

revista

MASTER

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | mar-abr 2019

Edição 161
ISSN 2236-5737



AS REGRAS DO JOGO

Assim como no xadrez, na gestão das empresas, cada movimento deve ser estrategicamente planejado. Mas para ganhar esse jogo de inteligência, um conjunto de práticas e diretrizes se torna essencial: a governança corporativa.

inscrições abertas para profissionais e estudantes



*Para profissionais da
área da Administração.
Inscrições até 01 de
jullho de 2019*



*Para profissionais e
estudantes da área da
Administração.
Inscrições até 30 de
agosto de 2019*

Faça a sua inscrição no
site www.crars.org.br





João Alves

*Adm. Cláudia de Souza Pereira Abreu
Presidente do CRA-RS
CRA-RS nº 20.905*

O xeque mate da gestão

Gerir empresas, desde as mais enxutas até as multinacionais, é uma tarefa que exige tempo, controle e envolvimento de todos que fazem parte da organização. Mas assim como em um jogo de xadrez, o segredo de uma gestão bem sucedida está em como você mexe as peças do tabuleiro. Com a diferença de que, na Administração, não há só um vencedor e um perdedor. A depender de como a empresa conduz os negócios e mantém a integridade de sua imagem frente a seus funcionários e ao mercado, todos perdem ou todos ganham.

Neste jogo de inteligência, o papel dos profissionais da Administração é essencial, seja nas áreas públicas ou privadas. É por isso que, nesta edição da Revista Master, trazemos como principal tema a Governança Corporativa. Na matéria de capa, além do conceito e de sua aplicação, compartilhamos a opinião de especialistas de diversos setores, como de comércio e serviços, da saúde e da indústria, que relatam suas experiências com a prática em suas áreas de atuação.

Em uma ramificação do tema principal, temos o compliance, um conceito mundialmente conhecido e que vem sendo incorporado no Brasil, principalmente após os escândalos de corrupção ativa e passiva envolvendo grandes empresas brasileiras na Operação Lava Jato. Este é um assunto que ganha as páginas da editoria Adm. Global, com análises e dados sobre os programas de integridade no país. Ainda relacionado à governança corporativa, que tem como um de seus princípios a transparência, colocamos em debate a Lei Geral de Proteção de Dados, que começa a entrar em vigor em agosto deste ano. Mostramos como as empresas estão se preparando para atender às exigências da nova legislação.

A área de recursos humanos ganha destaque em duas editorias: "Entrevista" e "Case". Liderança ágil, principal tema do Congregarh deste ano, é o mote para a conversa exclusiva com o vice-presidente financeiro da ABRH Brasil, Adm. Cassio Mattos, que também comenta sobre os impactos da inovação e como a governança atua no relacionamento entre a alta gestão e os colaboradores. Já como case de sucesso, apresentamos as "Carreiras Fluidas", um novo modelo de gestão da performance que vem sendo desenvolvido pela empresa gaúcha Resolution Inteligência Humana.

No espaço "Conexão CRA-RS" trazemos a cobertura do XII Encontro de Professores e Coordenadores dos Cursos das Áreas da Administração – EPROCAD, realizado em abril na Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, de São Luiz Gonzaga. Também mostramos os homenageados com o Prêmio Docência 2019, entregue durante a programação do EPROCAD.

Na editoria "Na Universidade", conversamos com o professor do curso de Administração da URI São Luiz Gonzaga e delegado do CRA-RS na região, Adm. Alceu Lopes, e com a estudante do sétimo semestre da instituição de ensino, Ketlen Pinto da Silva Fonseca sobre como o ensino superior tem ajudado a formar Administradores capazes de serem líderes nos processos de governança corporativa nas empresas.

Lançada na última edição, a editoria "Por Dentro do CRA-RS" mostra o trabalho das regionais de Frederico Westphalen e Passo Fundo e seus delegados em defesa da profissão e do fortalecimento da categoria no interior do Estado. Boa leitura!

PRESIDENTE: Adm. Claudia de Souza Pereira Abreu

Adm. Sérgio José Rauber (Vice-Presidente Administrativo)
Adm. Izabel Cristine Lopes (Vice-Presidente Financeiro)
Adm. Bruno José Ely (Vice-Presidente de Fiscalização e Registro)
Adm. Helenice Rodrigues Reis (Vice-Presidente de Relações Externas)
Adm. João Alberto Gonçalves Junior (Vice-Presidente Institucional)

COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS: Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler;
Adm. Valter Luiz de Lemos e Adm. Carlos Theodoro Strey.

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO: Adm. Luiz Klippert; Adm. Elimar Kroner Teixeira
e Adm. Otília da Costa e Silva Gomes.

CÂMARA DE REGISTRO: Adm. Nadir Becker e Adm. Maria D'Lourdes
Guimarães Rotermund.

CONSELHEIROS DO CRA-RS

Conselheiros Efetivos

Adm. Bruno José Ely; Adm. Carlos Theodoro Strey; Adm. Claudia de
Souza Pereira Abreu; Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler; Adm. Helenice
Rodrigues Reis; Adm. Izabel Cristine Lopes; Adm. João Alberto Gonçalves
Junior; Adm. Otília da Costa e Silva Gomes; Adm. Sérgio José Rauber e Adm.
Valter Luiz de Lemos

Conselheiros Suplentes

Adm. Elimar Kroner Teixeira; Adm. Fernando Fagundes Milagre; Adm. Luiz
Klippert; Adm. Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund; Adm. Mauro Ochman e
Adm. Nadir Becker

Conselheiros Federais

Efetivo: Adm. Cláudia de Salles Stadtlober
Suplente: Adm. Rogério de Moraes Bohn

Comitê Editorial

Adm. Claudia Abreu
Adm. Helenice Rodrigues Reis
Adm. Carlos Theodoro Strey
Adm. Flávio Cardozo de Abreu

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Usina de Notícias
www.usinadenoticias.com.br
Adriana Kühn - Jornalista
Carolina Lewis - Jornalista
Mariana Barcelos - Assistente
Vanessa Brum - Diagramação

IMPRESSÃO

Gráfica COAN
www.coan.com.br
TIRAGEM: 17.000 exemplares

FOTO DE CAPA: Fotolia

jornalismo@crars.org.br
Rua Marcílio Dias, 1030
Bairro Menino Deus
CEP 90.130-000
Porto Alegre - RS



/conselhoregionaldeadministracaoors
www.crars.org.br



SECCIONAIS REGIONAIS

CAXIAS DO SUL

Delegado: Adm. Davi Ballerini - CRA-RS nº 12.528
Rua Ítalo Victor Bersani, 1134 - Jardim América
95050-520 - Caxias do Sul / RS
Telefone: (54) 3029-6663
E-mail: caxiasdosul@crars.org.br

IJUÍ

Delegado: Adm. Benísio Roque Rodrigues - CRA-RS nº 31.115
Rua 14 de Julho, 1220/02 - Bairro São Geraldo
98700-000 - Ijuí/RS
Telefone/Fax: (55) 3333-6480
E-mail: ijui@crars.org.br

NOVO HAMBURGO

Delegado: Adm. Carlos Roberto Escher - CRA-RS nº 23.036
Rua Domingos de Almeida, 135 - Térreo
93410-100 - Novo Hamburgo/RS
Telefone: (51) 3582-6444
E-mail: novohamburgo@crars.org.br

OSÓRIO

Delegado: Adm. Nara Maria Müller - CRA-RS nº 18.245
Rua Marechal Floriano, 920 sala 109
95520-000 - Osório/RS
Telefone: (51) 3601-1381
E-mail: osorio@crars.org.br

PASSO FUNDO

Delegado: Adm. Luis Carlos Bortoncello - CRA-RS nº 33.631
Rua General Neto, 443 sala 503 - Bairro Centro
99010-023 - Passo Fundo/RS
Telefone: (54) 3601-5447
E-mail: passofundo@crars.org.br

PELOTAS

Delegado: Adm. Anselmo Teixeira La Rocca - CRA-RS nº 48.314
Rua XV de Novembro, 607/45
96015-000 - Pelotas/RS
Telefone/Fax: (53) 3025-4362
E-mail: pelotas@crars.org.br

SANTA CRUZ DO SUL

Delegado: Adm. Lucas Leon Rubinger Junior - CRA-RS nº 42.648
Rua Venâncio Aires, 633 sala 02 - Bairro Centro
96810-124 - Santa Cruz do Sul/RS
Telefone: (51) 3902-4183
E-mail: santacruzdosul@crars.org.br

SANTA MARIA

Delegado: Adm. Neiva Maria Cantarelli - CRA-RS nº 2.366
Rua Cel. Niederauer, 1565 sala 06/08
97015-123 - Santa Maria/RS
Telefone: (55) 3222-5815
E-mail: santamaria@crars.org.br



6 ENTREVISTA



8 CONEXÃO CRA-RS



10 ESPECIAL

6 ENTREVISTA

“Não adianta fazer curso, especialização, mestrado e doutorado e continuar perdendo oportunidades porque o comportamento não se adequa à cultura organizacional existente”, com o vice-presidente financeiro da ABRH Brasil, Adm. Cassio Mattos.

8 CONEXÃO CRA-RS

A cobertura do XII Encontro de Professores e Coordenadores dos Cursos das Áreas da Administração – EPROCAD e do Prêmio Docência 2019

10 ESPECIAL

Lei Geral de Proteção de Dados: os impactos da nova legislação e como as empresas estão se preparando para atender às exigências

13 FISCALIZAÇÃO

Carteira Especial do Estudante: gratuita e fica pronta na hora na unidade móvel CRA-RS Itinerante

14 CAPA

A Governança Corporativa: definição do conceito, seu impacto na gestão e sua importância nos mais variados setores do mercado

18 NA UNIVERSIDADE

Como a governança é trabalhada na graduação, com o professor e delegado do CRA-RS, Adm. Alceu Lopes, e com a aluna do 7º semestre de Administração da URI São Luiz Gonzaga, Ketlen Fonseca

19 OPINIÃO

Uma avaliação da pesquisa sobre a relação entre a atuação do Administrador Público no Estado e o Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA), pelos Administradores Clezio Saldanha dos Santos e Flávia Pereira da Silva

20 POR DENTRO DO CRA-RS

O trabalho desenvolvido pelos delegados Adm. Luis Carlos Bortoncello e Adm. Magda Ortigara, em Passo Fundo e Frederico Westphalen

22 ADM. GLOBAL

Compliance para afastar crises

24 CASE

Carreiras Fluidas: um novo modelo de gestão da performance

26 CAIXA DE SAÍDA

“ NÃO ADIANTA FAZER CURSO, ESPECIALIZAÇÃO, MESTRADO E DOUTORADO E CONTINUAR PERDENDO OPORTUNIDADES PORQUE O COMPORTAMENTO NÃO SE ADEQUA À CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE. ”



Arquivo Pessoal

Priorizar informações e pensar em soluções rápidas são desafios que têm se apresentado aos gestores a todo momento. O mundo complexo demanda mais do que profissionais competentes, mas líderes ágeis que consigam agregar, qualificar e integrar sua equipe. Para abordar o conceito, que foi o principal tema do Congresso de Recursos Humanos – CONGREGARH deste ano, entrevistamos o vice-presidente financeiro da ABRH Brasil e consultor, Adm. Cassio Mattos, que também falou sobre a relação entre a inovação e o papel dos Administradores neste contexto de mudanças. Confira a entrevista.

COMO PODEMOS CONCEITUAR A LIDERANÇA ÁGIL NO MUNDO ATUAL?

Hoje em dia, o que mudou e tem mudado é a velocidade com que as coisas acontecem. Então, na realidade, a liderança ágil é aquela do contexto atual, que anda no ritmo das ferramentas e das tecnologias, de como organizar as informações e os fatos para contribuir com o seu processo decisório. É um meio que está plugado no contexto contemporâneo da vida tanto em casa quanto no trabalho.

QUAL DINÂMICA PODEMOS APONTAR COMO A IDEAL PARA A APLICAÇÃO DA LIDERANÇA ÁGIL

DENTRO DAS EMPRESAS, PRINCIPALMENTE NO QUE DIZ RESPEITO À RELAÇÃO DOS FORNECEDORES E DOS COLABORADORES COM OS GESTORES?

Eu acho que, acima de tudo, o mais importante é termos empatia tanto na relação com os clientes, quanto na relação com os fornecedores. Hoje, a capacidade de se colocar no lugar do outro, de escutar o que o outro diz, de tentar resolver o problema do outro é o que determina em grande parte o sucesso de alguém. Temos que entender que estamos em um mundo onde todos querem ser sujeitos, não aceitam mais serem objetos.

COMO APLICAR ESSA LIDERANÇA SEM QUE HAJA ESSE TIPO DE

IMPOSIÇÃO?

Você tem duas opções no mercado: ou você contrata líderes ágeis ou desenvolve líderes para serem assim. O que você não pode é propor programas de desenvolvimento em que as pessoas não se desenvolvem e continuam sendo do jeito que são. Então, se há líderes assim (não ágeis), alguém os colocou lá, seja porque os escolheu ou porque está os mantendo. O problema não são eles, e sim quem está mantendo eles.

FRENTE AO CENÁRIO DE UM MUNDO CADA VEZ MAIS CONECTADO, QUAL O PAPEL QUE A INOVAÇÃO TEM NA GESTÃO DAS EMPRESAS?

Primeiro temos que entender a diferença entre melhoria contínua - que é pensar hoje como fazer melhor no amanhã tendo ganhos em qualidade - e inovação, que está relacionada a ganhos incrementais, ou seja, é realmente a disruptura. Com a velocidade com que as decisões são tomadas hoje em dia, surpreender é sempre o melhor a ser feito. Então, trabalhar com a inovação e entregar para seu cliente o que ele não esperava receber, ou seja, superar as suas expectativas, é melhor, isso não significa que seja fácil. Por outro lado, se você não estiver em um ambiente que permita isso, um ambiente em que as pessoas sintam que podem errar e podem deixar de lado a forma tradicional de realizar as suas tarefas para fazer diferente, você não consegue (inovar). Então, inovação é ambiente, é cultura organizacional, é estilo de liderança dentro da organização. A partir daí, é possível desenvolver uma cultura de inovação.

QUANDO FALAMOS EM LIDERANÇA ÁGIL LOGO RELACIONAMOS O CONCEITO AOS GESTORES. MAS COMO OS PRÓPRIOS COLABORADORES PODEM TAMBÉM DESEMPENHAR ESSE TIPO DE LIDERANÇA?

O líder ágil no dia a dia é aquele que anda na velocidade em que a empresa espera e necessita na resposta ao cliente e na transparência. A liderança ágil não é um fim, é um meio para poder atender alguém que se diz insatisfeito com o serviço, suporte ou atenção que está recebendo. Por isso, pessoas 'donas da razão', que têm opinião própria e não querem mudar, estão fora do mercado.

DENTRO DO SETOR DE RH, COMO OS CONCEITOS DA LIDERANÇA ÁGIL PODEM SER APLICADOS DA MELHOR FORMA PARA QUE ISSO CHEGUE AOS

COLABORADORES?

Bom, tem que começar de cima para baixo. Se o presidente da empresa não for assim, ele vai criar diretores e gerentes conforme o perfil dele. Se a gestão das mudanças não forem "top-down", a empresa ficará do jeito que está.

EM RELAÇÃO À GOVERNANÇA CORPORATIVA, QUE É O ASSUNTO CENTRAL DESTA EDIÇÃO, NA SUA AVALIAÇÃO COMO ELA PODE CONTRIBUIR PARA AS EMPRESAS?

A governança corporativa é especialmente importante porque ela é a organização, o controle e o monitoramento dos resultados da empresa. Ter uma governança através de um conselho de administração que seja o porta-voz e o interlocutor entre o que os acionistas esperam e a diretoria executa é uma garantia para haver uma distribuição das relações de poder, e com isso, os olhares sejam mais centrados e exclusivos no bem da empresa e não nos bens dos indivíduos.

COMO A GOVERNANÇA CORPORATIVA PODE AUXILIAR NA RELAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM SEUS GESTORES?

Ela pode ajudar a trazer a correta orientação da definição de espaços, de direcionamentos e de limites para a alta gestão. No momento em que ela define os fins para serem alcançados e a diretoria executiva define os meios para se chegarem a esses fins e desdobra isso entre as equipes, as pessoas podem entender que a empresa está pensando em uma única direção. Então, é importante que o conselho de administração atue como órgão da governança como forma de monitorar a diretoria para ver se os objetivos estão sendo alcançados e de que forma e a que custo financeiro e moral estão sendo alcançados. Então

é muito importante ter a figura da governança por meio dos conselhos de sócios, de administração e fiscal estruturados para haver uma harmonia e equilíbrio das relações de poder.

DIANTE DE TODAS AS MUDANÇAS QUE A INOVAÇÃO PROPICIA AOS PROCESSOS DE GESTÃO, COMO OS PROFISSIONAIS PODEM SE REINVENTAR PARA CONSEGUIREM UM BOM ESPAÇO NO MERCADO DE TRABALHO?

Não tem jeito, só tem uma opção que é investir profundamente em autoconhecimento para identificar seus gaps, lendo, estudando, acompanhando seus resultados e, a partir daí, procurar completar o conhecimento que lhe falta. Autoconhecimento é essencial, sem ele a pessoa faz o que a moda determina (MBA, mestrado) e não necessariamente isso corrige dificuldades operacionais. É por isso que mais de 90% das pessoas são contratadas pelo que sabem e demitidas pelo comportamento.

COMO TU ENXERGA O FUTURO DO ADMINISTRADOR NESTE CENÁRIO DE MUDANÇAS?

O futuro deste profissional depende dele, de quanto ele vai ter de proatividade, de protagonismo, de iniciativa, quanto vai ser ousado e vai ter brilho nos olhos. Não depende da formação, porque ter uma formação não garante sucesso, mas sim a atitude dele e a competência técnica que ele tem. Não adianta fazer o curso A, B ou C, fazer especialização, mestrado e doutorado e continuar perdendo oportunidades porque o comportamento não se adequa à cultura organizacional existente. A pessoa que quer ter sucesso tem que olhar primeiramente para si e entender quais são seus pontos fortes e fracos.



XII EPROCAD: ENSINO POR COMPETÊNCIAS E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM PAUTA

Promovido pela Câmara de Ensino do CRA-RS, a décima segunda edição do evento levou dezenas de professores, profissionais e estudantes a São Luiz Gonzaga para debater o ensino da Administração

“Precisamos ter orgulho da nossa profissão, pois a Administração move o mundo”. Foi com essa frase que o vice-presidente institucional do CRA-RS, Adm. João Alberto Gonçalves Junior, finalizou o XII Encontro de Professores e Coordenadores dos cursos das áreas da Administração – EPROCAD. O evento, que ocorreu entre os dias 12 e 13 de abril na Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) de São Luiz Gonzaga, foi marcado por debates, palestras e oficinas envolvendo o ensino por competências e a educação a distância.

Em dois dias de atividades, o encontro reuniu dezenas de professores, profissionais e estudantes das áreas da Administração. Como parte da programação do primeiro dia, o IX Fórum de Coordenadores

levantou o debate sobre a qualificação do ensino e da formação dos profissionais das áreas da Administração frente à crescente oferta de cursos em diversas modalidades.

Na avaliação do coordenador da Câmara de Ensino do CRA-RS, Adm. Nilson Varella Rubenich, o cenário necessita maior aproximação entre as Instituições de Ensino e o Conselho. Segundo ele, atualmente mais de 20 cursos de tecnologia estão habilitados ao registro, no entanto, o número de profissionais regulamentados não acompanha esse crescimento.

Já para o Coordenador do Curso de Negócios Internacionais da Escola de Negócios da PUCRS e representante da Angrad no Rio Grande do Sul, Adm. Adroaldo Lazarotto, o grande desafio dos docentes da

Administração é o de ajudar os alunos a se encontrarem em suas áreas de atuação, mas sem perder a essência da profissão, que é a visão sistêmica.

"A Administração não tem um DNA tão claro como a maioria dos cursos. Mas ela tem uma característica que outros cursos não têm: opção. Isso faz com que o Administrador possa estar em qualquer lugar, ou melhor, deve estar!", comenta o Adm. Lazarotto.

Ao proferir a palestra em nome do Conselho Federal de Administração (CFA), a conselheira federal, Adm. Claudia de Salles Stadtlober, chamou a atenção para os dados do Censo da Educação Superior de 2017 que revelam o aumento das matrículas em Cursos Superiores de Tecnologias na área da Administração e a diminuição em Bacharelado nos últimos dez anos. Entretanto, o índice de formados que se registram no Conselho ainda não supera 10%. Para a Adm. Claudia, a saída para reverter a situação é estabelecer funções e responsabilidades exclusivas do Administrador, assim como ocorre na Engenharia e na Medicina.

Presente na abertura do segundo dia de programação, o prefeito de São Luiz Gonzaga, Sidney Luiz Brondani, desta-

cou que a atuação dos profissionais da Administração contribuiu para o sucesso de diversos setores, inclusive da política. "Se nós tivéssemos pessoas com alguma formação em Administração ou com o mínimo de noção em nossos postos de trabalho, principalmente na vida pública, nós teríamos hoje um Brasil, um Rio Grande e municípios melhores" comentou.

Representando o Ministério da Educação, a professora Carmem Lúcia Castro da Cruz mostrou como as competências previstas na Diretriz Nacional Curricular dos cursos de Administração são avaliadas por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). De acordo com Carmem, a parceria entre o MEC e o CRA-RS é fundamental para alinhar o perfil de profissional que o mercado espera, assim como manter os cursos atualizados.

O XII EPROCAD, assim como o IX Fórum de Coordenadores e o XI Encontro Estadual da ANGRAD, realizados concomitantemente à programação, foram promovidos em conjunto pelo CRA-RS e URI, em parceria com o CFA, Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad) e Prefeitura Municipal de São Luiz Gonzaga.

Fotos: Carolina Lewis - Usina de Notícias

Prêmio Docência no Ensino Superior em Administração


Durante o XII EPROCAD também ocorreu a entrega do Prêmio Docência no Ensino Superior em Administração. De um total de oito premiados, cinco receberam a distinção durante o segundo dia de evento nas categorias bronze (15 anos de docência) e um na categoria ouro (30 anos de docência). Confira abaixo a lista completa dos premiados:

- Adm. Alceu de Oliveira Lopes (categoria bronze);
- Adm. Bianca Smith Pilla (categoria bronze);
- Adm. Maria Iara Schmeigel Moreira (categoria bronze);
- Adm. Margareth Schreiner (categoria bronze);
- Adm. Paulo Ricardo Ceni Barreto, representado pela professora Milena Pizzolotto DeConti Meneghine (categoria bronze);
- Adm. Renata Coradini Bianchi (categoria bronze);
- Adm. Renan Ribeiro da Silva de Castro (categoria bronze);
- Jorge Antônio Rambo (categoria ouro).



Parabéns aos agraciados

Realizado anualmente pela Câmara de Ensino do CRA-RS em três categorias (bronze, prata e ouro), a premiação é destinada a profissionais com, no mínimo, 15 anos de docência em cursos de Administração do Rio Grande do Sul e registrados há pelo menos cinco anos no CRA-RS.



NOVA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS: COMO SE PREPARAR?

A partir de agosto de 2019, as organizações de todo o País devem começar a seguir as regras impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados. A nova legislação, sancionada pelo ex-Presidente Michel Temer em 2018, vai ao encontro da atual tendência mundial de proteção e uso de dados pessoais. No Brasil, o texto tem como principal inspiração a legislação europeia. Leia mais, a seguir, o que dizem os especialistas sobre os principais aspectos e impactos da nova lei, tanto para organizações, quanto para a sociedade em geral.

As empresas brasileiras têm até o mês de fevereiro do próximo ano, 2020, para estarem de acordo com todas as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei Nº 13.709/2018), sancionada em 2018 pelo ex-Presidente da República, Michel Temer. A nova lei continua contemplando os aspectos antigos, mas agora incorpora as regras do Marco Civil da Internet e do Código de Defesa do Consumidor, trazendo a regulamentação para a proteção de dados pessoais no Brasil.

O texto teve inspiração em algumas iniciativas internacionais principalmente a legislação Europeia e, assim, reproduz pontos centrais da Diretiva 95/46/EC e do

General Data Protection Regulation (GDPR). A intenção da nova formulação da Lei de Proteção na versão brasileira é tornar o tratamento de dados pessoais mais transparente. A venda de dados pessoais tem se tornado cada vez mais lucrativa para grandes empresas, por isso é mais do que necessário deixar o processo mais seguro e confiável para os clientes desde o início, para assim, incentivar o desenvolvimento econômico e, consequentemente, tecnológico do Brasil. Especialistas dizem que o impacto da nova regulamentação será enorme, pois todo e qualquer tratamento de dados, sejam eles físicos ou

digitais, estará sujeito às novas normas.

O vice-presidente da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do RS (Assespro) e especialista em Segurança da Informação, André Mazon, explica que a Lei pode ser dividida em dois grandes temas: “prevenção de vazamento de dados” e “abuso da utilização de dados por parte dos controladores”. Segundo ele, as principais preocupações são com a segurança dos dados contra vazamentos e uso indevido das informações sem o consentimento do titular. Para o especialista, adequar-se à nova regulamentação será um desafio tanto no que diz respeito ao relacionamento entre a empresa e seus clientes, quanto à cultura das corporações. “As práticas para obter informações sobre clientes não podem mais acontecer da mesma maneira. Isso muda bastante a cultura corporativa de todas as empresas que fazem o uso de dados”, assegura.

Em relação às áreas que serão afetadas pela nova Lei, Mazon é sucinto: “todas aquelas que manipulam algum tipo de dado pessoal como marketing de venda e atendimento ao consumidor jurídico. A iniciativa não é veiculada a uma área somente das

empresas”. Ele ainda ressalta a importância da expertise dos Administradores para a prática da nova Lei. “Justamente por ela (a Lei) afetar as diversas áreas de uma empresa, não deve ser tratada somente por um setor da organização. É importante ter uma visão local do negócio, por conta disso a competência do Administrador é privilegiada nesse aspecto, por conseguir enxergar o todo”, avalia.

Para o Superintendente de Ouvidoria e Compliance do Sicredi e Bacharel em Administração, Luiz Carlos Wanderer, uma das exigências mais desafiadoras da LGPD para as empresas está atrelada à gestão do consentimento e do acompanhamento do ciclo de vida dos dados, ou seja, os caminhos e usos que esses dados percorrem na empresa levando em conta os direitos e proteções. Sobre os impactos da nova lei e tudo que ela pode acarretar, o profissional relata que, mesmo as empresas que sempre prezaram pela segurança das informações e pela privacidade do titular – como o caso do Sicredi – terão que tornar esta preocupação mais palpável e à disposição dos clientes.

“Diversas atividades deverão ser realizadas, tais como a criação de um programa de proteção de

PRINCIPAIS PONTOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

- Interesse: As empresas serão obrigadas a informar aos seus clientes como seus dados são tratados, pedir permissão para serem compartilhados e terão responsabilidade sobre seus vazamentos, se houver;
- Consentimento: os titulares deverão fornecer por escrito ou meio equivalente o seu consentimento em compartilhar os dados e terão o direito de revogar a permissão a qualquer momento;
- Livre acesso: cada indivíduo terá o livre acesso às suas próprias informações coletadas e tratadas por empresas, assim como o direito à portabilidade desses dados para outros fornecedores;
- Sem fronteiras: empresas de outros países que tiverem dados de brasileiros em seus cadastros também deverão se adequar à legislação brasileira, desde que tenham filial, agência, sucursal, estabelecimento ou escritório instalado no Brasil;
- Data Protection Officer: deverá haver uma pessoa interna na empresa responsável pela proteção dos dados. A lei também prevê a criação de uma comissão para atentar a essas questões, discutindo pedidos, acompanhando as exigências nacionais;
- Penalidades: em caso de descumprimento da lei, estão previstas multas de até 2% do faturamento no Brasil, excluídos os tributos, limitada a R\$ 50 milhões. Também há possibilidade de multa diária, observado o mesmo limite;
- Boas práticas e governança: A LGPD incentiva a instituição de programas de governança e boas práticas de gestão, como medidas atenuantes na imposição de penalidades.

dados, ações de conscientização e treinamento, e, enfim, a preparação da empresa para uma rápida capacidade de resposta e solução frente aos eventuais incidentes. Novas diretrizes deverão garantir um impacto positivo na realização de negócios, tornando-os mais transparentes e seguros”, comenta Wanderer.

Tanto o vice-presidente da Assespro, quanto o Superintendente do Sicredi, acreditam que o maior desafio para as organizações seja o acultramento. Para Wanderer não basta apenas implementar uma política de proteção de dados ou até mesmo toda a estruturação das diversas aplicações da TI, mas se torna necessária a efetiva mudança de comportamento de todos os funcionários, fazendo-os conhecer seus papéis e suas obrigações.

“É uma trajetória que depende de toda a empresa. A jornada de conformidade é longa e exige muito foco e agilidade. Nossa estratégia está em traçar diretrizes claras rumo à proteção de dados e segurança, sob a premissa da boa-fé e dos fundamentos legais”, diz Wanderer.

O superintendente ainda avalia que a Lei mudou o modelo de trabalho até hoje exercido pelas empresas e sua importância se dá na atual conjuntura do país. “Nesta era de massificação do consumo de dados pessoais, principalmente pelas redes sociais e, essencialmente pelo próprio desconhecimento do usuário sobre a utilização dos seus dados, a legislação permitirá que a empresa se organize e forneça maior confiabilidade e transparência ao consumidor daquele produto ou serviço”, considera.

Ulisses Machado, Assessor da Diretoria e Especialista na questão da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), diz que as exigências da nova Lei de Segurança de Dados - que segundo ele não são poucas - podem ser resumidas em um princípio básico de

“O propósito da Lei não é apenas o de proteger dados, mas de garantir um fluxo adequado de dados e que a economia funcione com o uso dessas informações de forma adequada, respeitando o direito de todos.”

**ULISSES MACHADO,
ESPECIALISTA NA QUESTÃO
DA LGPD NO SERPRO**

proteção ao direito do indivíduo de ter o próprio controle e a preservação de seus dados. “É importante deixar claro que o propósito da Lei não é apenas o de proteger dados, mas de garantir um fluxo adequado de dados e que a economia funcione com o uso dessas informações de forma adequada, respeitando o direito de todos”, avalia Machado, reforçando a importância da privacidade de cada indivíduo ser valorizada e garantida.

De acordo com o especialista, depois que a LGPD entrar em vigor será criada uma autoridade nacional de proteção de dados, que será responsável por fiscalizar a atividade das organizações e do Governo. Além de verificar como são tratados os dados pessoais, ela também receberá do Poder Legislativo brasileiro a autonomia para aplicar multas de até R\$ 50 milhões por evento danoso ao direito patrimonial e moral, além de prejuízos de outras penalidades.

Machado considera que todos os setores das organizações, que de uma forma ou de outra estão envolvidos no tratamento de dados, deverão ser impactados, como as áreas de Produção, de Governança, Administrativa e Logística. “Essas áreas são obrigadas a tratar dados pessoais com a mesma responsabilidade e qualidade. No Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), por exemplo, nós estamos trabalhando para que todas as áreas estejam envolvidas e treinadas”, afirma.

Ao final, o especialista ressalta que é preciso contar com um calendário de treinamentos eficientes voltados até mesmo para os funcionários que não trabalham diretamente com tratamento dos dados pessoais. Segundo ele, isso ajuda para que todos tenham noção da gravidade do assunto e assim não coloquem a perder o trabalho dos demais colegas.

CRA-RS Itinerante passa a emitir Carteira Especial do Estudante

Agora, os alunos de cursos técnicos, tecnológicos e bacharelados das áreas da Administração possuem mais uma opção para solicitar a Carteira Especial do Estudante. O serviço, que já era disponibilizado no site do CRA-RS e na sede em Porto Alegre (Rua Marçílio Dias, 1030, Bairro Menino Deus) passou a ser oferecido também pelo CRA-RS Itinerante. A emissão da carteira é totalmente gratuita e na unidade móvel ela fica pronta na mesma hora.



Benefícios da Carteira Especial do Estudante

- Acesso a cursos gratuitos disponíveis na Universidade Corporativa do Administrador;
- Descontos em mais de 70 serviços oferecidos por empresas conveniadas;
- Recebimento dos informativos do Conselho como a revista Master e a newsletter semanal;
- Participação em eventos promovidos pelo Conselho e suas Seccionais.

Como solicitar:

- Para realizar a emissão da Carteira Especial do Estudante é necessário que o próprio estudante realize um pré-cadastro no site do CRA-RS, na aba serviços on-line. No link, ele deverá preencher suas informações pessoais e anexar os seguintes documentos: documento de identificação com foto, CPF, foto 3x4, comprovante de matrícula e de residência, título de eleitor e certificado de reservista.
- Para concluir a solicitação, o aluno pode procurar a Unidade Itinerante ou a sede do CRA-RS para retirar a sua carteira. Ainda há a opção de receber pelo Correio, para isso é necessário entrar em contato com o CRA-RS pelos telefones (51) 3014-4776 / 4713 ou e-mail crars@crars.org.br após finalizar o pré-cadastro.

NÚMEROS DA FISCALIZAÇÃO Janeiro a Abril de 2019*

AUTO DE INFRAÇÃO GERAL **83**

FICHA DE VISITA GERAL **40**

REGISTRO DE COMPROVAÇÃO DE APTIDÃO (RCA) GERAL **96**

PROCESSOS DE EDITAIS E LICITAÇÕES GERAL **02**

INTIMAÇÃO GERAL **133**

NOTIFICAÇÃO DE DÉBITO GERAL **25**

OFÍCIOS GERAL **302**

PROCESSOS NOVOS GERAL **109**

INFORMAÇÃO TÉCNICA GERAL **154**

Total Geral: 944

RELATÓRIO DE REGISTROS

ADMINISTRADORES	352
TECNÓLOGOS	57
TÉCNICOS EM ADM.	03
CURSOS SEQUENCIAIS	00
MESTRES	01
GESTORES	02
PESSOA JURÍDICA	12

Total de Registros: 427



GOVERNANÇA CORPORATIVA: AS REGRAS DO JOGO DAS EMPRESAS

O verbo "governar" tem muitos significados. Na política, está ligado à administração de uma nação, estado ou município. Na vida pessoal, relaciona-se com o ato de dirigir, ter autoridade, conduzir e regular o andamento. No mundo empresarial, o conceito dá origem ao termo "governança corporativa", que é nada mais do que um conjunto de práticas com o propósito de melhorar a qualidade da gestão empresarial e atender aos anseios de todos os envolvidos. Trocando em miúdos, são "as regras do jogo" das empresas. Muita gente faz cara feia ao ouvir o termo. Mas a verdade é que a governança corporativa pode ser uma ferramenta de proteção contra crises de imagens e até a falência das empresas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a governança corporativa consiste no "sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas". Já para o diretor da ROI consultoria e especialista no assunto, Adm. Roberto Roedel, o termo pode ser resumido como "o governo das relações de uma empresa em que todas as partes são protegidas".

Na avaliação do Adm. Roedel, no Brasil, a maioria das pessoas ainda não está familiarizada com o conceito e o julgam como complexo, pois é um tema que só tomou forma por aqui nos anos 90, principalmente em 1995

com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Posteriormente, esse órgão deu origem ao atual Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que em 1999, lançou o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", o primeiro código brasileiro sobre Governança Corporativa.

Conforme o Administrador, em um contexto mundial, a governança corporativa já está consolidada, pois nasce nos Estados Unidos pós 2ª Guerra Mundial, quando era comum que os proprietários (muitas vezes famílias) tivessem o total poder das decisões administrativas e ocupassem os cargos de gestão. Além disso, nesta época, os sócios minoritários - com pequena parcela de participação - acabavam entrando em conflito

com os sócios majoritários que detinham a maior parte das decisões. Com isso surgiu a necessidade de criar mecanismos para evitar que executivos e conselheiros contratados por fora agissem apenas em benefício próprio. Dessa forma, a partir da Teoria da Firma ou Teoria do Agente-Principal, dos autores Jensen e Meckling em 1976, surge um conjunto de práticas que incluem monitoramento, controle e ampla divulgação de informações, que passa a se chamar governança corporativa.

O conceito é baseado em quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Para o Adm. Roberto Roedel, as empresas que adotam a governança devem desenvolver todos os princípios para de fato concretizar a aplicação do termo. Também falamos no tripé clássico da governança: propriedade, gestão e família.

“É comprovado por pesquisas que as empresas que ado-

tam a governança corporativa têm desempenho superior àquelas que não têm. Mas para isso é preciso existir uma separação bem clara entre propriedade, gestão e família para que uma não entre em conflito com a outra. No momento em que se consegue separar bem isso já temos um grande passo em relação à governança”, aponta o Administrador.

NAS EMPRESAS FAMILIARES: FORMALIZAÇÃO

Segundo o estudo “Governança em Empresas Familiares: evidências brasileiras”, realizado pelo PWC em conjunto com o IBGC, 71% das empresas do Brasil são familiares. É o caso da gaúcha Macro Engenharia, que adotou a governança corporativa há cerca de cinco anos. Na época, a diretoria, que é formada apenas por membros da família, sentiu a necessidade de formalizar os processos e separar as atividades empresariais e familiares, conforme conta o engenheiro me-



TRANSPARÊNCIA: Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.



PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.



EQUIDADE: Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC

cânico e diretor comercial Fernando Holderbaum.

Ele relata que os pais deram liberdade para que ele e os irmãos participassem dos negócios da família, mas que todos se interessaram em iniciar desde cedo na empresa. Geralmente com 15 anos já atuavam como auxiliares, ajudando em tarefas de escritório.

“Sempre preferimos inverter a ordem e ser uma família empresarial. Mas vimos que chegou em um ponto em que sentimos que era necessário profissionalizar mais, pois as

atividades da família e da empresa estavam se misturando. Sabemos que isso geralmente não dá certo, porque envolve interesses pessoais”, comenta Holderbaum.

Quando decidiram que era necessário recorrer à governança corporativa, procuraram uma consultoria, que ajudou a formalizar as regras, normas e benefícios e criar um protocolo familiar. Em um segundo momento, com a chegada da terceira geração, uma nova versão do protocolo foi elaborada também com o auxílio de uma empresa terceirizada, que



realizou coaching com todos os gestores da empresa para ajudá-los na orientação da carreira.

Os dados da pesquisa entre a PWC e o IBGC também revelam que menos de 30% das empresas familiares chegam à terceira geração, o que é o caso da Macro. Segundo o diretor, a adoção da governança corporativa deu mais possibilidade para que a empresa continue sendo totalmente familiar pelos próximos anos.

“Nos preocupamos em formalizar as ideias por meio da governança para que a empresa siga na 3ª e 4ª geração. Com certeza hoje a probabilidade de isso acontecer é muito maior”, analisa.

Holderbaum ainda comenta outros benefícios que a governança trouxe para a empresa, como a segmentação e a redistribuição das áreas e tarefas, além da oficialização de calendários e de regimentos para reuniões - o que reforça a importância de ter Administradores à frente dos processos ligados à Governança Corporativa. Ele também cita a implementação de um Comitê Familiar, coordenado pela matriarca - hoje afastada da empresa - e pelas noras, e que tem como propósito a realização de cursos, ações voluntárias e momentos de integração.

NO COMÉRCIO E SERVIÇOS: ESSENCIAL

Na avaliação do diretor regional do Senac-RS e Administrador José Paulo da Rosa, a governança corporativa é um conceito importante para todos os setores, mas em especial para o de comércio e serviços por ser um dos segmentos que mais empregam.

“A governança corporativa é essencial, porque auxilia para que possamos aplicar melhor as ferramentas de gestão e com isso tenhamos um melhor desempenho tanto internamente quanto externamente ao atender às expectativas do público”, considera o Administrador.

Ele conta que, por meio do Conselho Administrativo formado por empresários e representantes de diversas categorias, o Senac aplica os fundamentos da governança corporativa e se preocupa em fomentar a aplicação do conceito também pelos micro e pequenos empresários. Para isso, a organização oferece uma série de capacitações e programas na área que vão desde o nível básico até a pós-graduação.

“A qualificação é fundamental para o sucesso de qualquer gestão. Mas no caso de quem deseja abrir seu próprio negócio, os programas de qualificação são as melhores for-

mas de compreender e dominar os conceitos de governança corporativa e assim conseguir aplicá-los da maneira correta”, avalia ele.

De acordo com o Adm. José Paulo da Rosa, a governança corporativa abre espaço para que a empresa tenha uma melhor conduta ética, e que faça uso de ferramentas como o compliance. Ele também acredita que os conceitos ajudam na construção de métricas, na avaliação de desempenho e na elaboração de estratégias, tarefas intrínsecas dos profissionais da Administração.

“A presença do Administrador na composição da equipe de governança corporativa é essencial, pois é um profissional que possui conhecimento de gestão e uma visão sistêmica do todo”, afirma.

No entanto, ele avalia que há muito espaço para mais atuação dos Administradores na Governança Corporativa, principalmente na área de comércio e de serviços, onde, em sua visão, a presença dos profissionais da área ainda é insuficiente - embora recente levantamento do IBGC aponte que 21% dos profissionais dos conselhos administrativos são formados por Administradores.

NA SAÚDE:

“O PROCESSO DOS PROCESSOS”

À frente de um dos maiores centros de referência internacional em saúde, o superintendente do Hospital Sírio Libanês de São Paulo, Fernando Torelly, acredita que o ponto mais importante na instituição de saúde é a governança. Segundo ele, a partir da definição clara do modelo de gestão organizacional e do posicionamento político da alta governança, todas as estratégias e ações da organização são influenciadas decisivamente por isso.

“O ponto central de sucesso e de desempenho de uma instituição é o posicionamento da alta governança que valoriza a qualidade, a segurança, o profissional, o ambiente de trabalho e dá transparência ao processo de gestão. Portanto, o sistema de governança é, sem dúvida, um grande ativo da organização, é o que assegura a entrega de valor para o paciente”, assegura Torelly.

Ao citar uma frase do empresário Jorge Gerdaud que diz “a governança é o processo dos processos”, Torelly explica

que a governança é o que dá a sustentação para os rumos da organização. E no caso das instituições de saúde, ela tem um papel ainda mais importante que é o de orientar o trabalho,

principalmente dos médicos e enfermeiros, e assim qualificar o atendimento aos pacientes.

Torelly confere o sucesso do Sírio Libanês ao modelo de governança adotado pela comunidade sírio-libanesa que deu origem ao projeto, em 1921, com a entidade filantrópica Sociedade Beneficente de Senhoras, que até hoje é mantenedora da instituição. De acordo com ele, a participação das senhoras desde a fundação e a governança corporativa estabelecida há 10 anos são os fatores primordiais para o sucesso e crescimento da instituição.

Ele afirma que a governança criou uma estrutura muito forte baseada nos conselhos de administração e técnico e nos comitês que, junto com a diretoria estatutária formada por senhoras da comunidade sírio-libanesa, asseguram a perpetuidade da história, dos princípios e dos valores da instituição. Outros mecanismos de governança adotados pelo hospital é o comitê de compliance e o canal de denúncia.

“É um misto de gestão altamente profissional com o foco na história e nos valores, que dão a orientação para o grupo executivo trabalhar, e isso é fundamental para o hospital ser o que é hoje”, declara.

Torelly defende que instituições de saúde, sejam pequenas, médias ou grandes que atuam sem um processo de governança sólido, estão sujeitas ao fracasso. Conforme conta, em diversos hospitais para os quais ofereceu consultoria ao longo da vida e que não tinham um processo de governança adequado, haviam desvios e preços de compra muito altos, além de não existir prioridade no atendimento ao paciente. Com isso, ele destaca o papel dos Administradores para garantir a adequada aplicação das práticas de governança.

“Em um hospital, o médico tem que cuidar da medicina, o enfermeiro cuida da beira do leito e da assistência ao paciente, o Administrador é quem faz o hospital funcionar. Ele é o representante para que tudo chegue ao paciente da forma mais adequada possível, e por isso ele tem que estar totalmente integrado ao modelo de governança e exercer nas suas áreas os princípios e valores adotados pela instituição”, defende Torelly.

“A presença do Administrador na composição da equipe de governança corporativa é essencial, pois é um profissional que possui conhecimento de gestão e uma visão sistêmica do todo.”

**ADM. JOSÉ PAULO DA ROSA,
DIR. REGIONAL DO SENAC-RS**

Este é o espaço que docentes e acadêmicos têm para abordar temas atuais que abrangem a Administração. Nessa edição, conversamos com o professor Adm. Alceu de Oliveira Lopes, do Curso de Administração da URI, São Luiz Gonzaga e com a aluna do 7º semestre do Curso de Administração da URI São Luiz Gonzaga, Ketlen Pinto da Silva Fonseca.

ADM. ALCEU LOPES

Professor do curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, de São Luiz Gonzaga e Delegado do CRA-RS na cidade CRA nº15041
alceulopes17@hotmail.com

Arquivo pessoal



Para o Administrador Alceu de Oliveira Lopes, a transparência é o foco principal quando o assunto é Governança Corporativa. Professor do curso de Administração da URI de São Luiz Gonzaga e Delegado do CRA-RS na cidade, o Adm. Lopes aponta que, para a sociedade em geral, a importância do assunto é relacionado à confiança de acionistas com as empresas em que investem. Já no ambiente acadêmico, o Administrador ressalta que o processo é inovador na área de gestão das empresas, sendo necessário trabalhar o conteúdo em sala exaustivamente por meio da teoria e de exemplos práticos, para assim consolidar o conhecimento no pensamento dos universitários. Na avaliação do professor, dentro das organizações, o assunto pre-

cisa ser tratado com clareza em relação aos atos das empresas, tanto para com o público interno, quanto para o público externo. De acordo com o Administrador, os mecanismos, os incentivos e o monitoramento criados pela governança corporativa asseguram que o comportamento dos executivos esteja alinhado com os interesses dos acionistas, para assim haver equidade nos processos decisórios. Sobre as mudanças do mercado de trabalho o professor comenta: “As mudanças são inevitáveis nos dias de hoje. Antes o que se levava décadas para se transformar, agora pode se tornar obsoleto em poucos meses. Isso acontece também no mercado de trabalho atual graças às novas tendências e tecnologias inseridas na vida da sociedade”, conclui.

O mercado de trabalho está em constante movimento, assim como todas as outras esferas da sociedade. O novo modo de consumo requer que as empresas se adaptem aos novos costumes, para sobreviver no mundo dos negócios. A Governança Corporativa vai ao encontro da nova forma de realizar a gestão administrativa, cada vez mais focada em oferecer uma estrutura que corrobore para a tomada de decisão saudável entre os gestores e a transparência para com a sociedade. Neste contexto, o ensino na área da Administração torna-se um dos pilares cruciais para formar profissionais capacitados para tomar as rédeas dessa importante transformação.

KETLEN PINTO DA SILVA FONSECA

Estudante do sétimo semestre do curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI
ketlenpintodasilvafonseca@gmail.com

Arquivo pessoal



Já para a estudante do sétimo semestre de Administração, Ketlen Pinto da Silva Fonseca, a Governança Corporativa define-se como uma gestão eficiente e integrada dentro das organizações, que envolve todos os públicos de interesse, os chamados “steakholders”. Ela acredita que a gestão baseada na Governança Corporativa auxilia na tomada de decisões, pois as deliberações passam a ser baseadas no interesse e na expectativa de todos os envolvidos, no crescimento e na sustentabilidade da organização. Na avaliação de Ketlen, o estudo do tema é imprescindível para conhecer os melhores meios de gerir uma empresa, mas evidencia a busca por se informar mais

sobre o assunto fora da sala de aula. Sites, artigos e livros são suas principais fontes de conhecimento, além das aulas na Universidade. Como conselho final aos demais estudantes de Administração, Ketlen fala sobre a importância de estar sempre se atualizando: “O profissional que é apto a atualizações do mercado, consegue atuar em várias organizações, se assim desejar, e atender com destreza as necessidades de cada uma delas de acordo com o papel que assume. Possui estabilidade, segurança, recebe mais oportunidade de crescimento e desenvolvimento intelectual, e tem grande visibilidade no mercado de trabalho”, finaliza.

O Administrador Público e a qualidade da Gestão Pública no RS

Adm. Flávia Pereira da Silva e Adm. Clezio Saldanha dos Santos

A sociedade se encontra mais consciente de seu papel ativo na busca da eficiência das instituições públicas. No entanto, de acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)¹ de 2017, Porto Alegre possui 935 Administradores nos órgãos públicos de Porto Alegre, e somente 142 nas demais cidades do Estado. Diante deste cenário, o Conselho Regional de Administração do RS através da sua Câmara de Gestão Pública protagonizou em 2018 uma pesquisa para verificar uma possível relação entre a atuação do Administrador Público nos 497 municípios do Estado e o Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA).²

O estudo foi desenvolvido em complementação à pesquisa do CRA-RS em 2017, que levantou dados em 202 municípios no RS, sendo que apenas 94 responderam possuir cargos exercidos por Bacharéis em Administração. Estes profissionais possuem presença marcante no município de Porto Alegre, número muito maior do que o restante dos municípios, razão pela qual os seus resultados foram apresentados à parte.

As pesquisas de 2017 e 2018 abriram espaço para um novo campo para reflexão e análise de práticas existentes, ao mesmo tempo em que são preocupantes: do total de municípios, 9,41% responderam que possuem profissionais de Administração nos seus quadros atuando somente no Poder Executivo. Para cargos cujo pré-requisito seja a formação em Administração, o percentual é mais elevado: cerca de 39,61% dos municípios do Executivo ou Legislativo possuem essa característica. Já o requisito para cargos em comissão está presente somente em 8,91% dos municípios, e exclusivamente no Poder Executivo.

A pesquisa do CRA-RS de 2017 já alertava para o número reduzido de vagas em comparação ao número de Administradores formados, embora 27,8% dos municípios pesquisados possuam Instituição de Ensino Superior com oferta de curso

de Bacharelado em Administração. No estudo desenvolvido em 2018, verificou-se que 80 dos municípios participantes possuem no total 340 cargos ocupados por Bacharéis em Administração. Destes, 211 encontram-se na Capital, ou seja, 62,05% dos cargos informados.

Esta pesquisa foi a primeira a buscar relacionar a atuação dos Administradores Públicos na Gestão Pública. Embora os resultados revelam que não há uma correlação direta entre a atuação dos Administradores e os serviços das prefeituras, já suscita desafios no âmbito das políticas públicas, pois possibilitou identificar os municípios com melhores práticas, onde há presença de Administradores. Os indicadores que mais se destacam no ranking do Rio Grande do Sul, nos municípios de porte grande, são: Terceirização de serviços básicos, Articulação institucional, Planejamento Urbano e Índice de qualidade da gestão.

Portanto, os desafios para os gestores públicos incluem a transversalidade das políticas públicas, o mapeamento das competências dos Administradores Públicos e o desenvolvimento de lideranças capazes de alavancar o processo de mudança dentro do seu âmbito de atuação, entre outros.

¹ RAIS - Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) englobam todos os órgãos da administração direta e indireta dos governos federal, estadual ou municipal, inclusive as fundações supervisionadas e entidades criadas por lei, com atribuições de fiscalização do exercício das profissões liberais. Disponível em <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/>. Acesso: 22 de fevereiro. 2019.

² O Conselho Federal de Administração (CFA) por meio de sua Câmara de Gestão Pública (CGP) criou o Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA). O índice consiste em uma métrica de governança pública nos municípios brasileiros a partir de três eixos: Finanças, Gestão e Desempenho. Elaborado a partir de dados secundários, ou seja, de dados já publicados nos Portais de Transparência municipais, o IGM-CFA busca ampliar o debate sobre a importância da boa gestão pública para o desenvolvimento da sociedade. Disponível em <http://www.igm.cfa.org.br/>. Acesso: 22 de fevereiro. 2019.

Adm. Flávia Pereira da Silva – CRA-RS nº 26064

Mestre em Administração com experiência em gestão pública, planejamento estratégico, projetos e modelos de gestão. Atualmente é Assessora Técnica de Planejamento e Programação Orçamentária no Departamento Municipal de Previdência dos Servidores Públicos de Porto Alegre (PREVIMPA). Membro da Câmara de Gestão Pública do CRA-RS desde sua fundação em 2014. Contato: flaviaps.poa@gmail.com

Adm. Clezio Saldanha dos Santos – CRA-RS nº 8116

Bacharel em Administração de Empresas e Administração Pública e doutor em Administração. Atualmente é professor da UFRGS e coordenador do curso de especialização em Administração Pública Contemporânea do CEAPC. É sócio-fundador da Sociedade Brasileira de Administração Pública e membro da Câmara de Gestão Pública do CRA-RS. Contato: cssantos@ea.ufrgs.br



DISSEMINANDO CONHECIMENTO POR MEIO DA EDUCAÇÃO: O TRABALHO DAS REGIONAIS NO INTERIOR DO ESTADO

Criada para dar destaque ao trabalho das regionais no Estado, a editoria Por Dentro do CRA-RS chega à segunda edição. Além do exercício legal da profissão nas áreas de Administração, a educação também é um dos pilares do Conselho, por ser um dos instrumentos essenciais para que o trabalho realizado tenha mais longevidade. Conheça agora as iniciativas realizadas nas cidades de Passo Fundo e Frederico Westphalen.

Um dos principais objetivos do Conselho é disseminar, para estudantes e profissionais da área de Administração, o conhecimento sobre a profissão e os novos rumos de atuação no mercado de trabalho por meio da educação. É com base nisso que a Seccional de Passo Fundo e a regional de Frederico Westphalen, através de seus representantes maiores, respectivamente, o Del. Adm. Luis Carlos Bortoncello e a Del. Adm. Magda Ortigara, desenvolvem atividades ligadas à área nas duas cidades do interior do Estado.

Como, por vezes, algumas iniciativas levam tempo para chegar

nas cidades da parte rural do Estado, o Delegado Administrador Luis Carlos Bortoncello, de Passo Fundo e a Delegada Administradora Magda Ortigara, de Frederico Westphalen, procuram desenvolver seus trabalhos em conjunto com as Instituições de Ensino Superior (IES). Segundo o Del. Adm. Bortoncello, a seccional de Passo Fundo realiza palestras para calouros e formandos dos cursos das áreas da Administração como uma forma de levar até as salas de aula temáticas pertinentes à profissão como Ética e Responsabilidade Técnica dos Administradores.

Também em Passo Fundo, uma

parceria firmada entre a seccional e a Associação dos Administradores do Planalto Médio – AAPM deu origem a um grupo de trabalho que integra coordenadores dos cursos de Administração da região e associados. O intuito é levar atividades e eventos do Conselho Regional de Administração do Estado (CRA-RS) para a região como: CIDEAD, participação no EPROCAD, premiações e demais atividades direcionadas a profissionais e estudantes da área. O grupo também promove debates sobre a profissão e compartilha conhecimento para incentivar os acadêmicos a estarem mais próximos do Conselho.

A seccional de Passo Fundo conta com uma estrutura física enxuta, e funciona em uma sala localizada na sede da Associação dos Administradores do Planalto Médio. É lá que o Delegado Bortoncello - à frente da seccional há quase oito anos - juntamente com a vice-presidente financeiro do CRA-RS, Adm. Izabel Cristine Lopes, e mais duas estagiárias realizam atendimento ao público, encaminhamento de documentos à sede em Porto Alegre, agendamento de visitas e da participação em palestras, eventos e audiências públicas.

O Adm. Bortoncello ainda destaca a colaboração de Administradores parceiros da seccional de Passo Fundo: "Contamos com a contribuição de muitos Administradores que, em épocas de formaturas, se dispõem a representar a seccional e também o CRA-RS nas colações de grau entregando as carteiras de identidade profissional, bem como o prêmio de destaque acadêmico".

Diferente da seccional de Passo Fundo, a regional de Frederico Westphalen não possui sede física, mas a Delegada Adm. Magda Ortigara garante que já existem planos para a construção de um lugar próprio na cidade interiorana. Recentemente nomeada delegada na região, ela também relata a força de seu trabalho de "formiga" na cidade para atingir o maior número de pessoas interessadas na área. Por não possuir um espaço físico, o trabalho da Administradora se torna imprescindível para



Arquivo pessoal

"Contamos com a contribuição de muitos Administradores que, em épocas de formaturas, se dispõem a representar a seccional e também o CRA-RS nas colações de grau."

ADM. LUIS CARLOS BORTONCELLO,
DELEGADO DO CRA-RS EM PASSO FUNDO



Arquivo pessoal

"Ser referência como representante do CRA-RS aqui é um grande orgulho. Espero sempre poder colaborar para o engrandecimento e a regulamentação desta profissão."

ADM. MAGDA ORTIGARA,
DELEGADA DO CRA-RS EM DE
FREDERICO WESTPHALEN

a aproximação dos profissionais e estudantes ao Conselho.

A Adm. Magda concilia a rotina de trabalho diária como representante do Conselho com a atuação no curso de Administração da Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões de Frederico Westphalen. Para ela, a principal importância de ser âncora da entidade na região é colaborar com o fortalecimento da categoria de Administrador, por meio da conscientização sobre o registro e a realização da atividade profissional com ética, responsabilidade e competência.

"Significa satisfação por estar fazendo uma pequena parte em prol da minha profissão. Me motiva quando vejo que o pouco que faço repercute positivamente nas pessoas. Ser referência como representante do CRA-RS aqui é um grande orgulho. Espero sempre poder colaborar para o engrandecimento e a regulamentação desta profissão", declara a Administradora.

Além dos encaminhamentos de registro profissional, a regional de Frederico Westphalen também realiza palestras de sensibilização sobre a importância da Administração no desenvolvimento e crescimento da região, sobre o papel do Conselho de Classe e a importância do Registro Profissional, além de esclarecimentos sobre determinadas atividades que são competência do Administrador e a participação em formaturas representando o CRA-RS.



COMPLIANCE: EM CONFORMIDADE PARA AFASTAR CRISES

"Se você pensa que o compliance é caro, experimente não atendê-lo". Essa frase dita pelo ex-Procurador Geral de Justiça americano Paul McNulty concentra a essência de um conceito mundial que vem ganhando espaço dentro das empresas brasileiras, principalmente após os escândalos de corrupção envolvendo grandes corporações. O compliance, do inglês "to comply", significa, na tradução literal "estar em conformidade", ou ainda "agir de acordo". O termo é utilizado para denominar um programa que deriva da governança corporativa e que abrange mecanismos e estratégias para identificar, prevenir e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos nas empresas.

Um estudo realizado pelo americano Arnold Shilder demonstra que a cada um dólar investido em compliance há uma possível economia de cinco dólares em processos judiciais, danos à reputação e perda de produtividade. Embora o Brasil ainda esteja muito atrás em relação a percepção da presença da corrupção, ocupando o 105º lugar dentre 180 países avaliados pela pesquisa da *Transparency International* de 2018, já se nota uma maior preocupação com a adoção de programas de integridade pelas corporações.

Isso tem acontecido principalmente após a promulgação da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, que pune empresas por atos de corrupção contra a administração pública. Com inspi-

ração em legislações estrangeiras como a Lei Norte-Americana Anticorrupção – *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA e a Lei de Suborno do Reino Unido – *UK Bribery Act* – UKBA, o texto brasileiro já demonstra um avanço no que se refere aos programas de integridades, tendo inclusive dois capítulos dedicados ao tema

no Decreto 8.420 de 2015.

Conforme aponta a pesquisa "Integridade corporativa no Brasil – Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos" realizada pela Deloitte Brasil em parceria com *International Chamber of Commerce* – Brasil (ICC Brasil), houve

um crescimento da adoção das diretrizes da Lei Anticorrupção pelas empresas: de 19%, em 2012, houve um salto para 61% de empresas que implementaram

71% das empresas afirmam que a Política e o Programa de Ética e Compliance estão implementados de forma eficiente na empresa.

FONTE: MATURIDADE DO COMPLIANCE NO BRASIL 2018 - KPMG

ou estão implementando as regras da lei.

Os programas de compliance também têm tido maior adesão pelas corporações: segundo a última pesquisa *Maturidade do Compliance no Brasil*, da KPMG, 71% das empresas afirmaram que a Política e o Programa de Ética e *Compliance* estão implementados de forma eficiente na empresa com o objetivo de identificar condutas inadequadas, assegurando a prevenção e a investigação. Ainda segundo o estudo, em 59% dos casos, a liderança reforça periodicamente que a governança e a cultura de *compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia da empresa.

Para o vice-presidente jurídico e chefe de *compliance* da Thyssenkrupp Elevadores, Marcos Fraga, o termo “*compliance*” se concentra em estar em conformidade não só com aspectos legais, mas principalmente com éticos, como missão, princípios e valores. Na avaliação de Fraga, a série de escândalos de corrupção ativa e passiva envolvendo grandes empresas colocou os aspectos morais e éticos em voga, e com isso, tornou mais complexa a implantação de programas de *compliance* no Brasil.

No entanto, ele reforça que todas as empresas, independentemente de seu tamanho ou ramo de atuação, devem possuir programas de integridade. Segundo ele, o primeiro passo é entender a atividade econômica da companhia e quais as obrigações legais que ela tem com seus *stakeholders* – pois isso dará uma visão dos desafios e das peculiaridades do programa. Já o segundo momento é a análise de riscos, que é prever em quais situações e circunstâncias a corporação está sujeita a ferir normas de conduta. Fraga ainda destaca que, com esses dois passos, já é possível estabelecer um código de conduta e um canal de ética para denúncias – que para ele são os dois pilares do *compliance* eficiente.

“Essas duas ferramentas (código de conduta e canal de ética) são importantes para estabelecer as regras e ter condições de aplicar punições, o que implicará em uma empresa mais sadia. Com certeza isso tem reflexo em maior produtividade e atratividade de mercado, além de evitar riscos graves tanto para os empregados quanto para a empresa”, avalia.

Implementado em 2009, o programa de *compliance* da Thyssenkrupp já tem demonstrado resultados muito

satisfatórios, conforme conta Fraga. Entre eles, estão os casos de assédio e as reclamações trabalhistas que têm diminuído e o ambiente de trabalho, que na avaliação do vice-presidente está mais saudável e produtivo pois os funcionários se sentem mais seguros. Entretanto, ele reforça que, para que um programa de *compliance* continue dando bons frutos, são essenciais uma série de medidas, entre elas os treinamentos internos – que devem envolver todos os funcionários até mesmo os terceirizados.

A bacharel em Administração e especialista em controladoria da empresa Ciber Equipamentos Rodoviários, Ana Carolina Souza de Oliveira, também acredita que o sucesso de um programa de *compliance* depende do envolvimento de pessoas das mais variadas áreas, principalmente dos Administradores.

“O programa de *compliance* deve abranger todas as áreas da empresa, mudar ou consolidar uma cultura, atingir a todos os níveis. Então, o Administrador que não tiver pelo menos conhecimento do tema com certeza será coadjuvante nisso tudo”, observa.

O interesse pelo tema somado ao fato de a empresa em que trabalha ter implementado recentemente o programa motivou Ana Carolina a ingressar no curso de especialização em *Compliance* da PUCRS. Na sua visão, um programa de *compliance* sólido é importante na gestão pois demonstra aos funcionários e ao mercado o quanto a organização está preocupada em conduzir os negócios de forma correta.

Segundo a pesquisa “Integridade corporativa no Brasil – Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos”:

41% possuem programa de compliance

85% adotaram auditoria externa

71% têm código de conduta e ética

63% oferecem treinamento sobre integridade corporativa e práticas anticorrupção

BEM-VINDO À ERA DAS CARREIRAS FLUIDAS!



Longos questionários de avaliação e as burocráticas reuniões de feedback anuais são substituídos por conversas frequentes e leves ao longo do ano. A busca constante por qualificação, mensuração de resultados e gerenciamento de estratégias - tudo isso baseado na confiança e na liberdade entre os colaboradores e seus gestores - é o que propõe um modelo de gestão da performance que utiliza o conceito das carreiras fluidas, já considerado como o futuro da área de Recursos Humanos.

Velocidade e inovação são algumas das principais heranças da Revolução Digital. Por causa disso, o tempo se tornou o bem mais precioso em todos os âmbitos da vida. No profissional, isso tem resultado em mais preocupação em relação às carreiras - tanto pelos funcionários quanto pelos gestores. Dessa forma, refletir sobre a função e os objetivos e analisar os resultados se tornam cada vez mais necessários. Foi ao observar essas mudanças que o Administrador e co-fundador da empresa gaúcha Resolution Inteligência Humana, Ricardo Ruzza-

rin percebeu que a área de Recursos Humanos também precisava incorporar essas transformações.

O Adm. Ruzzarin conta que começou, recentemente, a colocar em prática em seus projetos um termo ainda novo na área: carreiras fluidas. "O conceito de carreiras fluidas se conecta à ideia de que cada vez menos veremos a situação das pessoas entrarem em uma empresa e se aposentarem lá depois de 30 ou 40 anos. A geração que nós temos hoje vai trocar de emprego e de área por diversas vezes, vai ter 15 ou 20 experiências ao longo da

vida. E isso é muito enriquecedor tanto para os funcionários quanto para as empresas", considera.

Conforme afirma o Administrador, que tem especialização em Recursos Humanos, a proposta das carreiras fluidas é tornar as relações entre os funcionários e gestores mais leves, criando mais protagonismo para os colaboradores e proporcionando que eles também estejam interessados em suas próprias carreiras. Segundo ele, o mais importante é que o processo seja uma via de mão dupla em que a conversa possa acontecer dos dois

lados, e que tanto o funcionário quanto a empresa possa aproveitar ao máximo o que um tem a oferecer ao outro.

Por meio do método de carreiras fluidas, os funcionários têm mais liberdade para procurar seus gestores e relatar seu descontentamento com alguma situação, sem ter que esperar por uma reunião de *feedback* ou até mesmo pelo desligamento da empresa. Para o Administrador, as avaliações de desempenho - um instrumento tradicionalmente aplicado pelas organizações como forma de medir os resultados dos funcionários - já não têm sido tão eficazes frente às transformações que o mercado vem passando. "As avaliações de desempenho geralmente são processos engessados e burocráticos. Muitas vezes as pessoas apenas preenchem formulários e não há uma real preocupação com a conversa sobre a performance, tendo pouco *feedback*, que é o que mais importa", critica.

Devido a essa natureza burocrática, muitas empresas acabam desistindo de aplicar as avaliações que geralmente são realizadas anual ou semestralmente. Foi ao perceber que havia a necessidade de uma alternativa para avaliar resultados e rever estratégias de forma mais rápida e fluida, que o Adm. Ruzzarin passou a incorporar em seus projetos na Resolution o método "Ongoing Performance Management" (modelo contínuo de gerenciamento da performance). O conceito tem como base a tese de que acompanhar o funcionário, elogiá-lo quando estiver acertando e corrigi-lo quando necessário, deve ser um comportamento a ser exercitado durante todo o ano. Outro ponto principal é abolir das empresas a palavra "avaliação", que geralmente não é visto com bons olhos pois pressupõe "punição", causando medo e desconforto aos funcionários.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA PERFORMANCE BASEADA NAS CARREIRAS FLUIDAS:

- ✓ Avaliações de desempenho longas, burocráticas e estáticas dão espaço para um processo muito mais instantâneo, fluido e orgânico;
- ✓ As conversas e os acordos entre as partes são mais leves e facilitadas;
- ✓ O líder age como coach, para que o colaborador seja protagonista da sua própria carreira;
- ✓ O feedback é realizado em tempo real, de forma mais livre e sem a necessidade de formulários e reuniões formais;
- ✓ Os colaboradores recebem mais oportunidades para se autoconhecer profissionalmente e, assim, se tornarem mais valiosos tanto para a empresa quanto para o mercado de trabalho;
- ✓ O setor de Recurso Humanos deixa de ser tão controlador e se torna mais atuante como parceiro de negócios.

Fonte: E-book "Era das Carreiras Fluidas", Resolution Inteligência Humana

XVII CIDEAD COMEÇA A PERCORRER O ESTADO

Em sua décima sétima edição, o Ciclo de Debates em Administração – XVII CIDEAD, já começou a percorrer o Estado, neste ano, com o tema “Economia Criativa”. A expectativa é que aproximadamente 20 cidades do interior e também a Capital, recebam o evento até o final de 2019. Santo Ângelo, Santa Rosa e São Luiz Gonzaga foram as primeiras cidades a serem contempladas com o ciclo entre os dias 14, 15 e 16 de maio. A programação do CIDEAD está disponível no site www.crars.org.br/eventos, onde também é possível realizar a inscrição prévia de forma gratuita. As vagas são limitadas e há certificado de participação.

Nos três municípios, a palestrante convidada para abordar o tema foi a Adm. Sheila Sampaio, consultora e coach de carreira com 15 anos de experiência no Brasil e no Exterior. De acordo com a Adm. Sheila, a Economia Criativa engloba duas grandes riquezas do

século XXI: criatividade e inovação.

“A Economia Criativa reflete a sociedade do conhecimento em que vivemos hoje, é a necessidade que as pessoas têm de se conectarem cada vez menos com o ‘ter’ - que era característico de uma era industrial, e mais com o ‘ser’. E isso vem da originalidade, da criatividade, da qualidade de vida, da conexão com propósito, e tantos outros temas que vemos refletidos nas empresas e nos sistemas econômicos”, comenta a Adm. Sheila.

Como apresentado na edição anterior da Master, a Economia Criativa é um setor que cresce a cada ano e tem gerado milhares de empregos com base no capital intelectual. Para a Adm. Sheila, a Administração tem papel fundamental pois atua na gestão das novas ideias e dos novos negócios, contribuindo para a geração de riqueza, impacto social e diversidade.



Carolina Lewis - Usina de Notícias

Santo Ângelo, Santa Rosa e São Luiz Gonzaga foram as primeiras cidades a receberem o evento

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Período: Janeiro a abril 2019.

As tabelas completas podem ser consultadas no site do CRA-RS, www.crars.org.br

+ - RECEITAS -		- DESPESAS -	
Correntes	R\$ 6.706.382,41	Correntes	R\$ 3.550.791,66
Tributária	R\$ 87.026,31	Pessoal e Encargos Sociais	R\$ 618.672,29
Contribuições	R\$ 6.084.920,14	Quota Parte CFA	R\$ 1.420.395,59
Serviços	R\$ 60.517,06	Tributárias e Contributivas	R\$ 1.257,14
Financeiras	R\$ 183.977,05	Demais Despesas Correntes	R\$ 204.154,55
Transf. Correntes	R\$ 0,00	Serviços Bancários	R\$ 188,51
Outras receitas correntes	R\$ 289.941,85	Transferências CFA	R\$ 1.306.123,58
TOTAL: R\$ 6.706.382,41		Despesas de Capital	R\$ 20.475,85
		Investimentos	R\$ 18.874,95
		Inversões Financeiras	R\$ 1.600,90
		TOTAL: R\$ 3.571.267,51	

Vice-Presidente Financeira: Adm. Izabel Cristine Lopes (CRA-RS nº 26.377) Resp. Técnico: Téc. Cont. Valdemar da Graça Stieh (CRC-RS nº 18500)



CARTEIRA ESPECIAL DO ESTUDANTE

Se você é aluno de um dos cursos das áreas de Administração, já pode solicitar a sua de forma **gratuita** no CRA-RS




Preencha o formulário no site do CRA-RS. Acesse no QR Code abaixo:

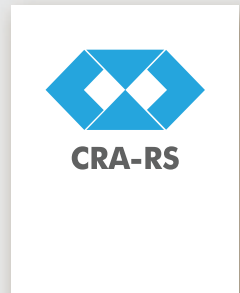


Digitalize e envie 1 foto (com fundo branco) + 1 cópia da identidade frente e verso + comprovante de residência + comprovante de matrícula/rematricula atualizada.



Sucesso! Em poucos dias, você receberá sua CEE em casa!

-  @ConselhoRegionalDeAdministracaoDoRs
-  @cra_rs
-  @crars_oficial
-  www.crars.org.br





CRA-RS

Programa de Recuperação de Créditos do Sistema CFA/CRAS

**APROVEITE ESSA OPORTUNIDADE
E COLOQUE EM DIA SUAS
ANUIDADES!**



O CRA-RS está promovendo a conciliação dos débitos relativos as anuidades até 2018. Os descontos incidem exclusivamente sobre juros e multas, respeitando os valores mínimos de cada parcela.

I

à vista, com 90% (noventa por cento) de desconto sobre juros e multas;

II

de 02 (duas) até 5 (cinco) parcelas fixas, com 60% (sessenta por cento) de desconto sobre juros e multas;

III

de 06 (seis) até 10 (dez) parcelas fixas, com 40% (quarenta por cento) de desconto sobre juros e multas;

IV

de 11 (onze) até 15 (quinze) parcelas fixas, com 20% (vinte por cento) de desconto sobre as multas e os juros.

PARA MAIS INFORMAÇÕES:



crars@crars.org.br



(51) 3014.4771

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL



@conselhoregionalde
administraçãodors



@cra_rs



@crars_oficial



@crarsoficial