a desaceleração do crescimento e da expansão dos negócios. Segundo Gilberto Cupola, sócio e consultor de carreira na Korn Ferry, com menos investimentos, as empresas têm menor capacidade de contratação de novos colaboradores. ➤



"As organizações precisam de agilidade no processo e planejamento, buscando fazer mais com menos. E aí não depende só do RH, mas de diversas outras áreas da empresa trabalhando juntas para se adequar à nova realidade", comenta Marina Ferreira.

Esses efeitos, no entanto, são sentidos mais em alguns setores, independente do porte da empresa. "O mercado financeiro, por exemplo, tem feito bastante contratação. Outros, como o agro, recentemente demonstraram uma diminuição", comenta Marina Ferreira, sócia sênior na consultoria Korn Ferry.

Concessão de benefícios e bônus



Para evitar que os impactos da Selic inviabilizem os benefícios pagos aos profissionais, as empresas têm revisado seus pacotes, priorizando o que é mais valorizado pelos colaboradores e buscando um equilíbrio entre a satisfação do funcionário e a sustentabilidade financeira da organização. "Existe o interesse em negociar com as companhias de benefícios para encontrar um caminho que funcione bem para todos", explica Marina.



Isso porque o corte nessa área é algo muito complicado. De acordo com uma pesquisa realizada pela Korn Ferry, a remuneração e os benefícios são os principais pontos para um funcionário escolher uma empresa. "As organizações veem os benefícios como um diferencial competitivo, então é preciso adaptar e não cortar", esclarece.

Essa adaptação também vem sendo aplicada nos programas de desenvolvimento ofertados pelas empresas. Treinamentos presenciais com alto custo logístico têm sido reduzidos, enquanto a capacitação



"Com o foco em maior eficiência organizacional, observamos companhias investindo em treinamentos e capacitação da sua força de trabalho", explica Gilberto Cupola.

interna com trilhas online são priorizadas. No entanto, os treinamentos de liderança, por serem considerados estratégicos, continuam em alta, conforme aponta outra pesquisa da Korn Ferry, na qual 65% das empresas afirmaram investir na capacitação de seus líderes. "Com o foco em maior eficiência organizacional, observamos companhias investindo em treinamentos e capacitação da sua força de trabalho", explica Cupola.

Quanto às políticas de pagamento e bônus, Marina explica que algumas empresas conseguiram se organizar melhor que outras. "Isso tem relação com o setor e com a performance das organizações nesse momento de crise. Você vê, por exemplo, o mercado financeiro pagando bônus bem interessantes e outras empresas tendo que reorganizar a casa", avalia.

Atração e retenção

Um dos desafios mais comuns nos últimos anos para a área de Recursos Humanos é a retenção e a atração de talentos. No entanto, nessa inconstância na economia, os profissionais da área têm percebido uma postura diferente dos colaboradores em relação à rotatividade de emprego. Como pouco se sabe sobre o que esperar do futuro, a movimentação em busca de novas oportunidades tem sido menor. Agora, muitos estão de olho na estabilidade.

Esse comportamento, no entanto, é mais comum entre os profissionais das gerações mais antigas. "Eles já vivenciaram mais crises, altas e baixas de juros, então são mais cautelosos. Afinal, eles sabem os riscos e o peso das decisões", comenta Marina.

Por outro lado, as gerações mais novas seguem inquietas e dispostas a enfrentar os riscos. "Não existe certo e errado e sim o que funciona para cada um", avalia a sócia da Korn Ferry.

Estratégias adotadas

O cenário econômico exige do RH estratégias que possam diminuir os impactos negativos nas empresas e, na busca pela otimização de processos, o uso de tecnologias para automação e inteligência artificial são vistos com muito interesse pelas organizações. "Nossa pesquisa mostrou que 60% dos líderes de RH acreditavam que a automação permite que os funcionários se concentrem em tarefas mais estratégicas, focando no que de fato é importante", diz Marina.

Além disso, os profissionais precisam lidar também com o fato de que a alta da taxa básica de juros impacta, inclusive, os processos externos da empresa, como a cadeia de fornecedores, por exemplo. "As organizações precisam de agilidade no processo e planejamento, buscando fazer mais com menos. E aí não depende só do RH, mas de diversas outras áreas da empresa trabalhando juntas para se adequar à nova realidade. Em tempos de crise, há quem chora e quem vende lenços. Sempre existem oportunidades para serem alcançadas mesmo em momentos de incerteza", acredita Marina. 💡

O que vem por aí

Para a professora doutora da FIPECAFI, Luciana Maia Campos Machado, a perspectiva é de maior cautela na condução da política monetária, diante de um cenário que se tornou mais desafiador tanto no ambiente externo quanto no doméstico. "A inflação segue acima da meta e as expectativas para 2025 e 2026 se elevaram de forma relevante, indicando uma desancoragem que preocupa o Copom", comenta.

As perspectivas para a taxa Selic nos próximos meses indicam, portanto, uma tendência de elevação moderada, com possibilidade de estabilização no segundo semestre de 2025. "Atualmente fixada em 14,75% ao ano, a Selic pode atingir 15% até o final do ano", diz a docente.

Já Marina Ferreira, sócia sênior na consultoria Korn Ferry, acredita que nos próximos meses o cenário ainda será desafiador, mas é esperado que os juros baixem e haja um controle maior da inflação. "Isso vai abrir espaço para novos investimentos, novos planos de expansão para as empresas e, naturalmente, as pessoas também serão beneficiadas", conclui.



É a emoção que nos move

Para criar conexões com os clientes e influenciar decisões de compra, as marcas têm utilizado estratégias de marketing emocional para criar vínculos de longo prazo com seus consumidores

Por Karen Rodrigues

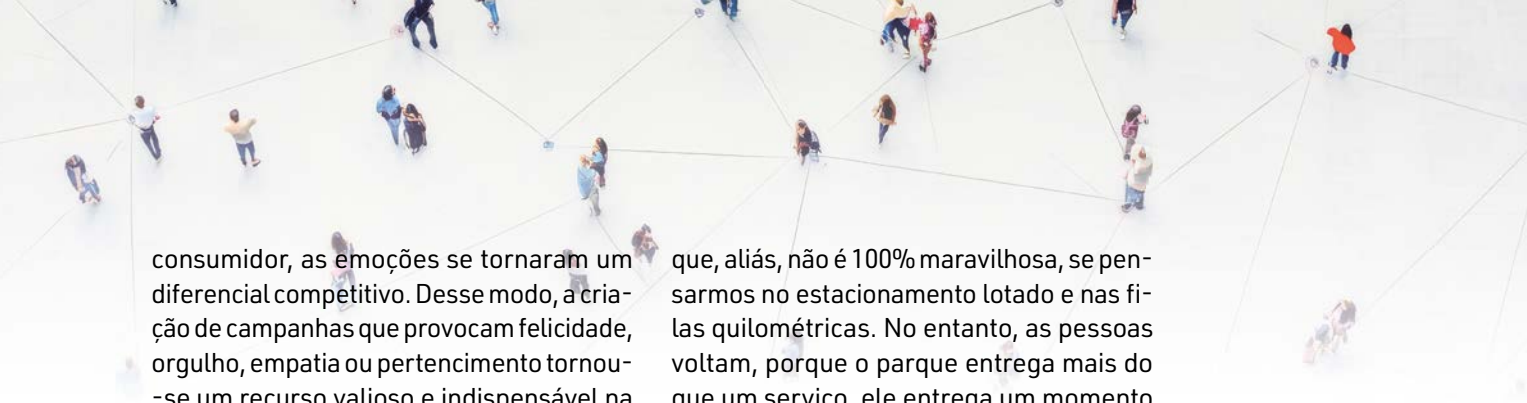
Sabe aquele anúncio que você assistiu e te fez sorrir ou se emocionar? É muito provável que você se lembre de alguma campanha que tenha despertado esses sentimentos. Mas, a verdade, é que essa comoção não acontece por acaso. Há alguns anos, as marcas têm buscado criar conexões emocionais com seus clientes utilizando, para isso, estratégias de marketing que apostam nas emoções para encantar as pessoas e, consequentemente, levá-las à decisão de adquirir algo.

Embora o processo de compra pareça algo mais racional, uma pesquisa da *Harvard Business Review* indicou que 95% das decisões são influenciadas por fatores emocionais e inconscientes. A explicação para esse comportamento vem da neurociência. Lucileide Carneiro, especialista em *customer experience* e CEO da consultoria Visão CX, explica que os neurônios espelho são ativados quando alguém observa uma ação de outra pessoa. Ou seja, quando você se identifica com a história de uma campanha de marketing, você se conecta mais facilmente com aquela empresa.

"A marca ajuda o cliente a tomar melhores decisões, sem que ele se sinta pressionado para comprar. A Apple, por exemplo, faz isso com excelência. As pessoas trocam de celular todo ano, mesmo que ele esteja mais caro. O fato é que a marca criou uma narrativa e, assim, você não está comprando apenas um aparelho celular, mas a experiência que o produto fornece", explica Lucileide.

Estudos neurocientíficos, inclusive, provam que campanhas emocionais superam as racionais em muitos indicadores. "Pesquisas com *eye-tracking* (rastreamento ocular) demonstram que os consumidores prestam mais atenção quando há elementos afetivos envolventes. Emoções facilitam a codificação e a recuperação da memória, algo importante no contexto atual", explica Elder Semprebon, doutor em Administração, pesquisador, docente nas áreas de marketing e comportamento do consumidor e autor dos livros "Marketing e Emoções" e "Marketing e Cognição".

Segundo o docente, com a similaridade dos produtos e a escassa atenção do



consumidor, as emoções se tornaram um diferencial competitivo. Desse modo, a criação de campanhas que provocam felicidade, orgulho, empatia ou pertencimento tornou-se um recurso valioso e indispensável na construção de conexões verdadeiras.

“Pensa em uma marca de café. Se ela se limita a comunicar que seu produto é 100% arábica, estará concorrendo por atributos racionais. Mas se ela mostra o agricultor que colheu o grão, a família que compartilha o café no fim do dia ou a lembrança afetiva que esse aroma desperta, ela está criando valor emocional e, com isso, estabelecendo vínculo, fidelidade e diferencial”, exemplifica Semprebon.

Benefícios do marketing emocional

Segundo o pesquisador, a principal vantagem desse tipo de campanha é a criação de vínculos de longo prazo com os consumidores, que podem resultar no aumento do engajamento e na identificação com a marca. “Quando sentimos algo positivo ao consumir, temos maior tendência à recompra, ao boca-a-boca e à defesa da empresa. A Coca-Cola há décadas associa sua marca à felicidade, não à sede. Isso cria memória afetiva, um fator predominante nas escolhas futuras”, avalia.

Do ponto de vista financeiro, essa conexão traz um aumento significativo na receita das empresas. Segundo uma pesquisa realizada pela Nielsen, as campanhas que despertam emoções geram um aumento de 23% nas vendas, em comparação a outros formatos de anúncios.

Outra vantagem, complementa Lucileide, é o CAC - Custo de Aquisição de Cliente, que fica mais baixo. Como o próprio consumidor indica a empresa para outras pessoas, não é preciso muito investimento na captação de novos leads.

“Ao analisar o índice de recorrência da Disney, dados mostram que 70% das pessoas vão ao parque mais de uma vez. Ele não vende um produto, mas sim a experiência

que, aliás, não é 100% maravilhosa, se pensarmos no estacionamento lotado e nas filas quilométricas. No entanto, as pessoas voltam, porque o parque entrega mais do que um serviço, ele entrega um momento memorável”, exemplifica Lucileide.

Por outro lado, o mesmo acontece quando a experiência é negativa. A especialista explica que ao cometer uma falha com o cliente, principalmente no atendimento, a empresa vai ficar marcada por isso e, no momento em que houver a necessidade do serviço ou produto novamente, o consumidor irá se lembrar da vez que foi mal atendido. “Por isso, é importante entender quais são os comportamentos e o que gera valor para o cliente”, orienta Lucileide.

Desafios de implementação

Colocar em prática uma estratégia de marketing emocional na organização tem lá os seus desafios. Um deles é conseguir manter a autenticidade da marca na construção das campanhas. Segundo ➤

Lucileide Carneiro



Semprebon, o consumidor percebe quando a emoção é forçada ou manipulativa. Outra dificuldade, complementa o docente, é a mensuração precisa das emoções. “Embora tecnologias como reconhecimento facial e análise de voz ajudem, ainda é um campo a evoluir”, explica.

Lucileide acredita que mapear o perfil do cliente que a marca quer atender é a premissa para a criação de uma campanha. Entretanto, o processo é desafiador porque é preciso se aprofundar no que ele gosta, valoriza e não abre mão. “Ao entender a personalidade do consumidor, fica mais fácil para a empresa criar qualquer tipo de estratégia”, diz.

Gatilhos emocionais que impulsionam o consumo

Para criar experiências marcantes e despertar sentimentos no seu cliente, as empresas usam os vieses cognitivos, mais conhecidos como gatilhos mentais. “Fatores como escassez (ansiedade), recompensa (orgulho), pertencimento (amor) e superação (felicidade) ativam o sistema de motivação e dopamina, gerando comportamento. Um curso online que promete ‘transformar



Elder Semprebon

sua carreira’, por exemplo, evoca esperança e orgulho”, explica o pesquisador.

Outro gatilho frequentemente usado é o da exclusividade. Segundo Lucileide, ele é visto em produtos de difícil acesso, despertando a vontade de chegar naquele patamar. “Para comprar uma Ferrari você passa por uma entrevista. Ela analisa seu perfil, mesmo que seja aprovado, depois da aquisição você tem que se comprometer com alguns comportamentos que o padrão da marca estabelece. É esse posicionamento que faz com que o produto fique mais caro”, comenta a especialista.

Para se ter uma ideia, há mais de 200 vieses cognitivos que uma marca pode usar. “Para escolher bem, ela tem que saber qual deles é o mais assertivo dentro do seu contexto e do seu público-alvo”, diz Lucileide.

Marketing emocional na prática

Para construir uma conexão emocional com a marca, grandes empresas constroem histórias com narrativas comoventes e exploram emoções como nostalgia, orgulho, culpa e esperança. Com isso, o *storytelling* (técnica de contar histórias) tem ganhado cada vez mais espaço.

Segundo Márcia Assis, gerente de marketing da Pontaltech, empresa de tecnologia

Márcia Assis



especializada em comunicação *omnichannel*, quando a marca transforma sua mensagem em uma história envolvente, ela deixa de ser apenas uma opção no mercado e se torna parte da vida do público.

“Quando bem construída e aliada a uma narrativa bem contada, essa conexão desperta desejo e necessidade, fazendo com que o cliente se identifique com os valores da marca, sinta que ela entende suas dores e desejos, e perceba que há um propósito maior por trás daquela comunicação. Algo que pode ser decisivo para gerar uma conversão”, conta a gerente.

Para construir um *storytelling* autêntico, explica Márcia, o ideal é que a história contada seja real, com personagens, desafios e emoções. “Uma boa narrativa engaja porque espelha situações da vida do público, despertando empatia e identificação. A dica é utilizar os gatilhos emocionais para que a mensagem seja marcante”, orienta.

As campanhas devem necessariamente refletir o tom emocional da marca e a experiência precisa ser fluida, coerente e encantadora. “Tudo deve estar alinhado a um propósito e valor muito claros, pois os consumidores modernos valorizam marcas que se posicionam. Aquelas que

conseguirem equilibrar esses dois universos, razão e emoção, com estratégia e sensibilidade, não só venderão mais, como também irão conquistar algo ainda mais valioso, que é a lealdade emocional”, afirma Márcia.

Semprebon complementa enfatizando que as datas comemorativas potencializam essa estratégia ao ativar emoções, como o amor no Dia das Mães ou a nostalgia no Natal. “O marketing emocional pode (e deve) ser contínuo, incorporado à identidade da marca e todas as experiências geradas nos pontos de contato com o consumidor”, orienta o docente.

Para ele, essa estratégia é mais eficaz em setores com alto envolvimento simbólico, como moda, turismo, alimentação, educação e bens de luxo. “Nesses casos, o consumidor está buscando mais do que funcionalidade, ele quer autoexpressão, *status*, pertencimento ou bem-estar”, diz Semprebon.

Já Lucileide acredita que qualquer setor pode utilizar o marketing emocional. “Essa experiência de conexão emocional traz sucesso para qualquer tipo de negócio. Se a pessoa usar a estratégia para vender pipoca na rua, por exemplo, irá vender muito mais”, finaliza. ➡

DICAS PARA CONECTAR COM O PÚBLICO



Com base em tudo que foi dito para fortalecer a conexão entre o cliente e a marca, os especialistas reforçam alguns pontos essenciais. Para Lucileide Carneiro, há três pilares fundamentais nesse processo:

- Que a marca entregue o que promete ao cliente,
- Que o ajude a atingir seus objetivos,
- Que reduza o seu esforço, transformando a interação em um momento memorável.

Já Elder Semprebon complementa com quatro importantes dicas:

- Escute seu consumidor: emoções são subjetivas e o que emocionou um público pode ser indiferente a outro;
- Seja verdadeiro: não adianta emocionar na campanha e frustrar na entrega;
- Treine a equipe de marketing: é preciso entender de psicologia e neurociência, não só de *performance*;
- Crie campanhas que ativam o lado humano: com histórias, valores e causas com as quais o seu público se identifica.

“O consumo é, antes de tudo, uma expressão de quem somos, sentimos e aspiramos ser”, conclui o pesquisador.



Os dilemas da IA no recrutamento

Apesar de ágeis e eficientes, os modelos de inteligência artificial são alvo de discussão por conta dos vieses inconscientes que eles podem reproduzir nos processos de seleção. Especialistas falam como garantir contratações mais assertivas

Por Karen Rodrigues

Cada vez mais presente nas demandas de recrutamento e seleção das empresas, a inteligência artificial (IA) tem automatizado o processo de contratação de profissionais, tornando-o mais ágil, eficiente e estratégico. A triagem de currículos, por exemplo, que antes demandava dias ou até semanas de trabalho manual dos recrutadores, agora é realizada em poucos minutos com a IA.

Aplicados principalmente nas etapas iniciais de seleção, os sistemas automatizados permitem que atividades como criação de *job description* (descrição do cargo), agendamento de entrevistas, cruzamento de perfis com descrições de vagas e *feedback* customizado sejam realizadas com menor chance de erro e, ainda, prometem melhor qualidade nas contratações, uma vez que os algoritmos conseguem identificar padrões

comportamentais e competências que poderiam passar despercebidos pelos profissionais do RH.

Apesar dos benefícios operacionais, uma preocupação pertinente vem sendo amplamente debatida quanto ao uso dessas ferramentas: os modelos de IA disponíveis para o recrutamento podem reproduzir os mesmos vieses inconscientes das contratações tradicionais, em que candidatos qualificados são injustamente eliminados por fatores como idade, gênero, orientação sexual ou outras características?

Segundo Andrezza Poldi, *business manager* LATAM na Bright Data, na prática a IA não está livre de algoritmos preconceituosos. Isso acontece porque ela reflete os dados com os quais foi treinada. "Se esses dados carregam algum viés, a IA pode acabar repetindo esses padrões discriminatórios. Mesmo que a ideia seja tornar a contratação mais objetiva, é preciso ter cuidado, pois a IA não é automaticamente justa", comenta.

Para garantir admissões mais assertivas, sem o risco de discriminação algorítmica, explica Andrezza, os dados usados para treinar os sistemas de IA devem ser diversos e equilibrados, aumentando, assim, as chances de decisões mais coerentes. Além disso,

Andrezza Poldi



Martin Luther Silva

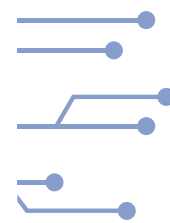
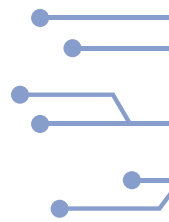
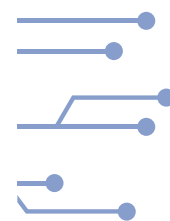
os desenvolvedores podem criar regras para ignorar fatores irrelevantes, como gênero ou idade. "Há também empresas fazendo testes constantes para identificar e corrigir possíveis vieses. Ou seja, não é só sobre o código, é sobre ter intenção e cuidado em cada etapa do processo", avalia.

O desafio na programação desse tipo de IA, complementa Andrezza, é encontrar grandes bases de dados que também sejam representativas. Outro problema é que os modelos de inteligência artificial muitas vezes funcionam como uma "caixa preta", isto é, eles tomam decisões, mas nem sempre fica claro como chegaram a elas. "A falta de transparência é um risco, especialmente em algo tão sensível quanto à contratação de pessoas", afirma.

Além da necessidade de modelos de IA adequados, a construção dos conjuntos de dados que irão preencher as lacunas de conhecimento da inteligência artificial impacta diretamente na qualificação da mão de obra, conforme avalia Martin Luther Silva, CEO da BITi9, líder em soluções tecnológicas e inovação.

Diretrizes para uso da IA

A discussão sobre o uso da IA no recrutamento tem repercutido em vários países. Nos Estados Unidos e na União Europeia, por exemplo, as leis que regulamentam a sua utilização já estão em vigor, garantindo mais segurança e transparência nas atividades. ➤





PRÓS E CONTRAS DA IA NO RECRUTAMENTO

Assim como acontece com outros processos tecnológicos, a IA também tem suas vantagens e desvantagens. Confira os prós e contras da ferramenta no processo de recrutamento e seleção, segundo especialistas.

PRÓS:



- Economiza tempo;
- Auxilia com grandes volumes de candidaturas;
- Identifica padrões que passariam despercebidos por recrutadores;
- Automatiza processos burocráticos;
- Concilia agendas de entrevistas;
- Formata informações;
- Melhora a experiência do processo de candidatura ou admissão;
- Melhora o processo de busca por candidatos.

CONTRAS:



- É uma experiência menos humana;
- O processo de recrutamento é mais frio e desinteressante;
- Mantém dependência humana para desempenhar suas atividades;
- Há o risco de vieses inconscientes;
- Pode-se criar falsas análises.

As principais automações oferecidas pelas IAs são mais manuais. A grande evolução, que ainda está no início, são os processos de entrevista e validação de pessoas conduzidos integralmente pela inteligência artificial. "Esse cenário é mais complexo e conta com questões éticas que poucas empresas se arriscam a realizar", explica Lucas Oggiam, da Michael Page.



Lucas Oggiam

No Brasil, aos poucos o assunto começa a ganhar atenção. Em dezembro de 2024, o Senado aprovou o Projeto de Lei 2.338/2023, que regulamenta a utilização da inteligência artificial no país, visando maior segurança jurídica e ética no uso da tecnologia.

Embora a jornada da IA esteja no início e, ainda, não haja diretrizes específicas sobre a sua utilização em processos seletivos no país, em geral, as regras e os códigos de conduta disponíveis podem ser adequados para essa questão. "Ainda temos um longo aprendizado até nos conscientizarmos sobre o assunto" conta o CEO da BITi9.

No entanto, algumas empresas estão começando um trabalho nesse sentido. Segundo Andrezza, elas têm auditado seus sistemas de IA e, com o apoio de especialistas em ética, criado normas internas. "Ainda é algo em construção. Portanto, é importante continuar cobrando por transparência e responsabilidade", afirma.

Para o diretor-executivo da Michael Page, Lucas Oggiam, as questões éticas quanto ao uso dessas ferramentas devem levar em consideração também as responsabilidades do próprio ser humano. "Atualmente, as IAs

são ferramentas 100% parametrizadas por seres humanos para ajudá-los nas tomadas de decisões. Assim, concluímos que o mesmo problema que tínhamos anteriormente continua hoje. Somos falíveis e capazes de preconceitos e vieses inconscientes e/ou conscientes”, afirma.

Fator decisivo

Apesar da eficiência que esses programas oferecem, ao acelerar processos e reduzir tarefas repetitivas, o maior ativo das empresas continua sendo o capital humano. “Nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, substitui o discernimento, a sensibilidade e a capacidade de julgamento de um profissional experiente”, afirma Oggiam.

De acordo com Diego Godoy, *headhunter* na MUUDA.work, empresa de recrutamento

e seleção, o RH conta com sistemas de automização há um bom tempo, como os usados para parametrizar a folha de pagamento, por exemplo. “A IA vem complementar essas ferramentas e nos ajudar a trabalhar melhor. No entanto, ela deve ser um recurso auxiliar e não um substituto. O ajuste fino humano é insubstituível”, comenta Godoy.

O papel estratégico do RH, completa o diretor da Michael Page, está em combinar o melhor dos dois mundos. “É preciso alavancar a tecnologia para ganhar escala e eficiência, ao mesmo tempo em que se reforça a centralidade das pessoas nas decisões-chave”, orienta Oggiam.

Para ele, o negócio continua sendo algo de pessoas para pessoas. “É nessa combinação entre inteligência artificial e inteligência emocional que está o verdadeiro futuro do recrutamento”, conclui. 🧠

Diego Godoy

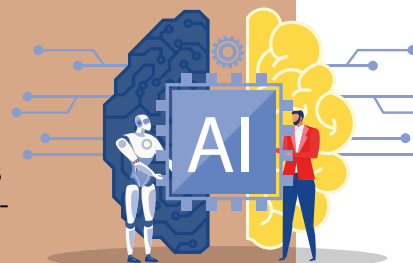


TECNOLOGIA CHINESA PROMETE ATUAR COMO O CÉREBRO HUMANO

A Manus AI é uma nova inteligência artificial chinesa que chegou ao mercado prometendo criar estratégias, agir e reformular suas próprias decisões de maneira autônoma, entregando resultados concretos.

No processo de recrutamento e seleção, por exemplo, essa IA recebe um arquivo zipado com vários currículos, analisa cada um deles, identifica as habilidades mais relevantes, cruza essas informações com as demandas do mercado e entrega uma recomendação de contratação, incluindo uma planilha detalhada que ela mesmo cria.

Embora seja diferente das demais IAs, Andrezza Poldi, *business manager* LATAM na Bright Data, alerta que ela pode descartar ótimos candidatos pelos motivos errados se não for bem projetada. “Por isso, é fundamental combinar essas tecnologias com o olhar humano e fazer revisões constantes”, orienta.



Livros ▶

De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício

Para Peter Thiel, cofundador do PayPal e investidor em diversas *startups*, o próximo Bill Gates não criará um sistema operacional. E o próximo Mark Zuckerberg não criará uma rede social. Se você está copiando essas pessoas, não está aprendendo com elas. De zero a um não oferece fórmula para o sucesso. O paradoxo de ensinar empreendedorismo é que a tal fórmula pode não existir. Como cada inovação é única, nenhuma autoridade consegue prescrever em termos concretos como ser inovador. Na obra, o autor apresenta uma visão otimista do futuro do progresso e uma maneira original de pensar sobre inovação, ensinando o leitor a fazer perguntas que o levem a encontrar valor em lugares inesperados.



Autor: Peter Thiel
Número de páginas: 216
Editora: Objetiva



Autor: Luciano Fantin
Número de páginas: 224
Editora: Clube de autores

The Sharp Fintech Uma visão prática para a boa gestão em *fintechs* reguladas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil

Este livro foi escrito para quem trabalha numa *fintech* regulada em fase de estruturação e crescimento, estuda entrar nesse segmento ou quer conhecer mais sobre o tema. Leia sobre as diferentes naturezas de *fintechs* reguladas no Brasil. Entenda, no detalhe, quais são as exigências da regulamentação do CMN e Bacen, bem como quais são as boas práticas do mercado financeiro para esse setor, relativas à gestão de riscos, governança, controles internos, *compliance*, prevenção à lavagem de dinheiro, segurança cibernética, contabilidade e muito mais. Aprofunde seu conhecimento com vários *cases* compartilhados pelo autor e tire proveito das muitas sugestões concretas.

Vídeos ▶



O programa ADM in Cast reúne especialistas de diferentes áreas da Administração, para compartilhar conhecimento e contribuir na formação e no desenvolvimento dos profissionais. Nos bate-papos, os convidados contam o que há de mais relevante e atual no mundo corporativo. Confira alguns destaques:



Neste episódio, o ADM in Cast recebeu a diretora de marketing da Senna Brands, Ana Cristina Simões. No bate-papo, a executiva falou sobre o legado das marcas Senna e Senninha e comentou as particularidades nesse tipo de gestão.



<https://bit.ly/anacristinasimoes>



Para falar sobre diversidade no marketing, o programa conversou com a *head of DE&I Advocacy* no grupo L'Oréal no Brasil, Márcia Silveira, uma executiva que acredita que a beleza tem que ser para todas as pessoas.



<https://bit.ly/marciasilveira>



Sua gestão de riscos é reativa?

Não espere acontecer, antecipe o futuro com o Risk Advisory Services da BDO.

Provemos suporte que traz segurança a sua empresa enquanto você foca na estratégia de negócio.

Auditoria | Consultoria | Tributos | BPO ►



Conselhos consultivos: uma oportunidade para profissionais de Administração

A ideia de que a liderança precisa ser solitária está ficando ultrapassada. Em meio a contextos cada vez mais complexos, com decisões que exigem rapidez e assertividade, uma visão diversificada e o apoio de especialistas se tornam essenciais. Uma solução que está se consolidando é a criação de conselhos consultivos, que podem oferecer suporte estratégico para gestores e empreendedores, abrindo campo promissor para profissionais de Administração.

Muitos líderes de pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios sem uma rede de apoio estruturada. Mesmo em grandes organizações, os CEOs relatam que tomar decisões isoladamente é um dos aspectos mais difíceis da gestão. Na realidade de limitação de recursos das PMEs, essa falta de suporte pode levar a escolhas equivocadas, erros estratégicos, estagnação ou até o encerramento de negócios.

Diferente dos conselhos de administração, que possuem poder deliberativo, os conselhos consultivos têm um papel orientador, trazendo uma visão de futuro, tendências e oportunidades de mercado, porém sem interferência direta na gestão. Em pesquisa recente da Fundação Dom Cabral, ficou evidenciado, pela grande maioria dos entrevistados, que o conselho contribui para melhoria do processo decisório, para a governança e, conseqüentemente, para perenidade e sustentabilidade das empresas no longo prazo.

No Brasil, boa parte do Produto Interno Bruto (PIB) e dos empregos são gerados pelas PMEs, ao mesmo tempo, poucas delas contam com assessoria externa e profissional. A resistência muitas vezes está ligada ao receio de perda de autonomia ou custos

elevados. No entanto, dentre os principais fatores de mortalidade dessas empresas estão o planejamento, a gestão, em especial financeira, a dificuldade de crescimento e obtenção de recursos.

Esse cenário abre uma grande oportunidade para os profissionais de Administração, que podem atuar como conselheiros, agregando valor com sua *expertise* em gestão, planejamento, estratégia, processos, além de sua ampla experiência profissional. Para se destacar nesse campo, é essencial investir em qualificação e *networking*. Certificações em governança corporativa e participação ativa em associações empresariais podem ser diferenciais importantes. Além disso, é preciso exercitar e o caminho pode ser em organizações sociais de maneira voluntária, ou mesmo, em empresas em estágio inicial, auxiliando a alavancar o negócio.

A liderança, com a colaboração de um conselho, fortalece a gestão, reduz riscos e impulsiona o crescimento organizacional. Levar a cultura dos conselhos consultivos para pequenas e médias empresas é um passo essencial para um ecossistema empresarial mais resiliente e inovador. Ao mesmo tempo, essa tendência abre um vasto campo de atuação profissional, podendo contribuir diretamente para o sucesso dos negócios. O futuro da gestão está na colaboração e no compartilhamento de conhecimento.

Por Adm. Alexey Carvalho

CRA-SP nº 73.219

<https://www.linkedin.com/in/alexeycarvalho/>
Administrador e pedagogo, mestre em tecnologia,
doutor e pós-doutorado em educação.
Atua como reitor do Centro Universitário Anhanguera
de São Paulo

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

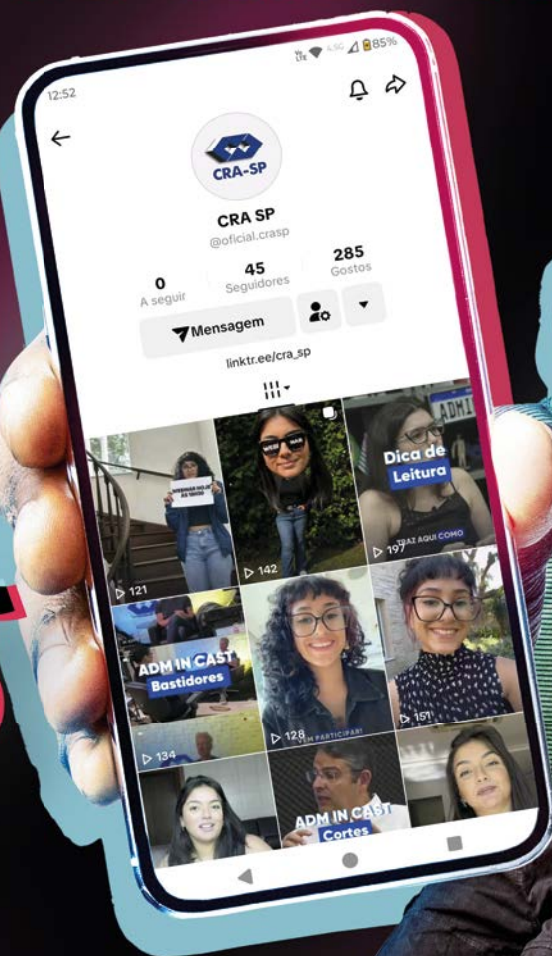
Os textos devem conter no máximo, 3 mil caracteres (com espaços), nome completo do autor, foto em alta resolução e o registro no CRA-SP.

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

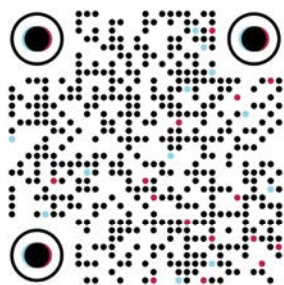


O CRA-SP ESTÁ NO TIKTOK

Um novo canal para
você, profissionais e
estudantes de Administração,
acompanharem os conteúdos
e novidades do Conselho.



Acesse e confira



@oficial.crasp
CRA SP



CRA-SP

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

ACESSE AGORA NOSSO PORTAL

admpro.crasp.gov.br

Conteúdos exclusivos
em um único lugar

