



Conselho Federal de Administração

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO-JUNHO 2024



# EMPREGOS FANTASMAS

*Eles nasceram para não serem preenchidos e ludibriam funcionários,  
sociedade e aqueles que buscam vagas no mercado de trabalho*

Emissão de  
carteirinha de  
estudantes



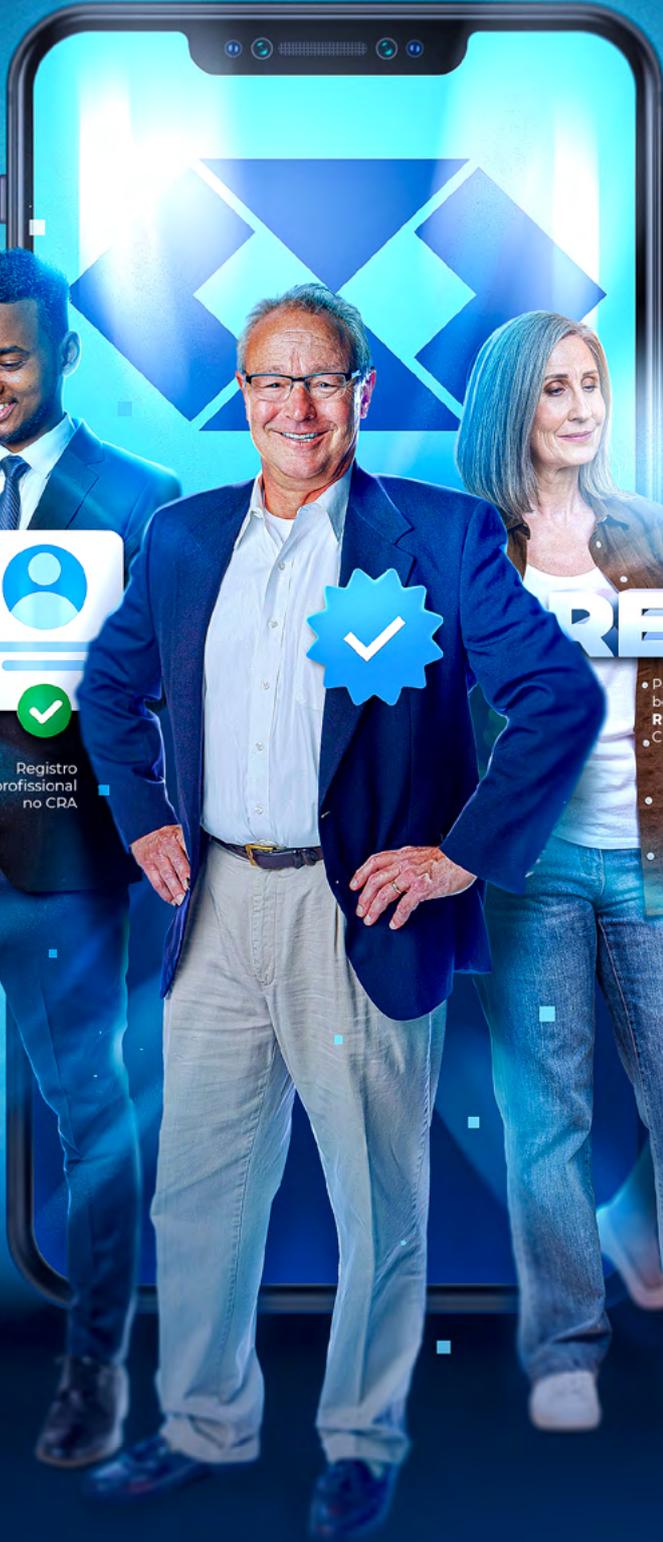
Emissão de carteira  
de identidade  
profissional



Trabalhar em Administração no Brasil é muito proveitoso se compararmos o mercado daqui na área de Iniclarum com o mercado de Wharton School, que tem a mesma estrutura de Administração em uma de 50 mil pessoas por ano, em Adm



Registro  
profissional  
no CRA



# REFIS

- Pagamento de boleto e acesso ao REFIS do Sistema CFA/CRAs



# O MUNDO DA **ADMINISTRAÇÃO** NA PALMA **DA SUA MÃO.**

Com o **app CFA/CRAs** o universo da Administração está sempre com você: serviços, informações, notícias e muito mais.



Baixe o app:  
**[bit.ly/app-cfa](https://bit.ly/app-cfa)**



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração



**CRA**  
Conselho Regional  
de Administração



**Adm. Leonardo Macedo**  
Presidente do Conselho Federal de Administração  
CRA-CE Nº 08277



# TRANSPARÊNCIA, COOPERAÇÃO E APOIO MÚTUO

A busca por modernização e inovação faz parte da realidade mundial, por isso lutamos diariamente e seguimos nesse mesmo caminho no Sistema CFA/CRAs. É uma procura incessante por métodos que tragam avanços e resultados efetivos para os profissionais de administração de todos os cantos do país.

Uma forma clara de incentivar essa procura por aqui é o nosso Programa de Desenvolvimento dos Conselhos Regionais de Administração (Proder). Ele retornou em 2023 e, como todos vocês sabem, foi um sucesso.

A iniciativa seguiu em 2024, com foco claro em melhorar a estrutura de trabalho, ampliar as ações de fiscalização, automatizar processos e nos manter, ainda mais próximos, de quem está lá na ponta trabalhando no dia a dia. A grande procura dos CRAs por recursos do Proder mostra a importância e o comprometimento com o avanço.

Diante disso, fica o nosso compromisso em querer melhorar essa entrega. Neste ano, foram disponibilizados R\$13 milhões para a realização dos projetos.

A comissão que analisa os pedidos já recebeu 75 projetos. Esse número já é maior do que o registrado no ano passado, quando foram apresentados 68 projetos.

Sempre destaco a transparência do Proder: os balanços são sempre divulgados, bem como as entregas, além disso, há os depoimentos de quem foi contemplado e vai poder tirar aquele projeto do papel. Tudo à disposição de todos.

São oportunidades que transformam e impactam significativamente o mercado de trabalho do profissional de administração, aumentam as oportunidades e dignificam a casa da Administração. Entre as propostas deste ano estão aquisição de equipamentos para realização de fiscalização itinerante, aquisição de veículo para a fiscalização, reformas de sedes, ações de governança organizacional pública, modernização tecnológica para segurança das informações, aquisição de mobiliário e equipamento, implantação de energia fotovoltaica e atualização de ferramentas.

O Proder também contou com as entregas coletivas de notebooks,

A black and white photograph of three hands reaching towards three interlocking puzzle pieces. The puzzle pieces are colored red, light blue, and teal. The hands are positioned around the pieces, with fingers pointing towards them, suggesting a collaborative effort to assemble them.

monitores e higienização de banco de dados. Como em 2023, sinto que as expectativas seguem sendo atendidas.

É sempre importante lembrar, também, quais são os objetivos do Proder e os tipos de projeto que podem ser apresentados para análise. Podemos citar o apoio aos CRAs, no desempenho de suas funções finalísticas; alinhamento de projetos dos participantes do Proder ao planejamento estratégico do Sistema CFA/CRAs — visando à uniformidade de ação — e a promoção do desenvolvimento e da sustentabilidade financeira e administrativa do Sistema CFA/CRAs.

No quesito fiscalização, temos conquistado muitos avanços. Entre eles, o desenvolvimento integrado dos CRAs — com troca de informações e facilitação de acesso de dados junto ao CFA —, o melhoramento da infraestrutura física de modo a facilitar o trabalho fiscalizador e coletivização do CFA, no apoio irrestrito a todas as ações dos CRAs e na promoção das diferentes áreas da administração.

Neste ano, uma das novidades foi a criação de uma cartilha orientadora para os CRAs. Todos os detalhes do

programa foram especificados para que a efetividade das ações seja ainda maior.

Os resultados dessas iniciativas serão sentidos em pouco tempo. Espero grandes resultados de fiscalização, além de mais oportunidades no mercado de trabalho e uma profissão ainda mais forte.

Todas essas ações são pensadas com foco em garantir as prerrogativas dos profissionais de administração e buscar inserir os profissionais no mercado de trabalho. Só vamos conseguir isso com uma fiscalização cada vez mais atuante.

Esse é o nosso compromisso com os profissionais de administração: fiscalizar, garantir as prerrogativas e, com isso, inserir os nossos profissionais no mercado de trabalho, valorizando a nossa profissão.

## sumário

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO/JUNHO 2024

6

10

*Curtas: principais  
notícias de  
negócio e gestão  
nas mídias*

16



*Cidades  
Inteligentes, da  
infraestrutura  
à participação  
cidadã*

22



*Capa: Empregos  
Fantasmas,  
você já viu, só  
não sabia que  
era assim*

18

32

*Lombardi  
Júnior fala sobre  
segurança, foco  
e estratégia*

*Entenda as  
diferenças entre  
Compliance,  
Auditoria e  
Governança*



*Saiba porque  
e como más  
lideranças  
dão prejuízos  
a empresas*

*Benchmarking:  
conheça os  
diferentes tipos  
e objetivos*

38

*Identidade  
Corporativa,  
mais que  
imagem, uma  
estratégia de  
negócio*

50

*People Analytics,  
desafios são  
postos em cheque*

42



56

*Notícias do  
Sistema CFA/  
CRA, você  
encontra aqui*

64

*Top Livros,  
Filmes e Séries –  
ADM e Cultura*



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



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



[instagram.com/cfaadm](https://instagram.com/cfaadm)



[cfaplay.org.br](https://cfaplay.org.br)



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



[company/cfaadm](https://company/cfaadm)



[revistarba.com.br](http://revistarba.com.br)

## EDITOR

Conselho Federal de Administração

### CONSELHEIROS FEDERAIS DO CFA 2023/2024

Adm. Fábio Mendes Macêdo (AC) • Adm. Jociara Marcia da Silva Correia (AL) • Adm. Herligenas Corrêa de Oliveira Araujo (AP) • Adm. Inácio Guedes Borges (AM) • Adm. Roberto Ibrahim Uehbe (BA) • Adm. Leonardo José Macedo (CE) • Adm. Rui Ribeiro de Araújo (DF) • Adm. Manoel Carlos Rocha Lima (ES) • Adm. Tiago Nóbrega Stival (GO) • Adm. Jorge Henrique Mariano Cavalcante (MA) • Adm. Norma Sueli Costa de Andrade (MT) • Adm. Alex Sandre Rodrigo Pereira Cazelli (MS) • Adm. Gilmar Camargo de Almeida (MG) • Adm. Mauro dos Santos Leonidas (PA) • Adm. Geraldo Tadeu Indrusiak da Rosa (PB) • Adm. Gelson Luiz Uecker (PR) • Adm. Adriana Rodrigues da Silva (PE) • Adm. Roberthy dos Santos Barbosa (PI) • Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus (RJ) • Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende (RN) • Adm. Sergio José Rauber (RS) • Adm. Ivanilda Frazão Tolentino (RO) • Adm. Emerson Clayton Arantes (RR) • Adm. Evandro Fortunato Linhares (SC) • Adm. Walter Sigollo (SP) • Adm. Adelmo Santos Porto (SE) • Adm. Francisco Almeida Costa (TO)

### DIRETORIA EXECUTIVA DO CFA 2023/2024

**Presidente:** Adm. Leonardo José Macedo

**Vice- Presidente:** Adm. Gilmar Camargo

**Diretor Administrativo e Financeiro:**

Adm. Francisco Almeida Costa

**Diretor de Fiscalização e Registro:**

Adm. Sérgio José Rauber

**Diretor de Formação Profissional:**

Adm. Gelson Luiz Uecker

**Diretor de Comunicação e Marketing:**

Adm. Mauro dos Santos Leonidas

**Diretor de Relações Internacionais e Eventos:**

Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende

**Diretor de Gestão Pública:**

Adm. Rui Ribeiro de Araújo

**Diretor de Estudos e Projetos Estratégicos:**

Adm. Jorge Henrique Mariano Cavalcante

**Diretor de Governança, Integridade e Compliance:**

Adm. Fábio Mendes Macêdo

### CONSELHO EDITORIAL

Prof. Adm. Idalberto Chiavenato • Prof. Carlos Osmar Bertero •

Prof. Milton Mira de Assunção Filho

### CONSELHO DE PUBLICAÇÕES

Adm. Francisco Almeida Costa • Adm. Sérgio José Rauber • Adm. Gelson Luiz Uecker • Adm. Mauro dos Santos Leonidas • Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende • Adm. Rui Ribeiro de Araújo • Adm. Jorge Henrique Mariano Cavalcante • Adm. Fábio Mendes Macêdo

### COORDENAÇÃO DOS CONSELHOS

Adm. Mauro dos Santos Leonidas

### PRODUÇÃO

**Coordenação Geral:** Herson Freitas

**Editor-chefe:** Leon Santos MTB 3591/DF

**Projeto gráfico:** Renata Maneschy

**Diagramação:** André Eduardo Ribeiro e Henrique Cardoso

**Revisão:** Leon Santos

**Tiragem:** 2 mil exemplares

A RBA é uma publicação bimestral do Conselho Federal de Administração sob a responsabilidade da Câmara de Comunicação e Marketing.

As matérias não refletem necessariamente a opinião do CFA.

### OUVIDORIA DO CFA

[cfa.org.br/canal-ouvidoria/](http://cfa.org.br/canal-ouvidoria/)

Telefone: 0800-647-4769

# Como está a gestão do seu município?

Alcance melhores resultados com IGM-CFA

\*Dados atualizados 2024

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



The image shows a smartphone screen with a dark blue background. At the top, there are status icons for Wi-Fi, signal strength, and battery, along with the time 14:30 PM. The main content features the IGM/CFA logo, which is a stylized triangle with three nested lines. Below the logo, the text reads "IGM/CFA" and "Índice CFA de Governança Municipal". There are two input fields: "Login" with the placeholder "e-mail@email.com" and "Senha" with a masked password "\*\*\*\*\*". A blue "Acessar" button is positioned below the password field.



**IGM-CFA**  
Índice CFA de Governança Municipal



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração

**CRA**  
Conselho Regional  
de Administração

# SEGURANÇA E INTELIGÊNCIA

***Lombardi Júnior fala sobre formação, experiência e na força do capital humano e foco no cliente como diferenciais de mercado***

POR LEON SANTOS

Diretor executivo e CEO do Grupo Segura — dos ramos de segurança, limpeza e conservação—, o empresário Avelino Lombardi Júnior é o entrevistado da RBA ed. 160. Com experiência em diferentes cargos da administração, foi em empresa própria que ele encontrou a mais alta expressão de suas habilidades e versatilidade.

Administrador de formação, Avelino é pós-graduado em Gestão de Finanças, Auditoria e Controladoria— área que o ajudou a fundamentar conhecimentos que utiliza atualmente à frente do Grupo Segura. É ainda especialista em Gestão e Con-

trole de Segurança Privada, segmento relacionado diretamente à sua área de atuação.

Avelino tem ainda trajetória em outras instituições, tais como o Observatório Social de Blumenau, onde foi presidente (gestão 2016-2017); diretor do setor de serviços da Associação Empresarial de Blumenau — ACIB (2021-2023); coordenador do Núcleo de Segurança Privada da Acib (2008-2011) e diretor da Associação Brasileira de Profissionais de Segurança (2003-2013). Engajado com a disseminação e evolução da administração no país, foi ainda conselheiro do CRA-SC entre os anos de 2011 a 2018.



**Avelino, conte um pouco de sua trajetória profissional, os valores que norteiam seu trabalho e o que o levou a estar no cargo que ocupa hoje?**

Desde muito jovem, com a idade de 15 anos, eu me envolvi em várias atividades conectadas à administração. Nas primeiras experiências de trabalho tive a felicidade de passar pela área administrativa: desde office boy (primeiro emprego) até crédito, cobrança e logística.

Outra experiência importantíssima foi na administração de produção, oportunidade em que integrei a equipe de tempos, métodos e processos de uma grande indústria têxtil da cidade de Blumenau-SC. Também trabalhei no setor automotivo, iniciando pela área de vendas de peças automotivas e mais tarde automóveis e consórcios, o que me proporcionou uma imersão na área de atendimento ao cliente e negociação.

Já com alguns anos de experiência, em diversas áreas da administração, em 2001 por conta da boa performance no setor comercial, fui convidado a desenvolver a estruturação dessa área no Grupo Segura – empresa fundada pelo meu pai em 1993. A empresa necessitava de um profissional que ajudasse a incrementar o crescimento do grupo em um mercado extremamente competitivo.

Entrando como sócio do negócio, iniciei o trabalho pela área comercial. Construímos o primeiro planejamento estratégico com a ajuda de uma equipe de consultores que possibilitaram a transferência de conhecimento para a equipe, que passou por uma grande transformação.

A implantação do sistema de gestão, inicialmente baseado na meto-



dologia BSC, nos possibilitou traçar um norte para a organização. Na definição dos valores, ficou claro que nossas diretrizes estratégicas seriam voltadas à intimidade com o cliente, seguida da excelência operacional e liderança de produtos.

O foco no cliente norteou o investimento em treinamento e qualificação para consolidar aquilo que sempre foi o desejo da equipe: ser especialista e referência naquilo que se propõe a fazer. O diferencial na entrega, a pessoalidade no atendimento e o equilíbrio entre empresa, cliente e colaborador — aliado ao conhecimento técnico e científico — fazem com que a empresa esteja em constante evolução.

Tecnologias de vanguarda aplicadas na operação e no negócio sempre foram o nosso norte e, por conta disso, o grupo se reinventou em 2019 e lançou um planejamento inspirado nas empresas de tecnologia. Adotamos a filosofia ágil de gestão e implementamos o setor de sucesso do cliente, para que a organização pudesse atingir sua meta de ser mais próxima e desejada pelo mercado.

Hoje, a empresa, 100% informatizada, disponibiliza desde a captação do ponto eletrônico nos postos de trabalho e apps de acompanhamento dos serviços para os clientes, até as reuniões de gestão nos dashboards do sistema BI. Com essas tecnologias, o Grupo consegue ter a agilidade, disponibilidade e segurança necessárias para continuar empreendendo no setor de serviços de segurança privada, limpeza e conservação, ao monitorar imagens, alarmes, rastreamento, venda e manutenção de equipamentos de segurança eletrônica e projetos integrados.

**O senhor trabalha em uma empresa que tem entre seus principais objetivos oferecer soluções de segurança para seus consumidores. Como avalia o setor em que atua, do ponto de vista de oportunidades e de riscos que estão atrelados ao segmento?**

Quando falamos em segurança privada, ainda temos muito para melhorar no nosso país. A atividade de segurança privada, que é uma concessão do estado, ainda carece de maior regulamentação. Parte dela foi atendida com a Lei 7.102/83 e suas portarias, mas a lei não abrange todo o setor e permite que empresas com estruturas extremamente desqualificadas possam atuar de forma irregular.

Um grande exemplo disso é a área de segurança eletrônica, onde temos muitas vezes profissionais que não têm treinamento, número inadequado de pessoas e tecnologias extremamente vulneráveis de monitoramento. O cliente tem uma sensação de estar seguro, quando, na verdade, ele está exposto ao risco, abrindo a porta da sua empresa, casa ou segurança pessoal para pessoas que muitas vezes têm envolvimento com o crime ou atividades ilícitas; mas a falta de investigação na hora de contratar uma empresa do setor faz com que o contratante entre muitas vezes numa fria.

Outra variável que afeta diretamente o setor é a mudança de legislação tributária ou trabalhista, que exige um acompanhamento sério e constante, pois não são poucas as vezes que as leis mudam significativamente o custo e o preço final dos produtos e serviços. Toda essa vigilância e governança necessárias para uma boa administração não se faz sem in-

“

*Quando falamos em segurança privada, temos muito para melhorar. Grande exemplo disso é a área de segurança eletrônica, onde temos muitas vezes profissionais que não têm treinamento, número inadequado de pessoas e tecnologias extremamente vulneráveis.*

**Avelino Lombardi Junior,**  
Administrador

”

vestimento em tecnologia e pessoas.

Aqui, mais uma vez, quem contrata deve estar atento para o tipo de gestão que a empresa terceirizada está fazendo. Afinal, o contratante tem a responsabilidade de monitorar o que a empresa faz, a fim de não responder solidariamente por eventuais irregularidades.

Em países mais desenvolvidos, as seguranças privada e pública trabalham em conjunto, porque é o investimento em segurança que torna determinado local ou país mais seguro. Investir em instalações físicas, projetos de segurança, segurança eletrônica e humana é uma contribuição para a prevenção e pacificação de uma sociedade organizada e justa.

Segurança é um conceito que tem suas raízes na educação, pois muitas vezes a cultura de segurança exige um certo grau de desenvolvimento intelectual e inteligência emocional. Entender que a segurança é um bem comum e uma forma de convivência pacífica é algo que precisamos difundir e evoluir para melhorar nossa qualidade de vida.

**De que forma o senhor lida com o capital humano de sua empresa? Quais iniciativas vocês utilizam para evitar, por exemplo, a rotatividade em um nicho tão específico?**

Nossas lideranças sabem que dentro dos nossos valores— isso desde a criação da empresa— a valorização do capital humano é inegociável. Programas de aprendizado para todos os níveis da organização têm sido o nosso grande diferencial, não somente nos nossos programas internos, mas também nas instituições de educação.

Nosso time é desafiado a buscar o conhecimento continuamente pelo

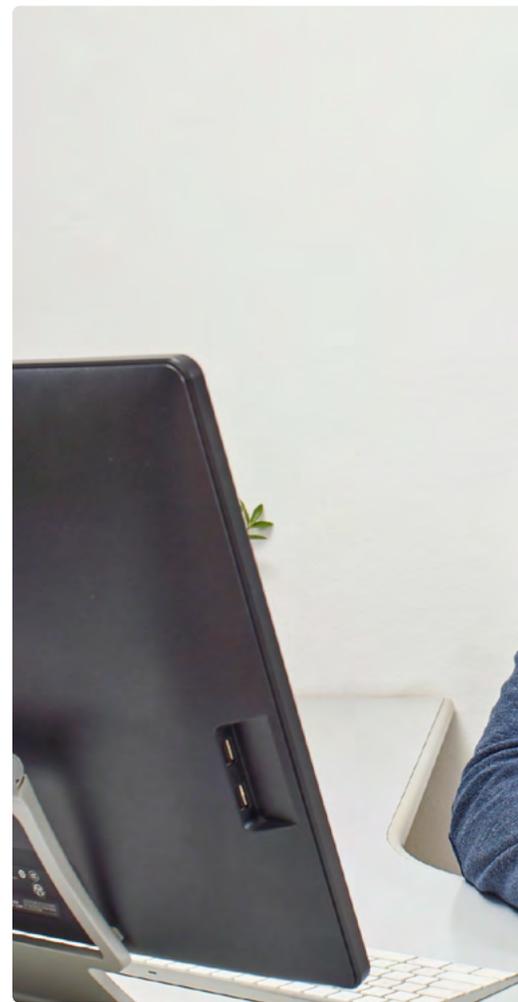
hábito da leitura. O time de gestão é desafiado constantemente a buscar conhecimento nas obras de literatura mais diversas. As últimas mudanças que a empresa fez na gestão eram tão modernas que somente na literatura era possível de serem encontradas, muitas vezes em outro idioma.

Temos a filosofia de não somente ouvir, mas de ajudar a resolver, fazer parte da vida daqueles que estão em nosso time e que fazem parte do Grupo Segura. A empresa mantém há muito tempo uma área de assistencialismo social e um programa de atendimento aos colaboradores, que abrange áreas de Direito de Família, Saúde, Educação Financeira e Psicológica, entre outras, que são administradas sempre com o amplo aval da direção do Grupo Segura. Ter um grupo de pessoas diferenciadas sempre foi a nossa maior inspiração.

**Como o senhor avalia o mercado de trabalho para os administradores que estão iniciando a carreira? Ainda vale a pena trabalhar para empresas ou, em sua visão, o melhor já seria começar empreendendo?**

A profissão de administrador é na minha opinião umas das mais importantes profissões da atualidade. O que precisamos focar é na qualidade. Um administrador deve dominar uma ampla área de conhecimentos, que passam por contabilidade, finanças, pessoas, mercado de ações, direito, governança corporativa, logística e muito mais.

Quanto mais alto o cargo na organização maior a necessidade de conhecimento administrativo se faz necessária. Um CEO, por mais especialista que seja em uma determinada área, somente terá sucesso se ele



dominar de forma sólida as demais.

Um CEO que conhece muito a operação, mas não tem conhecimento contábil, estratégico e financeiro não terá um desempenho pleno e perderá muito facilmente a sua credibilidade. Ser conhecedor de toda a grade curricular de um curso de administração com profundidade é um grande legado! Lembrando sempre que a graduação é somente o primeiro passo de uma vida de aprendizado na área acadêmica, por isso nunca pare de estudar!

Claro que a experiência e a inteligência emocional é algo que depende muito mais do tempo em que o administrador está inserido no mercado do que dos conceitos que ele aprendeu. Mas são duas coisas que crescem exponencialmente, quando o indivíduo está aberto a aprender e produzir novos conhecimentos.

Tenho sempre dito aos administradores que buscam informações comigo, que eles devem procurar crescer constantemente e aprender cada vez



mais. O administrador deve ser um líder, mas deve saber fazer, e saber ensinar de forma exemplar.

É preciso buscar literatura, ensino superior, cursos, comunidades de prática, eventos, network e tudo que estiver ao seu alcance para que eles sejam profissionais respeitados pelo seu conhecimento e capacidade de orientar, planejar, controlar e liderar empresas e pessoas em direção aos seus objetivos. Ser administrador na sua plenitude é ser uma referência em que todos tenham nele confiança e admiração.

**Além do setor de segurança, o 'Grupo Segura' oferece serviços de limpeza e conservação aos seus clientes.**

**O que motivou sua empresa a abrir nessa nova frente de serviços distintos do que já ofereciam?**

Em 1994, um ano após a criação da primeira empresa do grupo, a demanda pelos serviços de limpeza e conservação cresceu significativamente. Os clientes da área de segurança,

viam com muito bons olhos a gestão de uma empresa com experiência em segurança aplicada na limpeza e conservação.

O foco na qualidade, na especialização dos gestores e o quadro de colaboradores foi o que possibilitou a consolidação da limpeza profissional em nossa organização. Equipamentos, produtos e técnicas profissionais possibilitaram produtividade e a segurança de uma higienização plena do ambiente, dentro de uma filosofia de sustentabilidade e responsabilidade social — destaque para o assistencialismo social em que a empresa é referência e a reciclagem e revitalização de materiais e uniformes.

No setor de serviços de limpeza e conservação, a preocupação com a saúde anda junto com a necessidade dos clientes e colaboradores. Por isso, equipamentos, mecanização dos processos e tecnologia estão sempre presentes visando gerar qualidade nos serviços com conforto e proteção ao nosso time de colaboradores.

“

*Tenho sempre dito aos administradores que buscam informações comigo, que eles devem procurar crescer constantemente e aprender cada vez mais. O administrador deve ser um líder, mas deve saber fazer, e saber ensinar de forma exemplar.*

**Avelino Lombardi Junior,**  
Administrador

”

## ROBÔS AUMENTAM EFICIÊNCIA NO MERCADO LIVRE

*Época Negócios*

O Mercado Livre, plataforma de compras on-line, anunciou no início de junho que introduziu robôs na operação de coleta de produtos em seu maior centro de distribuição no Brasil, localizado em Cajamar-SP. Os robôs móveis autônomos, do tipo AMR, foram desenvolvidos em parceria com a empresa chinesa Quicktron. Com a nova tecnologia, o Mercado Livre estima baixar o tempo de processamento de pedidos em 20% e reduzir em 70% a distância percorrida por dia pelos funcionários da área.



## GATES INVESTE EM PRODUÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NOS EUA

*Folha de S Paulo*

O bilionário dono da Microsoft, Bill Gates, tem investido bilhões de dólares em um projeto de usina nuclear de próxima geração nos Estados Unidos. A decisão do empresário visa atender às necessidades crescentes por eletricidade nos EUA. A TerraPower LLC, startup fundada por Gates, iniciou a construção da primeira usina comercial do tipo no estado de Wyoming (EUA) e espera concluir o novo reator até 2030. A tecnologia do novo reator usará gás natural, para geração de energia elétrica, e promete ser menos poluente que os projetos hoje existentes.



## Mercadinho de condomínio valoriza imóvel em até R\$ 50 mil

*Estadão*

Os minimercados dentro dos condomínios residenciais viraram a bola da vez das grandes redes de varejo e das construtoras de apartamentos. O negócio tem ajudado a valorizar imóveis que podem ter seu valor aumentado em até R\$ 50 mil. As lojas podem ser instaladas em um espaço de 5 a 30 metros quadrados e são capazes de oferecer cerca de 500 tipos de produtos, entre alimentos, bebidas e produtos de limpeza, além de não necessitar de funcionários. O morador paga por meio de caixas de autoatendimento ou via aplicativo de celular.

## CONSTRUTORA SE UNE A NEYMAR PARA CRIAR CARIBE BRASILEIRO

### Estadão

A incorporadora Due fechou parceria com a Neymar Sports para criar a Rota Due Caribe Brasileiro, em uma região de 100 quilômetros situada entre os estados de Alagoas e Pernambuco. A iniciativa visa fomentar o lucro e o desenvolvimento socioeconômico e turístico do Nordeste. O projeto consiste no lançamento de 28 empreendimentos imobiliários na região até 2037, com Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 7,5 bilhões.

Os edifícios residenciais de alto padrão contemplarão praias como Porto de Galinhas e Carneiros, (no Pernambuco), e Maragogi, Antunes e Japaratinga (no estado de Alagoas).



## ChatGPT é integrado à Siri

### Exame

Após um longo período de namoro entre a fabricante do iPhone e a OpenAI (proprietária do ChatGPT), a Apple anunciou uma integração que permite utilizar o ChatGPT de forma integrada aos sistemas operacionais da Apple. Uma vez conectados, os usuários poderão selecionar o ChatGPT como modelo para usar dentro da Siri e como parte das novas ferramentas de escrita inteligente e outros recursos do iOS 18, iPadOS 18 e macOS Sequoia. A integração promete aos usuários Apple mais versatilidade e produtividade.



## BRASILEIROS DESCONFIAM DE ESPIONAGEM DAS IAS

### Misto Brasil

A maioria dos brasileiros (69%) acredita que está sendo ouvida, em suas conversas, por seus dispositivos pessoais, segundo relatório da consultoria Sherlock Communications. A suspeita sobre os dispositivos surgiu por causa de perguntas feitas pelas IAs dos aparelhos durante conversas com terceiros em que elas não foram acionadas. A desconfiança também se estende ao setor privado, com 76% dos entrevistados acreditando que as empresas vendem seus dados pessoais sem permissão, e outros 32% que dizem acreditar que as leis de proteção de dados efetivamente os protegem.



GOVERNANÇA  
CORPORATIVA

# COMPLIANCE E SEUS DESDOBRAMENTOS

***Entenda as diferenças entre compliance, auditoria e governança. Três conceitos estão conectados, mas limites de cada um ainda podem deixar dúvidas***

**POR LEON SANTOS**

A complexidade de mercados e ambientes corporativos e governamentais, cada vez mais dinâmicos, não lineares e disruptivos tem feito com que o compliance tenha ampliado cada vez mais o seu destaque em todo o mundo. Na prática, ele garante a conformidade das organizações, públicas e privadas, junto a leis, regulamentações, normas e diretrizes estabelecidas por órgãos reguladores, bem como a políticas e procedimentos internos das instituições.

AUDITORIA  
INTERNA

# COMPLIANCE AMENTOS

“

*Em linhas gerais, o compliance define as regras e processos. Já a auditoria interna avalia seu efetivo cumprimento, identificando oportunidades de melhoria nos controles internos.*

**Ariane Vanço,**

*sócia-diretora de compliance da  
'Nelson Willians Advogados'*

”



Em âmbito interno, o compliance atua em áreas como no cumprimento das leis trabalhistas — ao assegurar que a empresa esteja em dia com todas as obrigações legais, como no pagamento de salários mínimos, horas extras, férias, além de oferecer um ambiente de trabalho seguro e saudável. Outra aplicação concerne à proteção de dados pessoais, uma vez que ele garante que a empresa adote medidas para proteger os dados de seus clientes, funcionários e parceiros, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), do Código Civil e da Constituição Federal.

O compliance vai além e atua ainda na prevenção de conflitos de interesse, ao evitar que seus colaboradores se envolvam em situações de conflito de interesse, de forma a comprometer a ética e a imparcialidade das decisões. Um exemplo seria proibir que um funcionário receba presentes de fornecedores, com o intuito de evitar qualquer influência nas decisões de compras e licitações.

Já no âmbito externo, a pesquisadora e professora da faculdade Ibmecc, Luciana Brassolatti, destaca que é também papel do compliance zelar pela defesa dos interesses de seus consumidores. Nesse caso, a empresa assegura que seus produtos e serviços estejam em conformidade com as leis de defesa do consumidor — ao oferecer informações claras e precisas sobre produtos, bem como sobre preços e condições de venda; além de disponibilizar canais eficientes e transparentes de atendimento para sanar dúvidas, efetuar reclamações e

solicitar soluções de problemas.

“Outra aplicação do compliance em âmbito externo acontece no combate à lavagem de dinheiro, ao monitorar transações para identificar atividades suspeitas. Tem ainda forte atuação nas relações éticas com fornecedores, ao evitar práticas como suborno, corrupção (ativa e passiva) e formação de cartéis”, revela Luciana.

## ENTENDA AS DIFERENÇAS ENTRE COMPLIANCE, AUDITORIA E GOVERNANÇA.

Três conceitos são frequentemente confundidos devido aos limites de cada campo de atuação.



### COMPLIANCE

Atua em áreas como no cumprimento das leis trabalhistas, proteção de dados pessoais e prevenção de conflitos de interesse. No âmbito externo, o papel do compliance é zelar pela defesa dos interesses de seus consumidores.

## GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO SISTEMA CFA/CRAS

O programa de governança, integridade e compliance do **Sistema CFA/CRAs** promove transparência e responsabilidade ao facilitar que todas as partes interessadas tenham clareza e acesso às operações e decisões do Sistema. Estabelece padrões de conduta e implementa mecanismos de controle interno, além de prevenir fraudes e corrupção, contribuindo para fortalecer a integridade institucional.

### CONHEÇA AS AÇÕES DO CFA NESSAS ÁREAS:

**CRIOU** uma **Rede de Governança do Sistema CFA/CRAs** que atualmente conta com mais de 70 colaboradores em um ambiente de troca de experiências e boas práticas

## Auditoria Interna

Segundo a sócia-diretora de compliance da ‘Nelson Willians Advogados’, Ariane Vanço, mesmo que por vezes confundidos como sinônimos, o **compliance** e a **auditoria interna** têm atuações distintas no âmbito da conformidade às leis e boas práticas.



## AUDITORIA INTERNA

Ferramenta de verificação e análise de atividades, executadas por uma instituição, com a finalidade de avaliar seu correto cumprimento para promover a melhoria contínua dos processos.



## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conjunto de processos, costumes, políticas, leis e instituições que influenciam a administração, direção e controle de uma empresa.

### CONTRIBUIU PARA QUE

# 24

CRA's integrassem o **Programa Nacional de Combate à Corrupção** do Tribunal de Contas da União;

### CAPACITOU

# 210

**colaboradores do Sistema** por meio de treinamentos presenciais e virtuais

### INTEGROU

# 27

Conselhos Regionais de Administração por meio do **Painel Gerencial do Sistema CFA/CRA's**

### FIRMOU

# 2

**acordos de cooperação técnica** com entidades especializadas no tema

## Governança Corporativa

Outro termo frequentemente associado ao compliance é a governança, que se refere ao conjunto de processos, costumes, políticas, leis e instituições que influenciam a administração, direção e controle de uma empresa. A professora Luciana Brassolatti explica que a governança visa assegurar que a organização atue de maneira ética e transparente, ao garantir equidade, responsabilidade e a prestação de contas aos seus diversos stakeholders, como acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

“Em resumo, a governança corporativa envolve a estruturação dos órgãos de governança, como o conselho de administração, diretoria e comitês de auditoria e compliance, definindo claramente papéis e responsabilidades. Ela também implementa mecanismos de controle e supervisão para minimizar conflitos de interesse, proteger os direitos dos acionistas e promover um ambiente de confiança e integridade”, define Luciana.

Já Ariane Rodrigues explica a diferença entre os dois termos ressaltando que a governança é um conjunto de processos que definem a forma como a instituição é monitorada e que está diretamente ligada à cultura organizacional. “O compliance, por sua vez, é a forma como cada instituição lida com as leis, regulamentos e valores éticos, observando as regras específicas para cada segmento e as melhores práticas corporativas: o compliance é nada mais, portanto, do que um subsistema da governança corporativa”, sentencia Ariane.

O compliance visa à implementação de políticas e procedimentos que garantam que determinada instituição atue em conformidade às leis e normas aplicáveis ao seu segmento de atuação; enquanto a auditoria interna é uma ferramenta de verificação e análise de atividades, executadas por uma instituição, com a finalidade de avaliar seu correto cumprimento

para promover a melhoria contínua dos processos.

“Em linhas gerais, o compliance define as regras e processos. Já a auditoria interna avalia seu efetivo cumprimento, identificando oportunidades de melhoria nos controles internos e até mesmo detectando indícios de irregularidade nas operações”, esclarece Ariane.

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO/JUNHO 2024

tecnologia

22

# CIDADES INTELIGENTES

*Com a expansão e barateamento de novas tecnologias, é só questão de tempo para elas tomarem a realidade de municípios, de diferentes portes, mundo afora*

POR LEON SANTOS



O conceito de cidades inteligentes, ou *Smart Cities*, tem ganhado destaque no cenário global como uma resposta inovadora aos desafios urbanos contemporâneos. A concepção do termo é ampla e engloba desde a infraestrutura urbana até a gestão de recursos e a participação cidadã.

Entre os principais pilares das cidades inteligentes estão a melhoria da mobilidade urbana, a sustentabilidade ambiental, a governança digital e a economia colaborativa. Segundo Roberto Kanter, professor da FGV e CEO da empresa Tempu — plataforma colaborativa de mentorias de negócios on-line —, os benefícios das *Smart Cities* incluem maior eficiência e produtividade, redução da burocracia e mais transparência, o que beneficia governos, empresas e instituições educacionais.

Kanter diz que a disponibilidade e qualidade das informações pode, ainda, atrair novos investimentos e promover o desenvolvimento sustentável da região. Para ele, o grande diferencial do conceito é a capacidade de trazer para cidadãos, empresas e comunidade informações e dados que oferecem a possibilidade de resolver desafios.

“O diferencial que as cidades inteligentes trazem é a capacidade de resolver desafios de maneira digital por meio de dados qualificados, pois antigamente nós ficávamos à mercê de pesquisas ruins. O novo paradigma que elas disponibilizam, portanto, é oferecer dados que ajudam os gestores a tomar melhores decisões em todas as esferas”, resume.

## Como funciona

Sensores espalhados pela cidade coletam dados que são analisados para otimizar a gestão de recursos e de pessoas. Na mobilidade urbana, sistemas de transporte público inteligente monitoram fluxos de passageiros e ajustam horários e rotas para reduzir o tempo de espera e minimizar o congestionamento.

No âmbito da infraestrutura, sensores de movimento garantem economia de energia, ao iluminar apenas as áreas com a presença de pessoas. Já no abastecimento, sensores monitoram a qualidade da água, os níveis de reservatórios e detectam vazamentos automaticamente.

Na sustentabilidade, iniciativas como gestão inteligente de resíduos utilizam tecnologia para monitorar o nível de enchimento das lixeiras, permitindo coletas mais eficientes.

Outro diferencial são os edifícios equipados com tecnologias de eficiência energética, que contribuem para redução das emissões de carbono; e no campo, as fazendas utilizam sistemas de irrigação controlados por dados meteorológicos que reduzem o uso de água em áreas de produção.

A segurança pública também se beneficia da tecnologia das *Smart Cities*. Câmeras de vigilância com inteligência artificial identificam comportamentos suspeitos e acionam autoridades automaticamente, além de sistemas de reconhecimento facial que auxiliam na identificação e captura de suspeitos em tempo real.

Já na área da Saúde, sistemas de

telemedicina e de monitoramento remoto permitem que pacientes com doenças crônicas sejam acompanhados de forma contínua. Com isso, há melhora na resposta a emergências e na antecipação no caso de deslocamento a hospitais.

## Transição

De acordo com o professor do departamento de administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), Aurélio Lamare, para transformar um município em uma cidade inteligente, é preciso haver planejamento estratégico que considere a escala e as ca-





“

*O diferencial que as cidades inteligentes trazem é a capacidade de resolver desafios de maneira digital por meio de dados qualificados, pois antigamente nós ficávamos à mercê de pesquisas ruins.*

**Roberto Kanter,**

*professor da FGV e CEO da empresa Tempu*

”



pacidades do município. O projeto deve estabelecer objetivos claros e promover governança inclusiva que engaje os cidadãos e explore parcerias público-privadas para financiamento e inovação.

Lamare acrescenta que soluções tecnológicas devem ser adaptáveis e escaláveis para acompanhar o crescimento e as mudanças urbanas, garantindo que os benefícios das cidades inteligentes sejam acessíveis a todos os cidadãos. Ele diz que a sociedade civil desempenha um papel crucial na transformação dos municípios em ambientes mais inteligentes e sustentáveis.

Para o pesquisador, a transição

para cidades inteligentes, embora seja uma evolução natural diante dos desafios urbanos contemporâneos, enfrenta obstáculos significativos. Fatores como vontade política, recursos financeiros e infraestrutura tecnológica são determinantes para essa transformação.

“Enquanto algumas regiões podem avançar rapidamente rumo a este futuro, outras podem encontrar barreiras substanciais, especialmente onde falta compromisso político ou recursos. A transformação em cidades inteligentes não é inevitável em todos os contextos, mas exige esforços adaptados e inclusivos para se tornar uma realidade global”, sentencia.

rba

logística

26



**LOGÍSTICA**  
de um trecho a outro

**Saiba o que é e por que ela tem sido decisiva nas empresas, no quesito liderança e qualificação de mão de obra**

POR LEON SANTOS

O setor de logística tem passado por uma revolução impulsionada, sobretudo, por avanços tecnológicos, com grande ênfase na sustentabilidade. As novas mudanças tendem a transformar a maneira como as empresas gerenciam suas cadeias de suprimentos, pois aumentam a eficiência e reduzem impactos ambientais.

A automação continua a ser um dos principais motores de inovação no setor, com armazéns inteligentes equipados com robôs autônomos, que têm se tornado cada vez mais comuns em grandes empresas. A inteligência artificial (IA) é outro recurso que tem desempenhado protagonismo, ao otimizar rotas de entrega e prever demandas com maior precisão.

“

*A implantação dessas inovações são benéficas ao mundo corporativo, mas o seu gerenciamento não é um processo simples ou rápido.*

**Marli Tacconi,**  
administradora-doutora

”



Segundo a administradora-doutora Marli Tacconi, são muitas as novidades nas operações logísticas, que incluem a **logística verde** (garante a sustentabilidade em cada fase do processo logístico) e a **logística omnichannel** —que otimiza o uso dos espaços físicos para armazenamento, diminui os custos logísticos de operação, além de agilizar o processo de entrega ao consumidor final. Ela ainda destaca o crescimento da **economia compartilhada** — parceria entre empresas que compartilham um objetivo, ou necessidade comum, e buscam automatizar o processo logístico — e das **soluções em nuvem**, que permitem o monitoramento completo de todas as etapas da entrega.

E as novidades não param por aí: Marli ressalta o crescimento expressivo da **robótica** em empresas de logística (representa aumento da produção e da eficiência empregada), **uso de drones** (agiliza o transporte) e **análise de Big Data** (facilita o cruzamento de informações e posterior análise). Outras inovações dos últimos anos são os usos da **impressão 3D** (reduz a quantidade de carga nos armazéns e faz produtos sob demanda) e da **Internet das Coisas** — que faz com que diferentes dispositivos conversem entre si, como redes de rastreamento de carga, sistema de roteirização e softwares de gestão de estoques e de controles de custos operacionais.

Outras tecnologias que ao se popularizarem devem agregar mais valor à logística e até mudar a realidade local são o **blockchain** (ajuda aprimorar a rastreabilidade dos produtos, aumenta a transparência e reduz custos e fraudes) e



**tecnologias sem fio de última geração**, para transmissão de dados, mesmo a grandes distâncias. Já aqueles que prometem de fato revolucionar o setor são os **contêineres inteligentes** (fornecem rastreamento e monitoramento em tempo real) e o **transporte Hyperloop** — um tubo que lembra uma linha de trem, por meio do qual uma cápsula pode viajar livre de resistência do ar ou atrito, transportando pessoas ou objetos, em alta velocidade.

“A implantação dessas inovações são benéficas ao mundo corporativo, mas o seu gerenciamento não é um processo simples ou rápido. Para facilitar, é útil organizar um *roadmap* tecnológico que deve integrar estratégias, processos, pessoas, tecnologia e os lançar em um modelo de gestão que transforma o planejamento em ação”, diz Marli.

## Gestão e mercado

De acordo com Cris Kalkmann, administradora e coordenadora de sistema de qualidade na BDN LOGISTICS, o papel do administrador no atual mundo da logística é complexo e variado, pois engloba etapas de planejamento, até a organização de todo o mapeamento dos processos produtivos e de controle de resultados. Ela também inclui na lista o suporte a lideranças, fomento à maturidade da gestão, monitoramento, medição, análise e avaliação de performance do negócio.

“O administrador ainda pode multiplicar parte de suas atribuições e focar, desde que habilitado, na inspeção ou auditoria de processo, não incluindo apenas o transporte. O



**Cris Kalkmann, administradora**

serviço dos gestores engloba atividades que vão desde o acompanhamento da nacionalização de mercadorias, passando pela entrega no cliente final, além de atividades relacionadas ao armazenamento temporário, apontamentos de conformidades ou de soluções para possíveis irregularidades”, explica Kalkmann.

Já com relação ao comportamento do mercado de logística, a principal tendência é a impaciência do consumidor ao esperar qualquer produto. Por isso, a entrega no mesmo dia (*Same Day Delivery*) tem crescido e pode ser considerada a nova fronteira da logística, e a direção que a maioria das empresas têm perseguido.

Marli Tacconi explica que o *Same Day Delivery* tem tornado os clientes cada vez mais exigentes, porque sabem que podem solicitar mais velocidade e qualidade nos serviços

de entrega. Para concluir o processo no mesmo dia, muitos recursos vêm sendo desenvolvidos para a última milha (fase de entrega ao consumidor), como o uso de drones que reabastecem o caminhão no meio do caminho com pedidos recém-chegados. Mesmo assim, a atual velocidade tecnológica não tem sido acompanhada pela maioria da população e nem pelos colaboradores de muitas empresas.

“Não adianta a empresa apenas adquirir e implantar tecnologias se a mudança não incluir um processo de aprendizagem dos colaboradores. Senão, o que teremos é uma empresa com tecnologias de ponta, mas atuando via condutas analógicas. Dessa forma, não existirá mudança real na melhoria dos processos logísticos, mas sim apenas custos reais pela tecnologia implantada”, sentencia.

“

*O administrador pode multiplicar parte de suas atribuições e focar, desde que habilitado, na inspeção ou auditoria de processo, não incluindo apenas o transporte.*

**Cris Kalkmann,**

*administradora e coordenadora de sistema de qualidade na BDN LOGISTICS*

”



**ELEIÇÕES DO SISTEMA CFA/CRA<sub>s</sub>**

**QUEM NÃO ESCOLHE  
A BANDA, DANÇA,  
CONFORME A MÚSICA**



**VOTE E EXERÇA SEU DIREITO!**

Eleições dia 18/9/2024

Saiba mais: [www.votaadministrador.org.br](http://www.votaadministrador.org.br)



SISTEMA

**CFA/CRA<sub>s</sub>**

Conselhos Federal e Regionais  
de Administração

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO/JUNHO 2024

capa

32

# EMPREGOS FANTASMAS

*Vagas sempre ativas e que nunca são preenchidas já são notadas por postulantes a postos de trabalho, por colaboradores de empresas que as postam e pelo mercado em geral*

POR LEON SANTOS





*O que esperar da cultura e da estratégia de uma empresa que já é desonesta no processo inicial de recrutamento de candidatos? Como ter confiança na integridade da empresa neste e em outros processos?*

**Caroline Cordova,**

*mestra em administração e professora do Ibmecc-DF*



Uma denúncia da rede BBC internacional levantou uma questão até então desconhecida para quem busca emprego e para o público em geral. São os empregos fantasmas — vagas que são anunciadas em sites como Indeed e LinkedIn, mas que nunca são preenchidas e, pior que isso, que não foram criadas para serem ocupadas.

As evidências vêm de estudos como o da consultoria Revelio Labs, que revelou que mais de 50% das vagas anunciadas em 2023 não foram convertidas em contratação. Outra organização que percebeu realidade parecida foi a empresa Clarify Capital — do ramo de empréstimos comerciais —, cuja pesquisa revelou que 70% das vagas que permanecem abertas por mais de 30 dias, e outras 10% abertas por mais de seis meses, não são preenchidas.

Após entrevistar mais de mil recrutadores, a Clarify ouviu como resposta para justificar o fenômeno, o fato de as empresas estarem sempre abertas para novos colaboradores, que sugere a não existência da vaga. Além disso, um terço dos entrevistados disse que manteve as vagas ativas para formar um grupo de candidatos para eventuais rotatividades — não porque uma vaga precisasse ser preenchida em tempo hábil.

No mesmo levantamento, 40% dos gestores disseram que listam vagas ativamente para dar a impressão de que a empresa está crescendo. Outros 34% alegaram que as vagas são publicadas para tranquilizar funcionários sobrecarregados que esperam por ajuda adicional.

## Imagem

Para a mestra em administração e professora do Ibmecc-DF Caroline Cordova, quando começam a surgir opiniões e pressões acumuladas de candidatos sobre a veracidade dos processos seletivos, a repercussão tende a ser extremamente negativa. A consequência direta é o impacto prejudicial à imagem da empresa.

Caroline explica que uma vez com a reputação prejudicada, a empresa pode ser vista como desonesta e antiética, não só por candidatos, mas por stakeholders como clientes, fornecedores e investidores. Os riscos consequentes da prática também envolveriam o desencantamento de potenciais talentos, bem como de todo o ambiente comercial ao qual a empresa está exposta.

“O que esperar da cultura e da estratégia de uma empresa que já é desonesta no processo inicial de recrutamento de candidatos? Como ter confiança na integridade da empresa neste e em outros processos? A relação, por qualquer que seja, já se inicia disfuncional e em clima de desconfiança, ou seja, não há perspectiva de futuro sustentável nesses termos”, avalia Caroline.



# EMPREGOS FANTASMAS

As vagas que não foram criadas para serem ocupadas



## 50%

das vagas anunciadas em 2023 não foram convertidas em contratação



## 70%

das vagas que permanecem abertas por mais de 30 dias não são preenchidas

em uma pesquisa com mais de

# 1000

a Clarify descobriu que:



## 40%

dos gestores disseram que listam vagas ativamente para **dar a impressão** de que a empresa está crescendo



## 34%

alegaram que as vagas são publicadas para **tranquilizar funcionários sobrecarregados** que esperam por ajuda adicional



*As empresas que utilizam essa prática estão tentando criar uma falsa imagem de responsabilidade social e compromisso com o emprego, quando na realidade não estão oferecendo oportunidades reais.*

**Karen Mascarenhas,**

*professora dos cursos de pós-graduação em administração da FGV*



## Indícios e infrações

Segundo a professora dos cursos de pós-graduação em administração da FGV Karen Mascarenhas, identificar se a vaga é fantasma requer atenção aos detalhes. Se a vaga permanece aberta por um longo período sem qualquer movimentação no processo de seleção ou se a empresa continua postando a mesma vaga repetidamente, sem contratar ninguém, pode ser indício de que a vaga é falsa.

Karen ainda recomenda a quem busca emprego verificar a consistência das informações fornecidas pela empresa e observar se existe falta de detalhes sobre a posição ou se os requisitos são vagos e genéricos. Outra forma de checar a existência da vaga é contatar a área de recursos humanos da empresa solicitando informações sobre o andamento do processo.

De acordo com a professora, no contexto das políticas ESG (ambiental, social e de governança), a prática de divulgar vagas fantasmas pode ser vista como uma violação dos princípios de transparência e de responsabilidade social corporativa. Ela diz que empresas que se comprometem com políticas ESG buscam demonstrar um compromisso genuíno com o bem-estar dos funcionários e da comunidade, bem como com a transparência em suas práticas de

recrutamento e seleção.

“As empresas que utilizam essa prática estão tentando criar uma falsa imagem de responsabilidade social e compromisso com o emprego, quando na realidade não estão oferecendo oportunidades reais. Isso poderia se encaixar na categoria de *Greenwashing*, classificada como ‘imagem falsa de responsabilidade social’ — quando uma empresa tenta projetar uma imagem de sustentabilidade e responsabilidade social que não corresponde às suas práticas reais”, revela.

## LGPD

Ao postar vagas que não existem, e reterem dados dos candidatos, as empresas podem ser enquadradas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), segundo a administradora Caroline Cordova. Isso porque as empresas devem garantir que os dados sejam utilizados para o objetivo ao qual foram solicitados, além de serem obrigadas a dar ciência aos candidatos para que eles autorizem ou não o uso de seus dados para outros fins.

“Os candidatos precisam ser adequadamente informados sobre qual será o destino de seus dados pessoais e como será realizado o tratamento. Caso isso não ocorra, cabe a caracterização de uma violação da LGPD, levando a consequências negativas

para a empresa”, diz Caroline.

Já segundo a professora Karen Mascarenhas, mesmo que os currículos não sejam utilizados para contratação, o simples ato de coletar os dados sem consentimento, adequação ou finalidade clara pode violar a legislação. Nesse caso a empresa estaria sujeita a sanções e penalidades previstas na LGPD, tais como advertências e multas de 2% do faturamento da empresa podendo chegar até ao valor de R\$ 50 milhões.

“Postar vagas falsas podem causar problemas legais (com a LGPD), de credibilidade junto ao público externo e ainda gerar uma série de problemas internos como a deterioração do clima organizacional, desalinhamento de expectativas e cultura de desconfiança entre os colaboradores e a liderança. Definitivamente, isso vai contra as melhores práticas de ESG e não vale a pena”, sentencia.



rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO/JUNHO 2024

38

especial



# PODER DO BENCHMARKING

*Conheça as potencialidades por trás de uma palavra bastante conhecida na administração que possui funções pouco conhecidas e pouco exploradas*

POR LEON SANTOS



Termo conhecido no meio da administração, mas por vezes pouco explicado, o **benchmarking** se tornou sinônimo de pesquisa sobre produtos e serviços dos concorrentes. O significado tem, no entanto, muitas outras conotações, com seus próprios tipos e finalidades.

Com trabalho ancorado na observação e análise de ações das empresas mais bem ranqueadas de cada setor, o benchmarking busca atualização e novas soluções para problemas semelhantes ou parecidos — com as devidas adaptações, de acordo com a cultura de cada instituição. Tem como alvo as práticas de negócio e podem ser classificadas de modo geral em **competitivo, genérico, funcional, interno** e de **cooperação**.

“

*Impõe-se o adágio fundamental a qualquer tomada de decisão: os fatos estão acima dos argumentos, não importando o quão bem formulados esses últimos sejam.*

**José Mauro Nunes,**

*professor dos cursos de graduação e mestrado da FGV/Ebape*

”

O **benchmarking competitivo** é o mais conhecido por utilizar os concorrentes como parâmetro para avaliar o posicionamento da empresa, mediante modelos de negócio, produtos e serviços. Tem entre seus objetos de mensuração o faturamento e o crescimento dos concorrentes, e pode utilizar clientes ocultos e até mesmo consultorias externas contratadas para avaliar o mercado concorrencial.

Outro tipo popular de **benchmarking** é o **genérico**, que compara indicadores de desempenhos e processos de uma empresa com organizações de outros setores. Seu estudo visa compreender como os processos analisados podem ser incorporados em diferentes segmentos, de forma a identificar pontos de melhoria.

O terceiro tipo é o **benchmarking funcional**, que compara funções similares dentro do mesmo segmento ou área de atuação e tem como objetivo fazer a instituição aprender práticas e estratégias mais eficazes — adotadas por outras organizações que se destacam em áreas específicas. Sua principal contribuição é desenvolver novas práticas dentro de uma organização, de modo a se tornarem mais eficientes, como as empresas que são cases de sucesso.

Já o **benchmarking interno** tem como objetivo principal a máxima socrática “conheça a ti mesmo”: ele compara indicadores de diferentes setores, unidades e filiais da mesma instituição. O objetivo é avaliar e entender os níveis de produtividade e aprimorar atividades que surgiram ou se desenvolveram dentro da empresa para então replicar na organização como um todo.

Outro tipo que tem ganhado

espaço no mercado é o **benchmarking cooperativo**. É quando empresas, geralmente não concorrentes, fornecem dados umas às outras, de forma cooperativa, em prol de buscar melhores práticas e soluções. Nele acontece troca de experiências, em grupos de trabalho, com pessoas de ambas as instituições, momento em que mostram resultados, metodologias de trabalhos e conquistas.

## Princípios

Segundo o professor dos cursos de graduação e mestrado da FGV/Ebape, José Mauro Nunes, o **benchmarking** possui princípios; são eles: **reciprocidade, analogia, medição e validade**. A primeira delas, a **reciprocidade**, é quando o processo de benchmarking é fundamentado na mutualidade; ou seja, quando as empresas envolvidas no processo estabelecem um processo de colaboração com troca de informações, em uma relação ética — quando as duas ganham com a parceria.

A **analogia** é quando os objetos ou focos de benchmarking (produtos, serviços, práticas, processos, experiências e estratégias) devem possuir algo em comum, para que possam ser adotados com as devidas adaptações — é a prática de comparações de processos, práticas, produtos e resultados. “Já por **medição**, entende-se a comparação por desempenho de um processo; é a prática a ser identificada e implementada pelos demais colaboradores de uma empresa”, diz Nunes.

Quanto à **validade**, segundo Nunes, é o princípio básico de que os dados devem ser a base do processo de benchmarking, pois o objetivo é





a adoção de práticas de negócio que tragam resultados para a organização. “Quanto a isso, impõe-se o adágio fundamental (ditado ou máxima) a qualquer tomada de decisão: os fatos estão acima dos argumentos, não importando o quão bem formulados esses últimos sejam”, diz o professor.

## Importância

De acordo com a professora dos cursos de administração e publicidade da Universidade Federal Fluminense (UFF), Lilian Ribeiro, o benchmarking é fundamental em qualquer planejamento, seja de negócios ou de marketing, e até mesmo em diferentes áreas como recursos humanos e na área financeira. Segundo Lilian, ele pode ser aplicado em qualquer segmento, onde existe o aprimoramento do conhecimento, via estudos e análises de processos, sejam eles de concorrentes e processos.

Ainda segundo a professora, para realizar um bom benchmarking alguns cuidados devem ser tomados. O primeiro deles é com relação ao planejamento; por isso ela diz que é preciso identificar qual tipo de benchmarking será escolhido e se ele será pontual ou contínuo.

“Uma coisa que reforço muito em sala de aula é a necessidade de pensar: números estão ali para ajudar, mas não tomam decisão. Apontam caminhos, no entanto, a capacidade analítica é fundamental; além disso, não podemos ignorar a informação, o dado; temos que fazer as análises e adaptações de forma realista”, finaliza.

“

*Uma coisa que reforço muito em sala de aula é a necessidade de pensar: números estão ali para ajudar, mas não tomam decisão.*

**Lilian Ribeiro,**

*professora dos cursos de administração e publicidade da Universidade Federal Fluminense (UFF)*

”



# PEOPLE ANALYTICS



# MOSTRA SUAS POTENCIALIDADES

**Conhecido por ser utilizado em processos seletivos, ferramenta tem múltiplas funções e contribui de diferentes formas nas empresas**

POR LEON SANTOS



“

O PA depende de uma coleta sistemática de dados digitais, de diversas áreas de negócios, para capturar toda a extensão das atividades da força de trabalho e seu histórico.

**Elton Moraes,**  
professor da FGV Educação Executiva

”

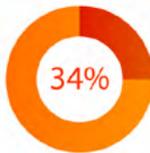


Nos últimos anos, as ferramentas de People Analytics (PA) têm ganhado destaque como aliados essenciais na gestão de recursos humanos ao revolucionar a forma como as empresas gerenciam e desenvolvem seus talentos. A ferramenta não apenas otimiza processos de recrutamento e seleção, mas também proporciona insights poderosos sobre o desempenho e engajamento dos funcionários, o que contribui para tomadas de decisão mais estratégicas e assertivas.

Na prática, o People Analytics é um software, com inteligência artificial, que utiliza dados fornecidos pelos setores de recursos humanos para realizar análises estatísticas e aplicar métodos analíticos para melhorar as tomadas de decisões relacionadas à gestão de pessoas. Entre suas aplicações estão coletar e analisar dados sobre métricas relacionadas a funcionários, como produtividade, engajamento, satisfação, bem-estar e rotatividade (turnover).

Outras funções pouco conhecidas do PA incluem, ainda, auxiliar no desenvolvimento e treinamento (capacitação), retenção de talentos e planejamento de sucessão. Algumas das maiores empresas do mundo, tais como Google, IBM, Netflix e Unilever utilizam a ferramenta em seus processos seletivos e no auxílio à trajetória organizacional de seus funcionários.

Embora os benefícios do People Analytics sejam grandes, segundo o professor da FGV Educação Executiva, Elton Moraes, o desafio ao lidar com a ferramenta não é apenas fazer as análises, mas sim entender os problemas a serem questionados no negócio que façam sentido junto à estratégia. Ele conta que a maioria



das empresas primeiro compra o sistema antes de deixar claro quais perguntas precisa responder ou de que forma o utilizará.

Moraes ressalta que muitas organizações não estão acostumadas a trabalhar com transparência de dados e que, não raro, existe a coleta massiva de informações que mais tarde não servirá para responder às principais hipóteses do negócio. Diz, ainda, que é comum haver o fenômeno da má definição de variáveis humanas, que resulta em não saber ao certo se elas terão impacto no negócio.

“O PA depende de uma coleta sistemática de dados digitais, de diversas áreas de negócios, para capturar toda a extensão das atividades da força de trabalho e seu histórico. Se você está perdendo funcionários, por exemplo, ele ajudará a entender as causas do absenteísmo, o porquê de as pessoas estarem faltando aos seus trabalhos, o que as fazem permanecer e quais colaboradores são importantes e não podem ser perdidos dentro desse processo”, exemplifica.

## Privacidade

Apesar de seus benefícios, a implementação do People Analytics não está isenta de desafios. O uso inadvertido de algoritmos pode perpetuar vieses existentes, se não for cuidadosamente monitorado. Por isso, as empresas devem adotar uma abordagem ética e responsável ao utilizarem o PA.

Para a doutora em administração e professora do Ibmecc, Bárbara Medeiros, é imprescindível que as organizações tenham cuidado com

a análise de dados para que ela seja transparente, consentida e participativa, além de democrática, respeitosa, não discriminatória e ética. Segundo ela, os dados não podem, em hipótese alguma, serem manipulados para observar ou controlar os trabalhadores de modo invasivo e sem consentimento.

“É preciso ter monitoramento constante, no sentido de regular a integridade das atividades que envolvem o people analytics, com fins de garantia da legitimidade. Isso envolve desde o modo como os dados são coletados, processados, interpretados e até mesmo utilizados, pois o propósito das análises deve ser sempre amparado na ética e na conformidade legal do uso de dados”, diz.

Já para o professor Elton Moraes, verificar um dado ruim que leve à demissão é sempre o caminho mais fácil do que tomar decisões em prol do desenvolvimento e aprimoramento dos funcionários com ética e empatia. Ele diz que o PA e a inteligência artificial são só o começo para o que está por vir em termos de informação sobre os colaboradores, e que o tema ainda vai gerar grandes expectativas e muitos rumores dentro dos modelos organizacionais.

“O que temos de refletir é o quanto o poder de só ganhar (espionar) estará acima das decisões éticas. Dá para vigiar, dá. É possível punir, sim. Mas a questão maior é se a organização é feita de aprendizagem, cultura e precisa de um movimento contínuo para que as pessoas queiram permanecer ali: desse modo, controlar e punir não será um modelo adequado”, destaca.

“

*É preciso ter monitoramento constante, no sentido de regular a integridade das atividades que envolvem o people analytics, com fins de garantia da legitimidade.*

**Bárbara Medeiros,**  
doutora em administração  
e professora do Ibmecc

”



rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO/JUNHO 2024

46

liderança

# PERFIS DE LIDERANÇA SÃO POSTOS EM CHEQUE



**Dados indicam que lideranças ruins trazem inúmeros prejuízos a empresas e ao negócio. Prejuízos vão desde absenteísmo e má produtividade até alta rotatividade**

POR LEON SANTOS

“

*As empresas estão preocupadas com os cargos de liderança e aplicam, cada vez mais, avaliações como a 360 graus – em que os líderes também são avaliados.*

**Sandra Mariano,**

*professora da Universidade Federal Fluminense (UFF) e pesquisadora dos temas liderança, educação e empreendedorismo*

”



O papel das lideranças nas organizações nunca esteve tão em evidência: tanto no mercado de trabalho quanto em publicações empresariais ou de negócios. Um dos indícios que podem explicar o fenômeno vem de pesquisas como da consultoria Gartner, que afirma que 48% dos gestores da atualidade podem representar riscos para as empresas em que trabalham.

O mesmo levantamento aponta que tais gestores aumentam em 91% a probabilidade de os colaboradores terem performance menor que a esperada e risco três vezes maior de funcionários deixarem a empresa. Também afirma existir **chance quatro vezes menor** tanto de a empresa deixar os clientes satisfeitos quanto de haver inovação no negócio.

Segundo Sandra Mariano, professora da Universidade Federal Fluminense (UFF) e pesquisadora dos temas liderança, educação e empreendedorismo, os dados da pesquisa refletem gestores que possivelmente não ouvem sua equipe, não têm clareza sobre o que é preciso ser realizado e, por isso, não conseguem ser claros sobre o que espera de cada um de seus liderados. Ela diz, ainda, que os índices demonstram despreparo em diferentes quesitos, entre eles o de não demonstrar empatia ao tratar todos da mesma forma, quando o ideal seria perceber as diferenças e necessidades de cada membro do time.

“Pessoas assim dificilmente alcançam os resultados que buscam, e, às vezes, quando logram êxito, o fazem com um enorme custo emocional

para as pessoas. Por motivos como esse, na atualidade as empresas estão preocupadas com os cargos de liderança e aplicam, cada vez mais, avaliações como a 360 graus — em que os líderes também são avaliados e é possível identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos ou melhorados”, diz a pesquisadora.

## Como identificar

De acordo com a administradora e professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Juliana Genevieve, chefes imaturos, inseguros e inadequados para cargos que reque-





rem liderança podem ser identificados por atitudes como a de não assumir a responsabilidade por seus próprios erros ou os da equipe. Excedem na pressão, mostram-se incapazes de sentir empatia, expõem componentes do time, mentem, distorcem e manipulam.

“Muitas vezes, eles o fazem com o aval da própria empresa, que por entender que o funcionário traz resultado para a organização, faz vista grossa. Porém, mais cedo ou mais tarde, isso poderá custar caro para a própria sobrevivência do negócio”, diz Juliana.

A administradora diz que existem indicadores para avaliar se uma gestão está sendo positiva, que vai além dos resultados quantitativos. O maior termômetro, segundo ela, está na pesquisa de clima organizacional das equipes.

Perguntas sobre como as pessoas se sentem no grupo ou se existe abertura para que elas possam contribuir com novas ideias e sugestões devem estar no levantamento descrito por Juliana. Ela inclui, ainda, questões como ‘se os colaboradores se sentem verdadeiramente ouvidos’; qual é a taxa de rotatividade (turnover) e quais são as razões de as pessoas deixarem determinadas áreas ou departamentos.

A professora da FGV diz que é preciso também analisar no levantamento se a carga de trabalho é respeitada; qual é o índice de afastamento por doenças relacionadas ao trabalho (absenteísmo) e se as pessoas demonstram confiança umas nas outras.

Além disso, diz que é recomendável avaliar se as diretrizes organizacionais e o papel do colaborador estão claros, se existe conhecimento sobre a importância e relevância do papel de cada um na contribuição do contexto total da área e, consequentemente, na organização.

“Por fim, ainda convém verificar se o gestor é hábil na gestão de conflitos; se ele se mostra entusiasmado frente aos desafios e se ele é justo, ético e íntegro. O gestor é percebido como exemplo em todas as facetas esperadas de um líder: em aspectos de autoridade e nas camadas intelectual, moral e humana”, diz.

## Mudança

Segundo a professora da UFF, Sandra Mariano, é justamente no momento em que uma pessoa é alçada pela primeira vez a um cargo de coordenação ou chefia que ela enfrenta os maiores desafios. Isso porque há uma mudança na natureza do trabalho que será realizado.

“Quando você é um técnico, você trabalha diretamente na realização de uma atividade; claro que conhecer a área é importante, mas agora os desafios são outros. O líder vai precisar ter clareza sobre o que precisa ser realizado, distribuir o trabalho entre as pessoas, acompanhar para saber se o trabalho está sendo feito, ajudar a corrigir o que não estiver OK e ainda conversar com as pessoas que são os clientes do trabalho que é realizado”, finaliza.

“

*Muitas vezes, eles o fazem com o aval da própria empresa, que por entender que o funcionário traz resultado para a organização, faz vista grossa. Porém, mais cedo ou mais tarde, isso poderá custar caro para a própria sobrevivência do negócio.*

**Juliana Genevieve,**  
administradora e professora da  
Fundação Getúlio Vargas (FGV)

”



tendência

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
ANO 35 Nº 160 MAIO/JUNHO 2024

50

# IDENTIDADE CORPORATIVA

*Entenda a profundidade do conceito e a importância que ela representa para estruturas, projetos e ações das empresas*

POR LEON SANTOS

# IDADE ATIVA

“

*A identidade corporativa é um investimento fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ao construí-la de forma autêntica, a empresa fortalece sua marca, se conecta com o público e conquista um lugar de destaque.*

**Fernando Marchesini,**  
administrador e professor  
da FGV Executiva

”



Quando se pensa em organizações bem sucedidas é comum associar seu êxito a ações eficientes, eficazes e efetivas de departamentos como financeiro, recursos humanos, e às demais áreas operacionais e de planejamento da empresa. Porém, pouco se fala da importância da criação e manutenção de uma **identidade corporativa** sadia e positiva.

Considerada por muitos como a alma do negócio, a identidade corporativa personifica a missão, visão e valores da empresa. Vai muito além da logomarca e das cores, pois permeia cada aspecto da organização, desde a comunicação interna até as interações com o mercado.

Segundo o administrador e professor da FGV Executiva, Fernando Marchesini, do ponto de vista do planejamento e das ações mercadológicas, a identidade corporativa diferencia as marcas, pois cria um posicionamento único no mercado, o que destaca a instituição perante sua concorrência. Também cria conexão entre a empresa e seu público, ao despertar vínculo emocional junto aos consumidores e promover fidelidade e **advocacy** (pessoas que defendem a marca e divulgam os produtos e serviços da empresa).

O administrador diz que em um ambiente onde as percepções podem mudar rapidamente, ter uma identidade forte e autêntica é fundamental e pode trazer vantagens competitivas. A primeira delas é a possibilidade de construir confiança e transmitir credibilidade e seriedade — fatores essenciais para conquistar e fidelizar clientes, especialmente em momentos de incerteza.

Outro diferencial trazido por uma imagem positiva é atrair e reter

talentos. Uma empresa inspiradora faz com que pessoas que se identificam com seus valores e cultura queiram fazer parte dela, construindo com isso uma equipe coesa e engajada.

## Mais vantagens

Os benefícios vão além, como a facilitação de seu reconhecimento, tornando-a memorável. Contribui, ainda, para dar segurança na tomada de decisão do consumidor, o que resulta em aumento de vendas.

O professor explica que a identidade é formulada de modo estratégico e se torna o núcleo do branding (estudo, criação e gestão da marca), que orienta toda a comunicação da empresa. Quando alinhada à missão, visão e valores, a identidade contribui

para o sucesso do negócio, além de direcionar as ações de marketing para garantir coesão e consistência.

“A identidade corporativa é um investimento estratégico fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ao construí-la de forma sólida e autêntica, a empresa fortalece sua marca, se conecta com o público e conquista um lugar de destaque no mercado”, diz Marchesini.

## Crise

De acordo com o coordenador do mestrado em Comunicação e Transmídia



— por meio de uma identidade alinhada aos valores da sociedade —, o público tende a ser mais complacente e compreende que qualquer um pode vivenciar um momento conturbado.

“Pode-se pensar uma empresa fazendo uma analogia como se ela fosse uma pessoa. Quando é boa, se comporta de forma ética, age com transparência e participa ativamente do seu grupo social, então é comum que esta pessoa receba o apoio e a condescendência dos seus amigos e vizinhos ao enfrentar momentos de crise financeira ou por doenças, por exemplo”, exemplifica Avanzi.

## Cancelamento

Em tempos de grande exposição das empresas e do retorno imediato via redes sociais, evitar o cancelamento (boicote) é fundamental para a sobrevivência do negócio. Para tanto, é recomendável seguir algumas regras descritas por Marchesini.

A principal dica é que a empresa precisa ser autêntica e fiel a seus valores e missão, bem como evitar promessas vazias ou imitações. Além disso, é imprescindível manter a coerência entre os valores e a comunicação, desde o logotipo e logomarca, até o atendimento ao cliente.

“Um dos pontos cruciais é ser honesto e transparente nas ações e na comunicação, para construir uma relação de confiança com o público. Outro ponto fundamental é criar uma identidade que inspire e motive seus colaboradores e clientes a serem adaptáveis; ou seja, estejam preparados para se adaptar às mudanças do mercado e às expectativas do público”, conclui Marchesini.

“

*Quando é boa (empresa), se comporta de forma ética, age com transparência e participa ativamente do seu grupo social, então é comum que receba apoio e a condescendência ao enfrentar momentos de crise financeira, por exemplo.*

**Renato Avanzi,**

*coordenador do mestrado em Comunicação e Transmídia da ESPM*

”



da ESPM, Renato Avanzi, em tempos de crise, ter previamente uma boa imagem pode ajudar a empresa a superar problemas. Ele explica que organizações com uma identidade responsável, participativa e com imagem positiva tendem a ser mais facilmente perdoadas pela sociedade e por seus stakeholders em tempos de crise.

Avanzi explica que todo negócio está sujeito a vivenciar alguma forma de instabilidade: seja ele de pequeno, médio ou grande porte, seja bem ou mal organizado, nacional ou internacional. Porém, segundo o pesquisador, quando se cria um estoque de boa vontade junto aos consumidores

# ADMINISTRAÇÃO *está* AO SEU REDOR

Em todas as áreas do conhecimento para gestão, desenvolvimento e progresso tem o trabalho de um **profissional de administração.**

Administração é um mundo de possibilidades, com várias áreas de atuação. Escolha a sua.

Saiba mais em: [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração



**CRA**  
Conselho Regional  
de Administração



sistema  
CFA/CRAs

rba

56

# SOLUÇÕES PARA EMPRESAS ATINGIDAS NO RS

*Tragédia traz desafios complexos para os negócios  
e demanda profissionais de gestão*

POR ADRIANA MESQUITA





Os efeitos da catástrofe climática no Rio Grande do Sul ainda são desconhecidos em longo prazo, mas o problema já atinge, em cheio, os empresários gaúchos. A triste sensação de perder o que levou anos para construir é experimentada pela empresária Maira Motta.

“Está tudo com lama, a gente enxer-ga tudo da mesma cor; é uma situação e um cheiro horríveis. A água chegou à altura da vitrine, que deve ter uns 80 cm mais ou menos, e ela veio pelos esgotos também, porque o problema foi na verdade a falta de manutenção da prefeitura. Isso tudo que alagou é esgoto, não é a água lá do Guaíba que está vindo”, diz Maira.

A proprietária de duas lojas em Porto Alegre ainda não calculou o prejuízo dos estragos, mas prevê que será alto depois de ver a loja de móveis planejados tomada pela água no bairro Cidade Baixa. Foram 7 dias de portas fechadas e 15 tentando recuperar o que dava para salvar: entre os materiais perdidos estão móveis em MDF, estantes e sofás.

No dia da entrevista, a empresária ainda não tinha conseguido verificar os estragos na outra loja, a de móveis usados. Sobre os planos para erguer o negócio de mais de 20 anos, ela pensa em firmar alguma parceria com uma fábrica e esperar as propostas do governo.

“É uma construção de uma vida inteira e que tu nunca mais vais conseguir fazer de novo. Se o governo não oferecer auxílio, não tiver uma ideia muito boa, ninguém vai se recuperar”, lamenta Maira.

## Apoio

Enquanto essas propostas do governo não saem, o Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul estrutura um projeto de mentoria para ajudar na recuperação de micro e

pequenas empresas no estado. O presidente do CRA-RS, adm. Flávio Abreu, detalha a iniciativa.

“Nós faremos a aproximação entre aquele que precisa, o mentorado, e o mentor, que é a pessoa física registrada também no Rio Grande do Sul. Juntos vão trabalhar na reconstrução das empresas que foram afetadas em diversos setores”, ressalta Abreu.

A mentoria gratuita para micro e pequenas empresas registradas no CRA-RS será em áreas específicas, como financeira, logística e captação de recursos. A orientação também vai ajudar os empresários a montarem seus planos de negócios.

“É difícil dar um dado, mas pelo que a gente acompanha, pouquíssimas empresas têm. E o que é um plano de negócio? É um documento estruturado, escrito, que vai descrever quais são os objetivos do negócio, qual é o mercado que ele pretende atingir, quais são os seus serviços fornecedores. Ele também estabelece metas, faz um orçamento para que o negócio possa ser desenvolvido; é muito parecido com o projeto estratégico, mas é algo mais direcionado”, esclarece Abreu.

Para as mentorias, o CRA vai montar um banco de dados com profissionais voluntários registrados e adimplentes que vão atender aos empresários. O acompanhamento será feito de forma voluntária, sem custo e sem vínculo empregatício entre o mentor e a empresa beneficiada.

As inscrições para os voluntários já estão abertas, e a expectativa é que o projeto tenha início já no mês de junho. Os interessados que quiserem participar do projeto devem se cadastrar por meio de um formulário disponível no site.

Para sanar dúvidas e obter mais informações, o público pode entrar em contato por meio do e-mail secretaria.apoio@crars.org.br.

# GRANDES NOMES DA PALESTRAM NO ERPA

*Desafios para atrair talentos, tecnologia e inovação, bem como insights sobre o mercado e a importância da Economia Criativa foram alguns dos temas do evento*

POR ADRIANA MESQUITA



# ADMINISTRAÇÃO NORDESTE



Caruaru-PE reuniu grandes nomes da área no Encontro Regional dos Profissionais de Administração da Região Nordeste – 2024 entre os dias 6 e 7 de junho. Em um dos eventos mais importantes, o destaque foi para o painel de recursos humanos sobre os desafios e estratégias na gestão de talentos criativos.

Segundo a coordenadora da Comissão ADM Mulher do CRA-PE, adm. Fabiana Soares, um dos desafios mais antigos do mercado, e que ainda vigora, é a subvalorização dos profissionais em termos salariais. Ela também criticou as grandes exigências para vagas que não utilizam tais habilidades e a recusa das empresas em remunerar os colaboradores de acordo com as habilidades exigidas nos processos seletivos.

“Às vezes eu quero um super-homem, uma mulher-maravilha, que fale um idioma fluente, que tenha isso, que tenha aquilo, e a pessoa vai tirar xerox quando entra na empresa. Qual é a coerência que nós temos? E o pior, a gente quer um super-herói, mas remunera a pessoa como aquela que está tirando xerox”, criticou.

O presidente do CRA-RN, adm. Flávio Emílio Cavalcanti, concordou e elencou competências e atitudes que nenhum profissional pode abrir mão, como pensamento analítico, criativo e inovador. Ainda incluiu na lista as Soft Skills resiliência, flexibilidade e agilidade, além de motivação e autoconsciência.

“É preciso ir atrás, inclusive, de conhecimentos e informações fora da área da administração para ampliar o espectro. Ninguém aguenta gente monotemática não, pessoal; tenho certeza de que você conhece gente assim”, disse.



## Evolução

Outro painel temático que ocupou a atenção do público foi sobre o papel da tecnologia e da inovação, na transformação e no crescimento da cadeia criativa. Pierre Lucena, presidente do Porto Digital, parque tecnológico de Recife, ressaltou o poder do conhecimento predominante no setor de serviços.

“A gente não produz um smartphone, por exemplo, mas a gente produz toda a tecnologia que está dentro dele. Qualquer smartphone de vocês, aqui, tem uma tecnologia feita dentro do Porto Digital, seja da Apple, Motorola e Samsung, o Centro de Inteligência Artificial da Samsung, por exemplo, está lá dentro também”,

destacou Lucena.

Já o professor José Marcone Lira, coordenador acadêmico do Centro Universitário Uninassau – Campus Caruaru, destacou a necessidade de a administração brasileira fazer parte das revoluções tecnológica e social que estão acontecendo no mundo. Ele diz que a integração aos movimentos também faz despertar novos modelos de negócio e de gestão de processos.

“A importância desses segmentos é gigantesca para todas as áreas do conhecimento, e a administração não pode ficar de fora. Vocês, enquanto integrantes da área de administração, podem também agregar uma formação tecnológica de qualidade e com isso moldar o ambiente onde vocês vão trabalhar futuramente”, complementou.



## Reflexões

Já quase no fim do evento, os participantes assistiram à palestra intitulada “Sustentabilidade, Gestão de Projetos e Economia Criativa: Prioridades na Agenda das Organizações”, com o administrador Edson Cedraz — sócio-líder de Strategic Risk, da consultoria Deloitte. Ele aproveitou o encontro para deixar um recado às novas gerações de profissionais.

“Vocês têm na mão oportunidade de fazer algo diferente do que eu tinha na época em que me formei. O caminho era praticamente fazer um concurso para ser funcionário público ou talvez abrir o meu próprio negócio: um comércio, varejo ou alguma indústria, mas o mundo, hoje, abre as portas de uma maneira bem diferente e mais inclusiva”, destacou.

Os futuros profissionais de administração também foram aconselhados pelo presidente do Project Management Institute da Paraíba, adm. Márcio Gomes: “Para vocês que estão em uma profissão, e daqui a alguns meses sairão formados administradores, comecem a se ligar desde agora, não no que você acha. Pesquise o que o mercado pede”, recomendou.

O Erpa Nordeste foi realizado pela primeira vez em Pernambuco e contou com mais de 900 participantes. O evento foi uma realização do Conselho Regional de Administração de Pernambuco, em parceria com as regionais de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, além do Conselho Federal de Administração.

## Tarde

O último dia do ERPA Nordeste 2024, período vespertino, centralizou os painéis em dois outros eixos temáticos: Gestão Pública e Economia Criativa. O debate sobre políticas públicas para o fomento da economia criativa contou com a contribuição do secretário de Desenvolvimento Econômico, Turismo, Tecnologia e Economia Criativa do Município de Caruaru, Pedro Augusto Cavalcante de Andrade, que revelou uma novidade.

“Teremos um novo espaço chamado Armazém da Criatividade. Ele será mais acessível, mais inclusivo e promoverá inovações e um impacto para todas as regiões, dialogando diretamente com a estação criativa.

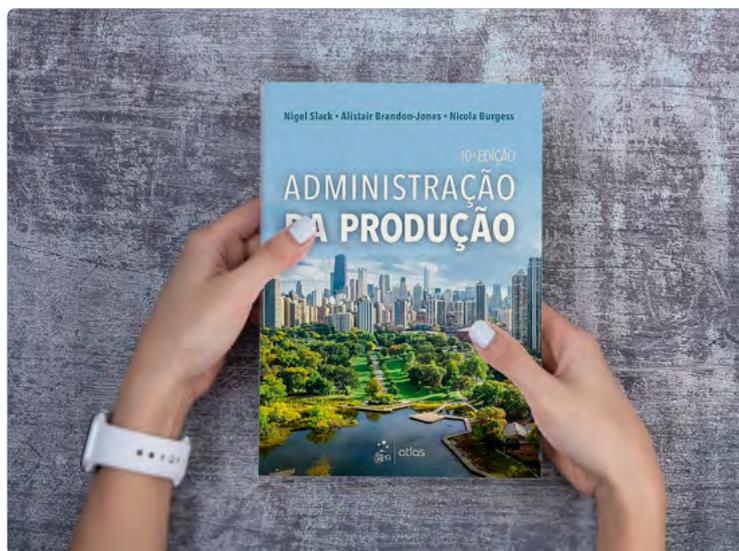
Ele será suporte da inovação e empreendedorismo, em especial da economia criativa — com moda, design, música e cinema, que são vocações que a nossa região tem e que serão alcançadas brevemente”, divulgou.

Já a diretora de Economia Criativa da Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco, Camila Bandeira, destacou o sucesso de outra iniciativa do estado realizada por meio da economia criativa: a Fenearte (a feira é a maior da América Latina no quesito artesanato).

“A gente tem cerca de 5 mil expositores durante 12 dias de evento. São 315 mil pessoas circulando na feira, o que gerou um impacto econômico de R\$ 52 milhões no ano passado”, destacou.



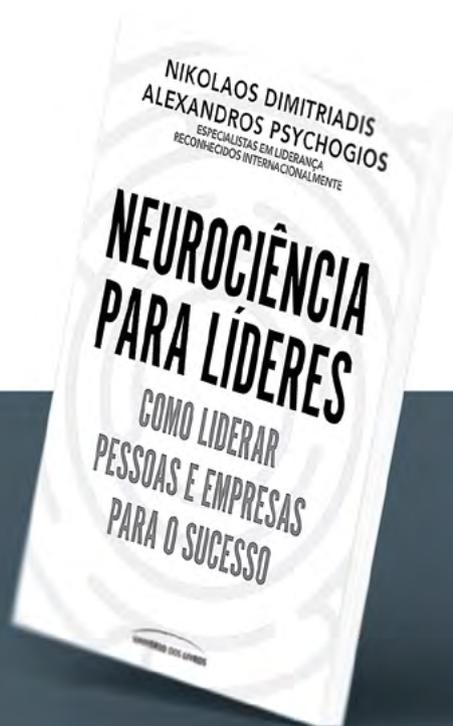




### Administração da produção

*Autores: Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones e Nicola Burgess. Editora Atlas, 10ª ed., 2023.*

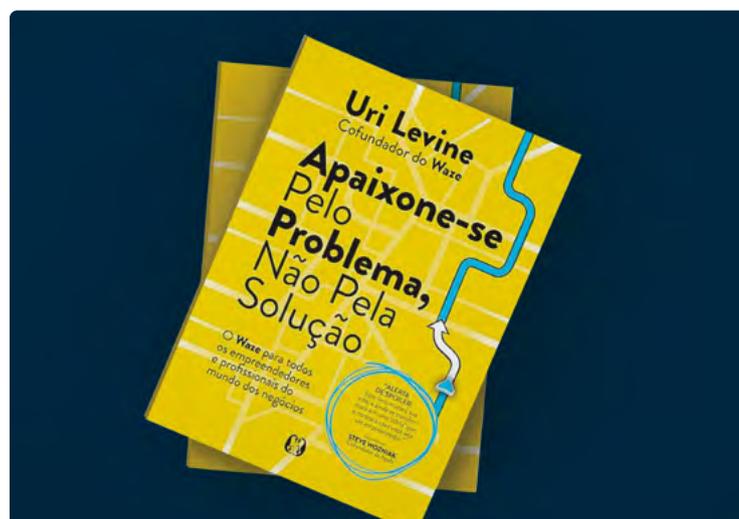
O livro utiliza uma perspectiva estratégica e oferece, de maneira abrangente e prática, conceitos-chaves e exemplos que podem ser encontrados nas diversas atividades relacionadas à área de 'administração da produção'. Nesta nova edição, a obra apresenta estrutura clara com os modelos "4Ds" da administração da produção; exemplos reais nas seções 'operações na prática'; estudos de caso; e exemplos trabalhados — que reúnem perspectivas qualitativas e quantitativas — e muito mais.



### Neurociência para líderes: como liderar pessoas e empresas para o sucesso

*Autores: Nikolaos Dimitriadis e Alexandros Psychogios. Editora Universo dos Livros, 2021.*

Neurociência para líderes explica a ciência por trás da técnica e o modo de aplicação no mundo dos negócios, ao demonstrar a maneira sobre como se tornar um líder mais efetivo e competente. Ensina a dominar e aperfeiçoar os mecanismos do cérebro, por meio de técnicas ensinadas por experts em neurociência e liderança, além de transformar comportamentos e a despertar o melhor líder que existe em você.



### Apaixone-se pelo problema, não pela solução

*Autor: Uri Levine. Editora Citadel, 2023*

O leitor encontrará, nesta obra, orientações valiosas de um dos empreendedores mais bem-sucedidos do mundo, Uri Levine. O livro visa capacitar e identificar os maiores problemas de seus consumidores e dos mercados ineficientes que atualmente os atendem. Como cofundador do Waze, principal aplicativo de navegação GPS do mundo, Levine dissemina o pensamento empreendedor para que todos os interessados possam construir empresas altamente valorizadas.

# TOP LIVROS, FILMES E SÉRIES

## A grande virada (2023)

*Direção: John Wells. Gênero: Drama*

O filme conta a história de três executivos de uma grande empresa— Bobby Walker (Ben Affleck), Phill Woodward (Chris Cooper) e Gene McClary (Tommy Lee Jones) — que perdem seus empregos no auge da crise financeira dos EUA, em 2008. A história explora a crise de identidade e as consequências emocionais e financeiras que os três enfrentam, enquanto tentam se adaptar ao novo cenário e a encontrar um novo propósito que vão além de suas carreiras.



## Ted Lasso (2020)

*Criação e Direção: Bill Lawrence e Jason Sudeikis. Gênero: Comédia*

Nesta série o personagem Ted Lasso (Jason Sudeikis) é um técnico de futebol americano universitário que aceita o desafio de treinar um time de futebol na Inglaterra. Mesmo sem nenhuma experiência no novo esporte, ele encara o desafio trazendo seu carisma e bom humor que contagia seus atletas. A série mostra como o ambiente de trabalho pode contagiar uma equipe, bem como reflexões sobre o que é ganhar e perder, seja no esporte ou na vida real.



## Ford vs Ferrari (2019)

*Direção: James Mangol. Gênero: Drama Biográfico, Ação*

Em 1963 Henry Ford II, inspirado pela reputação e imagem da empresa italiana Ferrari, decide entrar na competição “24 Horas de Le Mans” — a mais antiga corrida de resistência de carros esportivos do mundo. Para o desafio de derrotar a Ferrari, a empresa Ford contrata o ex-piloto e designer de carros Carroll Shelby (Matt Damon) e o piloto e engenheiro Ken Miles (Christian Bale). O filme propõe muita ousadia, inovação, empreendedorismo e espírito de equipe, em meio a muita velocidade e ação.



**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ACRE (CRA-AC)**

Presidente: Adm. Marco Fabio de Sousa Esteves  
Rua Bom Destino nº 173 - Isaura Parente - 69918-306  
Rio Branco/AC  
Fone: (68) 3224-3365  
E-mail: atendimento@craac.org.br - Site: www.craac.org.br  
Horário de funcionamento: 8h às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE ALAGOAS (CRA-AL)**

Presidente: Adm. José Ediberto de Omena Junior  
Rua João Nogueira, 51 - Farol - 57051-400 - Maceió/AL  
Fone: (82) 3221-2481 - Fax: (82) 3221-2481  
E-mail: gabinete@craal.org.br - Site: craal.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAPÁ (CRA-AP)**

Presidente: Adm. Amir Pimenta Sebe  
Av. 18 de Julho, 1043 - Novo Buritizal  
68904-620 - Macapá/AP  
Fone: (96) 3223-8602  
E-mail: cra.amapa@gmail.com - Site: craap.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS (CRA-AM)**

Presidente: Adm. José Carlos de Sá Colares  
Rua Apuriná, 71 - Praça 14 - 69020-170 - Manaus/AM  
Fone: (92) 3303-7100 - Fax: (92) 3303-7101  
E-mail: conselho@craamazonas.org.br  
Site: craamazonas.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA (CRA-BA)**

Presidente: Adm. Márcio de Miranda Leite e Oiticica  
Av. Tancredo Neves, 999 - Ed. Metropolitan Alfa  
Salas 601/602 e 401/402 - Caminho das Árvores  
41820-021 - Salvador/BA  
Fone: (71) 3311-2583 • 3311-2557 - Fax: (71) 3311-2573  
E-mail: cra-ba@cra-ba.org.br - Site: cra-ba.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO CEARÁ (CRA-CE)**

Presidente: Adm. Francisco Rogério Cristino  
Rua Dona Leopoldina, 935 - Centro - 60110-484 - Fortaleza/CE  
Fone: (85) 3421-0909 - Fax: (85) 3421-0900  
E-mail: presidente@cra Ceara.org.br - Site: cra Ceara.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL (CRA-DF)**

Presidente: Adm. Carlos Alberto Ferreira Jr  
SAUS Quadra 6, 2º Pav. Conj. 201 - Ed. Belvedere  
70070-915 - Brasília/DF  
Fone: (61) 4009-3333 - Fax: (61) 4009-3399  
E-mail: presidencia@cra df.org.br - Site: cra df.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO (CRA-ES)**

Presidente: Adm. Flávio Celso Santos Rosa  
Rua Aluysio Simões, 172 - Bento Ferreira - 29050-632 - Vitória/ES  
Fone: (27) 2121-0500 ou 2121-0504  
E-mail: craes@craes.org.br - Site: craes.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS (CRA-GO)**

Presidente: Adm. Samuel Albernaz  
Rua 1.137, Nº 229, Setor Marista - 74180-160 - Goiânia/GO  
Fone: (62) 3230-4769 - Fax: (62) 3230-4731  
E-mail: presidencia@crago.org.br - Site: crago.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO MARANHÃO (CRA-MA)**

Presidente: Adm. Ivaldo Correia Prado Filho  
Rua dos Ipês, Quadra 29 - Jardim Renascença  
65075-200 - São Luís/MA  
Fone: (98) 3231-4160  
E-mail: crama@cra-ma.org.br - Site: cra-ma.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO (CRA-MT)**

Presidente: Adm. César Alberto Miranda Lima dos Santos Costa  
Rua 05 - Quadra 14 - Lote 05 - CPA - Centro Político e  
Administrativo - 78050-900 - Cuiabá/MT  
Fone: (65) 3644-4769 - Fax: (65) 3644-4769  
E-mail: cramt@terra.com.br - Site: cramt.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO DO SUL (CRA-MS)**

Presidente: Adm. Marcelo Gomes Soares  
Rua Bodoquena, 16 - Amambai - 79008-290 - Campo Grande/MS  
Fone: (67) 3316-0300  
E-mail: presidencia@crams.org.br - Site: crams.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MINAS GERAIS (CRA-MG)**

Presidente: Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho  
Avenida Olegário Maciel, 1233 - Lourdes  
30180-111 - Belo Horizonte/MG  
Fone: (31) 3218-4500 - 3218-4535 - Fax: (31) 3273-5699  
E-mail: presidencia@cramg.org.br - Site: cramg.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PARÁ (CRA-PA)**

Presidente: Adm. Fábio Lúcio de Souza Costa  
Travessa Quintino Bocaiuva, 2301 - Sala 2303 - Ed. Rogélio  
Fernandez Business Center - Cremação - 66045-315 - Belém/PA  
Fone: (91) 3202-7889 - Celular: (91) 98121-4141  
E-mail: crapa@crapa.org.br - Site: crapa.com.br  
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PARAIBA (CRA-PB)**

Presidente: Adm. Marcos Kalebhe Saraiva Maia Costa  
Av. Piauí, 791 - Bairro dos Estados - 58030-331 - João Pessoa/PB  
Fone: (83) 3021-0296  
E-mail: crapb@crapb.org.br - Site: crapb.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PARANÁ (CRA-PR)**

Presidente: Adm. Marcelo Crispiniano Padula  
Rua Cel. Dulcídio, 1565 - Água Verde - 80250-100 - Curitiba/PR  
Fone: (41) 3311-5555 - Fax: (41) 3311-5566  
E-mail: presidencia@cra-pr.org.br - Site: cra-pr.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO (CRA-PE)**

Presidente: Adm. Mychel Cosme de Almeida Paes Barreto  
Rua José de Vasconcelos, 93 - Tamarineira  
52110-040 - Recife/PE  
Fone: (81) 3268-4414/3441-4196 - Fax: (81) 3268-4414  
E-mail: cra@crape.org.br - Site: crape.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h  
Atend. Público 8h às 12h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PIAUÍ (CRA-PI)**

Presidente: Adm. José Liberal de Brito Neto  
Rua Áurea Freire, nº 1349 - Jóquei - 64049-160 - Teresina/PI  
Fone: (86) 3233-1704 - Fax: (86) 3233-1704  
E-mail: superintendencia@cra-pi.org.br - Site: cra-pi.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 19h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO (CRA-RJ)**

Presidente: Adm. Wagner H. Siqueira  
Rua Professor Gabizo, 197 - Edf. Belmiro Siqueira - Tijuca  
20271-064 - Rio de Janeiro/RJ  
Fone: (21) 3872-9550  
E-mail: secretaria@cra-rj.org.br - Site: cra-rj.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE (CRA-RN)**

Presidente: Adm. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti  
Rua Coronel Auriz Coelho, 471 - Lagoa Nova  
59075-050 - Natal/RN  
Fone: (84) 3234-6672/9328  
E-mail: cra-rn@cra-rn.org.br - Site: cra-rn.com.br  
Horário de funcionamento:  
Interno: das 09h às 18h e ao Público: das 12h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL (CRA-RS)**

Presidente: Adm. Flávio Cardozo de Abreu  
Rua Marçílio Dias, 1030 - Menino Deus  
90130-000 - Porto Alegre/RS  
Fone: (51) 3014-4700/3014-4769  
E-mail: diretoria@cra-rs.org.br - Site: cra-rs.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RONDÔNIA (CRA-RO)**

Presidente: Adm. Edney Costa Souza  
Rua Tenreiro Aranha, 2988 Olaria - 76801-254 - Porto Velho/RO  
Fone: (69) 3221-5099/3224-1706  
E-mail: fale@craro.org.br - Site: craro.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h e ao Público às 14h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA (CRA-RR)**

Presidente: Adm. Saturnino Moraes Ferreira  
Rua Prof. Agnelo Bitencourt, 1620 - São Francisco  
69305-170 - Boa Vista/RR  
Fone: (95) 3624-1448 - Fax: (95) 3624-1448  
E-mail: craroraima@crarr.org.br - Site: crarr.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h30 às 18h30

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC)**

Presidente: Adm. Djalma Henrique Hack  
Av. Pref. Osmar Cunha, 260 - 8º andar Sl: 701 a 707/ 801 a 807  
Ed. Royal Business Center  
88015-100 - Florianópolis/SC  
Fone: (48) 3229-9400  
E-mail: crasc@crasc.org.br - Site: crasc.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO (CRA-SP)**

Presidente: Adm. Alberto Emmanuel Carvalho Whitaker  
Rua Estados Unidos, 865/889 - Jardim América  
01427-001 - São Paulo/SP  
Fone: (11) 3087-3208/ 3087-3473  
E-mail: secretaria@cra sp.gov.br - Site: cra sp.com.br  
Horário de funcionamento: das 8h15 às 17h50

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE (CRA-SE)**

Presidente: Adm. Carlos Menezes Calasans Eloy dos Santos Filho  
Rua Senador Rollemberg, 513 - São José  
49015-120 - Aracaju/SE  
Fone: (79) 3214-2229/3214-3983  
E-mail: presidencia@cra-se.org.br - Site: cra-se.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE TOCANTINS (CRA-TO)**

Presidente: Adm. Anderson Luiz Justino Martins  
602 Norte Av: Teotônio Segurado Cj 01 Lt 06  
77006700 - Palmas/TO  
Fone: (63) 3215-1240/3215-8414  
E-mail: atendimento@crato.org.br - Site: crato.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h



PRÊMIO

• CFA •

**Belmiro  
Siqueira**

*TEMA*

Análise dos Resultados  
da Pesquisa Perfil  
dos Profissionais de  
Administração 2023

Inscrições até  
**30 de agosto de 2024**

**R\$ 50 mil em prêmios,**  
nas categorias:

- Artigo Acadêmico
- Artigo Profissional
- Livro

**insight**  
Sextas, 16h

**seg. a pauta**  
Segundas, 10h

**Geração ADM**  
Terças, 10h

**Quinta da ADM**  
Quintas, 16h

**PDCast**  
Quartas, 16h

# CFAPLAY

De segunda a sexta,  
de manhã ou a tarde,  
o CFA ao vivo com você.

Conheça nossos programas e veja  
quais combinam mais com você.

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



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração

**CRA**  
Conselho Regional  
de Administração