



## ESTABILIDADE E RENDIMENTO: cresce a busca por vagas no setor público

A carreira pública também tem despertado o interesse dos Administradores, fato que intensificou a fiscalização do CRA-RS quanto a irregularidades em editais e processos de seleção.

### EVENTO

IV Eprocad acontece no mês de abril

Pág.14

### NA EUROPA

CRA-RS leva grupo de gaúchos para Missão Acadêmico Empresarial na Alemanha

Pág.15

### PARCERIA COM CEPA-UFRGS

CRA-RS encomenda pesquisa para identificar o perfil dos cursos de Administração do RS

Pág.16



## Astor Roca de Barcellos

O PRÊMIO "ASTOR ROCA DE BARCELLOS", instituído em 2011, tem por finalidade precípua a divulgação e a valorização dos estudos realizados por estudantes dos cursos de bacharelado em Administração que contribuam para o desenvolvimento da profissão e da ciência da Administração no Brasil.

Modalidade:

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO é restrita a estudante de curso de bacharelado em Administração, matriculado em Instituição de Ensino Superior (IES), participante do Sistema Federal de Educação Superior, dos Sistemas Estaduais ou Municipais de Educação Superior.

**Inscrições até 15 de maio de 2012**  
**Veja o edital e regulamento no site do CRA-RS**  
**[www.crars.org.br](http://www.crars.org.br)**



**CRA-RS**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL



# Gestão, responsabilidade social e concursos públicos



**E**m determinado momento, gestão, responsabilidade social e concursos públicos parecem estar desconectados. Porém, no princípio da Administração, temos a legislação (Lei 4769/65) que regula a nossa profissão e que deve ser resguardada em todos os espaços públicos e privados. Mas não é o que temos visto, principalmente, se analisarmos a área pública no Brasil.

Na grande maioria dos concursos públicos em andamento pelo país, percebemos que as leis e os direitos dos Administradores não têm sido preservados. A todo o momento, o CRA-RS entra com ações fiscalizatórias impugnando os processos seletivos e, inclusive, editais de seleção. Sem falar que constatamos no mercado planos de cargos aprovados sem considerar a Lei 4769/65. Nesse sentido, questionamos como os gestores públicos, eleitos por nós e que deveriam resguardar nossos direitos, são os primeiros a desrespeitá-los. Como confiar e eleger representantes que não nos representam?

A estabilidade oferecida pelo setor público tem atraído cada vez mais candidatos a essas vagas. E, neste cenário, os Administradores também encontram opções em diversas áreas. Por isso, nesta edição da Revista Master, publicamos uma matéria especial sobre o cenário dos concursos públicos no país e as ações que o CRA-RS tem realizado no sentido de fiscalizar se a lei que regulamenta a profissão do Administrador está sendo cumprida também na carreira pública.

É importante trazermos à reflexão dos gestores públicos a importância do respeito e da coerência com as leis, com a responsabilidade social e com o desenvolvimento do Brasil. Aos Administradores, temos trabalhado com afinco para minimizar e acabar com essas distorções na área privativa e reforçar cada vez mais a categoria. Sempre com o lema: Administrador é o Bacharel registrado no CRA. Boa leitura!

Adm. Cláudia de Salles Stadthlober  
Conselheira Presidente do CRA-RS  
presidente@crars.org.br

A revista Master é uma publicação do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS) – ISSN: 2236-5737.

Endereço: Rua Marçílio Dias, 1030  
CEP 90130-000 – Porto Alegre – RS  
Fone: (51) 3014.4700 – Fax: (51) 3233.3006  
Site: www.crars.org.br – E-mail: crars@crars.org.br

Envie seu artigo ou resenha para avaliação do Conselho Editorial da revista Master através do e-mail [jornalismo@crars.org.br](mailto:jornalismo@crars.org.br)

## Conselho Editorial

Adm. Cláudia de Salles Stadthlober  
Adm. José Arthur Horn  
Adm. José Freitas de Oliveira Filho  
Adm. Rogério de Moraes Bohn  
Adm. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão  
Adm. Volnei Alves Corrêa

## Diretoria do CRA-RS

### Presidente

Adm. Cláudia de Salles Stadthlober

### Vice-Presidente Administrativo

Adm. José Arthur Horn

### Vice-Presidente Financeiro

Adm. Giancarlo Ferriche Fonseca

### Vice-Presidente de Fiscalização e Registros

Adm. Sidnei Alberto Fochesatto

### Vice-Presidente de Relações Externas

Adm. Rogério de Moraes Bohn

### Vice-Presidente de Relações Internas

Adm. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão

## Conselheiros Regionais – Titulares

Adm. Cláudia de Salles Stadthlober  
Adm. Elivelto Nagel da Rosa  
Adm. Giancarlo Ferriche Fonseca  
Adm. Helenice Rodrigues Reis  
Adm. José Arthur Horn  
Adm. Rogério de Moraes Bohn  
Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro  
Adm. Sérgio José Rauber  
Adm. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão  
Adm. Sidnei Alberto Fochesatto

## Conselheiros Regionais – Suplentes

Adm. Eloi Tramontini  
Adm. Gilmar da Luz Rocha  
Adm. Glenio Luiz da Rosa e Silva  
Adm. Izabel Cristine Lopes  
Adm. José Freitas de Oliveira Filho  
Adm. Regina Helena da Silva Bueno  
Adm. Renato Jackisch  
Adm. Roberto Tadeu Ramos Moraes  
Adm. Volnei Alves Corrêa

## Conselheiro Federal – Titular

Adm. Valter Luiz de Lemos

## Conselheiro Federal – Suplente

Adm. Nei Sena da Silva

## Delegados do CRA-RS no interior

Adm. Patrique Nicoline Manfro – Bagé  
Adm. Lauro Gomes Corrêa – Cachoeira do Sul  
Adm. Cassiano de Lucena Lahm – Caxias do Sul  
Adm. Linor Pedro Klein – Erechim  
Adm. Lucinéia Felipin Woitchunas – Ijuí  
Adm. Rogério Antonio Kober – Lajeado  
Adm. José Valmir Klein – Novo Hamburgo  
Adm. Thiago Conceição Camargo – Osório  
Adm. Luis Carlos Bortoncello – Passo Fundo  
Adm. Regis Pinto e Silva – Pelotas  
Adm. Paulo César Rodrigues – Rio Grande  
Adm. Neiva Maria Cantarelli – Santa Maria  
Adm. Ney Edilson Nogueira Fernandes – Santana do Livramento  
Adm. Oilton Pazzini Bettim – Santiago  
Adm. Roberto Vitorino Lucchese Wagner – Santo Ângelo  
Adm. Sérgio Antônio Nikolay – Taquara  
Adm. Miguel Angelo Evangelista Jorge – Uruguaiana

## Câmara de Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Presidente Adm. Daniel Fogazzi Passuello  
Vice-presidente Adm. Marco Aurélio Kihs  
Secretário Adm. Vinicius Seibel Hummes

## Câmara para Assuntos de Ensino

Presidente Adm. Volnei Alves Corrêa  
Vice-presidente Adm. Vera Lucia Broki Brasil  
Secretária Adm. Jeanete Maria Pilger

## Câmara de Mediação e Arbitragem

Presidente Adm. Adão Flávio Indrusiak da Rosa  
Vice-presidente Adm. Hermes Luis Machado  
Secretário Adm. José Getúlio da Silva

## Câmara para Assuntos de Administração da Saúde

Presidente Adm. Cláudia de Souza Pereira Abreu  
Vice-presidente Adm. Márcia Valéria Borba Abreu  
Secretária Adm. Flávia Helena Porto Oliveira  
Secretária Adm. Luciana Franco Barbosa

## Câmara de Jovens Administradores

Presidente Adm. Fernando Fagundes Milagre  
Vice-Presidente Adm. Fernanda Baptista Gomes  
1ª Secretária Adm. Najala Maitê Ferreira dos Santos  
2ª Secretária Adm. Márcia Pereira Pedroso

## Jornalista responsável

Adriana Kühn (MTE/RS 10191)  
Usina de Notícias – [adriana@usinadenoticias.com.br](mailto:adriana@usinadenoticias.com.br)

## Jornalistas colaboradores

Brígida Sofia  
Carla Castro

## Projeto gráfico e diagramação

Luciana Espíndola (Reg. Publicitário nº 1275 DRT/RS)  
Opinião Publicidade e Propaganda Ltda.  
[luciana@opiniopp.com.br](mailto:luciana@opiniopp.com.br)

## Comercialização de espaços publicitários

Karine Mor – Fábrica de Propaganda  
[karine@fabricadepropaganda.com.br](mailto:karine@fabricadepropaganda.com.br)

## Ilustração/Imagens

Free Stock Photography  
Stock.XCHNG

## Impressão: Noschang Artes Gráficas

Tiragem: 20 mil exemplares

Data da última atualização: 18/04/2012



## EDITORIAL | 3

- Gestão, responsabilidade social e concursos públicos

## CARREIRA | 5

- Profissional sem amarras
- Relação com o chefe não-chefe
- Cuidados na troca
- Na área da Administração
- O Administrador pode ser quase tudo



## ESPECIAL | 9

- Estabilidade do setor público atrai cada vez mais candidatos a concursos
- Investimento na preparação é facilmente recuperado
- Fiscalização aos direitos do Administrador e da sociedade
- Petrobras é a empresa dos sonhos dos executivos

## OPINIÃO | 12



- O Administrador Judicial e a Lei de Recuperação de Empresas

## CRA-RS NA UNIVERSIDADE | 13

- Volta às aulas: CRA-RS dá boas vindas aos acadêmicos de Administração
- Por dentro dos cursos de Administração: Curso de Administração da PUCRS foca na liderança e no empreendedorismo

## NOTÍCIAS CRA-RS | 14

- IV Eprocad destaca Inovação e Qualidade no Ensino da Administração
- Atualização de cadastro é indispensável para votação nas eleições 2012
- CRA-RS homenageia as mulheres com palestra no mês de março
- Administradores gaúchos conhecem a maior economia da Europa em Missão à Alemanha

- CFA expede novas regras através da Resolução Normativa nº 420
- Prêmio Astor Roca de Barcellos recebe indicações até 15 de maio
- CRA-RS encomenda pesquisa para identificar o perfil dos cursos de Administração do RS
- XXII Enbra e VIII Congresso Mundial de Administração acontecem em novembro no Rio de Janeiro
- CRA-RS integra Movimento “Saúde, Rio Grande”
- Primeiro CRA Recebe de 2012 destaca os desafios de Porto Alegre na área de Mobilidade Urbana
- CRA-RS participa com estande do ESARH 2012
- Delegados e presidentes de associações participam de encontro em Porto Alegre

## CÂMARAS CRA-RS | 19

- Câmaras do CRA-RS apresentam ações para 2012

## COMPORTAMENTO | 20



- A meta é não perder tempo
- “O líder tem o papel de avaliador e desenvolvedor ao mesmo tempo”
- Palavra de especialista – Alessandra Dutra, professora da Faculdade Decision/FGV

## VARIEDADES | 22

- As bibliotecas sobreviverão?
- Fidelizar o público é o maior desafio
- O que o faria frequentar bibliotecas?

## GESTÃO | 24

- Você sabe avaliar o seu cliente?
- Saiba mais sobre as faixas de cliente

## NÚMEROS CRA-RS | 25

- Relatório de Fiscalização
- Execução Orçamentária

## CONVÊNIOS | 26



## DE OLHO NA LITERATURA

A partir da indicação dos entrevistados desta edição, a Revista Master traz indicações de livros relacionados aos temas “concursos públicos”, “carreira” e “gestão do cliente”. Confira a seguir a bibliografia sugerida. Boa leitura!

- “Concursos - Faça Sem Medo”, de Fernando Elias José, editora Artes e Ofícios
- “Administração para Profissionais Liberais”, de Fabio Zugman, editora Campus
- “Responsabilidade do Profissional Liberal Nas Relações de Consumo”, de Fernando Antônio de Vasconcelos, editora Jurua
- “Gestão do relacionamento com o cliente”, de Fabio Gomes da Silva e Marcelo Socorro Zambon, editora Pioneira
- Guia “Como maximizar a produtividade de seus funcionários”, disponível em [www.roberthalf.com.br](http://www.roberthalf.com.br)



# Profissional sem amarras

Muitas pessoas abrem mão de um emprego formal, mas nem todas têm o perfil para isso.

O mundo do trabalho sofre mudanças constantemente. Isso não é novidade, mas, como em relação a vários aspectos da vida contemporânea, parece cada vez mais rápido.

Escolher uma carreira e depois mudar de ideia ou mesmo se encaixar em um desvio de função não são raridades. Também há quem queira atuar de maneira mais independente, abrindo mão de um emprego

formal em nome de uma vida de autônomo, por razões financeiras ou mesmo de gosto.

Com o surgimento de novas profissões a cada ano, surgem também novas possibilidades de trabalho. O vínculo formal deixa de ser o desejo de todos, o que para pessoas de gerações mais velhas não parece fácil entender. Trabalhar para si? Com remuneração indefinida? Não cumprir jornadas fixas?

Mesmo a legislação brasileira, sabidamente tradicional, pode acabar se adaptando à realidade de uma economia global, sendo atualizada para se relacionar com uma sociedade que em questão de trabalho, em algumas situações, valoriza mais a empregabilidade do que o emprego. Já se discute a possibilidade de um funcionário que trabalhe por algumas horas semanais ou por tarefas.

A vice-presidente de Capacitação Profissional da ABRH-RS Heloísa Amaral diz que as mudanças são necessárias, mas a ideia de perder direitos é difícil de ser assimilada em uma sociedade que vê o patrão como uma espécie de pai. “Nossas relações de trabalho ainda estão baseadas na CLT, que precisa ser modernizada em função da globalização. Mas por diversos fatores é difícil, mesmo da população que pensa ‘as garantias que estão ali me servem hoje. Deus me livre se perco 30 dias de férias, 13º e coisas nessa linha’. Foram garantias importantes naquele momento (da criação da CLT), mas que hoje nos trazem perdas em relação a outros países”, diz.

Para Heloísa, a falta de um pensamento de desenvolvimento social, de país, e uma visão apenas do bem estar próprio são fatores que engessam a mudança. Mas, além

disso, existe uma questão de adaptação. Não são todos que estão preparados de fato para uma vida independente, longe do “pai”.

“Houve um tempo em que ser funcionário do Banco do Brasil era *status*. Hoje existem outras opções igualmente glamorosas. O grande desafio individual é saber o que é melhor para si”, diz. Ela vê a sociedade bem dividida, em trabalhadores que buscam a estabilidade de um concurso, mesmo os jovens, e outros que querem o oposto: desafios constantes. “É uma questão de perfil mesmo. Tem pessoas que valorizam a segurança de uma carreira pública. Outros querem abrir uma empresa, trabalham algum tempo em outra organização para aprender, já com a ideia de ter a sua em breve. Outros prestam serviços a empresas. Alguns querem carreira em multinacionais, pois gostam de desafios. São muitas opções”, avalia.

Para Heloísa, a escolha deve ser feita com base em vontade, mas também com a consciência das suas competências. “O profissional que busca garantia maior gosta de ter vida mais regrada, ter aquele salário, projetar gastos mensais, anuais, benefícios. Não gosta tanto de desafios, não gosta de trabalhar sob pressão. Empreendedores, profissionais liberais, consultores não tem medo do desafio. Lidam com a instabilidade, trabalham com visão de longo prazo, tem mais flexibilidade”, afirma.

Características que se adaptam bem à geração Y, mas não como regra, pois há muitos jovens buscando concursos públicos. “A geração Y muda muito de empresa. Antes existia um tempo maior dentro delas, as pessoas faziam vínculo maior, até porque as oportunidades de crescimento eram mais no modelo piramidal, crescia sendo um gestor. As pessoas lideravam menos sua carreira e a delegavam para sua organização, o nome da organização acabava sendo seu sobrenome”, diz.

Uma característica forte da geração Y é a rapidez aliada ao pensamento de que é bom enquanto durar. “É aquela ideia de ‘vou tomar sol em outra praia’. Tem também essa ansia de crescimento mais rápido e hoje muitas vezes o crescimento se dá na troca de empresa, já faz um *upgrade* em cargo e salário na troca, como é comum em TI”, comenta.



Ela acredita, no entanto, que haverá um momento de acomodação maior na medida em que o Brasil tiver mais profissionais preparados. “Não terá tanta dança das cadeiras, pois não serão tantas vagas sobrando. O que deve acontecer em função da grande oferta de educação, como faculdades tecnológicas, EAD, cursos mais rápidos. Têm muitos cursos voltados à classe C hoje com este objetivo”, analisa.

Heloísa também acredita que o desejo constante de mudanças deve diminuir com o passar dos anos. “À medida que as pessoas amadurecem, querem acompanhar um projeto como um todo, ver os impactos de suas ações. Quando se muda muito, nem sempre se fecha um ciclo. Ver onde errou, o que poderia mudar é legal. Acredito que as pessoas pensarão um pouco mais e ficarão mais dentro das organizações”, projeta.

## Relação com o chefe não-chefe



A relação com o chefe, ou pessoa que ocupa esta posição em um modelo de trabalho independente, também é de respeito, mas sofre alterações próprias do tempo. “O chefe deve ter a postura de facilitador. Hoje os trabalhadores não querem ser liderados pela autoridade, pelo cargo, mas pelo exemplo que ele dá. O perfil de gestor mudou para obtenção de resultado. Não é o cargo que dá o valor, é preciso ter outras coisas. Aquela ideia de ‘quero ser que nem ele quando crescer’, de valorização de competências”, diz Heloísa.

## Cuidados na troca



É preciso avaliar bem os riscos de assumir uma profissão independente, ter um bom plano de negócios, planejar a vida, a estrutura financeira “É sempre importante fazer uma transição de carreira planejada. Existem opções de poupança, previdência privada, seguros que possa resgatar”, comenta Heloísa. Às vezes, no início não sobra muito dinheiro para guardar porque o negócio cobra reinvestimento, mesmo quando se trata de uma empresa de uma pessoa só. O trabalho por hora tem valor mais atrativo, mas tem que ter mais de um cliente. Assim a busca permanentemente por outro trabalho é uma realidade. É preciso analisar se há esta disposição.

## Na área da Administração

O Adm. Vanderlei Aragão Rocha acredita que como o curso de Administração atrai pessoas de perfis muito diversos, não há um modelo de trabalho desejado pela maioria. “É uma profissão em que se você não gosta das exatas, pode ir para o lado de RH. Pode atuar numa indústria ou no setor de serviços, em uma grande empresa

ou em uma micro. Assim como pode ser autônomo ou empregado”, explica.

Ele reafirma a ideia de que quem pretende seguir a carreira autônoma tem que refletir sobre suas competências. “Para ser consultor tem que ter 30 anos de experiência na área, não é apenas um título. Sair da faculdade, fazer um curso e virar consultor. Ele é



Foto arquivo pessoal/Divulgação



um especialista que soma conhecimentos, competências e saberes e vai transferir a outras organizações”, comenta.

Assim, os novos Administradores que escolhem a autonomia geralmente trilham o caminho da empresa própria ou buscam nichos que exigem conhecimento técnico, com legislações específicas. “A cada dia surgem novas

profissões ou funções no mercado. Atualmente, temos a de Administrador de condomínio; o profissional trabalha de sua casa, ou do seu escritório, e faz visitas ao prédio. Se tem mais de um prédio consegue uma boa renda”, avalia.

Mesmo nesses casos a auto-avaliação sobre competências não deve ser apenas técnica, mas pessoal.

“Não se pode dizer que é melhor ser autônomo ou empregado. Dizem que o autônomo tem liberdade, mas ele está sempre na corda bamba enquanto o empregado tem segurança no salário”, compara. Já o autônomo tem que ter a capacidade de se atirar em algo desconhecido, pegar um dinheiro guardado por anos e investir em algo que pode dar em nada.

## O Administrador pode ser quase tudo

Foto arquivo pessoal/Divulgação



A Adm. Denise Pinto Ribeiro acredita que o Administrador pode ser quase tudo desde que se aprofunde e mantenha-se atualizado. “Não adianta sair da faculdade achando que entende de tudo e querer abarcar altos salários e altos cargos. Como não nascemos gênios em negócios, a maioria das pessoas precisa se desenvolver, planejar e se dedicar a sua carreira para se manter atraente aos olhos de seu empregador ou do mercado”, diz.

Para Denise, seja como empregado ou como profissional autônomo é necessário manter-se desejável e capaz de lidar com os desafios da vida profissional. Quem reconhece a importância de cuidar da sua própria carreira e age para “turbiná-la” está num caminho positivo e, provavelmente, de muito sucesso. Ela lista alguns pontos

importantes do bom profissional atual, entre os quais:

- **Relacionamentos profissionais duradouros:** foi-se o tempo em que alguém entendia que sucesso profissional era passar 309 anos na mesma empresa fazendo a mesma coisa. Foi-se. Hoje, para quem está preparado, as oportunidades são fartas e ficar dois ou três anos numa empresa é bem comum. Na convivência profissional conhecemos muitas pessoas (pares, superiores, fornecedores etc) que naquele momento ou em outro podem contribuir com a carreira como mentores, indicações ou até empregadores. Apresentar-se como profissional competente e que agrega valor e resultados é fundamental para estruturar um relacionamento profissional duradouro. A tecnologia contribui muito para não perder ninguém de vista e manter-se visto, como é o caso do LinkedIn.

- **Mente aberta:** o que mais “mata” um profissional é seu apego a conceitos e fazeres antigos. A mesma receita geralmente não funciona em ambientes diferentes. Quantas pessoas detestavam computador e tiveram que se adaptar? Quantos odeiam redes sociais e web e estão se excluindo da atualidade? Não desqualifico a experiência e a vejo como base para a evolução do pensamento. Compreender o novo e poder usá-lo a seu favor é um trunfo valiosíssimo. Quer coisa pior do que

estar num grupo e não ter sobre o que falar porque não tem a menor ideia do que está rolando?

- **Adaptabilidade:** ficar fora do quadrado quando muda a gestão, o acionista, a tecnologia ou até mesmo a empresa é morte na certa. Manter seus valores morais é fundamental, mas entender que música se toca naquele momento é requisito vital. Um profissional apegado ao passado, sem condições de lidar com o presente está cavando sua saída ou seu ostracismo. A capacidade de contribuir com a mudança é uma habilidade muito requisitada do profissional contemporâneo.

- **Equilíbrio financeiro:** emprego não é paraíso, embora possa ser muito bom e realizador. Não raro, o profissional passa por um momento em que aquela cidade, empresa ou posição não lhe interessa e começa a desejar a mudança. Desejar é bom, mas a mudança requer planejamento e de dinheiro todo mundo precisa. O começo de uma estabilidade profissional e de uma condição confortável de fazer escolhas é o equilíbrio financeiro. Num cenário em que as empresas verificam a vida financeira dos futuros contratados e que as empresas contratam parceiros que estejam quites com suas obrigações legais, estar em equilíbrio financeiro é um atestado de competência bem visto pelo mercado. Está aí uma habilidade que todo Administrador deveria desenvolver.



# ESARH

Encontro  
Sul-Americano  
de Recursos  
Humanos

21 a 23 de maio de 2012  
Centro de Eventos da  
UFRGS - Gramado/RS

[www.esarh.com.br](http://www.esarh.com.br)

35 anos

## VITALIDADE ORGANIZACIONAL: Inspirar para não Expirar!

Oportunidade imperdível para identificar soluções vitalizadoras numa ambiência de inspiração e sinergia.

Além de Jack Zenger (EUA), pela primeira vez no Brasil, o time mais qualificado já reunido num evento do gênero, na região, compartilha o "Inspirar e ser Inspirado" com participantes de 17 estados e 11 países.

### Conferências Magnas

- Organizações Vivas – **Oscar Motomura (SP)**
- Inspirar para não Expirar! – **Mário Sérgio Cortella (SP)**
- Líder Inspirador – **Dr. Jack Zenger (EUA)**

### Palestras Simultâneas/Painéis

- Ontologia da Linguagem: uma nova visão da prática organizacional – **Rafael Echeverría (Chile)**
- Sucesso na Gestão: o equilíbrio entre o ser, as relações e as tarefas – **Ken O'Donell (Austrália)**
- Neuroliderança - abrindo perspectivas para os líderes – **José Augusto Neves (RJ)**
- Aprendizes do Futuro: como construir conhecimento relevante e produzir novas realidades – **Eduardo Carmello (SP)**
- Desenvolvendo líderes empreendedores e éticos no serviço público – **Ruy de Alencar Mattos (RN)**
- As Abordagens de DIV/DC/DE conectadas à trajetória do ESARH – **Fela Moscovici (RJ), Denize Dutra (RJ), Lisete Herzog (República Dominicana)**
- Demandas Organizacionais e Perspectivas para a Gestão do Conhecimento – **Célia Marcondes Ferraz (SP), Nelson Stevenson Palamara (Chile), Renato de Oliveira (RS)**
- Coaching como recurso para a liderança – **Alfredo Castro (SP), José Roberto Marques (SP)**



### Oficinas Experimentais

**22 diferentes atividades** oportunizando o contato com técnicas e dinâmicas que favorecem o compartilhamento e alavancam o processo de desenvolvimento individual e de equipe.

**E mais:** Seminários Pré-Encontro, Cases Organizacionais, Vivências de Grande Grupo, Atividades de Integração, Mostra de Intervenções, Prêmio ESARH 35 Anos, Atividades Sócio-Culturais e outras opções deste magno evento estão incluídas no site. **Participe também da nossa Feira de Conhecimentos e Serviços.**

### Informações e Inscrições:

51 3332-9293 | [secretaria@esarh.com.br](mailto:secretaria@esarh.com.br) | [www.esarh.com.br](http://www.esarh.com.br)

**Garanta já o seu lugar no maior Encontro Sul-Americano de Gestão de Pessoas**

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínios Prata



Apoio



Promoção e realização



Apoios Institucionais





# Estabilidade do setor público atrai cada vez mais candidatos a concursos públicos

*Administradores encontram opções de vagas em diversas áreas do setor.*



Um emprego estável e com bom salário no final do mês. Não é difícil entender por que tantas pessoas buscam os concursos públicos a cada ano. Um mercado que movimenta editoras, gráficas e salas de estudos em vários pontos do Brasil, fazendo girar muito dinheiro. A tecnologia também faz a área crescer: classe por videoconferência para outras cidades são comuns já. Mas será que é tão ruim trabalhar na iniciativa privada?

Douglas Soares, diretor do CPC, um dos mais conhecidos preparatórios da capital, diz que para o concurseiro a estabilidade é mais importante que o rendimento. “Por melhor qualificada que a pessoa seja, na empresa privada não tem 100% de segurança. No serviço público, se ela não cometer nenhum crime, não perde”, explica. “Mesmo pessoas com vocação para dirigir empresas, contadores, economistas, depois de 5, 6 ou 10 anos de iniciativa privada veem que o mercado gera instabilidade. A empresa pode estar muito bem; basta o dono vender ou ela ser incorporada por outra e tudo pode mudar, não importando o quanto seu trabalho era bom ou da sua boa relação com os colegas”, diz.

A segurança oferecida pelo serviço público também ganha pontos em função de planos de longo prazo, como financiamento de imóveis e educação para filhos. Mesmo que a maioria dos atuais candidatos já tenha uma experiência na iniciativa privada, Soares, que trabalha com isso há 20 anos, percebe o aumento a cada ano do número de jovens que buscam os exames de nível médio, com apoio dos pais, como opção de primeiro emprego. A ideia de muitos é custear a universidade já com planos de um concurso maior – em cargo e remuneração – mais adiante.

“Depois de pagar a universidade, a pessoa pode fazer outro concurso ou ir para a iniciativa privada. 99% fazem outro

concurso. É mais tranquilo porque a pressão psicológica da aprovação, de ter que conseguir um emprego, já passou”, comenta Soares. Josiane Salgado, gerente da área de concursos da Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências (Fundatec), também acredita que a estabilidade aliada à frustração com a iniciativa privada leva ao emprego público. “Traz tranquilidade e, dependendo dos cargos, o salário é mais atrativo que o de mercado. É o que as pessoas querem: salário bom, estabilidade e poder exercer a função que se formaram sem o risco de desemprego, de ficar fora do mercado”, diz.

Por outro lado, a dificuldade de colocação na área escolhida e/ou salário insatisfatório são determinantes para muitos concurseiros que abrem mão da carreira. “O fisioterapeuta, por exemplo. As pessoas só vão quando têm um problema de saúde, não é um serviço de uso frequente. A nutricionista também, as pessoas pegam dicas de alimentação na internet, em revistas”, comenta. Como em concursos públicos as vagas específicas para algumas profissões são poucas, há quem escolha um concurso de nível médio. “Entre os Administradores, essas vagas são muito procuradas”, comenta Josiane.

“Os concursos mais procurados são os que exigem curso superior em qualquer área, como Receita Federal, Banco Central, Polícia Federal. Lá dentro não é difícil ser direcionado para sua área. Administradores buscam muito Receita Federal e Banco Central”, explica Soares. Na opinião de Josiane, os Administradores podem encontrar várias aplicações em vagas públicas. “Depende do concurso: de hospital, de prefeituras. O Administrador é necessário nas áreas de gestão, financeira, RH. Na verdade, ele tem muito espaço, tanto no setor público quanto privado”, comenta.



# Investimento na preparação é facilmente recuperado



Para Douglas Soares, diretor do CPC, o dinheiro investido em preparação é facilmente recuperado. Mesmo quando a preparação leva anos, o que não é incomum. Um concurso *top*, como o da Receita Federal, consome em média três anos de estudos. Não é pouco, mas é menos que uma faculdade. E o valor pode ser revisto facilmente em função do salário, cerca de R\$ 15 mil. Em relação ao “ranço” que existe ao serviço público, especialmente por parte

de empresários, em função dos gastos de manutenção pelo Governo, Soares é taxativo. “O maior gasto não é com os funcionários públicos, mas com os terceirizados”, diz. E mesmo com as tentativas de mudanças no setor público, para igualá-lo ao setor privado no que diz respeito às aposentadorias, ele não vê vantagens em desistir. “Buscar uma aposentadoria melhor na área privada ainda sairá mais caro”, comenta.



## Fiscalização aos direitos do Administrador e da sociedade

O Conselho Regional de Administração do RS (CRA-RS) está atento a irregularidades que envolvam a área. Em concursos públicos, isso já aparece em muitos editais. “Imaginamos que principalmente a área pública deve resguardar os direitos dos cidadãos brasileiros, mas não é o que temos visto. Na grande maioria dos concursos públicos que estão sendo publicados pelo País afora, percebe-se que as leis e os direitos dos Administradores não têm sido resguardados”, afirma a presidente da autarquia gaúcha, Adm. Cláudia de Salles Stadtlober.

Ela diz que a todo o momento o CRA-RS entra com ações fiscalizatórias impugnando concursos públicos e mesmo editais de seleções para que a lei 4769/65, que regula o exercício profissional dos Administradores, seja cumprida. Por outro lado, há exemplos na Administração Pública de respeito à categoria e, conseqüentemente, à sociedade. A prefeitura de Santo Ângelo, por exemplo, aprovou uma lei que exige que cada secretaria ligada ao município deve ter pelo menos um Administrador registrado junto ao CRA-RS.



Recentemente, o CRA-RS enviou ofícios para o governador Tarso Genro, para a secretária da Administração e dos Recursos Humanos do RS, Stela Farias, para o Secretário da Saúde do RS, Elemar Sand, além da Procempa visando destacar a importância da atuação do Administrador e valorizar o profissional da Administração nos âmbitos municipal, estadual e federal. No ofício encaminhado ao governador do Estado, o CRA-RS solicitou a alteração do artigo 7º da Lei nº 9.228, de 1º de fevereiro de 1991, que “Cria o Quadro Especial de Servidores Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul”, na função de Administrador de Estabelecimento Penal, para que a mesma não colida com a profissão do “Administrador”, criada através da Lei nº 4.769/65 e regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/67.

Já no documento para a Secretária da Administração e dos Recursos Humanos do RS Stela Farias consta a orientação para que as secretarias e os órgãos da Administração direta e indireta, tanto em



cargos efetivos como em cargos em comissão, responsável pela Administração e Seleção de Pessoal, Organização e Métodos, Orçamentos, Administração de Material, Administração Financeira, Administração Mercadológica, Administração de Produção e entre outras competências, sejam ocupados por Administradores registrados junto ao CRA-RS, conforme a Lei de Regência da Profissão.

Além disso, o CRA-RS notificou a Secretaria de Saúde do RS em função do Processo Seletivo nº 01/2012, onde

estão abertas as inscrições para a contratação emergencial para cargos vagos de Administrador. Neste caso, a autarquia solicitou o aditamento do processo tendo em vista que a prova de títulos estava contemplando apenas Mestrado e Doutorado em saúde pública, entre outros. Com isso, os Administradores que possuem outras titulações de Mestrado e Doutorado em outras áreas como: Administração, Recursos Humanos, Financeira, Logística, dentre outras, não ficariam prejudicados no referido certame, quanto a essa pontuação. A

ação do CRA-RS visou possibilitar a ampla concorrência entre os candidatos em igualdade de condições. No caso da Procempa, está em andamento as providências para solicitação de alteração do Edital do Concurso Público nº 01/2012 para o provimento de cargos de Analista Administrativo – Analista de Recursos Humanos, Analista Administrativo – Analista de Logística. Isso porque o CRA-RS verificou que os pré-requisitos em questão não estão em consonância com a Lei de Regência da Profissão de Administrador.

## Petrobras é a empresa dos sonhos dos executivos

Quem opta por concurso público não precisa se sentir menos ambicioso ou competitivo (até porque as seleções são verdadeiras maratonas) em uma sociedade global, que exige aperfeiçoamento constante. Uma pesquisa das consultorias de recursos humanos DMRH e Nextview divulgada pela Revista Exame em janeiro indica que a empresa dos sonhos dos executivos brasileiros é a estatal Petrobras.

Foram ouvidos 5.300 executivos das maiores empresas do Brasil, de todas as faixas etárias, e a preferida deixou em segundo plano companhias como Google, Vale e Natura. O estudo indica que os executivos querem trabalhar em locais que ofereçam treinamento contínuo, possibilidade de crescimento e segurança. Algo que não falta na Petrobras, onde as pessoas raramente são dispensadas e não sem antes terem mais chances. Em 2011, foram demitidos 32 dos 58.000 funcionários, segundo a Exame.







## O Administrador Judicial e a Lei de Recuperação de Empresas

A Lei 11.101 que trata da Recuperação de Empresas e Falência, além de sua efetiva contribuição à gestão das empresas em dificuldades econômico-financeiras, descortina através da função de Administrador Judicial um novo, imensurável e promissor mercado de trabalho. A função de Administrador Judicial, segundo o Artigo 21, da referida lei, é prerrogativa dos profissionais com graduação em Administração, Contabilidade, Economia e Direito e a ele está delegada a responsabilidade de atuar como Longa Manus do Juiz, nos processos com origem no Judiciário.

Art. 21. O Administrador Judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada.

O Administrador Judicial tem como papel primordial a responsabilidade de organizar e orientar as várias etapas que incidem sobre o processo de recuperação. O ponto crítico do processo de recuperação é a etapa do Diagnóstico, quando através de métodos e técnicas, são identificadas as causas, origens e extensão dos problemas que atingem a estrutura econômica e financeira da empresa, os quais irão instruir o pedido de recuperação, tais como demonstrações contábeis, resultados financeiros, condições das vendas e gerenciamento das vendas, relatórios gerenciais, fluxos de atividades, quadro da força de trabalho e balanço patrimonial. Nesta etapa, é relevante destacar que a consistência do diagnóstico e a competência técnica do profissional são de fundamental relevância. A formação de uma equipe de trabalho multiprofissional, qualificada e integrada sob a liderança do Administrador Judicial é fundamental na consecução dos resultados.

A fase subsequente é a estruturação do Plano de Recuperação, o qual projetará com acuidade, até 60 dias após o deferimento do pedido de recuperação, os meios necessários, observadas as determinações de ordem legal, ou seja, concessões de prazos, alterações do controle societário, estrutura organizacional, alterações em jornada de trabalho, alterações no capital social, alienação de bens e outros nos termos do Artigo 50 da Lei. O Plano de Recuperação será responsável, portanto, pelo rumo, objetivos de curto e médio prazos, estratégias, políticas, prazos e resultados, além da projeção dos recursos disponíveis e necessários, desafiando assim, a competência do Administrador Judicial e de sua equipe de trabalho.

A função do Administrador Judicial não se esgota nas atividades técnicas. Em seus relacionamentos, lida com pessoas, tarefa que exige conhecimento e domínio do comportamento humano, uma vez que sendo "líder" de um projeto terá que

motivar as pessoas, resolver conflitos, negociar resultados, comunicar e tomar decisões, com os membros de sua equipe de trabalho, com os trabalhadores da empresa em recuperação e, principalmente, com o Comitê de Credores, órgão fiscalizador das atividades do processo de recuperação. É imprescindível, também, ao Administrador Judicial, ter uma visão sistêmico-contingencial para poder lidar com as interfaces da empresa e seus ambientes interno e externo.

É importante ressaltar o papel do Comitê de Credores, Art. 26, órgão constituído por deliberação da Assembleia Geral com a responsabilidade pelo desenvolvimento do processo de recuperação e fiscal das atividades do Administrador Judicial no cumprimento da Lei. O Conselho Regional de Administração do RS (CRA-RS) realizou, em 2005, o I Curso de Extensão em Recuperação de Empresas, pioneiro no Estado e no País, com a participação de profissionais de renomada experiência na equipe docente e com a presença de 18 Administradores profissionais, muitos dos quais já exercem a referida função. É necessário considerar que, lamentavelmente, a Lei em discussão não teve, ainda, a necessária repercussão nas instituições de ensino superior, onde poderia ser analisada como uma oportunidade para graduandos e graduados através de palestras, seminários, cursos de atualização, graduação e pós-graduação. Entendo ser necessária a realização de um esforço conjunto entre profissionais e instituições de ensino superior com a finalidade de estruturar programas de formação e qualificação para a função de Administrador Judicial.

*Adm. Antonio Carlos Santos Rosa – CRA-RS 1663  
Administrador e Professor Aposentado da Escola de  
Administração da UFRGS, Consultor em Gestão Empresarial e  
Recuperação de Empresas*



\*Os artigos assinados são de responsabilidade de seus autores, não expressando necessariamente a opinião da revista ou da autarquia. Imagem meramente ilustrativa - FREE STOCK PHOTOGRAPHY.

PÓS-GRADUAÇÃO PRESENCIAL  
MBA e GESTÃO

FAÇA  
COM  
QUEM  
FAZ



Os cursos de  
Pós-graduação IERGS  
unem teoria e prática  
preparando você para o  
dia a dia das empresas.

- Gestão de Projetos
- Finanças Corporativas
- Engenharia de Produção
- Gestão Ambiental
- Gestão Bancária
- Gestão da Qualidade
- Gestão de Pessoas
- Gestão Empresarial e Marketing
- Governança de TI
- Logística Empresarial
- Marketing Digital

CONVÊNIO COM CRA  
10% DE DESCONTO  
PARA OS INSCRITOS.

18 MENSAIS  
R\$ 268,00

Praça XV de Novembro, 16  
4º Andar | Centro | POA  
(51) 3061 7040



**IERGS**  
PÓS-GRADUAÇÃO

www.iergs.com.br

## Volta às aulas: CRA-RS dá boas vindas aos acadêmicos de Administração

Neste início de ano letivo, o CRA-RS promoveu uma ação de volta às aulas junto aos calouros dos cursos de Administração em todo o Estado. Os estudantes foram recebidos no primeiro dia de aula com faixas e panfletos que enaltecem a profissão.

Conforme o coordenador do curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI/Erechim), Adm. Cassiano Comerlatto, a ação do CRA recebeu elogios, principalmente entre os veteranos, que até então não tinham tido contato com o Conselho. "A iniciativa foi muito importante para mostrar que o CRA está atuante, isso ajuda a fortalecer a imagem e criar uma relação com os futuros Administradores. Com certeza é uma ação que fortalece a classe", parabeniza Comerlatto. Em Porto Alegre, os futuros profissionais do Centro Universitário UniRitter tiveram a oportunidade de sentir o Conselho mais próximo, segundo a coordenadora do curso de Administração, Adm. Cláudia Libânio. "Com certeza nossos alunos

viram como positiva esta ação, tendo em vista que nestes momentos o CRA fica muito mais próximo dos nossos alunos e tornam evidente a grandiosidade da profissão", afirma.

O presidente da Câmara de Ensino do CRA-RS, Adm. Volnei Alves Corrêa ressalta que a presença do CRA-RS funciona como um reforço à ação dos professores e um estímulo para o reconhecimento de uma nova carreira. "A escolha da profissão muitas vezes não está suficientemente clara quando se faz um vestibular. É em sala de aula que o calouro começa a vislumbrar o significado do curso que escolheu. Estar presente significa afirmar que existe uma profissão extremamente importante, ainda pouco valorizada pela sociedade, não por falta de mérito, mas por falta de informação do que significa Administrar. Significa dizer: Sua escolha foi a melhor escolha e estaremos sempre ao seu lado para que no futuro você possa se orgulhar de ser um Administrador que tem um Conselho atuante e comprometido com a profissão", conclui Corrêa.

### POR DENTRO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

#### Curso de Administração da PUCRS foca na liderança e no empreendedorismo

Fundada em 1931, a Escola de Negócios da PUCRS – FACE comemora 81 anos em 2012. O Curso de Administração de Empresas iniciou suas atividades em 1965 e, em 1968, realizou a diplomação da primeira turma. Atualmente possui cinco linhas de formação e mais de 3 mil alunos. Segundo o Coordenador Acadêmico da FACE, professor Sandro Cé, o sucesso do Curso de Administração se dá pela utilização de princípios teóricos-conceituais inspirados na Andragogia, Construtivismo e Pedagogia Empresarial. Orientado pelas opções estratégicas da PUCRS, o novo estudo da Administração da FACE possui pilares que suportam sua filosofia de tra-

balho e equiparam o curso às grandes Escolas de Negócios do mundo. São quatro pilares conceituais: Qualidade, Integração, Empreendedorismo e Amplitude.

Através de projetos pedagógicos atualizados e corpo docente altamente qualificado, busca-se formar Administradores líderes e empreendedores nas diversas áreas da gestão empresarial. Portanto, conclui o professor, além de toda a grade curricular e estratégias pedagógicas, no Curso de Administração da PUCRS todas as ações focalizam o aluno como protagonista e agente transformador para uma sociedade mais justa, fraterna e ética.

## IV Eprocad destaca Inovação e Qualidade no Ensino da Administração

Coordenadores, representantes, professores e acadêmicos de Administração participam, nos dias 27 e 28 de abril, do IV Eprocad – Encontro de Professores e Coordenadores de Cursos de Administração do Rio Grande do Sul. O evento tem como objetivo contribuir para a melhora da qualidade do ensino em Administração e valorização da profissão. O encontro, que nesta edição aborda o tema “Inovação e Qualidade no Ensino de Administração”, acontece na Unilasalle Canoas (Av. Victor Barreto, 2288).

Já tradicional no CRA-RS, o

Eprocad contará em 2012 com duas edições. Além de Canoas, o município de Rio Grande será sede do evento no segundo semestre do ano. Para o Adm. Volnei Alves Corrêa, presidente da Câmara de Ensino da autarquia, responsável pela organização do evento, o Eprocad é importante, pois oportuniza que os coordenadores de cursos troquem experiências. “Fazer com que as Instituições de Ensino Superior adotem estratégias e busquem constantemente a inovação é o grande objetivo do CRA-RS, no momento”, afirma.

A palestra magna do evento tem como título “Inovação e Qualidade no Ensino da Administração”, sendo ministrada pela Adm. Cláudia de Salles Stadtlober, presidente do CRA-RS. Paralelamente ao IV Eprocad, acontece o III Encontro Estadual da Angrad. O evento é realizado pela Câmara de Ensino do CRA-RS e tem o apoio da Angrad (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração), da Unilasalle Canoas e do Conselho Federal de Administração (CFA). Mais informações pelo site [www.crars.org.br/eventos](http://www.crars.org.br/eventos).

## Atualização de cadastro é indispensável para votação nas eleições 2012

Com a proximidade das eleições 2012, o CRA-RS alerta os Administradores registrados e em dia com a autarquia para que mantenham seus dados cadastrais – como endereço e email – atualizados. O recadastramento é necessário para que o Administrador receba a senha

para votação. Caso contrário, ele não poderá participar do pleito. A Comissão Permanente Eleitoral (CPE)/CRA-RS tem até 60 dias antes da data da eleição para encaminhar à CPE do CFA o cadastro do seu Colégio Eleitoral, contendo nome, número de registro profissional, endereço para

correspondência e eletrônico – se houver – para o encaminhamento das senhas individuais para votação pela internet e as informações sobre o processo eleitoral. As eleições 2012 renovarão 1/3 dos Conselheiros Regionais e deverão acontecer no mês de outubro.

## CRA-RS homenageia as mulheres com palestra no mês de março

Para comemorar o mês da mulher, o CRA-RS realizou, no dia 22 de março, a palestra “Lugar de Mulher...”, com a consultora Hilda Dalla Valle. O evento, que aconteceu no Millenium Flat Blue Tree Hotels, em Porto Alegre, reuniu mais de 60 mulheres.

Durante a abertura, a Adm. Cláudia de Salles Stadtlober, presidente do CRA-RS, destacou que o número de profissionais do sexo feminino vem crescendo

entre as gaúchas. “Uma pesquisa nacional que será divulgada nos próximos dias também aponta para o crescimento das mulheres nas empresas”, afirma. Já conforme Hilda, o mundo será transformado pelas mulheres. “Segundo estudos, elas falam mais de 20 mil palavras por dia e os homens chegam a marca de 7 mil, apenas. Somos as responsáveis pelo diálogo”, conclui.



Palestra da consultora Hilda Dalla Valle marcou o mês da mulher no CRA-RS

Foto Divulgação



## Administradores gaúchos conhecem a maior economia da Europa em Missão à Alemanha



**A** Alemanha desde o século passado vem passando por diversas transformações e provou ter grande resistência às crises e aptidão para se reestruturar diante das adversidades enfrentadas. O país é caracterizado pelo elevado nível de vida de sua população e prosperidade econômica.

Segundo levantamento divulgado em 2011, pelo Centro de Pesquisas para Economia e Negócios (CEBR), a Alemanha é a quarta maior economia do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão e consequentemente permanecendo como a maior economia da Europa. Dentre as indústrias do país, há o predomínio da metalúrgica e da química. Na área da agricultura, predomina a média propriedade familiar de cultivo mecanizado. A economia alemã é baseada num modelo de economia social de mercado, onde se estabelece limites para a livre ação de mercado, evitando perdas de social.

Considerada como a mola propulsora da União Europeia, para tanto, dentro da crise instaurada na Europa é o país que está sofrendo o menor impacto até o momento. E esse será o exemplo de gestão que Administradores e estudantes gaúchos conhecerão de perto. Entre

os dias 19 e 29 de abril, o CRA-RS lidera um grupo de gaúchos na Missão Acadêmico Empresarial de Administração na Alemanha. A iniciativa tem como principal objetivo o aperfeiçoamento profissional dos participantes diante do desenvolvimento econômico alemão em meio à crise na União Europeia. A programação inclui roteiro pelas cidades Hannover, Hamburgo, Bremen e Berlim. Entre os pontos alto da Missão, estão visitas à Feira de Hannover, universidades, empresas e ao comércio local destas regiões. A Missão Acadêmico Empresarial de Administração na Alemanha tem a parceria da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE/PUCRS), do Sindilojas Porto Alegre e do CRA-RJ. A consultoria técnica é da Câmara Brasil Alemanha. A agência de viagem oficial da Missão é a Kiaitur e a operadora é a Uneworld.

### CFA expede novas regras através da Resolução Normativa nº 420

**E**m decisão tomada em reunião realizada no dia 10 de fevereiro, o plenário do CFA estabelece que a partir de 1º de março de 2012, o Sistema CFA/CRAs disponibilizará aos registrados Pessoas Físicas e Jurídicas, os serviços de Acervo Técnico, Registro de Atestado de Capacidade Técnica (RACT) e Certidão de Registro. O texto da Resolução Normativa nº 420 pode ser acessada no site do CFA ([www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)). Com o objetivo de chamar a atenção das empresas e dos Administradores Responsáveis Técnicos para as novas regras, o CRA-RS alerta, por exemplo, às empresas que prestam serviços terceirizando mão-de-obra. Estas terão de entregar cópia do GFIP (Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) e informações à Previdência Social, além de comprovante de envio com as respectivas GRF (Guia de Recolhimento do FGTS), GPS (Guia de Recolhimento da Previdência Social) e CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Ministério do Trabalho e Emprego).

### Prêmio Astor Roca de Barcellos recebe indicações até 15 de maio

O CRA-RS recebe, até o dia 15 de maio, indicações para o Prêmio Acadêmico Astor Roca de Barcellos. A distinção tem como objetivo a divulgação e a valorização dos estudos realizados por estudantes dos cursos de Administração que contribuam para o desenvolvimento da profissão e da ciência da Administração no país. Nesta primeira edição, podem concorrer alunos que apresentaram seus Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) no 1º e 2º semestres de 2011, sendo que cada Instituição de Ensino Superior pode indicar um aluno. O edital e o regulamento podem ser acessados no site [www.crars.org.br/premiacoes](http://www.crars.org.br/premiacoes).

## CRA-RS encomenda pesquisa para identificar o perfil dos cursos de Administração do RS

Com o objetivo de identificar o perfil dos cursos de Administração do Rio Grande do Sul, o CRA-RS encomendou uma pesquisa com este propósito. O estudo, que será realizado pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Escola de Administração da UFRGS, é inédito no Brasil. Segundo a Adm. Cláudia de Salles Stadtlober, presidente do CRA-RS, a iniciativa visa primeira-

mente auxiliar os professores gaúchos. "Posteriormente, vamos indicar que o estudo seja feito nos demais Estados, para contribuir com o desenvolvimento da ciência da Administração", afirma Cláudia. A previsão é que em seis meses a pesquisa já esteja finalizada. Durante o encontro que marcou a assinatura do contrato, no dia 30 de março, a FAURGS foi representada pelo diretor, Cesar Augusto Tejera De Re.

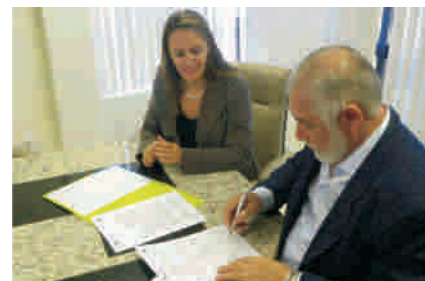


Foto Divulgação

Presidente do CRA-RS Cláudia de Salles Stadtlober e o diretor da FAURGS Cesar Augusto Tejera De Re na assinatura da parceria

## XXII Enbra e VIII Congresso Mundial de Administração acontecem em novembro no Rio de Janeiro

O XXII Encontro Brasileiro de Administração e o VIII Congresso Mundial de Administração acontecerão de 5 a 7 de novembro, no Vivo Rio, no Rio de Janeiro. A expectativa dos organizadores é de que mais de 2 mil participantes estejam presentes nos três dias de eventos, entre Administradores e estudantes de Administração de toda América Latina.

Promovidos pelo CRA/RJ, CRA-RS e pelo CFA, com apoio do ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, IBAM – Instituto Brasileiro de Administração, site Administradores.com, Grupisa – Grupo de Permuta de Informações Salariais, da ABRH Rio – Associação Brasileira de Recursos Humanos, dos CRAs de SP e de MG, o tema central das discussões será o “Pacto

Global: a contribuição da Administração para uma sociedade mais justa e sustentável”. A partir dessa proposta temática serão realizadas diversas atividades, como conferências, painéis, debates e apresentações culturais, abordando os temas relacionados à ideia central do evento.

Ao final do encontro, será proclamada a ‘Carta do Rio’. O documento sintetizará o pensamento dos Administradores e públicos adjacentes presentes ao XXII ENBRA em torno do objetivo de que o Pacto Global seja efetivado em todos os segmentos da sociedade, principalmente nos ambientes organizacionais em que atuam os profissionais de Administração. As inscrições já estão disponíveis no site [www.enbra-rio.com](http://www.enbra-rio.com).

## CRA-RS integra Movimento “Saúde, Rio Grande”

O movimento “Saúde, Rio Grande – cumpra-se a lei” tem como objetivo melhorar a distribuição de recursos na área da saúde visando aprimorar as condições de trabalho destes profissionais e também o atendimento dos pacientes. O CRA-RS participa das reuniões preparatórias e das mobilizações que estão

previstas para o interior do Estado em 2012.

O lançamento do movimento, que aconteceu no dia 03 de abril, contou com a presença da Adm. Cláudia de Salles Stadtlober, presidente do CRA-RS. Segundo a dirigente, o movimento é de fundamental importância, pois resguarda a sociedade dos direitos que

já estão indicados pela Emenda Constitucional 29 e que não estão sendo cumpridos pelo Estado. “O movimento tem como objetivo mobilizar a sociedade para buscar um milhão de assinaturas que serão entregues ao governador Tarso Genro, no dia 29 de junho, quando está agendado um Ato Público em Porto Alegre”, revela.



## Primeiro CRA Recebe de 2012 destaca os desafios de Porto Alegre na área de Mobilidade Urbana

No dia 30 de março, o CRA-RS realizou a primeira edição do CRA Recebe de 2012. O evento, que reuniu Administradores, acadêmicos de Administração, além do público em geral, destacou o tema “Os desafios de Porto Alegre na área da mobilidade urbana durante a Copa de 2014”. Na ocasião, Stenio Franco, consultor de Mobilidade Urbana da Fundatec, apresentou soluções com inteligência e expertise em Mobilidade Urbana realizado pela Fundação.

Através dos cases da África do Sul (2010) e da Alemanha (2006), Franco mostrou como foi a preparação e o andamento do planejamento dos países que recebem atividades das Copas do Mundo. Segundo ele, a capital gaúcha

está entre as cidades que estão com o andamento mais organizado. “A EPTC e a BH Trans, empresas responsáveis pela mobilidade urbana em Porto Alegre e Belo Horizonte, são referências no Brasil pela qualidade do seu trabalho”, destacou Franco. Ele conclui dizendo que “70% dos investimentos feitos para a Copa do Mundo de 2014 são para a área de mobilidade urbana”.

Na abertura do CRA Recebe, a Adm. Cláudia de Salles Stadllober, presidente do CRA-RS, destacou a importância dos Administradores acompanharem e coordenarem as atividades as quais são de sua responsabilidade. “Os nossos profissionais devem estar dentro desses processos. É de suma importância para a sociedade que os Administradores

estejam inseridos nos projetos que visam melhorias para a Copa do Mundo”, declarou. O CRA Recebe é um evento mensal promovido pela autarquia gaúcha com o objetivo de reunir Administradores e estudantes de Administração para o debate de temas de economia e gestão relacionados à área.



Fotos Divulgação

Primeiro CRA Recebe de 2012 lotou o auditório do CRA-RS, na capital

## CRA-RS participa com estande do ESARH 2012

Entre os dias 21 e 23 de maio, acontece o Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos (ESARH), no Centro de Eventos da UFRGS, em Gramado. O CRA-RS participa do evento com estande institucional. O encontro reúne conferencistas e pensadores da atualidade para debater soluções inovadoras, integradoras e sustentáveis para o desempenho de organizações.

A programação conta com 62 atividades técnicas e de integração como conferências magnas, palestras interativas, painéis, apresentação de cases, oficinas experimentais e mostras de intervenções. Outras informações através do site <http://esarh.com.br/2012/esarh-2012> ou das redes sociais: Twitter: @esarh2012, Facebook: ESARH 2012 e LinkedIn: Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos.

## Delegados e presidentes de associações participam de encontro em Porto Alegre

O CRA-RS realizou, em Porto Alegre, no dia 10 de março, um encontro com delegados e presidentes de associações. Na oportunidade, o Adm. Volnei Alves Corrêa, presidente da Câmara de Ensino do CRA-RS, conduziu os trabalhos, que consistiram na apresentação das atividades, na área de educação, programadas para 2012 pela autarquia. No encontro, os Administradores conheceram o novo formato e o tema do CIDEAD

2012, que será Empreendedorismo. A partir deste ano, os professores das cidades que recebem o ciclo serão convidados a discutirem o tema antes do evento. Professores e alunos serão isentos de ingresso. Segundo Corrêa, o objetivo é oportunizar aos futuros Administradores acesso a atividades que contribuam para sua formação. Outro assunto destacado no evento foi o Prêmio Astor Roca de Barcellos. Os Delegados foram orientados sobre a

formação da comissão julgadora nas Delegacias Regionais para avaliar os melhores trabalhos.



Atividades do CRA-RS na área da educação para 2012 foram apresentadas no evento





Inovação e qualidade  
no ensino de  
Administração



## IV EPROCAD-RS

III ENCONTRO ESTADUAL DA ANGRAD



DATA: 27 E 28 DE ABRIL

LOCAL: CENTRO UNIVERSITÁRIO  
UNILASALLE - CANOAS - RS

### INSCRIÇÕES

Soamente através do site  
[www.crars.org.br/eventos](http://www.crars.org.br/eventos)

### INFORMAÇÕES

[eventos@crars.org.br](mailto:eventos@crars.org.br)  
(51) 3014-4702  
Local: UNILASALLE - Canoas - RS  
Av. Victor Barreto, 2288

### REALIZAÇÃO:



**CRA-RS**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL

### APOIO:



Conselho Federal de  
Administração



# Câmaras do CRA-RS apresentam ações para 2012

*Encontro realizado em abril teve como objetivo aumentar a sintonia entre as cinco Câmaras da autarquia e fortificar as atividades.*

Visando integrar as ações e aproximar os Administradores de suas cinco Câmaras, o CRA-RS realizou, no dia 02 de abril, encontro com o objetivo de aumentar a sintonia e fortificar as atividades das Câmaras. Na ocasião, cada grupo apresentou as atividades que serão promovidas em 2012. O evento contou com a participação da Adm. Cláudia de Salles Stadtlober, presidente do CRA-RS. Na abertura, Cláudia salientou que o crescimento do Conselho está diretamente ligado ao trabalho das Câmaras. "O objetivo do trabalho do CRA-RS através das Câmaras é apoiar cada vez mais os Administradores", afirma. Ao final do evento, foi proposto que seja criado um grupo de trabalho formado pelos presidentes e vices de cada Câmara para iniciar uma ação em conjunto, de modo a efetivar as ações propostas na reunião. Confira, a seguir, alguns dos pontos apresentados por cada Câmara durante a reunião:

- **Câmara de Jovens Administradores:** o grupo formado por Administradores recém formados está buscando parcerias com as universidades, segundo seu presidente, o Adm. Fernando Fagundes Milagre. "O nosso foco é aproximar o futuro Administrador do CRA", declara. Segundo o Administrador, o foco do encontro foi aumentar a sintonia entre as Câmaras. "A ideia era ver como as demais Câmaras podem aproveitar as minhas atividades ou como eu posso conseguir a ajuda dos demais no que estou fazendo", comenta.
- **Câmara de Mediação e Arbitragem:** o vice-presidente da Câmara de Mediação e Arbitragem Adm. Hermes Luís Machado apresentou as ações previstas para a CMA para este ano. "Vamos seguir com as visitas a instituições de mercado (associações, etc) para oferecer o trabalho da Câmara", declara Machado. Ainda, conforme ele,

o grupo tem acompanhado os projetos relacionados à mediação e arbitragem que tramitam no Senado Federal e na Câmara dos Deputados desde 2005. "Para 2012, estamos prevendo uma edição do curso de mediação e arbitragem que provavelmente seja realizado em maio", conclui.

- **Câmara para Assuntos da Saúde:** dará destaque na sua agenda para as atividades do movimento em prol da Emenda Constitucional 29. "Pretendemos ampliar a nossa programação com a realização de oficinas práticas para Administradores que tenham interesse em trabalhar na área da saúde, além de dar continuidade ao projeto do Seminário da Administração na Saúde (SAS), afirma a Adm. Cláudia Abreu, presidente da Câmara para Assuntos da Saúde.
- **Câmara para Assuntos de Ensino:** Prêmio Acadêmico Astor Roca de Barcellos, Ciclo de Debates de Administração (Cidead) e Programa de Educação Continuada (PEC) são as atividades previstas para a Câmara para Assuntos de Ensino. Para a Adm. Vera Lúcia Broki Brasil, vice-presidente da CEN, o objetivo da Câmara é buscar a qualidade no ensino e, para isso, foi ampliada para duas edições o Encontro de Professores e Coordenadores dos cursos de Administração

(Eprocad). No primeiro semestre, o evento acontece em Canoas e, no segundo, em Rio Grande. Durante a reunião, foi apresentada mais uma ação da CEN, o PROexIES (Programa de Extensão das Instituições de Ensino). A iniciativa visa apoiar atividades de extensão das IES no Rio Grande do Sul. Em 2012, o foco será no empreendedorismo.

- **Câmara de Responsabilidade Social e Sustentabilidade:** completou um ano de fundação em fevereiro e planeja dar continuidade este ano para o Sistema de Gestão Ambiental e à produção do Balanço Social 2012 do CRA-RS. Segundo o presidente da CRSS, Adm. Daniel Fogazzi Passuello, uma grande conquista foi a entrada do grupo, no ano passado, como representantes do Conselho na Câmara de Defesa da Sociedade do Fórum dos Conselhos e no Observatório Social do RS. "Ampliamos a nossa atuação dentro do Conselho com implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) em conjunto com o Comitê de Sustentabilidade (composto por funcionários), que está resultando em campanha para o descarte de pilhas, para a implantação das lixeiras para a separação de resíduos e na distribuição das canecas de vidro em substituição aos copos plásticos", comenta Passuello.



Membros das cinco Câmaras estiveram reunidos na sede do CRA-RS

Foto Carla Castro



# A meta é não perder tempo

*Como o líder pode incentivar os funcionários a não desperdiçarem o tempo dentro da empresa.*

**G**erenciar o próprio tempo não é uma tarefa simples para todos. Milhões de atividades e muitas formas de distração exigem cuidado para não perder minutos ou horas com coisas pouco produtivas. Administrar o relógio alheio, então, é mais complicado. Funcionários não são máquinas, mas, em alguns casos, perdem muito tempo em atividades que não trazem crescimento ou resultado para a empresa. E uma das maiores fontes de distração é bem familiar: a *internet*.



Paulo Sauerbronn, da Link Quality Vídeos de Treinamento, diz que atualmente é comum um funcionário entrar na empresa às 9h e começar a trabalhar de fato às 10h. “Ele olha o *e-mail*, vai responder. Olha uma notícia na *internet*, olha outra. Quando vê o tempo passou”, comenta. Ele diz que é difícil controlar apenas através da proibição, até pelas possibilidades de acesso móvel. Além disso, há formas alternativas de acessar endereços bloqueados, mesmo os bate-papos, graças à tecnologia. “O melhor é estabelecer uma relação de confiança. Alguns momentos de ócio ao longo do dia são importantes, até para exercer a criatividade. É preciso, no entanto, cuidar para não extrapolar. Um sinal claro é quando a entrega do trabalho começa a atrasar”, afirma.

A Link Quality lançou os vídeos “Perdendo tempo na *internet*” e “Aprendendo a Delegar – Liderar não é centralizar, Delegar não é delargar”, destinados aos funcionários e aos líderes, respectivamente. Segundo a Link Quality, em média, as empresas têm uma perda de 20% de produtividade dos seus colaboradores, ou 2 horas por dia, navegando em *sites*, *facebook*, *youtube*, trocando *e-mails* com amigos, baixando vídeos e músicas. E mesmo com assuntos do trabalho eles perdem muito tempo porque usam sem observar alguns critérios que evitam o desperdício de tempo.

Um aviso claro e direto que o filme mostra é: *Cuidado, a internet pode ser o buraco negro perfeito para enterrar a sua carreira*. “Antes, você tinha que ir ao mundo. Hoje o mundo vem a você, está tudo no computador, jogos, filmes. Se a pessoa não se vigiar, não observar, vai se perder”, diz Sauerbronn. Ele acredita que o vídeo cumpre um papel educacional evitando situações embaraçosas. “É quase uma coisa de pai dizer: ‘Fulano, saia da *internet*, faça seu trabalho’. Mas a empresa não tem como ser como pai. Com o vídeo, as pessoas entendem o recado, serve o chapéu”, comenta.

## “O líder tem o papel de avaliador e desenvolvedor ao mesmo tempo”

Para a diretora de Eventos Científicos da ABRH-RS, Déa Machado, é muito importante que a liderança possa estar atenta às necessidades das equipes. “É preciso estar próximo às pessoas. Para isso é necessário um relacionamento de interesse. O líder deve ser um observador e conversar com as pessoas; ver quais as necessidades, habilidades e competências de cada uma nas atividades. Ele tem o papel de avaliador e desenvolvedor ao mesmo tempo”, afirma.

Neste processo, no entanto, não se deve criar um ambiente de pressão. “O líder deve ter o cuidado de planejar junto com a equipe o andamento da área, o que é mais importante e urgente, priorizar. Mas deve ter cuidado de não

criar necessidades e urgências. Dá uma meta e muda em seguida. Diz ‘Isso é para amanhã’ e não é. Um ambiente de pressão desnecessária e sobrecarga de trabalho afastam talentos, que podem buscar espaço em outras empresas”, comenta.

No que se refere à *internet*, Déa diz que não há uma regra devido à diversidade do mundo corporativo e dentro de uma mesma organização. “Há setores que precisam acessar *e-mails* durante a jornada. Mas no *callcenter*, por exemplo, é complicado liberar a *internet*, pois o atendente deve estar 100% atento à conversa com o cliente”, comenta.

Do lado do funcionário, no que diz respeito ao







cuidado com a própria carreira, ela diz que é preciso impor a si disciplina. “É importante não perder muito tempo olhando os e-mails, deixar a caixa limpa, ter anti-spam e responder de forma breve. Se a resposta não for rápida, é melhor falar por telefone. De modo geral, nada que atrapalhe a tua produtividade é útil. A rede social tem que ser usada com parcimônia; se no teu trabalho tu precisas usar, ok, mas não gaste tempo com outras coisas, a

tendência é cair para o particular e aí perde-se o foco”, afirma.

Comportamentos inadequados na rede comprometem até mesmo a relação com os colegas, prejudicando o ambiente de trabalho. “A equipe se incomoda mesmo: ‘a fulana fica 2h ou 3h no Facebook e eu trabalhando’”. Por isso é importante o papel do líder que observa e conversa com os funcionários, estabelecendo a relação de confiança”, afirma.



## PALAVRA DE ESPECIALISTA



*Alessandra Dutra, professora da Faculdade Decision/FGV, fala à Revista Master sobre o desperdício de tempo nas empresas e a relação entre líderes e liderados.*

**Revista Master – O líder pode controlar o tempo do funcionário dentro da empresa sem ser invasivo? Aliás, deve haver este controle?**

**Alessandra Dutra** – Talvez a palavra certa não seja controlar, mas sim acompanhar o trabalho do funcionário dentro da organização. A partir do momento que o líder faz este acompanhamento das tarefas, ele acaba aproveitando esta oportunidade para verificar se o funcionário está indo para o caminho certo, qual o nível de qualidade das entregas e acaba sendo um pouco “coach” deste profissional para

o crescimento dentro da organização. Com este modelo ganham todos: a empresa, o líder e o funcionário.

**RM – O prazo de realização de uma tarefa deve ser estabelecido em conjunto entre líder e funcionário ou isso cabe ao líder mesmo?**

**Alessandra** – Em conjunto. O líder na maioria das vezes estará envolvido com outras tarefas da organização, não tendo tempo disponível e em algumas empresas até mesmo não tendo o conhecimento técnico para este levantamento de tempo. Executando esta tarefa de levantamento em conjunto, ganha o funcionário porque teve oportunidade de demonstrar conhecimento para o líder e ganha o líder por estar fortalecendo o vínculo de confiança e trabalho entre eles.

**RM – Algumas pessoas não funcionam melhor sob pressão? Com prazos apertados?**

**Alessandra** – Talvez sim, talvez não. Trabalhar sob pressão, com prazos apertados, muitas vezes reflete que a empresa não está

fazendo adequadamente o seu trabalho de planejamento. Existem sim, pessoas que funcionam melhor sob pressão, mas não é a situação mais adequada.

**RM – Há funcionários que perdem muito tempo na internet em assuntos sem relação com a empresa. O que os líderes podem fazer a respeito?**

**Alessandra** – A geração Y, que está cada vez mais forte dentro das organizações, vê a tecnologia não somente como um tempo perdido, mas como um tempo de aprendizado. Se o plano de trabalho combinado não está sendo cumprido com qualidade e as entregas estão sendo feitas fora dos prazos combinados, o líder deve sim ter uma conversa com o funcionário e questionar a sua produtividade. Agora se os prazos estão sendo cumpridos com qualidade, o líder pode dar um voto de confiança e considerar este tempo como de aprendizado ou até mesmo como um tempo de intervalo entre as tarefas.

**RM – Como o líder deve incentivar os funcionários a**

**aproveitar melhor o tempo nas empresas para não perder o foco? Há algum modelo de distribuição das tarefas, de gratificação, de pausas...?**

**Alessandra** – Esta questão vem muito acima da questão funcionário. Quando a empresa tem um planejamento estratégico bem desenhado com seus projetos definidos com prazos para serem executados, dificilmente teremos funcionários parados e/ou com folgas para serem administradas. Existe um modelo de distribuição chamado: QDT – Quadro de Distribuição de Trabalho. Implantar e manter uma boa distribuição do trabalho melhora a qualidade, o desempenho e a satisfação do empregado e da própria empresa.

**RM – As longas jornadas levam à dispersão ou isso depende da organização do trabalho?**

**Alessandra** – Sim, as longas jornadas levam à dispersão, ainda mais se são longas jornadas sem períodos de pausas, para que o funcionário possa descansar e ter produtividade.

# As bibliotecas sobreviverão?

*Pesquisa indica que maior desafio não é a internet.*

Se os livros de papel serão substituídos pelos digitais, é difícil dizer. Mesmo com previsões apocalípticas, há sempre as teorias contrárias ancoradas em exemplos concretos, como o cinema não acabou com o teatro e a televisão não acabou com o cinema. Nem a televisão acabou com o teatro então... Por outro lado, as mudanças – de todos os tipos, inclusive as tecnológicas – acontecem com maior rapidez do que em qualquer tempo. Neste contexto, qual o papel das bibliotecas? Será que elas vão trocar os modelos impressos pelos digitais ou, ainda, vão desaparecer?

O estudo *Retratos da leitura do Brasil*, realizado em 2011 com 5 mil brasileiros de Norte a Sul pelo Instituto Pró-Livro e divulgado em março deste ano, indica que 82% dos entrevistados nunca leram livros digitais e 45% nunca nem ouviram falar em *e-books*. Dos que tiveram contato, 37% acreditam que lerão mais livros impressos, contra 34% que acreditam que lerão mais digitais depois da experiência. Já 23% acreditam que lerão na mesma proporção. Mais da metade acredita que os impres-

sos nunca vão acabar e irão conviver, igualmente, com os livros digitais.

Quando se fala em leitura, a questão não é apenas o uso da tecnologia, pois mesmo o caminho mais tradicional também não é muito percorrido. O acesso a livros através de empréstimos por bibliotecas ou escolas aparece em terceiro lugar, depois de compra e empréstimo por outra pessoa. Ou seja, o maior concorrente da biblioteca talvez não seja o *e-book*, mas os hábitos culturais.

Diante da pergunta “Você sabe se existe na sua cidade ou bairro alguma biblioteca pública?”, 67% afirmaram saber que existe, 18% afirmaram não existir e 15% disseram não saber. Setenta e um por cento informaram que a biblioteca é de fácil acesso, mas quando a questão é visitação, 7% dizem que usam frequentemente, 17% de vez em quando e 75% não usam. Dos que frequentam, a maioria vai a escolares e universitárias e, em seguida, aparecem as públicas.

Ler no tempo livre   uma op o que aparece depois de assistir televisão, escutar música ou r dio, descansar,

reunir com amigos ou família, assistir vídeos/filmes em DVD e sair com amigos. Está   frente, no entanto, de navegar na *internet* e acessar redes sociais.

O *Retratos da leitura do Brasil* indica que o leitor de biblioteca é geralmente um estudante, pois 55% tem de 05 a 17 anos e 15% de 18 a 24 anos. De fato, 70% informaram estar estudando alguma coisa, a maioria nos ensinos Fundamental e Médio. Os maiores influenciadores são os professores, seguidos pelas mães e pais. A pesquisa aponta ainda que o brasileiro l  em média quatro livros por ano, sendo que, destes, l  integralmente apenas 2,1 livros e que o país é composto por 50% de leitores (cerca de 88,2 milhões de pessoas).

Entre os que leem, as mulheres são a maioria, representam 53%. Já os que não têm o hábito de ler encontram-se na base da pirâmide social: pessoas de idade mais avançada e que têm como principais entraves à leitura a alfabetiza o precária, o desinteresse e a falta de tempo. Os livros mais lidos são a Bíblia e os didáticos.

*O brasileiro l  em média quatro livros por ano, sendo que, destes, l  integralmente apenas 2,1 livros.*



## Fidelizar o público é o maior desafio

O maior desafio das bibliotecas parece não estar apenas em atrair público, mas torná-lo fiel, para além dos deveres de estudo. E esse trabalho deve ser feito ainda na infância, aproveitando mesmo essa participação que, inicialmente, pode ser obrigatória. “Às vezes a escola não tem biblioteca; às vezes fica fechada na hora do recreio, sendo usada apenas como apoio à aula, reforçando a ideia de obrigação. E tem também a questão da

falta de bibliotecários formados. Muitas vezes quem assume a função é uma professora que não gosta de dar aula”, comenta a diretora da Biblioteca Pública do RS, Morgana Marcon.

A própria Biblioteca Pública do RS, que passa por restauro e funciona na Casa de Cultura Mario Quintana desde 2008, não tinha mais espaço infantil em função do crescimento do acervo ao longo dos anos. O novo projeto arquitetônico inclui um prédio anexo

novo mais moderno para o acervo atual, deixando para o tradicional a história e a memória. A ideia é atrair mais público, com atividades culturais e educacionais.

Morgana acredita que a *internet* e as redes sociais afastaram um pouco as crianças e os jovens das bibliotecas, pois permitem novas formas de pesquisa. Mas não vê como uma ameaça ao impresso ou mesmo à biblioteca. “Quem não leva o livro para a cama não levará o *tablet*”, avalia.

### O que o faria frequentar bibliotecas?\*

- Ter mais livros novos
- Ser mais próxima ou de fácil acesso
- Ter títulos mais interessantes
- Ter atividades culturais
- Ter *internet*
- Ter melhor disposição dos livros
- Ter horários de funcionamento ampliados
- Ter ambientes mais parecidos com livrarias
- Ter um ambiente mais agradável
- Ter um bom bibliotecário



\*As respostas foram apontadas nesta ordem  
Fonte: Instituto Pró-Livro





## Você sabe avaliar o seu cliente?

*Uma das questões mais frequentes no mercado é saber como identificar os vários aspectos, além da rentabilidade, que indicam se o cliente é bom ou ruim para o negócio.*



**E**m qualquer negociação, o dinheiro tem um papel importante. É comum a qualquer Administrador pensar diante de uma possibilidade “Quanto eu vou ganhar com isso?”. Mas essa ideia tão natural pode ser um tiro pela culatra se outros aspectos importantes forem deixados em segundo plano na hora de aceitar um novo parceiro. Uma das questões mais frequentes no mercado é como identificar se o cliente vale a pena e se ele é rentável para a empresa. Como fazer essa análise para evitar o fechamento de contratos que logo em seguida se mostram pouco vantajosos?

Um dos primeiros passos é pensar “esse rentável” além das finanças. Há clientes que podem trazer um retorno financeiro não tão alto, mas agregam valor. Isso qualquer empreendedor sabe. Mas há o outro lado também, clientes que podem até trazer dinheiro, mas cuja demanda é incompatível em volume ou mesmo com a filosofia da empresa.

Para o professor Otávio Gonzatti Fernandes, gerente de Marketing da Unisinos e coordenador dos programas de MBA de *Marketing Estratégico* e

Gestão de Vendas, um dos aspectos mais importantes a serem avaliados é a estratégia do *prospect*: como a empresa está configurada estrategicamente, que mercados quer entrar e quais as prioridades em termos de avanço de mercado. “É importante analisar que tipos de clientes interessam: tamanho, proximidade, produto. Analisar a segmentação e identificar quais estratégias são importantes para minha empresa”, diz.

Entender a estratégia empresarial da outra parte, identificar o seu perfil e suas necessidades é fundamental para enquadrá-la em uma das faixas de clientes e ver se, neste momento, há de fato espaço e disponibilidade de atendimento. “Os clientes potenciais podem ser caminhos para o atendimento de novos mercados. Hoje não compram muito, mas me permitem desenvolver novas tecnologias, serviços. São apostas”, diz Fernandes. Assim, podem atrair novas parcerias do mesmo modo que os clientes estrelas ou de marca.

Na prática, no entanto, algumas empresas acabam deixando de lado uma análise criteriosa diante da possibilidade de um contrato de grandes cifras, ou seja, querem que todos os clientes sejam de caixa. “Na gestão do relacionamento é preciso estabelecer uma sistemática de trabalho gerando diferentes formas de atendimento, que sejam compatíveis com cada tipo de cliente. Muitos atendem todos da mesma forma, o que gera tanta rotatividade”, diz Fernandes.

Adotar esse comportamento acaba não sendo tão simples porque muitas empresas ainda valorizam por volume. “Existe uma ansiedade de ter mercado, mais fábrica, mais funcionário. É preciso aprender que o segredo não está no

volume. A Apple não quer expandir. Ela cria atrativos, gera desejo, mas não tem interesse de banalizar, virar *commodity*”, diz o professor da Faculdade Decision/FGV, Eduardo Maróstica. Ele acredita que as empresas não precisam rebaixar seus produtos para atrair mais clientes, como fizeram as companhias aéreas, pois sempre existirão os que estão dispostos a pagar mais por algo especial. “Um exemplo claro é o Cirque du Soleil. Paga-se 140 dólares para assistir um espetáculo de circo”, comenta Maróstica. Ou seja, um tiquete que vale algumas dezenas de ingressos de outros espetáculos circenses por aí.

### Saiba mais sobre as faixas de clientes:

Clientes fazedores de caixa: já conhecem a empresa e são bem rentáveis;

Potenciais (os que investimos): é possível até vender em margem mais baixa, pelo investimento;

Clientes de marcas: podem até dar prejuízo se compensarem com indicações; geralmente são associados a picos de vendas. As vezes, não compram tanto, mas quando compram impactam;

Clientes incompatíveis: de atendimento ou relacionamento difícil, apresentam incompatibilidade com a visão da empresa por valores e relacionamento. Isso trará reflexos no financeiro.



# Relatório de Fiscalização

Janeiro a Março - 2012

Ação	Jan	Fev	Mar	Total Geral
Auto de Infração	6	7	31	44
Ficha de visita	0	0	1	1
RCA	42	24	41	107
Licitação e concursos	4	5	6	15
Intimação	12	33	58	103
Notificação de Débito	3	0	4	7
Of. PF	0	6	12	18
Of. PJ	87	138	334	559
Parecer	9	5	25	39
<b>Total geral</b>	<b>163</b>	<b>218</b>	<b>512</b>	<b>893</b>

## Execução Orçamentária

	Fevereiro/2012	Total
<b>RECEITAS CORRENTES</b>		
Receita de Contribuições	1.027.460,84	2.260.778,82
Receita Patrimonial	4.085,36	5.065,37
Receita de Serviços	27.001,88	59.632,22
Outras Receitas Correntes	21.996,56	45.373,06
<b>RECEITAS DE CAPITAL</b>		
Alienação de Bens Móveis	---	---
<b>TOTAL</b>	<b>1.080.544,64</b>	<b>2.370.849,47</b>
<b>DESPESAS CORRENTES</b>		
Pessoal	106.632,99	231.088,89
Material de Consumo	10.302,10	18.368,41
Serviços de Terceiros e Encargos	186.494,64	402.709,87
<b>TRANSFERÊNCIAS CORRENTES</b>		
Contribuições Correntes	214.931,86	472.826,82
<b>DESPESAS DE CAPITAL</b>		
Investimentos	4.711,29	5.939,29
<b>TOTAL</b>	<b>523.072,88</b>	<b>1.130.933,28</b>

ACOMPANHE O CRA-RS  
NAS REDES SOCIAIS



@crars\_oficial



Conselho Regional de Administração do RS



Cra RS Fotos



<http://www.youtube.com/crarsoficial>

Administrador, atualize seu cadastro junto ao CRA-RS.  
A atualização pode ser feita no site [www.crars.org.br](http://www.crars.org.br), no link Serviços On-line.



## Convênios Educação

**ABAPAR** – Associação dos Bacharéis, Alunos e Profissionais de Administração do Rio Grande do Sul – Descontos especiais para Administradores. [www.abapar.org.br](http://www.abapar.org.br) – contato@abapar.org.br – Fone: (54) 3021.2023

**ALIANÇA FRANCESA DE PORTO ALEGRE** – Desconto de 20% nos cursos regulares e cursos de viagem oferecidos em Porto Alegre. [www.afpoa.com.br](http://www.afpoa.com.br) – aliancafrancesa@afpoa.com.br – Fone: (51) 3222.6070

**CESUCA** – Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – Desconto de 20% nos cursos de pós-graduação, extensão e qualificação oferecidos. [www.cesuca.com.br](http://www.cesuca.com.br) marlon.pereira@cesuca.edu.br – Fone: (51) 3396.1000

**ESADE** – Escola Superior de Administração, Direito e Economia – Desconto de 10% nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão realizados em Porto Alegre. [www.esade.com.br](http://www.esade.com.br) – Fone: (51) 3251.1111

**ESAN** – Escola Sulbrasileira de Administração e Negócios – Desconto de 10% nos cursos de especialização, MBA e cursos de curta duração. [www.ucam-poa.com.br](http://www.ucam-poa.com.br) – Fone: (51) 30858476

**Escola de Síndicos** – Desconto de 10% no curso Gestor Profissional de Condomínios e Gestor Proprietário de Condomínios. [www.escoladesindicos.com.br](http://www.escoladesindicos.com.br) – escoladesindicos@gmail.com – Fone: (51) 9172.1918

**Escolas Michigan** – Descontos de 15% nos cursos de inglês, espanhol e francês. [www.escolas-michigan.com](http://www.escolas-michigan.com) – michiganschools@terra.com.br – (51) 3228.1354

**ESPM** – Escola Superior de Propaganda e Marketing – Desconto de 12% para cursos oferecidos em Porto Alegre. [www.espm.br](http://www.espm.br) – centralinfo-rs@espm.br – Fone: (51) 3218.1300

**Exattus** – Grupo Educacional – Desconto de 40% nos cursos *online*, nas áreas de administração, economia e gestão executiva, oferecidos pela Exattus em Pelotas-RS. [www.exattus.com.br](http://www.exattus.com.br) – Fone: (53) 3027.6220

**FACCAT** – Faculdades Integradas de Taquara – Desconto de 15% nos cursos de extensão e pós-graduação. [www.faccat.br](http://www.faccat.br) – tesouraria@faccat.br – Fone: (51) 3541.6600

**Faculdade Anglo Americano de Passo Fundo** – Desconto de 20% nos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela FAAPF. [www.angloamericano.edu.br](http://www.angloamericano.edu.br) – Fone: (54) 2103.1250

**Faculdade Decision de Negócios** – FGV – Fundação Getúlio Vargas – Desc. de 10% no valor dos cursos de pós-graduação e 50% nos cursos de graduação em Administração de Empresas para matrículas em módulo completo. [www.decision.edu.br](http://www.decision.edu.br) – Fone: (51) 3027.3045

**Faculdade IDC** – Desconto de 15% nos cursos de pós-graduação, graduação e extensão oferecidos pela Faculdade IDC. [www.idc.edu.br](http://www.idc.edu.br) – Fone: (51) 3028.4888

**FEEVALE** – Desconto de 20% nos cursos de extensão realizados em Porto Alegre no CRA-RS. [www.feevale.br/extensao](http://www.feevale.br/extensao) – @extensaofoeevale – Fone: (51) 3586.8822

**FSG** – Faculdade da Serra Gaúcha – Desconto de 5% nos cursos de pós-graduação. [www.fsg.br](http://www.fsg.br) – cassiano.lhan@fsg.br – Fone: (54) 2101.6055

**FTEC Caxias do Sul** – Desc. de 10% nos cursos de pós-graduação, MBA e especialização – cursos em Novo Hamburgo, Caxias do Sul e Porto Alegre. [www.ftec.com.br](http://www.ftec.com.br) – Fone: (54) 3027.1300

**FUNDATEC** – Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências. Desconto de 10% nos cursos ministrados em Porto Alegre e no MBA em Gestão Organizacional. [www.fundatec.org.br](http://www.fundatec.org.br) – pos@fundatec.org.br – Fone: (51) 3320.1000 / 3320.1050

**IAHCS** – Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde – Desconto de 10% nos cursos de especialização em Administração Hospitalar e Negócios em Saúde em nível de pós-graduação e MBA – Auditoria em Saúde. [www.iahcs.com.br](http://www.iahcs.com.br) – marketing@iahcs.com.br – Fone: (51) 3331.9555

**IBGEN EDUCACIONAL** – Desconto diferenciado para Administradores de 5 a 10%, conforme número de disciplinas nos cursos de graduação, e desconto de 10% nos cursos in-company, pós-graduação e projetos corporativos oferecidos. [www.ibgen.com.br](http://www.ibgen.com.br) – contato@ibgen.com.br – Fone: (51) 3332.0202

**IERSG** – Instituto Educacional do Rio Grande do Sul – Desconto de 10% nos cursos de pós-graduação presencial, semipresencial e online realizados em Porto Alegre e interior do Estado. [www.iersg.com.br](http://www.iersg.com.br) – comunicacao@iersg.com.br – Fone: (51) 3061.7040

**INEJ** – Instituto Nacional de Estudos Jurídicos – Desconto de 15% nos cursos empresariais e jurídicos de extensão, aperfeiçoamento e especialização. [www.inej.com.br](http://www.inej.com.br) secretaria@inej.com.br – Fone: (51) 3388.8023

**Instituição Educacional São Judas Tadeu** – Descontos de 11% a 20%, conforme convênio. Consultar condições. [www.saojudastadeu.com.br](http://www.saojudastadeu.com.br) – seccfac@saojudastadeu.com.br – Fone: (51) 3340.7888

**Instituto IOB** – Desc. 15% nos cursos de Educação Profissional e Cursos Preparatórios para Concursos. [www.institutoiob.com.br](http://www.institutoiob.com.br) – Fones: (51) 3476.0200 / (51) 3476.7771

**IPA** – Desc. de 5% nos cursos de graduação e pós-graduação. [www.metodistadosul.edu.br](http://www.metodistadosul.edu.br) claudia.salles@metodistadosul.edu.br – Fone: (51) 3316.1246

**IPOG** – Instituto de Pós-graduação – Desc. 10% nos cursos de pós-graduação oferecidos. [www.ipog.edu.br](http://www.ipog.edu.br) – portoaegre@ipog.edu.br – Fone: (51) 3225.3501 / (51) 9868.5583

**I-UMA** – Instituto Universal de Marketing em Agribusiness – Desconto de 15% nos cursos de pós-graduação e MBA. [www.i-uma.edu.br](http://www.i-uma.edu.br) – i-uma@i-uma.edu.br – Fone: (51) 3224.6111

**MEB** – Melhor Educação do Brasil – Desconto de 5% nos cursos MBA e pós-graduação FGV. [www.mebbrasil.com.br/fgv](http://www.mebbrasil.com.br/fgv) – Fone: (54) 3045.7800

**METTA CAPITAL HUMANO** – Desconto de 10% nos cursos oferecidos em Porto Alegre. [www.mettacapitalhumano.com.br](http://www.mettacapitalhumano.com.br) – cursos@mettacapitalhumano.com.br – Fone: (51) 3286.7100

**Power Training** – Capacitação em Gestão Empresarial – Desconto de 20% nos cursos abertos oferecidos em Porto Alegre. [www.powerself.com.br](http://www.powerself.com.br) – cursos@powerself.com.br – Fone: (51) 3233.3551, ramal 17

**SEG** – Sistema Educacional Galileu – Desconto de 10% no Mestrado Internacional em Docência e Pesquisa, cursos de pós-graduação e cursos avançados. [www.estudeseq.com.br](http://www.estudeseq.com.br) – lenara@estudoseq.com.br – (51) 3084.2420 / (51) 3012.0276

**SENAC/RS** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Desconto de 10% nos cursos da programação aberta desenvolvidos pelo SENAC Porto Alegre e interior. O benefício não é concedido nos cursos de especialização em educação à distância. [www.senacrs.com.br](http://www.senacrs.com.br) – Fone: (51) 3284.1900

**SENSU Consultoria Internacional de Estudos Avançados Ltda.** – Desconto de 10% em cursos de mestrado e doutorado. [www.sensu.com.br](http://www.sensu.com.br) – diretoria@sensu.com.br (21) 3326.2831

**UNIFIN** – Faculdade São Francisco de Assis – Desc. de 10% nos cursos de pós-graduação Lato Sensu definidos pela UNIFIN. [www.unifin.com.br](http://www.unifin.com.br) – secretaria@unifin.com.br – Fone: 3014.1800

**UNILASALLE** – Centro Universitário La Salle – Desconto diferenciado para Administradores de 5 a 10%, conforme o número de disciplinas nos cursos de graduação, e desconto de 10% nos cursos de extensão e pós-graduação. [www.unilasalle.edu.br](http://www.unilasalle.edu.br) – estagios@unilasalle.edu.br – Fone: (51) 3476.8636

**UniRitter** – Centro Universitário Ritter dos Reis – Concessão de bolsa de incentivo à educação equivalente a 10% do preço final do semestre para ensino de pós-graduação e extensão. [www.uniritter.com.br](http://www.uniritter.com.br) – mirelle@uniritter.edu.br – Fone: (51) 3230.3333

**UNISC** – Universidade de Santa Cruz do Sul – Desconto de 10% nos cursos de pós-graduação Gestão por Processos de Negócios, Gestão Hoteleira e Gestão Empresarial à distância a partir da segunda mensalidade. [www.ead.unisc.com.br](http://www.ead.unisc.com.br) – suporte-ead@unisc.br – Fone: (51) 3717.7664

**UNISINOS** – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Descontos a partir de 7,5% a 10% para cursos de graduação e para matrículas novas de Master Business Administration – MBAs, de especialização, superiores e de complementação de estudos, de línguas, intensivos e de informática. [www.unisinis.br](http://www.unisinis.br) – atendimento@unisinis.br – Fone: (51) 3591.1122

**Universidade Federal do Paraná** – Desconto de 20% nos cursos de pós-graduação à distância. [www.pecca.ufpr.br](http://www.pecca.ufpr.br) – pecca@ufpr.br – Fone: (41) 3350.5787



## Convênios Financiamento

**BRDE** – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – Disponibiliza linhas de financiamento e capacitação de profissionais para análise de projetos. [www.brde.com.br](http://www.brde.com.br) – Fone: (51) 3215.5220

**CEF** – Caixa Econômica Federal – Linhas especiais de crédito e demais produtos e serviços da Caixa (computadores, notebooks, impressoras, TVs, DVDs e mobiliário) mediante aprovação de crédito. [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br) – Fone: 2114.4900



## Outros Convênios

**Cotação Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários** – Descontos diferenciados aos Administradores na contratação de produtos e serviços. Fone: (51) 3314.7000 [www.cotacao.com.br](http://www.cotacao.com.br)

**Dell** – Desconto de 10% na aquisição dos produtos Dell. [www.dell.com.br](http://www.dell.com.br) – Fone: 0800.97 00 246

**EACCI Consultoria** – Desconto de 15% para os cursos oferecidos. [www.eacciconsultoria.com.br](http://www.eacciconsultoria.com.br) – Fone: (53) 3225.6194

**Intelly**: ISEND – Plataforma para comunicação e marketing digital – Desconto de 10% na ativação do produto e em todos os planos contratados para Administradores e empresas registradas no CRA-RS. [www.intelly.com.br](http://www.intelly.com.br) – Fone: (51) 3028.2929

**OralClin** – Desconto de 10 a 30% sobre valores de tabela. [oralclin@gmail.com](mailto:oralclin@gmail.com) – [www.odontooralclin.com.br](http://www.odontooralclin.com.br) – Fone: (51) 3366.4028

Se sua instituição tem interesse em firmar um convênio com o CRA-RS, contate a gerência executiva pelo e-mail [gerex@crars.org.br](mailto:gerex@crars.org.br).



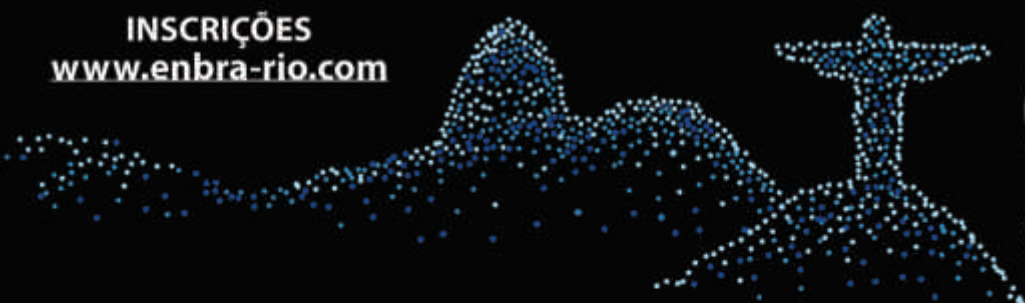


# XXII ENBRA

## Encontro Brasileiro de Administração

*Pacto Global: a contribuição da Administração para uma sociedade mais justa e sustentável*

INSCRIÇÕES  
[www.enbra-rio.com](http://www.enbra-rio.com)



VIII  
CONGRESSO MUNDIAL  
DE ADMINISTRAÇÃO

**5 A 7 DE NOVEMBRO DE 2012 • VIVO RIO**  
Av. Infante Dom Henrique, 85 - Flamengo - Rio de Janeiro

### PROGRAMAÇÃO

- Conferência:** "Uma era de justiça social: como promover um crescimento forte, sustentável, equilibrado e igualitário"
  - Painel 1:** "Direitos humanos: apoio e respeito à proteção de direitos aceitos e reconhecidos internacionalmente"
  - Painel 2:** "Educação básica de qualidade para todos"
  - Painel 3:** "Meio ambiente: o uso de energias renováveis, geração de valor para a sociedade e lucratividade para os negócios"
  - Painel 4:** "Igualdade de gênero e valorização das diferenças"
  - Painel 5:** "Discriminação no emprego: como eliminá-la?"
  - Painel 6:** "Apoio à liberdade de associação e reconhecimento do direito efetivo à negociação coletiva"
  - Painel 7:** "Fome e miséria: ações para a sua eliminação em todas as suas formas de manifestação"
  - Painel 8:** "Corrupção: como combatê-la em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina"
  - Painel 9:** "Empregabilidade : a interação entre a educação e o mundo do trabalho"
  - Painel 10:** "Modelo de gestão: alinhamento e aplicação dos princípios do Pacto Global nas empresas"
  - Painel 11:** "Desenvolvimento Sustentável: a responsabilidade da administração na viabilização de uma eficiência econômica, social e ambiental"
- Encerramento:** Apresentação da Carta do Rio

**Coquetel de abertura, apresentação de papers, dramatização e debate "O Rei Lear", obra imortal de William Shakespeare e show do Bloco Mulheres de Chico.**

#### REALIZAÇÃO



#### APOIO

Remetente



**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RS**  
Rua Marcílio Dias, 1030 • CEP 90130-000 • Porto Alegre • RS

**MASTER**

A REVISTA DO ADMINISTRADOR

**Impresso Especial**

9912283255 - DR/RS

Conselho Regional de Administração - RS

...CORREIOS...

DEVOLUÇÃO GARANTIDA

...CORREIOS...

USO EXCLUSIVO DOS CORREIOS

Ausente  
 Falecido  
 Recusado  
 Mudou-se

Endereço insuficiente  
 Não existe o número indicado  
 Desconhecido  
 Outros (Especificar) .....

DATA

RUBRICA DO RESPONSÁVEL

# PÓS-GRADUAÇÃO IBPEX

Construa suas conquistas



**Garanta já a sua vaga!**

- GESTÃO PREVIDENCIÁRIA
- MBA EM ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS
- MBA EM GESTÃO CONTÁBIL E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
- MBA EM GESTÃO DE DADOS ESTRATÉGICOS E BI
- MBA EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

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

inscrições abertas

[portoalegre@ibpex.com.br](mailto:portoalegre@ibpex.com.br)

FACINTER - Recredenciamento pelo MEC: Port. 1414, D.O.U de 10/10/2011 | FATEC INTERNACIONAL - Credenciamento pelo MEC: Port. 3615, D.O.U. de 20/12/2002

51 3228-3634  
3326-5514 | 3221-0055

**ibpex**  
Facinter | Fatec Internacional

**UNINTER**®  
Grupo Educacional