REVISTA
Master
EDIÇÃO 183 | ISSN 2236-5737
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | 2026

O FUTURO DO TRABALHO

Debates contemporâneos



EXPEDIENTE

A REVISTA MASTER É UMA PUBLICAÇÃO DO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | CRA-RS ISSN 2236-5737

DIRETORIA DO CRA-RS / 2025 - 2026

PRESIDENTE
Adm. Flávio Cardozo de Abreu

VICE-PRESIDENTES
Vice-Presidente Administrativo - **Adm. Júlio César Lopes Abrantes**
Vice-Presidente Financeiro - **Adm. Marcelo Nichele**
Vice-Presidente de Fiscalização e Registro - **Adm.ª. Odete Mercedes Marcante Alves**
Vice-Presidente de Relações Externas - **Adm.ª Janice Maria Koch**
Vice-Presidente Institucional - **Adm.ª. Mônica Spinelli Couto**

COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS / 2025 - 2026
Adm. Carlos Norberto Filipin
Adm. Jorge André Costa Avancini
Adm. Sandro Trescastro Bergue

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO / 2025 - 2026
Adm. Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann
Adm.ª Flávia Pereira da Silva
Adm.ª Lara Garcia Scheunemann

CÂMARA DE REGISTRO / 2025 - 2026
Adm. Alceu de Oliveira Lopes
Adm.ª Denise Medianeira Mariotti Fernandes
Adm.ª Nadir Becker

OUVIDORIA / 2025 - 2026
Adm. Carlos Norberto Filipin

CONSELHEIROS DO CRA-RS

Conselheiros efetivos
Adm. Carlos Norberto Filipin – 2025/2028, Adm. Flávio Cardozo De Abreu - 2023/2026, Adm.ª Janice Maria Koch - 2023/2026, Adm. Jorge André Costa Avancini – 2025/2028, Adm. Júlio César Lopes Abrantes - 2023/2026, Adm.ª Luciana Franco Barbosa - 2023/2026, Adm. Marcelo Nichele – 2025/2028, Adm.ª Mônica Spinelli Couto - 2023/2026, Adm.ª Odete Mercedes Marcante Alves - 2023/2026, Adm. Sandro Trescastro Bergue – 2025/2028

Conselheiros suplentes
Adm. Alceu de Oliveira Lopes - 2023/2026, Adm. Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann - 2023/2026, Adm.ª Denise Medianeira Mariotti Fernandes - 2023/2026, Adm.ª Flávia Pereira da Silva – 2025/2028, Adm.ª Lara Garcia Scheunemann - 2023/2026, Adm. Marcio Silva Dos Santos - 2023/2026, Adm.ª Nadir Becker – 2025/2028

Conselheiros federais 2023 - 2026
Adm. Sérgio José Rauber (efetivo) e Adm. Emir José da Silva (suplente).

COMISSÃO ELEITORAL / 2025 - 2026
Adm. Marcelo Nichele, Adm.ª Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund, Adm. Roberto Cauduro Roedel

COMISSÃO DE ÉTICA E DISCIPLINA / 2025 - 2026
Adm. Carlos Theodoro Strey, Adm.ª. Claudia de Souza Pereira Abreu, Adm. Francisco Rômullo G. Santos, Adm.ª Janice Maria Koch, Adm. Luciano S. da Costa, Adm.ª Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund, Adm.ª Patrícia da Silva Moraes, Adm. Sandro Trescastro Bergue, Adm. Sérguei Durand Uminski

COMITÊ EDITORIAL DO CRA-RS
Adm. Flávio Cardozo de Abreu
Adm.ª Janice Maria Koch
Adm. Sandro Trescastro Bergue
Adm. Jorge André Costa Avancini
Adm.ª. Maria d'Lourdes Guimarães Rotermund

Chefe de Setor - Comunicação e Eventos do CRA-RS:
Adm.ª. RP. Jorn. Ariele Dallegrave

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Notório Reputação & Estratégia
Textos: **Jorn. Ícaro Kropidloski e Jorn. Lourenço Marchesan**
Design: **Juliano Guedes**

PORTO ALEGRE — SEDE
Rua Marcílio Dias, 1.030, bairro Menino Deus | CEP: 90.130-000 – Porto Alegre/RS
Contato: (51) 3014-4700
WhatsApp Registro: (51) 99625-2079
WhatsApp Relacionamento: (51) 99175-3874
WhatsApp Financeiro: (51) 98023-4809
E-mail: crars@crars.org.br

/crarsoficial **/crarsoficial** **@crarsoficial** **crarsoficial**

WWW.CRARS.ORG.BR

REGIÕES FUNCIONAIS

REGIÃO DO PLANALTO - PASSO FUNDO

E-mail: passofundo@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Admª. Izabel Cristine Lopes CRA-RS nº 26.377

REGIÃO DA COSTA DOCE - PELOTAS

SUBSEÇÃO - Rua XV de Novembro, 607/45 | pelotas@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Admª. Renata Oliveira de Oliveira — CRA-RS nº 52.062

REGIÃO DA SERRA - CAXIAS DO SUL

SUBSEÇÃO - Rua Ítalo Victor Bersani, 1.134 | caxiasdosul@crars.org.br | (54) 3029-6663

Representante regional: Adm. Adalmir Borges Antunes — CRA-RS nº 13.233

Representante municipal: Admª. Rosicler Maschio Gilioli CRA-RS nº 11.156 - Nova Prata

Multiplicador(a): Adm. Rosimeri Machado - CRA-RS 25.230 - UCS - CAMPUS GUAPORÉ

Multiplicador(a): ME. Mario Coser - ME 000015 - UCS - CAMPUS NOVA PRATA

Multiplicador(a): ME. Ricardo Antônio Reche - ME nº 000013 - FISUL - CAMPUS GARIBALDI

REGIÃO DA CAMPANHA - BAGÉ

E-mail: crars@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Admª. Luciane da Silva Gomes CRA-RS nº 25.265

Multiplicador(a): Admª. Rita Luciana Saraiva Jorge CRA-RS nº 11.673 | URCAMP - CENTRO UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DA CAMPANHA

REGIÃO DAS MISSÕES - SANTO ÂNGELO

POSTO AVANÇADO - Av. Brasil, 1.128, 2º andar | santoangelo@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional - Admª. Milena Pizzolotto De Conti Meneghine — CRA-RS nº 25.145

Multiplicador(a) - Adm. Carlos Eduardo Ruschel Anes - CRA-RS nº 18.166 | UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – CAMPUS CERRO LARGO

REGIÃO DO CENTRO DO ESTADO - SANTA MARIA

SUBSEÇÃO - Rua Cel. Niederauer, 1.565, sala 06/08 | santamaria@crars.org.br | (55) 3222-5815

Representante regional: Admª. Vania de F. Barros Estivalete — CRA-RS nº 8.072

REGIÃO DO LITORAL NORTE - OSÓRIO

E-mail: osorio@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Admª. Deise do Amaral Tyska — CRA-RS nº 44.517

REGIÃO DO VALE DOS SINOS - NOVO HAMBURGO

SUBSEÇÃO - Rua Domingos de Almeida, 135, sala 1101 | novohamburgo@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Adm. Walmir Guntzel - CRA-RS nº 12.016

Multiplicador(a): Adm. Claudia Felippe Ramos - CRA-RS 17.997 - UCS - CAMPUS VALE DO CAI

REGIÃO DO ALTO URUGUAI GAÚCHO - ERECHIM

E-mail: erechim@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Adm. Valdecir Dionísio Ril - CRA-RS nº 33.485

REGIÃO NOROESTE - TRÊS DE MAIO

E-mail: chapoval_alex@yahoo.com.br

Representante municipal: Adm. Alexandre Chapoval Neto - CRA-RS nº 22732

EDITORIAL



Foto: divulgação

O futuro do trabalho já começou

Adm. Flávio Abreu
Presidente do CRA-RS

O futuro do trabalho deixou de ser um exercício de previsão. Ele está nas nossas organizações, nas nossas equipes e nas decisões que tomamos todos os dias. A inteligência artificial generativa, a automação, o trabalho remoto e híbrido, as plataformas digitais e a pressão por sustentabilidade e propósito transformam funções, competências e relações de trabalho em uma velocidade que poucas gerações conheceram.

Diante disso, é comum que o debate se divida entre o entusiasmo e o temor. De um lado, a promessa de ganhos de produtividade, de novas profissões e de maior autonomia. De outro, a preocupação com a substituição de postos de trabalho, a precarização, o esgotamento profissional e a ampliação das desigualdades.

Exige-se, em primeiro lugar, um compromisso permanente com o aprendizado. O profissional do futuro, que já é o profissional de hoje, precisa combinar domínio técnico, leitura de dados e familiaridade com novas ferramentas a competências que nenhum algoritmo substitui: pensamento crítico, capacidade de decisão sob incerteza, comunicação, empatia e liderança. Atualizar-se deixou de ser diferencial e passou a ser condição para exercer a profissão com excelência.

É necessário também ter um olhar atento às formas de organização do trabalho. Modelos flexíveis, equipes distribuídas e novas relações contratuais pedem uma gestão madura, capaz de equilibrar desempenho e bem-estar, autonomia e pertencimento, inovação e segurança. Organizações que cuidam de sua gente constroem resultados mais consistentes e reputações mais duradouras.

Convido você, leitor, a percorrer estas páginas com a mente aberta e o olhar crítico. Que as reflexões aqui apresentadas inspirem novas perguntas, novas práticas e, sobretudo, novas parcerias. O futuro do trabalho não será apenas aquilo que nos acontecer. Será, em boa medida, aquilo que formos capazes de construir.

Uma ótima leitura!

REVISTA
Master

Edição 183 | ISSN 2236-5737

06 *NOVAS DINÂMICAS DE TRABALHO: O QUE REALMENTE MOVE A PRODUTIVIDADE*





10 *QUANDO O RELÓGIO DEMOGRÁFICO BATE À PORTA DAS EMPRESAS*



08 *5 PERGUNTAS PARA A ADMª. CLÁUDIA DE SALLES STADTLOBER*



12 *QUAL É O FUTURO DO TRABALHO?*

18



NR-1 E O CRA-RS: O QUE JÁ FOI FEITO PARA CUIDAR DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

20



39º EDIÇÃO DO PRÊMIO MÉRITO EM ADMINISTRAÇÃO LUIZ SIMÕES LOPES

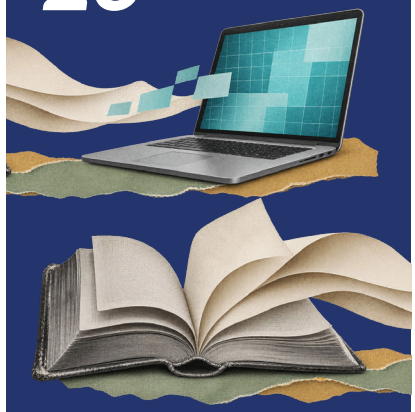
24

RESULTADOS 2026: FISCALIZAÇÃO E REGISTRO POSIÇÃO CONSOLIDADA: JAN/SET 2026

25

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA CRA-RS

26



ARTIGO: GERAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO NO FUTURO

27



ARTIGO: O FUTURO DO TRABALHO COMEÇA NA FORMA DE LIDERAR

NOVAS DINÂMICAS DE TRABALHO: O QUE REALMENTE MOVE A PRODUTIVIDADE

Entre o remoto, o híbrido e o presencial, entre a CLT e o PJ, especialistas apontam que a resposta não está no lugar nem no contrato, e sim na qualidade da gestão.



Depois da pandemia, a pergunta que mais circulou nas empresas foi "onde as pessoas devem trabalhar?". Passado o choque, os números mostram um cenário menos radical do que se previa. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 7,9% da população ocupada trabalhava de casa em 2025, acima dos 5,8% de 2019, mas praticamente estável em relação a 2022 (8,4%). Ao mesmo tempo, 60,2% dos trabalhadores seguem no local do empregador. O home office não explodiu nem desapareceu: estabilizou.

Para a professora e pesquisadora Admª. Simone Bochi Dorneles, doutora em Desenvolvimento Rural e docente há 31 anos, o dado ajuda a recolocar o debate. "O híbrido se consolidou como alternativa relevante, mas está longe de substituir o presencial como modelo dominante", pontua. Já o Coordenador Adjunto da Câmara de Gestão de Pessoas do CRA-RS, Tecnol. Júlio César Ibarra Lemos, parte de uma premissa semelhante: "não existe modelo universalmente ideal, e sim o mais adequado à estratégia da organização, à natureza das atividades, à maturidade das equipes e à capacidade de liderança dos gestores".

Cultura e liderança: pertencimento exige intenção

Os dois entrevistados concordam: produtividade deve ser medida por resultados, e não por horas de presença. Júlio lembra que o trabalho remoto não significa ausência de controle, mas a troca do controle da presença pela gestão de resultados. E que o presencial não é, por definição, mais produtivo.Simone destaca que "há atividades, como fábrica, varejo de rua e parte dos serviços, em que o presencial é inevitável; nos

ambientes administrativos, a lógica muda".

Para Júlio, a cultura não depende da presença física, mas da qualidade das relações, da liderança, da comunicação e dos valores praticados no dia a dia. Simone acrescenta que o pertencimento "não sobrevive por inércia": precisa ser desenhado, com clareza de propósito, reconhecimento equitativo entre quem está no escritório e quem está remoto, rituais com propósito e liderança compartilhada.

Ela alerta para o chamado viés de proximidade. Quando líderes seniores frequentam o escritório mais do que suas equipes, criam-se penalidades invisíveis de carreira para quem trabalha de forma flexível. Entre as competências do gestor híbrido, destaca clareza de expectativas, escuta ativa e gestão por entrega.

Retenção: o risco é a incoerência

A flexibilidade deixou de ser mero benefício e passou a pesar na atração e na retenção. Júlio observa que o profissional atual não avalia uma vaga apenas por salário e cargo, mas também por autonomia, qualidade de vida e confiança da liderança; um retorno obrigatório ao presencial sem fundamento em necessidades reais do negócio pode gerar desmotivação e saídas.

Os dados citados por Simone matizam o cenário. Pesquisa da Korn Ferry, consultoria global especializada em gestão de talentos e liderança, indica que cerca de metade das empresas brasileiras não viu aumento de demissões após reduzir o remoto, mas a mesma proporção afirmou que a exigência de mais presença dificultou a contratação. O risco imediato, portanto, é menos a debandada e mais a perda de competitividade na atração de talentos. Para ela, o que corrói a retenção não é o modelo, e sim a inconsistência: regras de presença que variam por área, cargo ou proximidade com a chefia.

Novas formas de contratação: oportunidade e passivo

A expansão de PJs, freelancers e trabalhadores de plataformas oferece, para as empresas, agilidade de custos e escala, além de acesso a especialistas sob demanda. Para o profissional, pode significar maior remuneração bruta e liberdade de organização. Os dois entrevistados, porém, concentram o alerta na chamada pejotização irregular: contratar como PJ, mas gerir como empregado CLT, com subordinação, jornada controlada e pessoalidade.

Para a empresa, o risco é o reconhecimento de vínculo pela Justiça do Trabalho, com condenação ao pagamento de direitos, multas e reflexos previdenciários. Para o profissional, Júlio lembra que planejamento financeiro e previdenciário é indispensável, pois risco e custo recaem inteiramente sobre ele. Simone cita dados do Ministério do Trabalho segundo os quais, entre 2022 e 2025, cerca de 5,5 milhões de trabalhadores migraram da CLT para o PJ, com perdas estimadas em R$ 70 bilhões para a Previdência, R$ 27 bilhões para o FGTS e R$ 8 bilhões para o Sistema S.

Jornada e regulação: preparar-se com realismo

O debate sobre o fim da escala 6x1 e a regulamentação do trabalho em plataformas divide opiniões, e os entrevistados defendem que ele seja tratado sem simplificações. Júlio vê nas mudanças um movimento estrutural, não apenas uma despesa, e uma oportunidade para o RH assumir de vez o papel estratégico. Simone pede realismo: "são decisões de redesenho operacional e de custos, não apenas de qualidade de vida".

O lado positivo aparece num piloto com 19 empresas brasileiras, que registrou ganho de produtividade em 71% dos casos e redução de 73% na exaustão frequente. O piloto foi conduzido pela Reconnect Happiness at Work, consultoria brasileira, em parceria com a 4 Day Week Global, organização internacional que organiza experimentos desse tipo em vários países. Os dados foram coletados com apoio técnico da FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo).Segundo Simone, o resultado veio da mudança de gestão forçada pela redução de jornada, e não da redução em si.

O lado do custo também é concreto. Estima-se; a partir de dados divulgados por entidades como Associação de Bares e Restaurantes (Abrasel), Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) e Confederação Nacional da Indústria (CNI), que grandes redes de varejo precisem de 15% a 20% mais funcionários para preservar horários, e que o setor de alimentação tenha aumento de custos em torno de 20% para manter seis dias de funcionamento. Pequenas e médias empresas, com margens menores e menos acesso à automação, tendem a sentir mais, e o pequeno lojista pode ser forçado a reduzir o horário de atendimento.

Para se preparar, a recomendação é tratar o tema de forma conjunta entre operação, finanças, jurídico e gestão de pessoas: mapear horários de pico, simular cenários de cobertura, rever contratos e acordos coletivos e verificar a conformidade das relações com prestadores.

Da conversa com os dois especialistas, emerge uma pergunta mais útil do que "qual modelo é melhor": qual modelo funciona para esta atividade, com esta equipe, sob esta gestão? Em síntese, as pistas são gestão por entrega, indicadores claros, consistência nas regras, cuidado com o vínculo jurídico e planejamento de cenários de custo.

Como resume Júlio, não basta exigir que as pessoas trabalhem mais para produzir mais: "as empresas precisarão organizar melhor o trabalho, desenvolver talentos e produzir mais valor com processos mais eficientes."


dos Cursos d
dministração
bro de 2
ventos da UF
37°
ENA
GRA
Encontro Nacional do
Cursos de Graduação em
Administração
ANGRAD
eocínio

5 PERGUNTAS PARA

Admª. Cláudia de Salles Stadtlober

Na pauta: Liderança Empreendedora e Inovadora

A Admª. Cláudia de Salles Stadtlober é presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD – gestão 2026–2028) e docente na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), onde atua na graduação, no Mestrado Profissional em Gestão Educacional e na coordenação do curso de Medicina. Doutora em Educação pela PUCRS, mestre em Ciências Sociais Aplicadas e bacharel em Administração pela Unisinos, possui ampla trajetória na liderança institucional da profissão, tendo sido presidente do CRA-RS (2011–2014), conselheira federal e diretora de formação profissional do CFA (2015–2022). Sócia da Total Consultoria Empresarial e conselheira da FUNDATEC, atua como pesquisadora, consultora e palestrante.

1 - Como um líder empreendedor desenvolve pensamento sistêmico?

Hoje os colegas, principalmente aqueles vinculados ao empreendedorismo, têm mais acesso a espaços como parques tecnológicos e maior oferta de eventos. São experiências e capacitações que ajudam a desenvolver competências do pensamento sistêmico. Estas habilidades se desenvolvem na prática: fazendo, convivendo e aprendendo. Dentro de uma organização, um dos momentos mais importantes é a convivência com a equipe e com as lideranças. Porque o olhar sistêmico se desenvolve com conhecimento que vai se adquirindo sobre as áreas, os locais e todo o processo que existe dentro de uma organização.

2 - O que diferencia um líder inovador de um líder apenas "atualizado"?

O líder inovador está junto com a equipe, criando e cocriando com e para as pessoas. Ele acompanha o que há de novo. Mas, ao mesmo tempo, olha para as necessidades da sua equipe e, junto dela, propõe melhoria e desenvolvimento. A liderança inovadora cria espaços de discussão, criação e cocriação que fazem com que inovação não seja uma caixinha fechada, mas algo sistêmico em todas as áreas, atividades e processos.

3 - O que as instituições de ensino precisam mudar para formar profissionais que estejam preparados para empreender e inovar?

Tem algo fundamental dentro desse processo de desenvolvimento, que é engajar os alunos. Trazer atividades que mostrem para eles um propósito. Além disso, deve-se aliar teoria e prática. O aluno com essas inserções, consegue fazer conexões e ampliar sua visão. "A gente tem que olhar muito a forma como essa temática está sendo desenvolvida dentro dos cursos e ampliar cada vez mais esse processo."

4 - Como o líder empreendedor pode construir e fortalecer redes de colaboração que realmente gerem inovação?

Existe um espaço de competição, mas essa competição pode e deve ser algo saudável. Não é ficar cada um brigando por um espaço, mas sim cada um contribuindo junto do outro para fazer esse processo de desenvolvimento. Quando a gente fala em gestão de rede, isso tem que ser palavra de ordem para gerar inovação. Porque nas redes você ganha potência de desenvolvimento, aprende, soma, cria junto. "É enxergar o outro como um verdadeiro parceiro, tanto do seu negócio quanto da sua atividade. Acredito muito na força das redes e dos relacionamentos para isso."

5 - Sustentabilidade e ESG podem ser motores de inovação?

Acredito que o ESG é um caminho. Governança tem muito da Administração e da gestão. É algo que vem para que a gente possa desenvolver os negócios cuidando do meio ambiente e do social, com os nossos colaboradores e clientes. É um motor para inovar e desenvolver negócios, para se colocar como um diferencial no mercado de trabalho.E cada vez mais isso também vai ser nossa, do público, pedindo que as organizações estejam comprometidas e principalmente atendendo aos escopos de ESG.

Foto: André Eduardo Ribeiro / CFA

QUANDO O RELÓGIO DEMOGRÁFICO BATE À PORTA DAS EMPRESAS

Com o Rio Grande do Sul na dianteira do envelhecimento, a convivência entre gerações deixa de ser tema de RH e passa a ser pauta de gestão e de estratégia.



O Censo 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostrou que 15,8% dos brasileiros têm 60 anos ou mais; entre os gaúchos, o índice chega a 20,2%, o maior do país. Para cada 100 crianças de 0 a 14 anos, o estado soma 115 pessoas idosas, contra 80 na média nacional. Nove dos dez municípios mais envelhecidos do Brasil estão em solo gaúcho. Para quem administra equipes, esses números têm tradução direta: há menos gente entrando no mercado e mais gente permanecendo nele.

Por cerca de cinco décadas, o Brasil contou com o chamado bônus demográfico: mais pessoas em idade de trabalhar do que dependentes. As projeções do IBGE indicam que essa janela se fecha na década de 2030. A população em idade ativa deve atingir seu pico em 2033 e começar a recuar no ano seguinte, enquanto a população total cresce

até 2041 e então declina. A taxa de fecundidade, que era de 2,32 filhos por mulher em 2000, caiu para 1,57 em 2023.

O efeito para as organizações é o de uma oferta de mão de obra que deixa de crescer. Em outras palavras, será preciso produzir mais com uma força de trabalho proporcionalmente menor, e isso torna decisivas a produtividade, a qualificação e a capacidade de reter quem já está dentro.

Longevidade produtiva: 50, 60 e seguem em frente

A outra face do envelhecimento é que as pessoas vivem mais, e muitas seguem trabalhando. Em 2024, uma em cada quatro pessoas com 60 anos ou mais (24,4%) estava ocupada, segundo o IBGE, e quem completou 60 anos naquele ano tinha, em média, mais 22,6 anos de vida pela frente. A permanência pode ser escolha, por realização e sentido, ou necessidade, por conta da renda e da previdência. Em ambos os casos, o resultado é o mesmo: equipes com até quatro ou cinco gerações convivendo no mesmo ambiente.

Para Fernando Vargas, Executive Director Partner do IBRA Career Management (Instituto Brasileiro de Recolocação Assertiva), a coexistência de Baby Boomers e das Gerações X, Millennials e Z redefine o conceito de liderança. "Enquanto os mais jovens priorizam autonomia, propósito, fluidez e equilíbrio na rotina, as gerações anteriores tendem a valorizar a previsibilidade e a clareza de processos lineares", pontua. O ponto de convergência, na leitura dele, não está mais no crachá ou no cargo, mas nas competências reais que cada profissional mobiliza para resolver desafios concretos.

Geração Z: propósito, flexibilidade e ritmo

É nesse cenário que chega a Geração Z, com expectativas próprias: propósito no trabalho, flexibilidade, atenção à saúde mental e desenvolvimento rápido. Para as novas gerações e para os profissionais de maior competência, observa a Admª. Fernanda Picetti dos Santos, Analista de Desenvolvimento Organizacional do Hospital de Clínicas de Porto Alegre e membro da Câmara de Gestão de Pessoas do CRA-RS, a autonomia na gestão do tempo é vista como sinônimo de confiança e de maturidade organizacional. Ela alerta que a quebra dessa autonomia enfraquece o contrato psicológico, reduz o engajamento e provoca a saída justamente dos talentos mais qualificados, que têm maior mobilidade no mercado. "A flexibilidade deixou de ser um diferencial negociável e passou a ser um pilar de atratividade e retenção, para jovens e para veteranos", explica.

Escassez de talentos: um problema de gestão

O descompasso entre oferta e demanda já aparece nas pesquisas. Segundo o levantamento global de escassez de talentos da multinacional de recrutamento ManpowerGroup, divulgado em 2026, 80% dos empregadores brasileiros relatam dificuldade para preencher vagas, índice acima da média mundial, de 72%. Em 2014, eram 63%. Pela primeira vez, as competências ligadas à inteligência artificial lideram o ranking das habilidades técnicas mais difíceis de encontrar.

A conclusão é que atrair e reter pessoas deixou de ser tarefa exclusiva do RH e se tornou questão de gestão e de estratégia, que envolve liderança, desenho de carreira, cultura e modelo de trabalho. Fernanda defende que isso exige "abandonar o foco no controle de jornada e adotar uma verdadeira gestão por competências e resultados, com segurança psicológica, escuta ativa e acordos claros e equânimes". No levantamento do ManpowerGroup, o caminho mais citado pelas empresas brasileiras (44%) é o investimento na qualificação dos próprios colaboradores, por meio do upskilling (aprimoramento de habilidades já existentes) e do reskilling (desenvolvimento de novas competências para assumir outras funções ou atividades).

Organizações orientadas por skills

As opiniões dos especialistas convergem em um ponto: as organizações orientadas por habilidades, as skills-based organizations. Ao operar com essa lógica, explica Fernando, o foco deixa de recair sobre "onde" ou "quantas horas" o colaborador passa na cadeira e passa ao valor efetivo da entrega. "Isso viabiliza formatos híbridos, trabalho assíncrono e novos modelos contratuais, nos quais se alocam profissionais em projetos distintos ou se contratam especialistas pelas habilidades que o desafio exige, não pelo título", ressalta. O efeito, segundo ele, é um ambiente mais dinâmico e inclusivo, em que o etarismo perde força e a aprendizagem contínua se torna o principal ativo profissional.

Isso significa o fim dos planos de carreira tradicionais? Não necessariamente. As trajetórias baseadas em sequência formal de cargos continuam existindo, mas o diferencial está na capacidade de acompanhar os novos ritmos do mercado, compreender as dinâmicas flexíveis de trabalho, preparar-se para processos seletivos exigentes e desenvolver habilidades de forma intencional ao longo de toda a trajetória.

Para Fernando, o recado é prático: "vale mapear a composição etária e as competências críticas da equipe, estruturar a transferência de conhecimento entre gerações, investir em capacitação interna e revisar políticas de flexibilidade e de carreira". Com a oferta de mão de obra estagnando, as organizações que aprenderem a valorizar o profissional de 25 e o de 60 anos pelo que ele sabe fazer terão vantagem competitiva na disputa por talentos.

QUAL É O FUTURO DO TRABALHO?

O futuro do trabalho não é um evento distante, mas uma sequência de decisões de gestão que já estão sendo tomadas. Três vozes do Rio Grande do Sul, de gerações e trajetórias distintas, mostram onde o profissional de Administração precisa olhar agora. Existe uma frase que atravessa as conversas sobre inteligência artificial: "a IA vai mudar tudo". Ela costuma vir acompanhada de uma segunda, menos confortável: "e ninguém sabe bem como". Para quem administra pessoas, recursos e resultados, nenhuma das duas serve de plano. O que serve é uma pergunta mais objetiva: que decisões estão sendo tomadas hoje, nas organizações, que vão desenhar o trabalho de amanhã?



QUEM FALA

Ouvimos três especialistas que olham o tema de ângulos diferentes

Adm. Luiz Henrique Leite Portella, 56 anos, é administrador de empresas e analista de sistemas pela PUC-RS, com MBA em E-business e Gerência de Projetos pela FGV e formação executiva em IA e Data Science para líderes pela Universidade de Chicago e em Pensamento Analítico pelo MIT xPro. Fundador e CEO da DataSchool, empresa de educação corporativa em dados e IA que já impactou mais de 10 mil profissionais e mais de 100 empresas, começou como programador no SPC e fundou as consultorias iMaps e DataLakers, das quais segue sócio. Ex-presidente da SUCESU-RS, criou o Data Literacy Talks, que desde 2023 reuniu cases das maiores empresas do país em nove edições, e coordena o Panorama do Letramento em Dados e IA no Brasil 2026. É professor do MBA da PUC-RS e coautor do livro Tomada de Decisão em Contextos Complexos (Literare Books).

Admª. Bianca Smith Pilla, 49 anos, tem 25 de docência. É doutora e pós-doutora (2025) em Administração pela UFRGS, com MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público e especialização em Formação de Consultores. Técnica em Segurança do Trabalho (IFRS) e graduanda em Tecnologia em Alimentos (UFCSPA), é docente do IFRS, Campus Porto Alegre, onde atua em ensino, pesquisa e extensão na área de Gestão de Pessoas, com interesse em RH Digital, Carreira, Saúde e Segurança do Trabalho.

Admª. Geni de Sales Dornelles, 79 anos, soma 41 anos de docência na graduação e na pós-graduação, 30 deles na UFRGS, onde ingressou em 1969 e dirigiu o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA). Possui graduação em Administração de Empresas, Administração Pública e Jornalismo pela UFRGS, mestrado em Administração (UFRGS) e em Filosofia (PUCRS), além de doutorado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV. Com ampla experiência na docência de pós-graduação, pesquisa e orientação acadêmica, destaca-se pela atuação no Sistema CFA/CRAs em defesa da ética e da valorização profissional. Foi homenageada pelo CRA-RS, em 2021, com o Prêmio Mérito em Administração, na categoria Setor de Ensino, e pelo CFA, em 2025, no Jubileu de Diamante da Administração. Autora do livro Tempos de Ira, é uma defensora da formação humanística e crítica do administrador.

Tecnologia e automação: o que muda, o que se transforma

A automação não é novidade no mundo do trabalho. A diferença, explica Admª. Bianca Pilla é o alvo. "A automação sempre atingiu o trabalho braçal e operacional. O trabalho intelectual permaneceu relativamente protegido, porque dependia de julgamento, interpretação e criatividade, capacidades que as máquinas não reproduziam". Com a Inteligência Artificial, o quadro muda de natureza: tarefas que exigiam conhecimento e capacidade intelectual passam a ser realizadas de forma satisfatória e rápida pela máquina, incluindo as de gestão e administração.

A professora é cautelosa quanto às previsões de extinção. Ainda é cedo, diz, para saber se funções de gestão vão desaparecer, mas ela não tem dúvida de que todas serão transformadas, em maior ou menor grau. Ao gestor caberá aprender e se atualizar continuamente para usar a IA a seu favor, o que exigirá novas habilidades e extinguirá as tarefas puramente operacionais.

Adm. Luiz Henrique Leite Portella oferece um critério prático para entender essa transformação. Toda função de gestão, diz ele, tem uma parte que produz informação e outra que decide com ela. A IA faz muito melhor e mais rápido a pri-

meira: consolidar relatórios, fazer a primeira análise, comparar cenários. Decidir o que mandar para a IA e discernir sobre o que ela devolve continua sendo trabalho humano. E discernir, alerta, dá mais trabalho do que parece, porque agora a resposta chega pronta, bem escrita e com toda a confiança do mundo. "O gerente que só produzia números está em risco. O que sabe delegar à IA, e consegue olhar para a resposta dela e dizer 'isso aqui não fecha', está valendo mais", resume.

Se a transformação é inevitável, as empresas estão se preparando? Os dados reunidos por Portella no Panorama do Letramento em Dados e IA no Brasil, elaborado a partir de três anos de cases apresentados no evento Data Literacy Talks, indicam que essa preparação não acompanha o mesmo ritmo da adoção tecnológica. Entre as empresas ouvidas, 84% já liberaram o uso de inteligência artificial generativa no ambiente de trabalho, mas apenas um terço preparou os colaboradores para utilizá-la. "Liberamos a ferramenta com uma velocidade que não tivemos para preparar quem ia usar", observa.



Uma segunda chegada

Admª. Geni Dornelles traz uma perspectiva construída pela experiência: está vivendo, pela segunda vez, a chegada de uma nova tecnologia ao mundo do trabalho. Nos anos 1990, foi o microcomputador, e com ele veio a promessa de que as máquinas fariam o trabalho do homem e de que o ser humano teria folga e mais tempo para si. "Nós sabemos, quase três décadas depois, que isso não é verdadeiro", afirma.

O que as empresas passaram a exigir, além do conhecimento técnico? Para a Admª. Bianca Pilla, atitudes como trabalho em equipe, liderança, iniciativa e criatividade já são cobradas e tendem a ganhar ainda mais peso. O motivo é direto: a IA vai processar e analisar dados e gerar relatórios em segundos, mas saber o que fazer com tudo isso, e decidir corretamente e de forma ética, seguirá sendo responsabilidade do ser humano. Isso exige aprendizagem contínua (lifelong learning), ou seja, a busca permanente por novos conhecimentos e habilidades ao longo da vida.

O que é ser letrado em dados e IA

Para o Adm. Luiz Henrique Leite Portella, a expressão "letramento em dados e IA" costuma ser mal

> ***Toda função de gestão tem uma parte que produz informação e outra que decide com ela. A IA assume a primeira; a segunda segue sendo do gestor.***
>
> *Adm. Luiz Henrique Leite Portella*



> ***84% das empresas ouvidas já liberaram IA generativa no escritório, mas apenas 1/3 preparou os colaboradores para usar. Fonte: Panorama do Letramento em Dados e IA no Brasil 2026***
>
> *Adm. Luiz Henrique Leite Portella*

compreendida. "Não é usar Excel. Isso é letramento digital, é o mínimo para entrar." Letrada em dados, segundo ele, é a pessoa que:

Olha um gráfico e pergunta de onde veio aquilo;

Sabe explicar para a IA o que quer, em vez de aceitar a primeira resposta;

Recebe a resposta e consegue dizer o que a IA não viu;

Isso vale para todos os níveis. O objetivo nunca foi transformar todo mundo em analista, e sim dar à empresa uma língua comum.

O papel da academia

Admª. Bianca Pilla, no campo da formação, pensa o problema por dois lados. Em sala de aula, cabe aos docentes propor metodologias ativas, formas de ensino e aprendizagem que colocam o aluno como protagonista do próprio aprendizado, em vez de apenas receber informações do professor, que estimulem o pensamento crítico, caso contrário os estudantes só farão trabalhos com IA, sem aprender os conteúdos fundamentais da profissão.

Para o mercado, a academia pode ser parceira por meio de programas corporativos customizados, cursos de extensão focados em competências emergentes e projetos de pesquisa aplicada que conectem docentes, alunos e profissionais em desafios reais de negócios. Admª. Geni Dornelles vai à raiz do que chama de lacuna na formação. Ela lembra que a ideia de letramento vem de Paulo Freire, que liga o letramento à alfabetização e não o dissocia da crítica. "Eu queria saber onde os administradores estão aprendendo teoria crítica."

Para ela, os currículos de Administração são pobres na parte humanística: deveriam incluir disciplinas de filosofia, sociologia e política, e não apenas conceitos de ética profissional. Quando o Administrador domina a teoria das organizações e lê seus principais autores, argumenta, "ele não se deixa levar por qualquer moda" e tem argumentos próprios diante de mudanças estruturais, conjunturais, de equipamento, de pessoas ou de ramo de atividade.

A nova geração em sala de aula

Quem são os alunos da Administração de hoje? Para a Admª. Bianca Pilla, o curso reúne dois perfis que se complementam: jovens habi-

tuados ao imediatismo e às novas tecnologias, e estudantes mais maduros, que já trabalham e sentem a necessidade da Administração no dia a dia. Um profissional que combine características dos dois grupos oferece ao mercado rapidez e familiaridade com tecnologia, sem abrir mão de maturidade e responsabilidade. Cabe às instituições aproximar essas gerações e promover uma aprendizagem compartilhada.

Sobre a distância entre o que a academia entrega e o que as empresas esperam, a professora reconhece que há "amplo espaço para melhoria". As instituições, no entanto, vêm revisando seus projetos de curso, por meio da curricularização da extensão, de projetos integradores que simulam situações reais e das empresas juniores. Para Bianca, o ambiente acadêmico deve ser de "simulação e experimentação contínua de negócios, de todos portes, setores e características".

Networking: rede de conexões, não pilha de cartões

Em um trabalho cada vez mais remoto e mediado por tecnologia, o networking continua fundamental, mas mudou de forma. Para a Admª. Bianca Pilla, trocar cartões de visita em eventos não basta mais: "é preciso estar conectado". Se por um lado isso amplia o acesso a oportunidades, por outro quem não constrói uma boa imagem no mundo digital pode ficar restrito.

Admª. Geni Dornelles chega a uma ideia convergente pelo caminho do diálogo. Para ela, as empresas deveriam promover pequenos grupos de intercâmbio entre pessoas de atividades similares de outras organizações, inclusive de outros estados. "Essa diversidade que existe no Brasil é pouco utilizada": o comportamento de vendedores de shopping em São Paulo, por exemplo, é bem diferente do que se vê no Rio Grande do Sul, e o comércio no Pará tem suas particularidades. "Nós temos muito o que aprender uns com os outros."

> *A automação sempre atingiu o trabalho braçal e operacional. O trabalho intelectual permaneceu relativamente protegido, porque dependia de julgamento, interpretação e criatividade, capacidades que as máquinas não reproduziam"*
>
> *Admª. Bianca Pilla*

Gerir resultados, não presença

O que muda para o líder que precisa gerir resultados e não presença? Admª. Bianca Pilla explica que antes o gestor cuidava de resultados e de presença, e a tendência é que passe a focar apenas nos resultados. Parece mais fácil, "uma responsabilidade a menos", mas exige uma mudança de cultura que ainda valoriza muito a presença física. Muitos líderes aprenderam isso, segundo ela, "a duras penas" na pandemia, quando equipes foram para casa e várias nunca retornaram ao presencial integral.

O legado desse período, somado a um ambiente de superconexão, é uma cobrança por respostas rápidas e uma pressão grande sobre os trabalhadores. Cabe ao líder prevenir a carga excessiva de trabalho e estabelecer limites para as conexões. Gerir resultado, para o Adm. Luiz Henrique Leite Portella, é gerir com evidência. Ele parte da ideia de que a coisa mais importante que uma organização faz é decidir, e de que todos decidem em nome da empresa o dia inteiro, não só o chefe.

> *"Eu diria que é preciso que o profissional de Administração tenha caráter. Ele precisa servir à sociedade, ao cidadão, e não ao patrão, ao dinheiro, ao lucro".*
>
> *Admª. Geni Dornelles*

Saúde mental e tecnoestresse

Há pesquisas gaúchas sobre o tema. O professor Antônio Maçada, da UFRGS, que participou do evento Data Literacy Talks e faleceu este ano, coordenou um grupo de estudos sobre sobrecarga de dados e tecnoestresse. Os trabalhos desenvolvidos demonstraram que o letramento em dados amortece os efeitos desses fatores sobre o desempenho. O Panorama é dedicado à sua memória. Na imagem de Portella: "Quem não entende o painel não o ignora: angustia-se com ele. É o piloto na tempestade, cercado de instrumentos que nunca aprendeu a ler."

Diversidade além do discurso

Para a Admª. Bianca Pilla, o primeiro passo para uma equipe diversa é criar condições de igualdade de participação de todos no processo seletivo, sem discriminação. Políticas de inclusão, de saúde mental e de prevenção e combate ao assédio completam o conjunto de medidas que tiram a diversidade do papel.

Admª. Geni Dornelles amplia o olhar para o ambiente de trabalho como espaço de conflito moral. No livro de sua autoria, "Em Tempos de Ira", ela defende o diálogo entre pessoas que pensam de maneira diferente e identifica três fatores que as empresas precisam enfren-

PARA IR ALÉM

Panorama do Letramento em Dados e IA no Brasil 2026

Diagnósticos gratuitos de letramento em dados e em IA

LEITURAS INDICADAS PELOS ENTREVISTADOS

- A Gestação do Futuro, de Rubem Alves
- A República, de Platão
- Tempos de Ira, de Geni de Sales Dornelles
- Tomada de Decisão em Contextos Complexos, com coautoria do Adm. Luiz Henrique Leite Portella

GLOSSÁRIO

- Letramento em dados e IA: capacidade de ler, questionar e decidir com o que os dados e a IA entregam, assumindo responsabilidade pelo uso.
- BI (Business Intelligence): sistema que consolida informações para apoiar a tomada de decisão.
- Lifelong learning: aprendizado ao longo da vida.
- Tecnoestresse: estresse associado ao uso intenso de tecnologia e à sobrecarga de informação.

tar: a alienação (viver da experiência alheia, afirmar e endossar o que não se conhece nem se entende), o preconceito, com raízes profundas em nosso meio, e a pós-verdade, termo que passou a constar no dicionário da Universidade de Oxford diante da quantidade de mentiras que circulam. Tratar esses fatores, argumenta, ajuda as pessoas a viver e produzir melhor, com mais qualidade de vida e harmonia.

Para tornar o diálogo possível, ela sugere valores morais que os grupos podem adotar: liberdade, autonomia, respeito, coragem, honestidade, cortesia, participação, cooperação e prazer em trabalhar. Entre os valores espirituais, cita solidariedade, paciência, perseverança, humildade e amor, "lugar fonte da democracia", porque "quem ama, ouve; quem ama, respeita; quem ama, trata o outro com dignidade".

Decisões que já estão em curso

Sobre o risco de organizações adotarem tecnologia sem refletir sobre o impacto humano e ético, Geni aponta, como "vetor que me assusta", a revisão da legislação trabalhista. Assim como novas tecnologias podem perturbar o ser humano no aspecto comportamental e moral, ele também pode ser afetado pela exclusão de direitos que já possuía, como a insalubridade, o que gera insatisfação e causa impacto humano significativo em algumas profissões.

Como o profissional de Administração pode evitar esse cenário? A pergunta, reconhece, é delicada. Sua resposta: é preciso ter caráter, isto é, formação integral. O profissional de Administração deve servir à sociedade e ao cidadão, e não ao patrão, ao dinheiro ou ao lucro. As habilidades técnicas e comportamentais, diz, dependem desse caráter do gestor.

NR-1 E O CRA-RS: O QUE JÁ FOI FEITO PARA CUIDAR DA SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Conselho atua desde 2025 com ações de conscientização, canal de denúncias e pesquisas de clima organizacional



A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que inclui os riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais, colocou a saúde mental no centro da agenda das organizações. Fatores como assédio, relações interpessoais conflituosas e pressão no ambiente de trabalho passaram a exigir atenção estruturada das empresas e instituições. No Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS), o tema já vem sendo trabalhado de forma contínua e planejada.

Segundo o Tecnólogo Aldemi Silveira Leon, chefe do setor de Recursos Humanos do Conselho, as iniciativas começaram em 2025 e se apoiam em três frentes: conscientização, acolhimento e escuta.

Conscientização

A primeira frente consiste em ações educativas sobre assédio moral e sexual, realizadas todos os anos. O objetivo é que todo o quadro funcional conheça o tema, saiba identificar e diferenciar situações inadequadas e reconheça comportamentos incompatíveis com a cultura organizacional que o CRA-RS busca fortalecer. Para quem participa dos treinamentos, o ganho está na compreensão de como o assédio se manifesta.

O assessor técnico Pedro Vontobel, há um ano no Conselho, destaca que a importância das capacitações está em "mitigar e prevenir situações de assédio por meio do conhecimento das diferentes facetas e meios pelos quais o assédio pode permear o ambiente de trabalho". Segundo ele, o conteúdo considera "os agentes ativos e passivos, bem como as diferentes direcionalidades do ato", o que promove "a conscientização e a construção de um melhor ambiente profissional".

A assessora técnica Admª. Jessica Silva, há três anos no CRA-RS, vê nas capacitações mais do que a transmissão de informação. "Essas capacitações contribuem para fortalecer uma cultura organizacional pautada pelo respeito, pela ética e pela dignidade", avalia. Para ela, os treinamentos são "fundamentais para ampliar o conhecimento, estimular a reflexão crítica e conscientizar os colaboradores sobre seus direitos e responsabilidades".

A Admª. Isadora Heller, assessora técnica com quatro anos de casa, acrescenta que os encontros sobre NR-1, riscos psicossociais e assédio "servem como base para o conhecimento de como prevenir danos e violências". Na avaliação dela, "um grupo no mesmo status consegue se autoperceber e se policiar contra as atitudes que possam vir a prejudicar o clima e a cultura".

Acolhimento

Como medida complementar, o Conselho instituiu um canal de denúncias que permite o registro de relatos, inclusive de forma anônima. O canal foi criado para receber casos de assédio ou de comportamentos que contrariem os princípios e valores que orientam os espaços de trabalho da instituição.

Escuta

A terceira frente é a escuta dos empregados. "Aplicamos pesquisas de clima organizacional nos anos de 2025 e 2026. Os resultados da primeira edição subsidiaram iniciativas concretas de melhoria, incluindo avanços nas práticas remuneratórias e o desenvolvimento de ações voltadas ao fortalecimento das relações interpessoais e ao aprimoramento das práticas cotidianas de trabalho, reafirmando nosso compromisso com um ambiente organizacional mais respeitoso, saudável e colaborativo", destaca o chefe do RH.

Para Leon, a pesquisa também funciona como ferramenta de gestão. "Ela permite promover, acompanhar e diagnosticar as mudanças necessárias ou em andamento no ambiente organizacional", explica, o que possibilita comparar os efeitos das decisões e ações institucionais no exercício atual com os de períodos anteriores.

Entre os funcionários, a percepção é de que a iniciativa abriu um canal de diálogo. "Assim que tivemos a primeira pesquisa de clima, em 2025, sentimos que tínhamos espaço para sermos ouvidos", relembra Isadora Heller. Para ela, a pesquisa vai além de um instrumento de RH: "É o termômetro ideal para medir como estamos". A assessora também ressalta o retorno dado aos participantes: "É animador receber devolutivas de ações de melhoria ligadas diretamente aos pontos mais latentes avaliados por nós".

Jessica Silva enxerga na pesquisa uma forma de valorização das pessoas. Segundo ela, a iniciativa dá à gestão "a oportunidade de ouvir os colaboradores, compreender suas percepções, identificar pontos de melhoria e desenvolver ações para tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor, humano e saudável". A assessora acredita que o efeito vai além do bem-estar: "Essas iniciativas também refletem positivamente no engajamento e nos resultados institucionais".

39º EDIÇÃO DO PRÊMIO MÉRITO EM ADMINISTRAÇÃO LUIZ SIMÕES LOPES

Texto: Lourenço Marchesan
Fotos: Connect Marketing



Os agraciados do 39º Prêmio Mérito em Administração Luiz Simões Lopes com Adm. Leonardo José Macedo, presidente do CFA, e Adm. Flávio Cardozo de Abreu, presidente do CRA-RS.

Na noite do dia 18 de setembro, o Hotel Plaza São Rafael, localizado no centro da capital gaúcha, foi palco do Prêmio Mérito em Administração. Em 2025, a honraria concedida pela autarquia passou a se chamar oficialmente de Prêmio Mérito em Administração Luiz Simões Lopes, conforme Resolução Normativa nº 59 de 20 de outubro de 2025. A novidade visa homenagear o gaúcho que foi fundamental para a aprovação da Lei 4.769, em 9 de setembro de 1965, a qual regulamentou a profissão de Administrador no Brasil. Nascido em Pelotas (RS), em 2 de junho de 1903, Luiz Simões Lopes também foi o idealizador e primeiro presidente da Fundação Getúlio Vargas (FGV), instituição responsável pela criação do primeiro curso de Administração no país.

Neste ano, os agraciados foram a Admª. Rita de Cássia Reda Eloy, na Categoria Público; o Adm. César Gioda Bochi, na Categoria Privado; e Adm. Denis Pereira Chidem, na Categoria Ensino.

Entre as autoridades presentes, compareceram os membros da atual diretoria executiva e do conselho administrativo do CRA-RS, ex-presidentes e conselheiros da autarquia, o presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), Adm. Leonardo Macedo, e demais integrantes do CFA, assim como representantes de instituições de ensino espalhadas pelo estado e de entidades ligadas à profissão.

Sobre os três agraciados de 2026, o presidente do CRA-RS, Adm. Flávio Abreu, enfatizou que todos são pessoas de referência em suas respectivas áreas. "Nós temos o César, que é diretor-presidente do Banco Cooperativo Sicredi, o Denis, como reitor do Centro Universitário FSG, e a Rita, que foi ex-secretária de Administração do município de Porto Alegre", frisou, acrescentando que o diferencial desta premiação foi a estreia com o nome de Luiz Simões Lopes: "Por ele ter sido um dos precursores da Administração no país".

Logo depois do presidente Adm. Flávio Abreu ter subido ao púlpito para o seu discurso de boas-vindas ao público, o presidente do CFA, Adm. Leonardo Macedo, também fez o uso da palavra. O presidente do CFA ressaltou a importância que a Administração possui para o desenvolvimento da sociedade. "É a ciência da nossa profissão que traz geração de empregos, renda e criação de políticas públicas que trazem o bem", salientou.

Neste ano, os agraciados foram a Admª. Rita de Cássia Reda Eloy, na Categoria Público; o Adm. César Gioda Bochi, na Categoria Privado; e Adm. Denis Pereira Chidem, na Categoria Ensino.

Com a palavra, os agraciados

Admª. Rita de Cássia Reda Eloy, agraciada na Categoria Público. Natural de Niterói (RJ), Rita de Cássia Reda Eloy é graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e possui MBA em Gestão de Pessoas, com ênfase em Estratégias, pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Administradora da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), construiu uma trajetória marcada pela atuação em gestão de pessoas, governança, planejamento institucional e desenvolvimento organizacional. Ao longo da carreira, coordenou projetos estratégicos para a administração municipal, incluindo iniciativas relacionadas ao Plano de Carreiras, Plano de Saúde, implantação do Ponto Eletrônico, Lei de Acesso à Informação e Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Exerceu o cargo de secretária adjunta da PMPA entre 2005 e 2012, presidiu a ACESPA entre 2019 e 2022 e, atualmente, é 1ª vice-presidente da entidade, integra a Câmara Especial de Gestão Pública do CRA-RS e atua junto à Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre.

"É com grande satisfação que eu recebo este prêmio. Ele é um reconhecimento aos profissionais que tiveram bom desempenho em suas trajetórias. Acho muito importante que o Conselho faça esse reconhecimento porque nos deixa honrados e nos faz perceber que todo o trabalho e a dedicação, no meu caso no setor público, também teve uma valorização por parte daqueles que atuam a bem do serviço público."

Adm. César Gioda Bochi, agraciado na Categoria Privado. Natural de Santiago (RS), César Gioda Bochi é administrador formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde também concluiu o MBA em Finanças e o mestrado em Economia Aplicada. Possui ainda MBA em Gestão de Projetos pela ESPM e formação executiva em instituições de referência internacional, como Harvard Business School, INSEAD Business School, ISE Business School e Tel Aviv University. Com mais de 30 anos de atuação no sistema financeiro cooperativo, construiu uma carreira marcada pela liderança em gestão estratégica, inovação, governança corporativa e eficiência operacional. Atualmente, é diretor-presidente do



Admª. Rita de Cássia Reda Eloy, agraciada na categoria Público, junto aos presidentes do CFA e CRA-RS.



Presidente do CRA-RS e sua esposa, Admª. Claudia de Souza Pereira Abreu - ex-presidente do CRA-RS e coordenadora da Câmara de Administração de Saúde (CS) do Conselho



Adm. César Gioda Bochi, agraciado na categoria Privado, junto aos presidentes do CFA e CRA-RS.



Parte da equipe do CRA-RS



Adm. Denis Pereira Chidem, agraciado na categoria Ensino, junto aos presidentes do CFA e CRA-RS.



Presidente do CFA prestigiou o evento e participou da cerimônia de abertura e entrega dos prêmios aos homenageados.



Discurso do presidente do CRA-RS durante abertura do evento

Banco Cooperativo Sicredi e diretor executivo das empresas do Centro Administrativo Sicredi (CAS).

"Fico muito feliz com o reconhecimento, que traz uma imensa responsabilidade e que eu divido com quem fez parte da minha jornada. Essa premiação é como passar um 'déjà vu' na nossa cabeça. Eu comecei no Sicredi como estagiário há 32 anos e hoje ocupo a função de diretor-presidente do banco cooperativo."

Adm. Denis Pereira Chidem, agraciado na Categoria Ensino. Reitor do Centro Universitário FSG e diretor da FSG campus Bento Gonçalves, Denis Pereira Chidem é doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e especialista em Gestão do Ensino Superior e em Finanças. Ao longo de sua trajetória, consolidou atuação nas áreas de gestão acadêmica, educação superior, empreendedorismo e desenvolvimento regional, participando de importantes iniciativas voltadas à inovação e ao fortalecimento do ecossistema empreendedor da serra gaúcha.

"Ser reconhecido pelo CRA-RS é uma distinção que jamais imaginei receber na minha trajetória profissional. Receber uma homenagem como essa significa muito mais do que uma conquista individual. Ela representa a confiança, o incentivo e o apoio de inúmeras pessoas e organizações que, ao longo de anos, acreditaram no nosso trabalho e contribuíram para essa caminhada. Afinal, nenhuma jornada profissional se faz de forma solitária."

RESULTADOS 2026: FISCALIZAÇÃO E REGISTRO

POSIÇÃO CONSOLIDADA: JAN/SET 2026

REGISTROS DE EMPRESAS EM 2026	
Oriundos de Fiscalização	**Registros Espontâneos**
338	31

REGISTROS DE PESSOAS FÍSICAS ORIUNDOS DE FISCALIZAÇÃO EM 2026
157

FISCALIZAÇÃO DE EDITAIS (CONCURSOS E LICITAÇÕES) EM 2026	
Processos Abertos	**Editais Retificados**
38	1

PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO	Nº
Falta de Registro de Pessoa Jurídica	3.133
Pessoa Jurídica Inadimplente	172
Falta de Registro de Pessoa Física	430
Falta do Administrador Responsável Técnico	104
Pessoa Jurídica Empregadora (PJE)	34
Não Graduado em Administração	16
Edital de Concurso	8
Total Geral	3.897

ERRAMOS

Informamos que a tabela publicada na página 27 da edição impressa da Revista Master nº 182 – Relatório de Gestão 2025 continha erros.

Esclarecemos que a versão digital da revista, disponível em crars.org.br/revista-master, já foi corrigida e apresenta a tabela correta.

TABELA CORRETA - EDIÇÃO DIGITAL DA REVISTA MASTER Nº182 - RELATÓRIO DE GESTÃO 2025 - PÁGINA 27

HISTÓRICO DE ADIMPLÊNCIA E INADIMPLÊNCIA – 2025

INDICADOR	2023	2024	2025
PF – Registros Totais	30.739	31.293	31.803
Adimplentes PF	12.899	12.673	15.243
Inadimplentes PF	17.840	18.620	16.560
PF Inadimplência (%)	58%	60%	52%
PJ – Registros Ativos Totais	2.190	2.335	2.602
Adimplentes PJ	851	991	1.274
Inadimplentes PJ	1.339	1.344	1.328
PJ Inadimplência (%)	61%	58%	51%

TABELA ERRADA - EDIÇÃO IMPRESSA DA REVISTA MASTER Nº182 - RELATÓRIO DE GESTÃO 2025 - PÁGINA 27

HISTÓRICO DE ADIMPLÊNCIA E INADIMPLÊNCIA – 2025

INDICADOR	2023	2024	2024
PF - Reg. Principal	30.561	31.104	31.104
PF - Reg. Secundário (S)	178	189	189
PF - Reg. Principal	30.561	31.104	31.104
PF - Reg. Secundário (S)	178	189	189
PF - Reg. Principal	30.561	31.104	31.104
PF - Reg. Secundário (S)	178	189	189
PF - Reg. Principal	30.561	31.104	31.104
PF - Reg. Secundário (S)	178	189	189

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA CRA-RS

Período: Janeiro a Outubro de 2026

DESPESAS

Total de despesas*

R$ 14.712.944,82

COMPOSIÇÃO DAS DESPESAS

Pessoal e Encargos Sociais
R$ 4.290.329,56

Outras Despesas Correntes
R$ 6.075.412,36

Tributárias e Contribuições
R$ 22.496,51

Demais Despesas Correntes
R$ 634.778,83

Transferências Correntes
R$ 3.461.407,78

Investimentos
R$ 225.637,81

Serviços Bancários
R$ 2.881,97

RECEITAS

Total de receitas

R$ 20.615.321,84

COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS

Receita Tributária
R$ 420.785,56

Receitas de Contribuições
R$ 9.939.346,00

Serviços
R$ 232.723,64

Receitas Financeiras
R$ 3.617.487,52

Transferências Correntes
R$ 75.280,80

Outras Receitas Correntes
R$ 6.329.698,32



Foto: divulgação

Gerações e o Mercado de Trabalho no futuro

Tecnol. Adilson Quadros Moreira

Coordenador da Câmara de Gestão de Pessoas do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS)



Ao longo de mais de 35 anos atuando em administração de empresas aprendi que as organizações mudam, as tecnologias evoluem e os modelos de gestão se transformam. Mas uma coisa permanece: os resultados dependem, acima de tudo, das pessoas e da capacidade de trabalhar em conjunto.

Hoje, um dos grandes desafios das empresas é aproximar gerações que, muitas vezes, enxergam o trabalho por perspectivas diferentes. Profissionais experientes carregam conhecimento, vivência, senso crítico e aprendizados construídos diante de situações reais.

Os mais jovens chegam com novas referências, domínio das ferramentas digitais, inquietação e disposição para questionar modelos estabelecidos.

Na minha visão, o problema não está nessas diferenças, mas na maneira como lidamos com elas. Já não faz sentido acreditar que experiência, por si só, garante adaptação, assim como não podemos confundir familiaridade com tecnologia com maturidade profissional. Cada geração tem competências a desenvolver e conhecimentos a compartilhar.

O mercado de trabalho exige cada vez mais flexibilidade, aprendizado contínuo e capacidade de se reinventar. A inteligência artificial e a transformação digital estão mudando profissões e processos, mas não eliminam a importância do julgamento, da ética, da empatia e da responsabilidade nas decisões.

Acredito que cabe às lideranças construir pontes: criar espaços para que a experiência ensine, a juventude questione e ambas aprendam. Empresas que estimulam essa troca não apenas preservam conhecimento; também criam condições para inovar e preparar pessoas para o que ainda está por vir.

Depois de mais de três décadas de trajetória profissional, além de também minha experiência na docência do ensino superior, minha convicção é que não existe futuro sustentável para as organizações sem respeito à experiência, abertura ao novo e disposição para aprender em qualquer etapa da vida.

O futuro do trabalho não será definido pela idade de quem ocupa uma posição, mas pela capacidade de cada profissional de contribuir, evoluir e colaborar. Afinal, experiência sem renovação pode se tornar resistência, e inovação sem experiência pode perder direção. O verdadeiro diferencial está em unir as duas.



Foto: divulgação

O futuro do trabalho começa na forma de liderar

Admª. Ana Slaviero

Especialista em Gestão Empresarial e Hospitalar, consultora em Desenvolvimento de Lideranças, mentora e palestrante. Responsável pela condução do Programa de Desenvolvimento de Lideranças do CRA-RS.



A inteligência artificial e as novas tecnologias estão transformando processos, profissões e formas de trabalhar. Mas uma pergunta merece atenção: estamos desenvolvendo nossas lideranças com o mesmo cuidado que dedicamos à inovação?

A experiência nas organizações mostra que muitos desafios não começam na falta de conhecimento técnico. Surgem quando uma conversa necessária é adiada, um conflito não é enfrentado, uma decisão não é explicada ou alguém deixa de ser ouvido. Essas atitudes afetam a confiança, o clima de trabalho e a capacidade das equipes de alcançar resultados.

Por isso, preparar líderes para o futuro exige mais do que ensinar ferramentas de gestão. Exige desenvolver autoconhecimento, maturidade emocional, comunicação, capacidade de escuta e responsabilidade pelas próprias escolhas. O líder também precisa reconhecer como seu comportamento influencia as pessoas e o ambiente que ajuda a construir.

Essa perspectiva orienta o Programa de Desenvolvimento de Lideranças realizado no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS). Por meio de encontros coletivos e mentorias individuais, trabalhamos competências ligadas à comunicação, à gestão de pessoas e de conflitos, aproximando a aprendizagem de situações concretas do cotidiano profissional.

Um dos desafios desse processo é transformar consciência em ação. Saber a importância do feedback não significa saber conduzi-lo. Reconhecer um conflito não basta para resolvê-lo. A mudança aparece nas conversas que passam a acontecer, nos acordos que são cumpridos e na maneira como cada gestor assume sua parte nas relações.

O futuro do trabalho pede organizações capazes de inovar sem perder de vista a dignidade das pessoas. A tecnologia pode ampliar nossa capacidade de produzir e decidir. Cabe à liderança criar condições para que esse avanço seja acompanhado de confiança, respeito e desenvolvimento humano. **Afinal, que futuro estamos construindo com a maneira como lideramos hoje?**

Anuidade 2027



Profissional de Administração, fique em dia com o CRA-RS e exerça legalmente a profissão.

Informações:
financeiro.adm@crars.org.br
WhatsApp Financeiro: (51) 98023-4809

CRA-RS