

Revista Mineira de  
Administração

# RMA

Ano 01 - Edição 01 - 2º semestre de 2021



**CRA-MG**

Conselho Regional de  
Administração de Minas Gerais



**+140%**

DE CRESCIMENTO NOS  
APLICATIVOS DE ENTREGA

COM AS PORTAS FECHADAS, MINEIROS PRECISARAM SE  
REINVENTAR PARA SAIR DO VERMELHO



# #ADM

o profissional *chave*  
para a recuperação  
econômica do país!

9 de setembro  
Dia do profissional  
de Administração

56  
anos



**CFA**

Conselho Federal de  
Administração



**CRA-MG**

Conselho Regional de  
Administração de Minas Gerais

# EDITORIAL

2021 FOI UM ANO DE MUITOS  
DESAFIOS E GRANDES  
TRANSFORMAÇÕES.

ADM. JEHU PINTO DE AGUILAR FILHO  
PRESIDENTE DO CRA-MG



Transformações tecnológicas e digital, disruptividade, inteligência artificial, governança, *compliance*, *BI (business intelligence)*, *mindset*, modelagem e Big Data, *coaching* mentoria entre muitas outras são ferramentas indispensáveis à sobrevivência nos tempos atuais. Ao olharmos para o que tem acontecido e o que vislumbra no atual cenário em nível mundial, detectamos uma única certeza: temos muito o que aprender. A cada instante, passamos por experiências e fatos novos, que nos obrigam a adaptarmos e nos reinventarmos em um novo mundo. O ano de 2020 foi desafiador, sem alternativas. Nos restou lutar, acreditar e nos preparar para uma nova forma de vida. Hoje, em reestruturação um dos piores momentos de nossa existência, traz para nós, profissionais de Administração, a oportunidade de levar soluções, experiências, crescimento e um avanço do linear ao exponencial,

apontando caminhos para eficiência organizacional ao tão sonhado resultado às organizações. Dessa forma, queremos proporcionar alinhamento profícuo da autoestima dos envolvidos e alcançarmos o desejado e esperado sucesso organizacional. Nesse contexto, a revista do CRA-MG surge com força e garra para fazer a diferença e contribuir com os mineiros. Não seremos mais uma revista e sim a publicação que tem como principal objetivo agregar conhecimento, informações, impactar pessoas e negócios, apontando caminhos, oportunidades com evidências com pragmatismo e objetividade. Será mais uma inovação e marca registrada de uma gestão liderada pela equipe AVANÇO, que tem feito história, marcado uma época. É o marco de uma Administração inovadora, atuante, moderna, embasada em sua plenitude como principal bandeira.

BOA LEITURA!



# INOVAÇÃO ÉTICA VALORIZAÇÃO TRANSPARÊNCIA

Habilitar, orientar, fiscalizar o exercício profissional e difundir a ciência e práticas da Administração, contribuindo para a valorização da profissão e sustentabilidade das organizações, em benefício da sociedade.



**CRA-MG**

Conselho Regional de  
Administração de Minas Gerais



# SUMÁRIO

**06**

Entrevista: destaque na administração hospitalar

**16**

Capa: Mineiros se reinventam na pandemia

**22**

Inovar é aprender

**26**

Por que Administração?



**32**

II FOGESP supera as expectativas

**36**

Gestão condominial: é preciso estar atento

**42**

Capacitação na Gestão Pública

**44**

Investimentos em alta

**50**

Nosso consumo vai permitir um futuro?

## EXPEDIENTE

**EDITOR**

Conselho Regional de Administração de Minas Gerais

**CONSELHEIROS REGIONAIS 2021/2022**

Adm. Alexandre Miserani de Freitas  
 Adm<sup>a</sup>. Andreza Aparecida Barbosa  
 Adm<sup>a</sup>. Christiane Bara Paschoalino  
 Adm<sup>a</sup>. Denise Alves Santos  
 Adm. Egmar Gonçalves da Silva  
 Adm. Emerson Andrade Câmara  
 Adm. Flávio Marcelo de Carvalho Silva  
 Adm. Gilberto Barrouin Ribeiro  
 Adm<sup>a</sup>. Gisely Xavier da Silva  
 Adm<sup>a</sup>. Heloisa Maria Campos  
 Adm<sup>a</sup>. Iêda Lúcia Inácio Rosa  
 Adm. Jefferson Thompson Pimenta  
 Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho  
 Adm. Joubert Roberto Ferreira Fidelis  
 Adm. Lucas Amoni Leite Lemos  
 Adm. Marcelo de Souza e Silva  
 Adm. Marcos Eduardo Tanner  
 Adm<sup>a</sup>. Nádia Mauren Venuto Paxeco  
 Adm. Nourival de Souza Resende Filho  
 Adm. Ramon Alves de Oliveira  
 Adm. Rogério Vidigal Paolucci  
 Adm. Rômulo Larcher Filgueiras  
 Adm. Rosendo Magela Reis  
 Adm<sup>a</sup>. Tânia Maria Zambelli de Almeida Costa

**CONSELHEIROS FEDERAIS 2021/2022**

Adm. Gilmar Camargo de Almeida  
 Adm<sup>a</sup>. Maria do Rosário Martins da Silva

**DIRETORIA EXECUTIVA****Presidente**

Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho

**Vice-presidente**

Adm<sup>a</sup>. Nadia Mauren Venuto Paxeco

**Diretor de Formação e Orientação Profissional**

Adm. Gilberto Barrouin Ribeiro

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Adm. Joubert Roberto Ferreira Fidelis

**Diretora de Fiscalização e Registro Profissional**

Adm<sup>a</sup>. Ieda Lúcia Inácio Rosa

**Diretora de Desenvolvimento Institucional**

Adm<sup>a</sup>. Christiane Bara Paschoalino

**Diretora de Relações Institucionais**

Adm<sup>a</sup>. Tânia Maria Zambelli de Almeida Costa

**PRODUÇÃO**

**Coordenação Geral:** Sílvia Pessoa

**Editores:** Tamara Lima e Filipe Bedendo

**Diagramação:** Ana Carolina Machado

**Revisão:** Christian Catão

**Ilustração de capa:** Sirly Henrique

A RMA é uma publicação semestral do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais, sob a responsabilidade da Diretoria de Desenvolvimento Institucional.

As matérias não refletem, necessariamente, a opinião do CRA-MG.



[cramg.org.br](http://cramg.org.br)



[facebook.com/cramgadm](https://facebook.com/cramgadm)



[instagram.com/cramg\\_oficial](https://instagram.com/cramg_oficial)



[youtube.com/cramgoficial](https://youtube.com/cramgoficial)

# O QUE O **CRA** **FAZ** POR NÓS



Aperfeiçoamento da Administração, fiscalização da profissão, garantia de direitos e valorização de seus registrados. O CRA-MG faz tudo isso e muito mais!

Saiba [+] [cramg.org.br](http://cramg.org.br)



ENTREVISTA



# PRINCÍPIOS, VALORES E FOCO



ADM. MARCOS VETE E  
SUA NETA, LAVÍNIA

# ADM. MARCOS JOSÉ DE VETE LIMA

## DIRETOR DO HOSPITAL MADRE TERESA ENFRENTA CRISE COM VALORES E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

POR TAMARA LIMA

**C**ristão e devoto de Nossa Senhora Aparecida, praticante de esportes desde os sete anos de idade e atleticano de coração. Assim se define o Adm. Marcos José de Vete Lima, diretor administrativo do Hospital Madre Teresa, em Belo Horizonte, onde atua desde 2014, após 29 anos de trabalho no Hospital Biocor, e outros seis no Hospital Vera Cruz, onde iniciou sua carreira profissional.

Com quatro cursos de pós-graduação e dois MBA's, "todos voltados para a área de gestão hospitalar", enfatiza, o Adm. Marcos Vete se sobressai em uma área que é alvo de disputa entre os profissionais de Administração e os de saúde, mostrando a complexidade do trabalho do gestor hospitalar e o quão imprescindível é a atuação do Administrador, como determina a legislação.

Vencedor da última edição do Prêmio Destaque em Administração, promovido pelo CRA-MG, na categoria Profissional do Ano, e com 42 anos de trajetória, o Administrador nos conta, nas próximas páginas, como uma cultura consolidada, valores bem definidos, gestão de RH, controle de estoque e de qualidade e foco no cliente, além de habilidades dos profissionais de Administração, fizeram com que o Adm. Marcos Vete conseguisse gerir o momento mais desafiador de toda a sua carreira, a pandemia de Covid-19, que assola o mundo desde 2020, ano que, apesar das dificuldades, trouxe para o vovô Marcos sua maior graça, a netinha Lavínia.



Penso que, no início da pandemia, alguns gestores se posicionaram de forma incrível quanto à consolidação desse momento tão difícil e sua duração. Houve melhor resultado para aqueles que, ao longo do caminho, refletiram sobre o que estava diante de seus olhos, redefiniram suas estratégias e calcularam o preço imensurável de não se começar a agir.



**RMA: Como foi ganhar o prêmio Destaque em Administração 2020 pelo CRA-MG?**

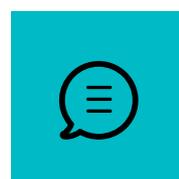
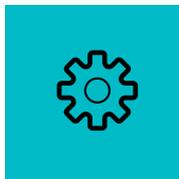
**Adm. Marcos Vete:** Foi muito gratificante. Um motivo de imensa alegria. Estou honrado com a nomeação. São 42 anos de dedicação à gestão hospitalar. Sinto que fui abençoado de diversas formas por Deus, dentre elas, por ter o privilégio de atuar em uma área de que gosto e por ter, ao longo dos anos, amadurecido o entendimento de que por meio de minha profissão, com uma boa gestão, posso ajudar o próximo. Acredito que o ano de 2020 foi desafiador para todos os gestores. Receber esse prêmio em um momento tão difícil de nossa história foi um

alento e uma coroação de todos os esforços que fiz juntamente com as Irmãs do Hospital Madre Teresa e toda a equipe de colaboradores e médicos para assegurar a melhor assistência aos nossos pacientes e cuidar de quem cuida.

**A que o senhor atribui o prêmio?**

Acredito que bons resultados são frutos de perseverança, motivação, determinação, conhecimento e ação. Quando somamos a isso o entendimento de que cada um de nós possui uma missão na vida, quando somos coerentes com nossos princípios e nos cercamos de pessoas que comungam de um mesmo

**“Todos ainda estamos aprendendo com a doença. Foi muito difícil prever como o mercado responderia.”**



ideal, conseguimos desenvolver trabalhos notáveis. Em uma equipe, quando um ganha, todos ganham. Por isso, entendo que o prêmio seja o somatório de todo o trabalho de confiança desenvolvido ao lado de pessoas comprometidas, do apoio de minha família e amigos e de uma vida de aprendizado.

#### **Como o senhor enxerga a importância de um Administrador na gestão hospitalar?**

Enquanto o médico trata da saúde do paciente, o gestor hospitalar trata da “saúde” da instituição. Dentro de um hospital existem diversos profissionais com conhecimento

técnico formidável em suas respectivas áreas de atuação. Contudo, não basta possuir os melhores médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, etc. Para que a assistência chegue até o paciente, há necessidade de se garantir um ambiente seguro para a prática profissional. É necessário, por exemplo, prover uma estrutura física e equipamentos adequados, além de recursos materiais. É preciso entender a relevância da qualidade nesse processo e permear as ações, buscando o equilíbrio para se entregar a melhor assistência possível, de forma a garantir a sustentabilidade da empresa e de todos os que dependem dela. Percebo que o Administrador é o profissional que por formação é preparado, desde a graduação, para buscar sempre esse equilíbrio e, com isso, desenvolve a habilidade de transitar entre as diversas áreas de conhecimento, aprendendo com outros profissionais e transformando todo o conhecimento adquirido em melhores resultados para todos: paciente, sociedade, fornecedores, convênios e todos que fazem parte da empresa. Acredito que, nos últimos anos, com o aumento dos custos em saúde, e, notadamente, no ano passado com a pandemia, ficou evidenciado o quanto é complexo o trabalho do gestor hospitalar. O Administrador é um profissional imprescindível na gestão hospitalar.

#### **O senhor acredita que há essa consciência da necessidade de um administrador em hospitais, por parte dos proprietários, ou dos gestores públicos?**

Sim. Acredito que essa percepção dos proprietários e gestores públicos é clara. Contudo, é importante, estar claro, também para nós, Administradores, que a percepção do outro, muitas vezes é um reflexo da imagem que construímos. Assim, entendo que não basta possuir um diploma ou um título e acreditar que com isso você poderá desenvolver um bom trabalho. É necessário dedicação, e se perceber em uma condição de aprendizado perene.

#### **Como o senhor enxerga o mercado para os Administradores?**

Vejo como bastante promissor para aquele profissional que possui foco e que entende que precisa investir em conhecimento para construção de uma carreira sólida. Sempre haverá espaço para bons Administradores no mercado, pois é o bom profissional que promove a harmonização dos resultados individuais, transformando-os em resultados

# QUEM É O ADM. MARCOS VETE

Bacharel em  
Administração  
de Empresas

4 pós + 2 MBAs  
em gestão  
hospitalar

Iniciou a carreira profissional  
no Hospital Vera Cruz, atuou  
por 29 anos no Hospital  
Biocor e está, desde 2014, no  
Hospital Madre Teresa

“Posso dizer que  
vejo que minha  
trajetória se resume  
em uma vida  
dedicada à família e  
ao trabalho. Minha  
fé e família são  
meus alicerces. Meu  
trabalho, minha  
vocação”.

56 anos CRA-MG Conselho Regional de Administração de Minas Gerais

MÊS DO PROFISSIONAL  
DE ADMINISTRAÇÃO

## GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

### Adm. Marcos Vete

Diretor Administrativo do  
Hospital Madre Teresa

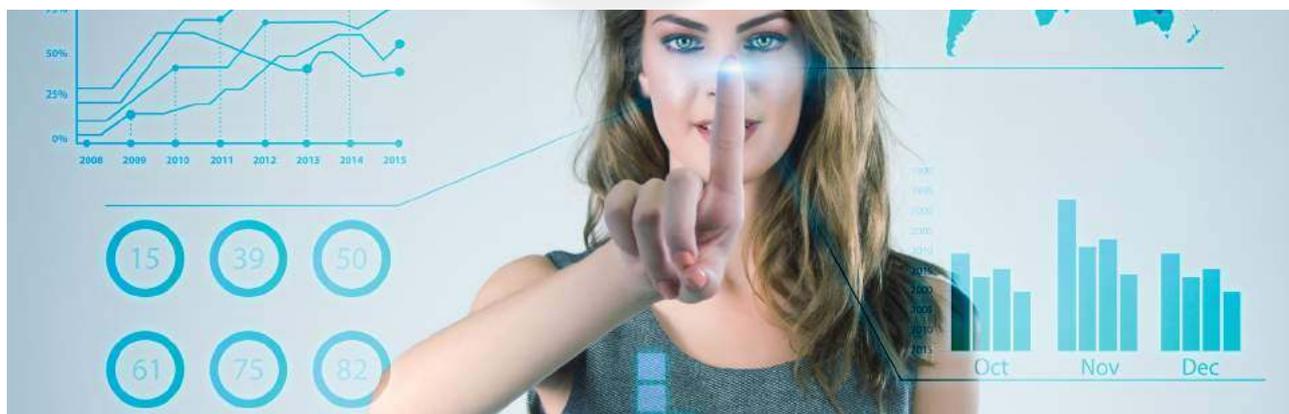
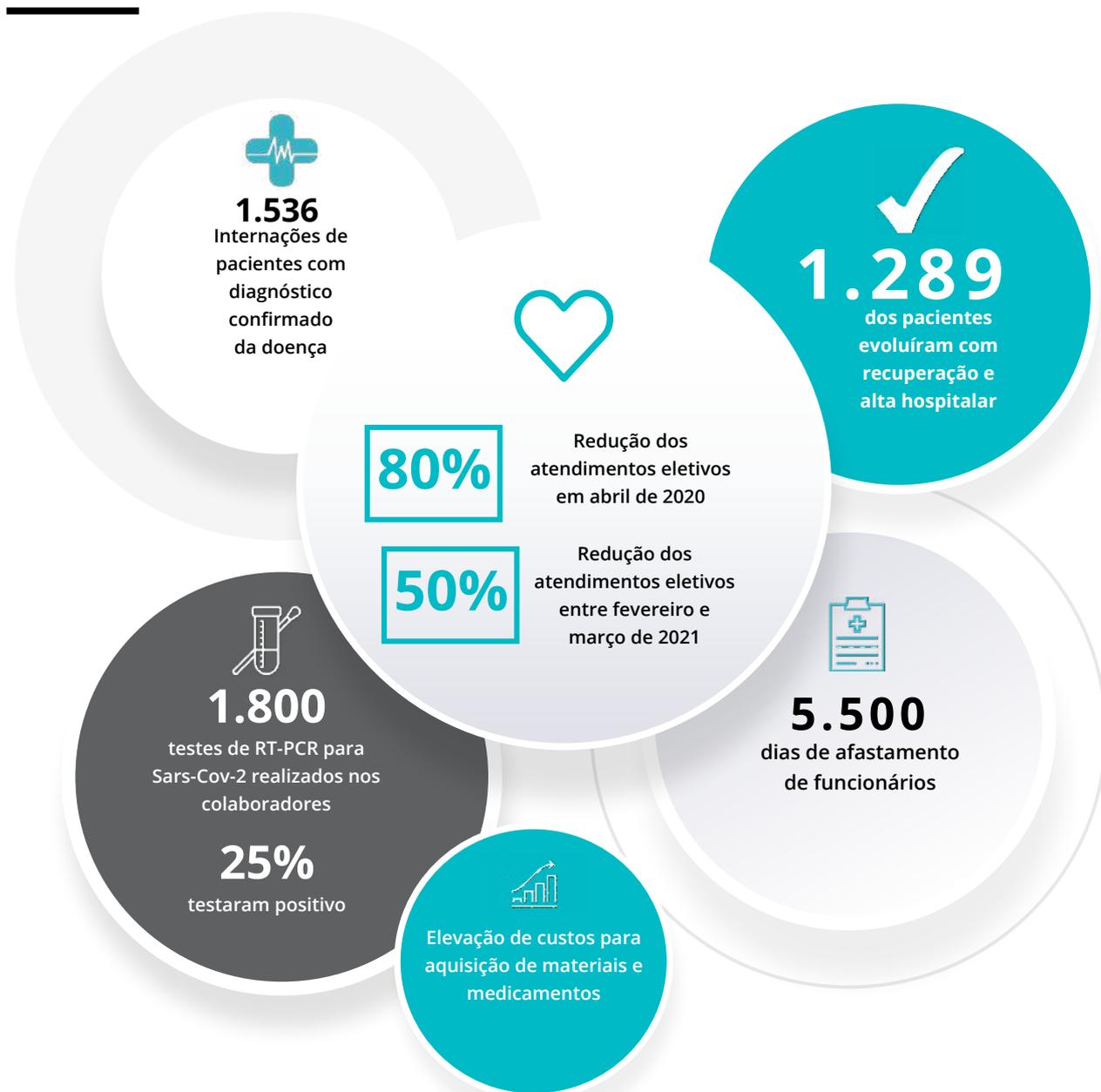
13-SET  
19h30

EVENTO 100% ON-LINE E COM  
GRATUITO CERTIFICADO

Inscreva-se em [www.cramg.org.br](http://www.cramg.org.br)

Apoio:  
Escritório de Negócios Paralelo  
FDC  
Pós-graduação

## BALANÇO DA PANDEMIA NO HOSPITAL MADRE TERESA



## ENTREVISTA

extraordinários para a coletividade. Certavezouvi a seguinte frase: “Se você é apaixonado pelo que faz, sempre haverá muito que possa ser feito.”

**Em mais de 40 anos de atuação em hospitais, o senhor pode dizer que o atual momento foi o mais difícil enfrentado em toda a carreira?**

Sim, com certeza. Suponho que nenhum de nós chegou um dia a imaginar que viveria uma situação como a provocada pela COVID-19. Apesar disso, sempre acreditei que nos momentos difíceis devemos ter bem claros nossos princípios e o que nos move. Nesse sentido, trabalhar no Hospital Madre Teresa, instituição com a qual comungo dos valores, fez toda a diferença. Faz parte da cultura desse hospital, dos princípios cultivados pelas Irmãs, o servir ao próximo. Assim, durante todo esse momento difícil que a pandemia nos trouxe, canalizamos nossas forças em uma única direção, a razão de ser do hospital: o paciente. Acredito que nenhum esforço isolado seria suficiente para o enfrentamento de todas as dificuldades que nos foram impostas. Por essa razão, digo que foi um momento de grande aprendizado, de verdadeiro trabalho em equipe. Por isso, planejo compartilhar esse momento escrevendo, em breve, um livro.

“

**Digo, com orgulho, que não houve uma demissão no Hospital em razão dos impactos da crise financeira provocada pela COVID-19.**

”

**Como o Hospital Madre Teresa geriu a pandemia?**

O Hospital geriu a crise com muita clareza de seus valores, objetivos e união. Todos contribuíram. Logo no início da pandemia, criamos um Comitê de Crise para enfrentamento da COVID-19. Foi estruturada uma linha de cuidados para atendimento dos pacientes com COVID e implantados protocolos clínicos para manejo dos casos. Separamos nas unidades de internação e nas UTI's leitos destinados aos pacientes com COVID. Já no Atendimento 24 horas, houve a definição de acesso e fluxo diferenciado para pacientes com sintomas respiratórios e sintomas não respiratórios. Além disso, estabelecemos estratégias para gestão da crise econômico-financeira, disponibilização dos recursos necessários para adequação e provisão de estrutura e insumos. Criamos um plano de contingência que projetava as diversas possibilidades de evolução do cenário da pandemia e, inclusive, para demanda excedida. Definimos, desde cedo, o que iríamos fazer em cada situação e em cada setor. Estabelecemos canais de comunicação efetivos objetivando, por meio da transparência, fortalecer a confiança de que juntos superaríamos as incertezas daquele momento. Definimos ações para cuidar, também, de todos os nossos colaboradores e corpo clínico. Por meio desse trabalho em equipe, associado a um corpo clínico diferenciado, o Hospital Madre Teresa se destacou como um dos hospitais com melhor resultado assistencial e administrativo. Digo, com orgulho, que não houve uma demissão no Hospital em razão dos impactos da crise financeira provocada pela COVID-19.

**Como o Hospital Madre Teresa conseguiu administrar a elevação dos custos para aquisição de materiais e medicamentos, a redução dos atendimentos eletivos e, conseqüentemente, a redução da receita, e ainda manter o quadro de pessoal sem demissão? Quais estratégias foram utilizadas?**

As palavras que aparecerão em meu livro referenciando as principais estratégias na gestão da crise serão: valores, transparência, comunicação, parceria, boa reputação, trabalho em equipe, negociação, controles e gestão eficiente e efetiva. Acredito que uma boa resposta em curto prazo esteja relacionada a condições

“  
Enquanto o médico trata  
da saúde do paciente, o  
gestor hospitalar trata da  
“saúde” da instituição.

”

criadas anteriormente. Da mesma forma, uma boa resposta para o médio e longo prazos depende das medidas adotadas hoje. Nesse sentido, é importante dizer que o Hospital Madre Teresa tem consolidado em sua cultura o trabalho com foco na melhoria contínua de nossos processos. Fomentamos, em todas as áreas, o pensamento voltado para a qualidade. O resultado disso é que a transformação ocorreu de forma sólida. Assim, percebo que o amadurecimento do Hospital ao longo de todos os anos que antecederam a pandemia foi uma das nossas bases para o enfrentamento da crise. O outro alicerce foi a clareza dos valores que regem a instituição. Todas as decisões tomadas objetivam, ainda hoje, oferecer o melhor para nossos pacientes. Também, não posso deixar de mencionar um outro alicerce que representa uma característica ímpar do Hospital: o corpo clínico fechado. Grande parte dos médicos que trabalham na instituição construíram suas histórias e vivências profissionais aqui. Há uma dedicação natural desses médicos que comungam dos valores do hospital e que, também, zelam pelo sucesso da “casa” onde cresceram. No início da pandemia, adotamos ações imediatas que se caracterizaram como uma gestão reativa e corretiva. Uma vez solucionadas as questões mais emergenciais, precisaríamos partir para uma gestão prospectiva, permitindo uma melhor preparação para enfrentamento dos cenários futuros, fossem novas situações de risco/agravamento ou de recuperação/melhoria. Pensando nos pacientes que estavam impossibilitados de realizar os procedimentos cirúrgicos, em razão da suspensão das cirurgias eletivas pelos planos de saúde, fizemos um trabalho de rastreamento daqueles que não se enquadravam

“Durante todo esse momento difícil que a pandemia nos trouxe, canalizamos nossas forças em uma única direção, a razão de ser do hospital: o paciente.”

## ENTREVISTA

na condição de emergência/urgência, mas que tinham sua qualidade de vida fortemente comprometida por quadro álgico de difícil controle medicamentoso. Durante esse processo, também conseguimos identificar alguns pacientes com investigação de diagnóstico oncológico e que, por medo da COVID, descontinuaram seus tratamentos. Conseguimos intervir nesses casos, proporcionando o tratamento adequado para nossos pacientes e/ou evitando o agravamento da doença. Muitos pacientes cirúrgicos eletivos estavam se preparando para realização de suas cirurgias, quando a suspensão foi anunciada pelos planos de saúde. Assim, existiam exames pendentes, consultas pré-anestésicas, risco cirúrgico e senhas de autorização expirando. Fizemos um trabalho para organizar a solução dessas pendências, evitando aglomerações nos momentos de retomada das cirurgias eletivas. Aqui, também criamos um ambulatório de egressos para continuidade do acompanhamento dos pacientes atendidos no Hospital e que tiveram alta. Paralelamente, foi feito um trabalho rigoroso de controle de estoque, monitorando a curva de consumo, o estudo de alternativas de materiais ou medicamentos com mesma funcionalidade e controle de qualidade. Realizamos negociação de novas taxas com algumas fontes pagadoras, objetivando minimizar as perdas geradas pela elevação dos preços. Conseguimos alguns incentivos econômicos do SUS, Unimed BH e outros parceiros. Por outro lado, foram dados incentivos aos plantonistas e emergencistas no Atendimento 24 horas. Conscientes, desde cedo, da importância do profissional habilitado e com experiência nessa frente de batalha, optamos por não adotar uma política de demissões, que implicaria em maiores custos e resultados assistenciais ruins.



**No início do ano passado, uma das justificativas para o isolamento social foi para que o sistema de saúde se preparasse e não entrasse em colapso. Um ano depois, o que assistimos foi justamente ao colapso deste sistema. O senhor acredita que houve falha no planejamento por toda rede hospitalar (pública e privada) quanto ao andamento da pandemia, não acreditava ser possível uma segunda onda tão forte como a que aconteceu, ou seria algo inevitável, ou impossível de se planejar?**

Quando lidamos com o desconhecido, há uma grande chance de não conseguirmos prever todas as possibilidades de desfechos. Acredito que isso ocorreu em todas as esferas da gestão pública e privada. Algumas instituições conseguiram projetar cenários mais pessimistas e se prepararam de uma forma mais adequada. Houve gestores que, mesmo se esforçando para fazer uma boa gestão, fizeram escolhas erradas, pelo simples desconhecimento da doença. Como exemplo, cito a aquisição de respiradores inapropriados por alguns hospitais, para o tratamento do paciente com COVID. Todos ainda estamos aprendendo com a doença. Foi muito difícil prever como o mercado responderia. Houve grande flutuação do câmbio, escassez de suprimentos e medicamentos. Nos deparamos com um paradoxo: em alguns setores muitos desempregados, em outros não havia mão de obra ou matéria-prima suficientes para produzir o que precisávamos. Associado a isso, ainda houve o descabido oportunismo de muitas empresas que aumentaram desproporcionalmente o valor de seus produtos. Impossível prever? Não! Penso que, no início da pandemia, alguns gestores se posicionaram de forma incrível quanto à consolidação desse momento tão difícil e sua duração. Houve melhor resultado para aqueles que, ao longo do caminho, refletiram sobre o que estava diante de seus olhos, redefiniram suas estratégias e calcularam o preço imensurável de não se começar a agir.



### O que o Hospital Madre Teresa tem planejado para a continuação da gestão da pandemia? E para após?

Infelizmente, ainda não saímos da crise. Para esse momento, temos seguido tudo aquilo que definimos em nosso plano de contingenciamento. Vale dizer que, ainda hoje, o Comitê de Crise se reúne, rotineiramente, para analisar os resultados, tratar as circunstâncias que não identificamos em um primeiro momento e reajustar as nossas ações. Paralelamente, também estamos nos preparando para prover o atendimento adequado à demanda represada pós-pandemia e para os novos desafios do mercado de saúde em Belo Horizonte. Planejamos investimento

na reestruturação do Atendimento 24 horas, ampliação de mais de 20 leitos de UTI e de leitos na Unidade de Internação, modernização de equipamentos diagnósticos e aquisição de novas tecnologias de tratamento, como a plataforma robótica "Da Vinci"\* e do sistema de plataforma robótica para ortopedia Stryker\*. A pandemia ainda reforçou a necessidade de revisitarmos o modelo assistencial vigente, com a estruturação de um cuidado integral e com articulação entre os diversos níveis de complexidade, provendo uma assistência planejada, eficiente, sustentável e que responda prontamente às necessidades dos nossos pacientes e da sociedade.

\*Robôs e consoles que auxiliam o especialista na realização de procedimentos minimamente invasivos.

“ A percepção do outro muitas vezes é um reflexo da imagem que construímos. ”

# REINVENÇÃO

Com as portas fechadas, mineiros precisaram se reinventar para sair do vermelho

POR ANDRÉ STEHLING



A pandemia de Covid-19 deixou diversas sequelas tanto para a saúde quanto para a economia brasileira. Devido ao isolamento social e o fechamento do comércio, empresas de diversas áreas ficaram de mãos atadas enquanto as receitas despencavam. Se adaptar à crise e às novas exigências do mercado não é uma tarefa fácil. É preciso ter força e persistência para continuar seguindo em frente.

De acordo com uma pesquisa publicada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), Minas Gerais foi o segundo estado que mais fechou empresas de comércio varejista em todo o país. Cerca de 9,55 mil lojas encerraram suas atividades. Com tantas portas fechadas, a população se viu obrigada a buscar soluções inovadoras para dar a volta por cima.

9,55 mil lojas  
fecharam as  
portas em  
Minas

O gasto com  
aplicativos de  
entrega cresceu  
cerca de 149% em  
2020

Adaptação  
do setor de  
alimentação



## RESULTADOS DA PANDEMIA

## ECONOMIA

A mudança de hábitos também foi um efeito da pandemia. Nesse ponto, o setor de *delivery* expandiu de maneira gigantesca em relação aos demais. Segundo um estudo da Mobills, *startup* de gestão e finanças pessoais, o gasto com aplicativos de entrega cresceu cerca de 149% em 2020. Uma das principais empresas do ramo, o *Ifood*, viu o número de clientes aumentarem de maneira considerável. Em entrevista recente, o diretor comercial do aplicativo, Felipe Crull, se mostrou surpreso com o crescimento. “Entre março e dezembro de 2020, 100 mil novos restaurantes entraram no *Ifood* e hoje totalizam 236 mil”, afirmou em entrevista ao site da TV Cultura.

Situação parecida aconteceu com Gabriela Spinelli, sócia proprietária do restaurante Verdinho, localizado no bairro São Bento, em Belo Horizonte. Antes da pandemia, quem passava pela Avenida Cônsul Antônio Cadar podia sentir de longe o cheiro da comida fresquinha, o que tornava o ponto comercial um local de alto movimento. Tendo um nome firmado no mercado, Gabriela conta que não dava tanta atenção ao *delivery* antes do isolamento social. “Nós sempre tivemos *delivery*, mas era bem fraquinho, até porque o nosso presencial era muito forte e sempre teve movimento, então nunca demos atenção ao *delivery* aqui no Verdinho”.

De um dia pro outro, sem dormir, a empresária ligou para os parceiros e cadastrou o restaurante nas plataformas de *delivery*, mas, sem poder sair de casa, com a maioria dos comércios de rua fechados, o crescimento do marketing foi algo evidente. “Contratamos uma agência para divulgar o cardápio e aí começamos a crescer muito, principalmente com rede social. Em questão de uma semana, o faturamento que era 10% foi para 99%”, completou a empresária.

## CASO DE SUCESSO



SORAYA CARVALHO E  
GABRIELA SPINELLI,  
DO RESTAURANTE  
VERDINHO

“

Em questão de uma semana, o faturamento que era 10% foi para 99%”

”

ALINE REINER,  
EMPREENDEDORA



## CRESCIMENTOS INESPERADOS

Enquanto umas portas se fecham, outras permanecem abertas.

A área de Marketing foi essencial para que muitos negócios continuassem de pé durante a crise, como é o caso da Gabriela.

De olho nessa demanda, a Administradora Aline Reiner não perdeu tempo e viu uma oportunidade para se reinventar. “Quando as portas físicas dos negócios tiveram que ser fechadas, vi que, no marketing, as portas permaneceram abertas, se tornando o principal canal de contato, no qual todos puderam se mostrar presentes. Nesse período, resolvi abrir uma agência de Marketing com o intuito de auxiliar as empresas a se manterem no mercado e captar novos clientes”, explicou.

Mesmo com tantos avanços tecnológicos e mudanças culturais por meio de um cenário cada vez mais recheado de incertezas, Aline teve suas dificuldades e o sucesso não veio da noite para o dia. Foi necessário planejar estratégias, organizar recursos, além de implantar e desenvolver novas métricas para acompanhamento. O *feedback* dos clientes passou a ser algo fundamental para que os resultados fossem alcançados em um ambiente empresarial.

Claro, não é apenas o marketing que conta, a imagem que a empresa precisa passar para as pessoas é fundamental. As duas conseguiram dar a volta por cima em um momento tão difícil, porém ambas tiveram o mesmo pensamento por trás do sucesso: “o que o meu cliente precisa?”. Foi por meio dessa resposta que a grande inovação veio para “salvar”.



### OPORTUNIDADE

A crise também gera novas demandas promissoras



### MARKETING

Trabalhar a imagem que a empresa precisa passar é fundamental



### INOVAÇÃO

O sucesso passa por descobrir e atender o que o cliente precisa

## QUEM ENTREGA MAIS RÁPIDO?



Occation sedigni mossit officia venemostione quas nem quiam iumquat quis accae comninin

As empresas de pequeno porte sofreram bastante devido às restrições que a pandemia impôs. Diversos estabelecimentos comerciais acabaram falindo ao longo deste período. Mas se engana quem pensa que a crise afetou apenas as empresas menores. Gigantes de renome nacional e internacional também passaram por dificuldades.

O Mercado Livre, por exemplo, precisou se adaptar rapidamente à crise, trazendo soluções inovadoras e práticas. Além de alterar a logo, a empresa anunciou a instalação de um centro de distribuição em Extrema, na região Sul de Minas Gerais. O local, de 75 mil metros quadrados, será focado na distribuição de equipamentos eletrônicos. A expectativa é de gerar 1.400 empregos, distribuídos entre diretos e indiretos. O investimento foi realizado buscando mais agilidade nas entregas.

Nessa “batalha” silenciosa, vence quem entrega mais rápido. Outra gigante que apostou na velocidade das entregas foi a Amazon. A empresa do bilionário Jeff Bezos criou o serviço de entrega no mesmo dia da compra (para pedidos de São Paulo) e, assim como o Mercado Livre, também instalou um centro de distribuição em Minas Gerais, na cidade de Betim. A empresa investiu R\$120 milhões no projeto, inaugurado em novembro de 2020.

Segundo o diretor de operações da Amazon no Brasil, Ricardo Pagani, o centro de distribuição em Betim não vai trabalhar exclusivamente para Minas Gerais, mas para o Brasil inteiro. A localização do centro resultará em uma entrega mais rápida para as pessoas da região Sudeste e Centro-Oeste.

Não só essas duas empresas em específico, mas a área como um todo visualizou a necessidade de agilizar na entrega, atendendo uma necessidade do cliente.

## E NA PRÁTICA?

Com o avanço nas inovações e crescimento de grandes empresas, os setores de RH precisaram trabalhar no mapeamento do mercado. Não há dúvida de que a gestão de pessoas e o RH das empresas foram fundamentais na transição para o trabalho *home office* e na reestruturação dos processos internos.

A consultora em gestão de pessoas, Adm. Ana Carolina Oliveira Fernandes, foi uma das muitas que viu esse processo nascer e crescer diante dos próprios olhos. “Entre as operações que mais sofreram transformações se destacam a de automatização de processos, recrutamento, avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento pessoal”, citou.

Desde o começo da pandemia, os cargos mais procurados pelas empresas são de liderança. De acordo com o Banco Nacional de Empregos (BNE), a maioria dos cargos compete ao setor Administrativo: diretor de TI, diretor hospitalar e diretor administrativo financeiro estão nas primeiras posições do top 10. (Veja tabela)



O Banco Nacional de Empregos – BNE listou as 10 profissões que tem os melhores salários no começo de 2021:

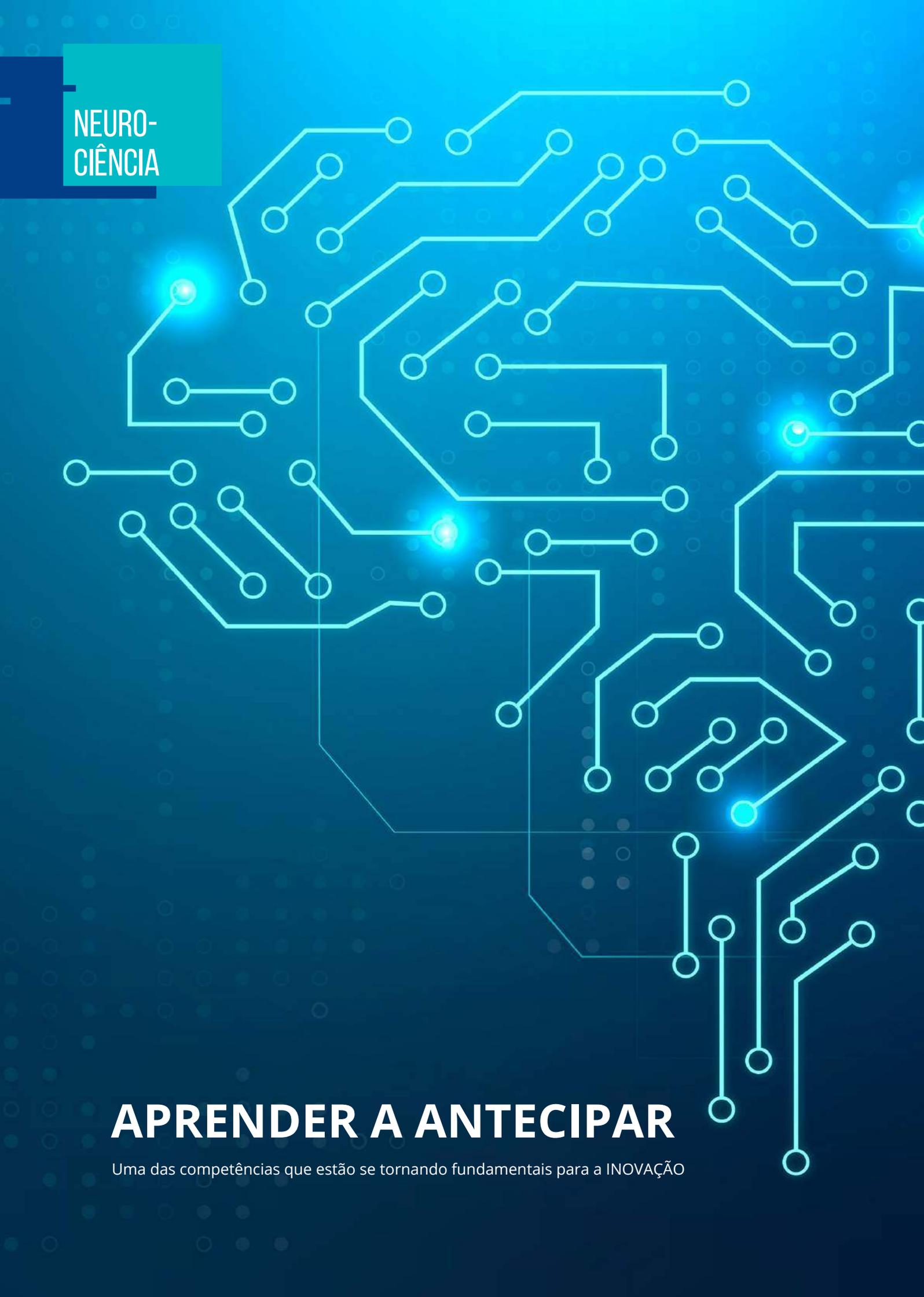
	PROFISSÃO	SALÁRIO
1	Diretor Administrativo Financeiro	R\$ 21.984,00
2	Diretor Executivo	R\$ 20.251,61
3	Diretor de TI	R\$ 20.103,24
4	Diretor Financeiro	R\$ 19.839,56
5	Diretor Comercial	R\$ 17.954,88
6	Diretor Jurídico	R\$ 17.745,84
7	Diretor de Comércio Eletrônico	R\$ 17.158,97
8	Gerente de Engenharia	R\$ 15.924,56
9	Diretor hospitalar	R\$ 15.566,96
10	Plantonista médico	R\$ 14.390,94

## O FUTURO É LOGO ALI



Mas o que todos esses relatos e histórias têm em comum? Simples: todas essas empresas precisaram se adaptar por conta de uma única demanda: seus clientes não precisavam ficar em casa por segurança. Além disso, foram necessárias mudanças de postura e adaptações para se encaixar no novo cenário financeiro. A rotina da maioria dos trabalhadores também mudou. Muitos passaram a realizar suas atividades de trabalho em casa e deixaram de passar horas no trânsito, podendo ficar mais tempo com a família.

A saúde mental dos colaboradores também entrou em evidência. Nesse contexto, houve uma necessidade maior de disponibilizar atendimento psicológico para pessoas que sentiram a necessidade de um acompanhamento profissional para conseguir lidar com a nova realidade. A área de Recursos Humanos precisou se tornar ainda mais humanizada, por meio da formação de lideranças mais empáticas, colaborativas e flexíveis, uma vez que ninguém estava preparado para um obstáculo como a pandemia. Com esse novo cenário, as empresas tiveram que adequar seus processos e isso trouxe grandes vantagens e mudanças para o futuro.



NEURO-  
CIÊNCIA

# APRENDER A ANTECIPAR

Uma das competências que estão se tornando fundamentais para a INOVAÇÃO

## INOVAR É APRENDER

POR SOLANGE MATA MACHADO



Inovar está intimamente ligado à nossa capacidade de aprender.

Todos os dias temos transformações tecnológicas acontecendo, que impactam os hábitos de consumo do mercado. O nosso cérebro está condicionado a perceber mudanças usando SOMENTE as informações que foram aprendidas ao longo da vida. É assim que nossa percepção funciona. Só vemos aquilo que SABEMOS, ou seja, aquilo que já está arquivado na nossa memória.

Portanto, aprender significa aumentar os recursos de memória do nosso cérebro para aumentar a percepção das mudanças que estão ocorrendo.

Segundo Stanilas Dehaene – neurocientista francês, professor do *Collège de France* e diretor da Unidade de Neuroimagem Cognitiva do INSERM -sem a capacidade de aprender, provavelmente ainda estaríamos na idade da pedra. Principalmente neste século de mudanças exponenciais, aprender e aprender rapidamente está se tornando cada vez mais importante.

Temos que ter consciência de que, se não houver o esforço e a motivação de acumular novos conhecimentos, o nosso cérebro, com certeza, fará o que ele mais sabe fazer: usar o PASSADO para enfrentar o FUTURO, que é volátil, incerto, complexo e ambíguo.

### SERÁ QUE VAI FUNCIONAR?

Claro que não!!!

Geralmente, cometemos erros quando tomamos decisões estratégicas sobre o FUTURO: ou subestimamos ou superestimamos a mudança. A razão? Temos vieses cognitivos!! A incerteza e a ambiguidade são desconfortáveis para o ser humano, por isso, tomamos decisões rápidas, ao invés de avaliarmos estrategicamente o impacto de cada nova variável que possa surgir no horizonte. Não podemos resolver incertezas futuras, mas podemos nos preparar para pensar criticamente sobre sinais e impactos – e avaliar os cenários de possibilidade que podem impactar o FUTURO. Aprender a ANTECIPAR. Uma das competências que estão se tornando fundamentais para a INOVAÇÃO.

Sumarizando: Estamos entrando em uma década cuja única constante é a mudança... se você não aprender continuamente, você terá dificuldades de perceber os sinais fracos que estão surgindo... para antecipar o FUTURO e criar OPORTUNIDADES é preciso que seu cérebro esteja atento, focado e aprendendo CONTINUAMENTE.



**Para criar oportunidades é preciso que seu cérebro esteja atento.**



CERTIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL

Curso

# Certificação profissional: Áreas da Administração

Conheça as principais áreas da Administração e como atuar no mercado de trabalho.

[acadm.cfa.org.br](http://acadm.cfa.org.br)



Parceiro



.....



**ACADM**  
Academia Corporativa da Administração

.....



**CFA**  
Conselho Federal de Administração



**CRA**  
Conselho Regional de Administração



ACADM  
Academia Corporativa da Administração  
CFA lança Academia Corporativa da Administração

*9 de setembro*

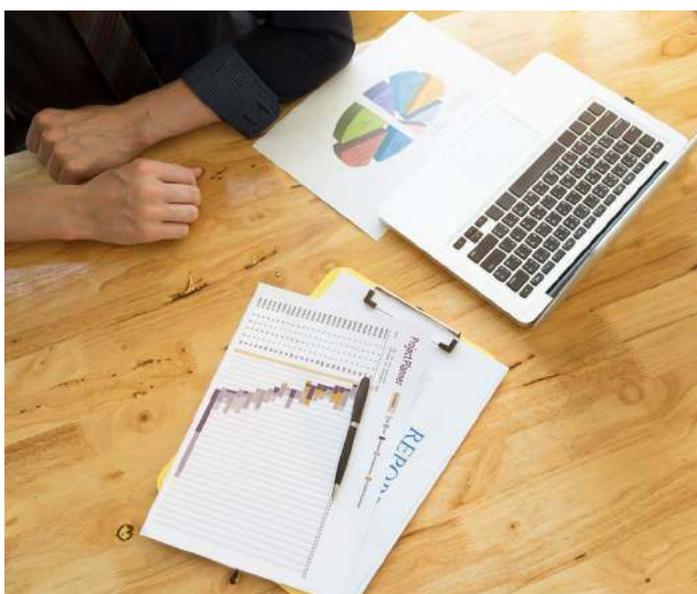
Dia do  
**PROFISSIONAL  
DE ADMINISTRAÇÃO**

Parabéns,  
estudante de ADM!  
A **chave** para o futuro  
está nas suas mãos!



**CFA**  
Conselho Federal de  
Administração

## POR QUE ADMINISTRAÇÃO?



Estudantes de cursos de Administração de diversas instituições de ensino do estado de Minas relatam em depoimento sua visão sobre o curso, o mercado de trabalho e a profissão, bem como falam sobre suas expectativas para o futuro profissional.



MERCADO DE  
TRABALHO AMPLO



VISÃO HOLÍSTICA



TOMADA DE DECISÃO  
COM EFICIÊNCIA



CAPACIDADE DE  
ADAPTAÇÃO



EMPREENDEDORISMO



A Administração proporciona uma visão holística, não só das organizações, mas do mercado de modo geral.

Desde o início do curso, percebi uma mudança exorbitante, tanto pessoal quanto profissional.

A formação abre portas para o mercado de trabalho, para o empreendedorismo.



**PABLO BRESAN  
ZANCHETTA**

Centro Universitário  
Uniacademia



**ÉRICA C.  
SILVA**

Faculdade ASMEC  
Pouso Alegre



**ATANIELSEN  
GEORGE DA SILVA**

IFNMG  
Campus Arinos

# DEPOIMENTOS DE GRADUANDOS



Estou cursando o oitavo período de Administração e estou muito feliz com todo o conhecimento que adquiri no decorrer dos anos. Desde que ingressei na faculdade, tinha como meta tirar o melhor proveito do curso e me sinto feliz com o resultado. A Administração proporciona uma visão holística, não só das organizações, mas do mercado de modo geral, e é uma excelente área de estudos para quem tem como objetivo a inserção no mercado de trabalho ou a capacidade de gerir organizações independente do segmento de atuação. Assim, ressalto como ponto positivo o desenvolvimento do aluno no sentido de obter uma visão ampla e estratégica do negócio, fato este que é de suma importância para o sucesso. Além disso, o curso nos direciona a desenvolver as habilidades que o mercado de trabalho procura, proporcionando maior segurança na hora de estabelecer os novos rumos a tomar após a formação. Minha expectativa é de seguir a qualificação na área que mais me identifique e poder exercer uma posição relacionada a ela.



PEDRO

## ÉRICA



Desde o início do curso, percebi uma mudança exorbitante, tanto pessoal quanto profissional. Ainda no primeiro período, tive o privilégio de ser selecionada para compor a equipe do Escritório Modelo da Faculdade ASMEC – EMCCA. No mesmo ano, passei em um processo seletivo para estagiar na área administrativa no Conselho Regional de Administração de Minas Gerais – CRA-MG, que foi de grande valia para que eu obtivesse uma base de conhecimento bastante sólida. Hoje, tomo decisões com mais eficiência e agilidade, e é isto que o mercado de trabalho necessita. Durante esses anos de curso, o crescimento profissional que estou obtendo tem sido extraordinário. Tenho buscado oportunidades, além do conhecimento e aprendizado

nessa área tão abrangente. Sei que o meu crescimento pessoal e profissional dependem de mim, porém este curso tem se tornado meu maior motivo para nunca desistir dos meus sonhos e tem me mostrado que sou do tamanho deles.





“



**M**eu nome é Atanielsen George, tenho 36 anos e estou no 3º semestre do curso de Administração do IFNMG-Campus Arinos. Atuo na área há aproximadamente 10 anos, em grande parte desse tempo na área administrativo-financeira. Atualmente, trabalho na empresa 7 System Informática, na qual iniciei como auxiliar



administrativo e, graças à minha capacitação e ao curso de administração que estou fazendo, recebi a promoção para Gerente Administrativo. Acredito que o curso de Administração é fundamental tanto para a vida pessoal, quanto a profissional. A formação abre portas para o mercado de trabalho, para o empreendedorismo e, principalmente, abre a mente para a necessidade da Administração no mundo atual, em especial no momento em que vivemos. Tenho uma grande expectativa no curso, em especial poder crescer ainda mais profissionalmente e alcançar a Administração de uma grande empresa ou quem sabe até mesmo da minha própria empresa.

”



**ATANIENSEN**

# EXECUTIVE MBA FDC

Conhecimento com  
a profundidade  
que os desafios exigem.



Existe espaço para transformar ameaças em oportunidades. E aqui, profundidade faz toda a diferença. Grandes revoluções estão em curso. É hora de decidir e liderar. Escolha uma parceira de confiança nesta jornada, a FDC, a 9ª melhor escola de negócios do mundo segundo o Financial Times.

**Turmas em São Paulo (capital) e Nova Lima (MG).**

**Inscreva-se: [fdcagora.fdc.org.br/executive-mba](http://fdcagora.fdc.org.br/executive-mba)**

0800 941 9200  
atendimento@fdc.org.br

**FDC** 45 ANOS  
Para ser relevante.

“

Ao entrar no curso minha expectativa foi sempre de entender todos os processos de uma organização e, neste conhecimento, buscar o que teria mais afinidade. No meu caso foi o Planejamento Estratégico, por ele ser a base e servir como um norte para orientação do negócio. Ao perceber que alcancei essa expectativa, saí superanimado e satisfeito, pois descobri o caminho que quero buscar profissionalmente. Lógico que, durante esta jornada não são somente flores. Temos as partes que não gostamos, as matérias que não temos afinidade, dentre outras dificuldades, mas no final vemos que elas são tão importantes quanto os pontos positivos que surgiram e que tínhamos mais afinidade. Por isso, nem falo que teve pontos negativos, visto que todas experiências são válidas. Por fim, posso dizer que, por meio do curso de Administração, tive consciência do que me motiva, me faz bem e de qual profissional desejo me tornar, pois ao mesmo tempo que realizo o trabalho estarei tendo minha autorrealização.



**ISAÍAS ELER  
MEDEIROS**

UniDoctum

“

No início do curso, eu não tinha muita visão acerca da profissão, até mesmo pelos comentários externos, mas eu sabia que era uma excelente formação e que me encontraria dentro de alguma área. Com o passar do tempo, fui conhecendo mais acerca desse universo e me apaixonando pela área. Acredito que a Administração é e será mais ainda, de extrema importância, já que estamos vivendo em um mundo em crise devido à pandemia. Dessa forma, será necessário que haja bons profissionais para tomar boas decisões. O novo modelo de mercado requer empreendedorismo, inovação, mente aberta, resiliência e capacidade de se adaptar às mudanças e os novos profissionais estão sendo formados com essas aptidões.

”

”



**PEDRO HENRIQUE  
DOS S. SOUZA**

Faculdade Alis  
de Itabirito

CADERNO  
CRA-MG

DESAFIOS DA  
**INOVAÇÃO** NA  
GESTÃO PÚBLICA



# FÓRUM DE GESTÃO PÚBLICA



---

## COM PROGRAMAÇÃO VOLTADA PARA A INOVAÇÃO, II FOGESP SUPERA AS EXPECTATIVAS

---

Inovação, futuro, aprendizado e emoção. Essas quatro palavras podem resumir bem os três dias do II Fórum de Gestão Pública - Fogesp, realizado pelo Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA-MG), em parceria com o Conselho Federal de Administração (CFA), nos dias 4, 5 e 6 de maio. Durante as 11 horas de evento, especialistas de diversas áreas da Gestão Pública compartilharam experiências e ensinamentos com mais de mil espectadores.

---



ADM. JEHU DE AGUIAR,  
PRESIDENTE DO CRA-MG



Neste ano, o tema foi “Desafios da Inovação e Disruptividade na Gestão Pública”. Segundo o presidente do CRA-MG, Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho, o tema é de extrema relevância para os Administradores e para a sociedade, já que os profissionais que trabalham na área de Gestão Pública devem estar sempre atentos às mudanças e inovações para otimizar os trabalhos e os cidadãos precisam verificar se este trabalho está sendo cumprido. “O momento atual é disruptivo. Tecnologia não é só equipamento, é também mão de obra e o trabalho que desenvolvemos. A área da Gestão Pública tem que estar atenta e comprometida com todas essas características. O Estado tem que acompanhar as evoluções tecnológicas para conduzir a gestão da melhor forma possível.”

O presidente também afirma que, apesar do grande desafio de fazer um evento tão importante de forma virtual, o saldo foi positivo para o Regional Mineiro. Inicialmente, o II Fogesp seria realizado de maneira presencial, em maio de 2020, porém precisou ser adiado em decorrência da pandemia de Covid-19. Para o evento virtual, a meta era atingir o número de mil inscritos. No fim, foram 1.062 pessoas com acesso ao evento, incluindo participantes de oito países, além do Brasil. “Foi um grande desafio que tivemos, porque foi a primeira vez que realizamos um evento com tanta importância de maneira virtual. Todas as áreas se uniram para que tudo funcionasse bem e nós conseguíssemos entregar um conteúdo abrangente. A resposta veio através dos dados. O saldo foi extremamente positivo”, disse o Adm. Jehu Aguiar.

A abertura, realizada no dia 4 de maio, levou uma mensagem de fé e otimismo para os participantes. A cantora mineira Negra Mary interpretou o Hino Nacional Brasileiro à capela. Em seguida, apresentou, com voz e violão, as músicas “Seio de Minas” e “Trem Bala”. Em parceria com o Estúdio Érika Dutra, o II Fogesp lembrou as vítimas da pandemia e os números arrasadores, ao apresentar a coreografia “Mar de Lágrimas”, criada por Vanessa Dutra e performada pelos alunos do Estúdio.



NEGRA MARY, CANTORA

“ O momento atual é disruptivo. Tecnologia não é só equipamento, é também mão de obra e o trabalho que desenvolvemos. ”

A palestra da Procuradora do Estado de Minas Gerais, Raquel Melo, realizada no último dia (06), chamou a atenção dos participantes. O tema foi “Inteligência Artificial ou Automação na Gestão Pública?”. A procuradora reduziu as expectativas de quem imaginava um futuro próximo com máquinas pensantes que assumiriam o lugar de seres humanos. Segundo ela, um cenário mais realista seria a automatização e a digitalização, mas destacou que isso não significa a resolução dos problemas da administração pública.

Para finalizar, o II Fogesp homenageou os prefeitos, deputados e vereadores do Brasil que são profissionais de Administração e desempenharam um papel de destaque à frente da Gestão Pública. No discurso de homenagem, o presidente do CRA-MG, Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho, destacou a importância do momento. “Nós não poderíamos deixar de reconhecer as pessoas que tiveram um destaque na área pública. A junção da política e da Administração é muito oportuna. Estes profissionais mostram que uma boa gestão pública deve ser feita com sabedoria e dedicação.”



RAQUEL MELO,  
PROCURADORA DO ESTADO DE MG

O Governador de Minas Gerais, Adm. Romeu Zema, marcou presença no evento. Na ocasião, Zema contou um pouco sobre sua gestão à frente do Governo de Minas. “Estamos completando dois anos e quatro meses à frente do Governo de Minas e posso dizer que depois desses 28 meses, apesar das dificuldades ainda enfrentadas, já conseguimos avanços expressivos”.



ADM. ROMEU ZEMA,  
GOVERNADOR DE MINAS GERAIS

# ÁREA DE GESTÃO CONDOMINIAL CRESCE, MAS É PRECISO ESTAR ATENTO AOS DETALHES

POR FILIPE BEDENDO

O crescimento vertical - fenômeno global definido pela geografia como a construção de prédios cada vez mais altos - já é uma realidade nos dias atuais, apesar de ainda causar controvérsias no que diz respeito à eficácia. De acordo com dados do IBGE, o número de apartamentos no Brasil cresceu 43% entre 2000 e 2010, passando de 4,3 milhões para 6,1 milhões. O fato é que o número de pessoas morando em apartamentos não para de crescer. Os motivos variam entre a facilidade, o custo mais baixo e a segurança.

Com tantas pessoas morando em um mesmo espaço, é preciso adotar técnicas para se ter uma Administração Condominial segura e eficaz. Com as novas atualizações e tendências do mercado imobiliário, os condomínios ganharam o viés de empresa e contam com uma estrutura completa de Administração para cuidar das demandas dos moradores e do patrimônio. Com isso, surge também a necessidade da contratação de uma empresa ou pessoa especializada em Gestão Condominial.

O mercado é amplo e atrai muitos profissionais, mas é preciso estar atento, pois a gestão condominial não é para amadores. É o que diz Rosely Schwartz, Administradora especializada em Gestão de Condomínios e Síndica Profissional há mais de 20 anos. Ela é uma das referências

no Brasil quando se fala no assunto. "Gestão de Condomínios nunca foi para amadores, mas agora, mais do que nunca, isso é deixado evidente. Um condomínio tem todas as obrigações de uma empresa e a legislação também está mais preocupada com a segurança dos moradores", afirma.

Segundo Rosely, entre os riscos de uma gestão amadora está a falta de uma gestão transparente, que causa insegurança nos moradores. "Um amador deixa o condomínio desguarnecido e os moradores podem se decepcionar com a gestão. O síndico profissional vai orientar os moradores em relação aos gastos, indicar reformas que são importantes para o prédio. Às vezes, os moradores podem achar que reformar o saguão é essencial, mas o síndico vai dizer que um para-raios ou uma reforma na rede elétrica devem ser as prioridades".

Um outro ponto que deve ser destacado: novas tecnologias surgem o tempo todo e, na era disruptiva em que vivemos, é preciso estar sempre atualizado em relação às novas tendências do mercado. Rosely enxerga todas essas mudanças com bons olhos e destaca que o Administrador Condominial deve estar sempre buscando se inteirar sobre o assunto.

# SÍNDICO PROFIS- SIONAL

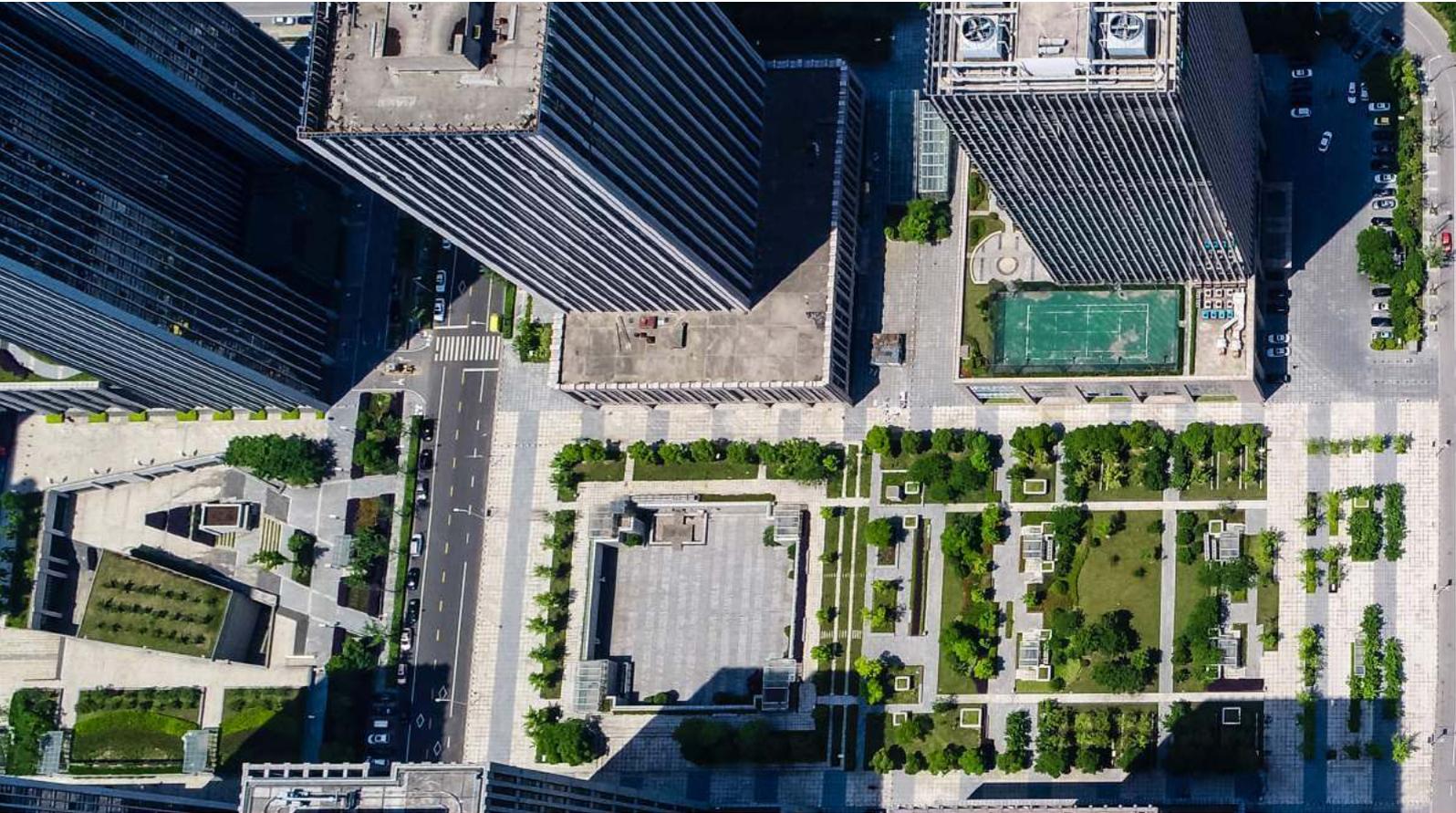
“

Gestão de  
Condomínios nunca  
foi para amadores,  
mas agora mais do  
que nunca, isso é  
deixado evidente.

”



ADMª. ROSELY SCHWARTZ, SÍNDICA PROFISSIONAL



# MUDANÇA DE PERFIL

**A**lém das atualizações do mercado, há também uma mudança no perfil das pessoas que trabalham na área de Gestão Condominial. Quando falamos sobre síndicos, é difícil não pensar naquela imagem de uma pessoa aposentada, que cuida dos interesses do condomínio como uma “forma de distração”. A área, contudo, tem atraído cada vez mais pessoas jovens que desejam atuar no mercado.

“São pessoas mais jovens que estão entrando nesse mercado e já tendo essa noção de que precisam de profissionalismo. Vejo muitas mulheres também, o que é muito bom. A mulher tem que ocupar os seus espaços. O mercado exige isso das pessoas, essa vontade de estar acompanhado”, afirma Rosely.

O Administrador Daniel Moreira Gomes é diretor de uma empresa Administradora de Condomínios e coordena o Grupo Temático de Gestão de Condomínios do CRA-MG. Ele também

diz observar cada vez mais jovens se interessando pela gestão condominial, mas ressalta que a experiência conta muito no mercado. Para entrar na área é preciso estar bem assessorado por uma equipe de fornecedores experientes, que também ajudará na tomada de decisões.

“Uma outra característica é pelo fato de serem mais abertos e terem mais facilidades com a utilização das tecnologias disponíveis no mercado como um facilitador para uma gestão de condomínios mais eficiente. Mas vale lembrar que a experiência conta muito. Gerir um condomínio envolve conhecimentos de várias áreas. A união do conhecimento prático com o teórico pode se tornar um grande diferencial em uma contratação”, conclui.

# AFINAL, QUAL É O TRABALHO DO SÍNDICO?

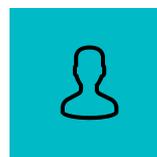
De acordo com o Administrador Daniel Moreira Gomes, o síndico realiza a gestão do condomínio. Parece simples, mas dentro deste termo estão diversas funções que devem ser desempenhadas com responsabilidade e competência técnica. As tarefas e atribuições de um síndico vão muito além do que cuidar da documentação de um condomínio e zelar pelo patrimônio.

É também dever do síndico cumprir a convenção e regimento interno para garantir a segurança e qualidade de vida dos moradores, contratar prestadores de serviços para manutenção e reparos, além de manter as contas do condomínio em dia. "O síndico também é o representante legal do condomínio, o que significa que, diante de qualquer processo - judicial ou não -, ele representa os interesses dos moradores. Ele deve zelar pelo patrimônio e garantir o bem-estar de todos os condôminos", completa.

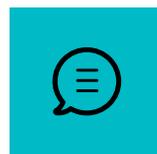
Todas essas funções são definidas pelo artigo 1.348 da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, que consta o seguinte:



Convocar a assembleia dos condôminos



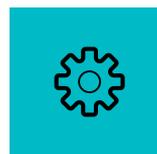
Representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns



Dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio



Cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia



Diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores



Elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano



Cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas



Prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas



Realizar o seguro da edificação

ADM. DANIEL GOMES, COORDENADOR GT GESTÃO DE CONDOMÍNIOS

# REGISTRO NO CRA-MG É OBRIGATÓRIO

As empresas Administradoras de Condomínios e Síndicos Profissionais realizam a gestão sob vários aspectos administrativos, a saber: patrimonial, financeiro, de pessoal, serviços e mercadológico. Portanto, devem ser registradas no Conselho Regional de Administração.

Essas são exigências do Art. 15 da Lei 4.769/65, Art. 12 do regulamento aprovado pelo Decreto 61.934/67 e Art. 1º da Lei 6.839/80. A Pessoa Física que irá assumir a Responsabilidade Técnica por essas empresas, pode ser o Administrador (Bacharel em Administração) e outros profissionais de Administração (desde que atendida à legislação do Sistema CFA/CRAs) com o registro ativo no CRA.

A gerente de Fiscalização Profissional e Registro do CRA-MG, Administradora Flávia Borges de Andrade, destaca que a obrigatoriedade do registro profissional vai além da formalidade. "Ter o seu patrimônio gerido por empresa qualificada, registrada no CRA e com o vínculo com o responsável técnico garante inúmeros benefícios, como uma gestão financeira mais adequada, credibilidade aos serviços prestados e mais segurança, uma vez que o Responsável Técnico é quem responde pelos serviços de Administração prestados pela empresa e, se essa vier a atuar com negligência, imperícia ou imprudência, esse profissional poderá responder às penalidades previstas no código de ética da profissão".

A fiscalização do Conselho junto às empresas e profissionais acontece de duas formas, classificadas como "proativa" e "reativa". A primeira engloba ações realizadas pelo próprio Conselho, baseadas nas diretrizes do planejamento e plano de trabalho da área de Fiscalização Profissional. Fiscalizar as empresas e profissionais identificados por meio de obtenção de informações, que estejam no exercício profissional e sem a habilitação legal faz parte desse grupo.



ADM. FLÁVIA BORGES, GERENTE

Já a forma reativa acontece mediante ações decorrentes de iniciativa externa - da sociedade, de outros órgãos ou instituições públicas ou, até mesmo, dos próprios profissionais -, no caso de denúncias e representações sobre o exercício irregular ou falta da habilitação legal para o exercício da profissão. Em ambos os casos são instaurados processos de fiscalização para a obtenção da regularidade, seja das empresas e profissionais identificados sem o registro ou dos Responsáveis Técnicos que agem em desconformidade com o código de ética da profissão.

O CRA-MG também trabalha na orientação e na conscientização de toda a sociedade sobre a importância de se ter uma pessoa devidamente registrada trabalhando na Gestão Condominial. Foram lançadas campanhas sobre o tema nas redes sociais e na imprensa mineira, e um Seminário de três dias foi promovido em maio deste ano para debater o assunto, sempre visando levar mais conhecimento para a população. "Com essas ações, busca-se garantir à sociedade confiança e tranquilidade, mediante o controle ético, técnico e profissional, contra as faltas e contra o exercício da profissão por pessoas e empresas não habilitadas legalmente", afirma Flávia.



Não deixe o seu **patrimônio  
condominial** nas mãos de  
empresas inabilitadas.

Se a empresa que cuida do seu condomínio  
não é registrada, denuncie.



**CFA**

Conselho Federal de  
Administração



**CRA**

Conselho Regional de  
Administração



GESTÃO  
PÚBLICA

# ECONOMICIDADE E EFICIÊNCIA

Princípios aplicados ao treinamento dos profissionais das empresas públicas

## O EAD E A CAPACITAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA EM ÉPOCA DE PANDEMIA

POR ADM<sup>º</sup>. NÍBIA PALMA DE LIMA  
ADM. CARLOS ALBERTO DE SOUZA  
(Membros do Grupo Temático (GT) CRA-MG Gestão Pública)



É sabido que o processo de ensino e aprendizagem a partir do EaD vem se tornando uma ferramenta de gestão do conhecimento, mesmo antes da pandemia. A LDB (Lei de Diretrizes Básicas da Educação – 9394/96) impulsionou o ensino a distância no Brasil, onde em seu artigo 80 propõe que “O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”. Desta forma, as tecnologias e o modo de se fazer o EaD fizeram com que as instituições de ensino aprimorassem o jeito de trabalhar.

Caracterizada pela flexibilidade de tempo e espaço, aliado à necessidade do isolamento social, mas resguardando a imperiosa constância na capacitação das equipes e a contínua prestação de serviços para a comunidade, o EaD pôde ser usado para as mais diversas demandas. O conhecimento sobre as novas tecnologias da informação e comunicação – NTICs, tornou-se escalada das exigências educacionais na atual sociedade do conhecimento. A implantação eficiente do *e-learning* necessitou da quebra de paradigmas sobre a abordagem tradicional de treinamento para uma abordagem de suporte à performance individual e coletiva, garantindo às organizações redução de custos, aprendizado mais rápido, clara responsabilidade dos envolvidos, liberdade de estudo no ritmo de cada indivíduo, *feedback* imediato, melhoria contínua e rápida dos seus currículos, além da ampliação

do conhecimento e das competências humanas.

Dentre as inúmeras vantagens dos cursos de capacitação profissional em EaD, para a equipe própria, deve-se destacar a economia de tempo e de recursos orçamentários, sobretudo de custeio, em um cenário de crise econômica financeira pela qual os entes da administração pública têm passado. Neste contexto, é importante lembrar o Princípio da Economicidade, citado no artigo 70 da Constituição Brasileira de 1988. O Administrador público, na sua essência, é o gerente dos recursos públicos, sendo de sua incumbência a eficiente utilização destes. A economicidade impõe adoção da solução mais conveniente e eficiente sob o ponto de vista da gestão dos recursos públicos. Por sua vez, não se pode conceituar economicidade sem citar o outro princípio, que é o da eficiência. A eficiência pode ser medida sob três aspectos básicos: velocidade, qualidade e resultado. Qualquer ação só poderá ser considerada eficiente se for rápida, perfeita e eficaz. Dentro desse contexto, a administração pública procurou se adaptar. Reuniões passaram a ser *on-line*, com mais frequência e agilidade, tanto para ir e vir, capacitações aconteceram de modo síncrono ou assíncrono, em que muitos profissionais tiveram de se adaptar e aprimorar o jeito de conviver, conciliar agendas e resultados. A prestação de serviços para a sociedade precisa continuar, com novas regras e oportunidades. Acredito que não foi fácil, mas foi possível, ou melhor, está sendo possível.



**O administrador público, na sua essência, é o gerente dos recursos públicos, sendo de sua incumbência a eficiente utilização destes.**



INVESTI-  
MENTOS

# O SONHO DA RENDA EXTRA



# DIVERSIFICAÇÃO DE INVESTIMENTOS PODE SER CAMINHO

POR ARTHUR VILLALBA

O investimento não é um tema presente na vida financeira da maioria dos brasileiros. No dia a dia, as pessoas procuram por soluções mais rápidas, como empréstimos e crédito consignado para solucionar seus problemas financeiros. Mas, o que antes parecia uma ideia distante, agora está bem perto, e se engana quem pensa que precisa de muito dinheiro para começar a investir.

De forma geral, o investimento é caracterizado como uma operação com o propósito de gerar renda e aumentar o patrimônio, seja pessoal ou empresarial, obtendo saldo positivo no final da operação. Essa renda aplicada se mantém ativa no mercado, gerando o tão sonhado lucro.

Além disso, ter uma reserva financeira é essencial. Afinal, a vida é repleta de imprevistos. A pandemia de Covid-19 representou um desses contratempos: situações inusitadas em que é preciso tomar decisões rápidas, e a falta de dinheiro sempre é um limitador.



## INVESTI- MENTOS

O Administrador Francisco Rebello é um empreendedor iniciante. Preocupado com a instabilidade do período de pandemia, decidiu começar a investir, mas afirma que já tinha vontade de ter um capital aplicado. “Sempre tentei manter uma parte do meu capital aplicado, porém tinha receio de investir na bolsa, então deixava minhas economias aplicadas na poupança tradicional”.

No último ano, Rebello foi apresentado a uma nova ferramenta que faz o acompanhamento das movimentações da Bolsa e sugere as melhores ações, assim como o melhor momento para vendê-las. Essa ferramenta consiste em uma análise diária de todos os papéis da bolsa de valores e sugestões de aplicação. Ele afirma que, desse modo, ele se sentiu mais seguro para entrar no mercado dos investimentos.

## Afinal, por que investir?

Existe uma resposta muito simples e direta para essa pergunta: obter mais dinheiro. Vários brasileiros sonham em adquirir um imóvel próprio, juntar dinheiro para a graduação dos filhos ou até economizar para viver uma boa aposentadoria futuramente; objetivos esses que estão fortemente ligados à segurança financeira.

Ao contrário do que muitas pessoas pensam, não existe um valor mínimo para aplicar seu dinheiro e nem é preciso ser rico para isso. Um investimento pode começar desde valores pequenos, como cem ou duzentos reais, indo até quantias mais elevadas. Em suma, qualquer um pode investir. Com a expansão do mercado, surgiram várias plataformas que auxiliam o investidor iniciante, mostrando um leque com várias opções de como aplicar seu dinheiro. A chave é saber escolher o tipo de investimento que atende as necessidades e se encaixa no perfil de quem está aplicando.

**A diversificação de investimentos minimiza os riscos, limitando assim a exposição a prejuízos do investidor no mercado financeiro.**

“

É importante sempre avaliar os mercados de cada ação, e evitar ter muito capital em um só mercado.

”



**Adm. Francisco  
Rebello**  
Gerente

Sempre tente guardar um pouco de seu salário mensal em investimentos de longo prazo que você possa deixar guardado para acessar em alguma emergência no futuro. Mesmo que sejam apenas R\$100 todo mês, mas faça este exercício de sempre deixar um pouco de lado. Outra opção segura é aplicar em seu Plano de Previdência. Pode não parecer, mas a Previdência Privada é um bom investimento de longo prazo e vai gerar bons frutos quando chegar o momento de sua aposentadoria. Para mim funcionou muito bem!

## INVESTIMENTOS

Carina Bedendo é formada em Letras e, atualmente, divide o tempo entre dar aulas de inglês, empreender em uma loja virtual e estudar Administração. Ela afirma que sempre gostou de estudar e, como tem seu próprio negócio, decidiu procurar um curso que iria auxiliá-la na parte administrativa e financeira. “A Administração sempre me chamou muita atenção, era um sonho antigo. Além desse sonho, surgiu também essa demanda de trabalho. Eu tenho meu próprio negócio e cheguei em um ponto que precisei me profissionalizar para fazer o negócio se desenvolver”.

Recentemente, a futura Administradora também começou a investir. Ela afirma que decidiu começar a estudar por sempre escutar que a poupança não era uma boa opção. “Eu me apaixonei pelas opções que o mercado oferece e que não é ensinado, não é tão discutido. Eu percebi que só teria autonomia se eu estudasse e entendesse quais são as opções do mercado.

Comecei pela renda fixa e depois fui para a renda variável”. Além disso, ela afirma que os bancos digitais também foram importantes para que o investimento começasse a fazer parte da rotina.



CARINA BEDENDO, EMPREENDEDORA

## DIVERSIFICAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Outro ponto essencial para investir de maneira bem-sucedida é diversificar os investimentos. Uma carteira de investimentos equilibrada, com divisão de rendas variáveis e rendas fixas, é o segredo para se dar bem. A diversificação minimiza os riscos, limitando assim a exposição a prejuízos no mercado financeiro.

A Administradora Priscila Camargo, responsável pelo portal *Smart Money* Investimentos e colunista da Rádio Adm do CFA, afirma que montar uma estratégia de diversificação de investimento é, sem dúvida, fundamental no processo de enriquecimento.

“Colocar todo o dinheiro no que você pensa ser o investimento mais promissor pode te “tirar do jogo”, caso a sua aposta esteja errada. Por outro lado, investir apenas em aplicações extremamente seguras, no atual cenário, não traz maiores retornos.”

Segundo o portal “Caminho Para Riqueza”, as vantagens da diversificação podem ser pontuadas

em três principais aspectos, sendo eles:



Proteção ao patrimônio acumulado devido à redução de riscos



Aumento dos lucros de forma sustentável, já que não há potencialização do retorno



Possibilidade de arriscar mais, porque boa parte do patrimônio permanece protegido.



A diversificação é muito importante e oferece várias oportunidades e campos de aplicação, contudo é necessário um direcionamento e uma preparação para que os jovens investidores possam realizar ações seguras.

Priscilla Camargo também relatou que o cenário pandêmico apenas colocou à prova o que os especialistas já vinham falando há algum tempo: nunca estar mais exposto a investimentos de riscos do que o seu perfil de investidor permite.

PRISCILA CAMARGO,  
PORTAL SMART MONEY INVESTIMENTOS



SUSTENTA-  
BILIDADE

# NEGLIGENTES COM O PLANETA

É necessário parar para refletir sobre consumo consciente

## NOSSO CONSUMO VAI PERMITIR UM FUTURO?

POR PROF. ADM. DELMI CARVALHO



**A**tualmente, nos rankings mundiais, o Brasil se encontra como o 12º colocado no quesito economia, 6º em população e, pasmem, é o 4º em produção de lixo. Já passou da hora de os brasileiros mostrarem reação para melhorar a reputação e também atrair investimentos mundiais.

É preciso urgentemente encontrar uma maneira de equilibrar de forma harmônica os três pilares da sustentabilidade: Capital, Sociedade e Meio Ambiente. O Capital tem que gerar dinheiro, mas, para que isso ocorra, é preciso pessoas e insumos.

O olhar acaba sempre tendo que se virar para o meio ambiente. A frase clichê de que “apenas temos uma Terra” é realmente uma verdade! As pessoas precisam ter em mente que os recursos são finitos e, se for mantida a frequência de exploração e de consumo atual, seriam necessários 5 planetas Terra.

Com isso, proponho que seja feito um momento de reflexão, no qual iremos falar sobre conscientização e esperança de transformação dos modelos de negócios atuais. Começando pelo *Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)*, sigla, que representa: Meio ambiente, Social e Governança Corporativa, no qual muito se discute se a preocupação com os três pilares é realmente uma tendência ou apenas uma

estratégia de Marketing. Acredito que a chave do sucesso do ESG está na mão dos gestores, que precisam acolher a situação com seriedade e verificar o impacto que suas ações geraram em prol da sustentabilidade. Ter foco só em faturamento, sem se importar com a sociedade e o meio ambiente é algo irresponsável, que vai comprometer o futuro (ou a possibilidade de existir) das próximas gerações.

Conforme dito por Tânia Cosentino, presidente da Microsoft Brasil, a “Sustentabilidade é uma jornada de aprendizado, do entendimento dos seus impactos.”

Por isso, é imprescindível o destaque do papel das Instituições de Ensino, tanto na formação quanto na conscientização dos cidadãos e gestores empresariais. Conhecimento dá expertise para o momento e, agora, mais que nunca, ele se faz essencial: é preciso aprimorar o que se sabe sobre sustentabilidade e seus pilares. A aceleração do aprendizado e das práticas de sustentabilidade neste momento irão proporcionar no futuro um mundo melhor e mais harmonioso.

**VOCÊ ESTÁ FAZENDO A SUA PARTE? VAMOS... É AGORA!**



**“É através de quem somos que operamos e fazemos a diferença no mundo”. (Clarisse Medeiros)**



Eu vejo  
Adminis-  
tração em  
tudo!

---

## DICAS



### APRENDIZADO E LAZER

Estudar sobre um determinado assunto é essencial para o processo de aprendizagem, mas fica muito melhor quando pode ser feito de forma simples e prazerosa! É importante enxergar a Administração em outros contextos do dia a dia, que vão além da rotina de trabalho.

A seguir, você confere algumas dicas de cultura pop que trazem uma visão abrangente acerca da área, mostrando sua aplicação e dimensão.

“

O erro de todo plano é achar que tudo vai dar certo!

”

Sucesso de crítica e audiência, a série espanhola "La Casa de Papel", criada por Álex Pina, narra a história de um grupo de nove ladrões que arquitetam o roubo do século na Casa da Moeda da Espanha.

Administrando de maneira minuciosa cada passo da equipe, um professor, com uma admirável e impressionante inteligência aplicada durante todo o desenrolar da série, lidera uma equipe com o objetivo de fabricar o próprio dinheiro em quantidades incalculáveis, dentro da própria instalação do governo.

No longa-metragem "A Rede Social", dirigido por David Fincher no ano de 2010, é retratada a história da criação de uma das maiores redes sociais de todos os tempos, o Facebook.

A trama aborda como Mark Zuckerberg construiu a ideia e todo o processo de administração da empresa que anos mais tarde o levou a ser o mais jovem bilionário da história com o sucesso de sua rede social.

No livro "Do mil ao milhão", primeira obra de Thiago Nigro, criador da plataforma "O Primo Rico", o escritor ensina aos leitores métodos de como administrar seu dinheiro e gastar de forma com que esse dinheiro volte para você no futuro.

Contando com a própria experiência como investidor e aliado a dados e pesquisas, Nigro ensina como gerenciar suas despesas e expõe que a riqueza é possível para qualquer um, apenas bastando a dedicação e vontade de aprender.



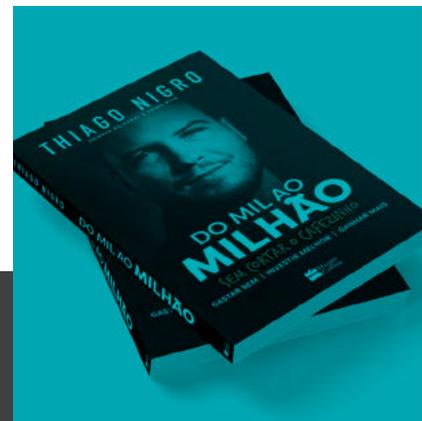
## LA CASA DE PAPEL

Apesar de mostrar um exemplo negativo, a narrativa aborda a liderança e o planejamento como pontos-chave para uma estratégia de sucesso.



## A REDE SOCIAL

A atuação de Zuckerberg no campo administrativo de sua empresa é notória, considerando todo seu microgerenciamento e atenção aos detalhes, ações essas que certamente contribuíram para o sucesso de seu site.



## DO MIL AO MILHÃO

As práticas administrativas financeiras mostradas no livro são notáveis, ajudando o leitor a desenvolver esse campo, fazendo relações com situações do cotidiano, de modo com que o leitor se identifique.



# #ADM

o profissional *chave*  
para a recuperação  
econômica do país!

9 de setembro  
Dia do profissional  
de Administração

Acesse: [cfa.org.br](http://cfa.org.br)

O dia 9 de setembro é Dia dos Profissionais de Administração! O dia foi escolhido por ser o mesmo da promulgação da Lei nº 4769 que regulamenta a profissão. Neste ano, o Conselho Federal de Administração (CFA) considerou que é urgente comunicar mais à sociedade a importância deste profissional.

A campanha #ADM o profissional chave para a recuperação do país, baseada no conceito CHAVE, ganha as redes com o intuito de valorizar essa honrosa profissão e evidenciar o trabalho e o propósito de contribuição para a mudança do Brasil.

A palavra é um acrônimo para conhecimento, habilidades, atitudes, valores e ética. Inicialmente, o método adotado nas organizações era o chamado CHA (conhecimento, habilidades, atitudes), tendo sido acrescido posteriormente dos outros dois conceitos (valores e ética), tornando-se CHAVE.

Super em alta, tem conquistado cada vez mais as empresas na hora de avaliar candidatos e selecionar os melhores ou mais adequados para determinados cargos e é bastante utilizada para seleções em nível de liderança.

Diante de um mundo BANI - Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível. Conceito que se tornou conhecido em 2020, diante do colapso mundial causado pela pandemia do novo coronavírus -, estar preparado profissionalmente significa conhecer as exigências básicas do mercado de trabalho e a sigla CHAVE reúne as principais delas.

Parabéns, profissional de Administração. O Brasil precisa de você!

56  
anos



**CFA**

Conselho Federal de  
Administração



**CRA-MG**

Conselho Regional de  
Administração de Minas Gerais



**CRA-MG**

Conselho Regional de  
Administração de Minas Gerais



[cramg@cramg.org.br](mailto:cramg@cramg.org.br)



[www.cramg.org.br](http://www.cramg.org.br)



Av. Olegário Maciel, 1233 - Lourdes  
Belo Horizonte/MG - CEP 30.180-111