



INOVAR

PARA CRESCER

**Finep investirá
R\$ 230 milhões em empresas
inovadoras emergentes**

MERCADO

Virtualização dos negócios é oportunidade para gestores

DESTAQUE

EPROCAD-RS discute ensino da Administração no estado

ENTREVISTA

Gestão por competências pode fazer a diferença no mercado

Se a sua curiosidade vai além dos turbantes e dos olhos puxados, nós temos uma **Missão para você.**

Missão Dubai e China: você vai entender porque eles cresceram tanto.

O Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul - CRA/RS organizou uma missão acadêmico-empresarial para as principais rotas econômicas de Dubai e China (Hong Kong, Shangai e Guangzhou). A Missão tem como objetivo entender e conhecer as estratégias e ações desses pólos, que vem desempenhando importante papel na economia mundial, despertando a atenção dos Administradores. Participe!

Missão acadêmico-empresarial para Dubai e China

De 05 a 20 de Outubro de 2009, voando **EMIRATES**.

Desconto especial para Administradores.

Evento aberto para empresários e outros profissionais.

Informações completas: eventos@crars.org.br - www.crars.org.br

Operação

Promoção e Realização

Consultoria Técnica





O Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA/RS) apresenta a partir desta edição da revista Master, referente aos meses de março e abril, um novo layout para sua publicação. A exemplo do que foi feito ano passado, quando a Master passou do formato jornal para revista, o Conselho agora inova para que seu principal veículo de comunicação fique ainda mais dinâmico e interessante, facilitando a leitura.

Em termos de conteúdo, continuamos com as mesmas sessões dedicadas especialmente aos Administradores que querem se atualizar sobre a área e ações do CRA/RS. Nesta Master, o destaque está em uma iniciativa do governo federal de estímulo ao empreendedorismo nacional para o desenvolvimento da economia e, em consequência, da sociedade.

Denominado de Programa Primeira Empresa Inovadora – Prime, da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), que é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, a iniciativa vai investir este ano mais de 200 milhões de reais em organizações emergentes que se destacam pelo caráter inovador de seus produtos. A seleção dos empreendimentos é feita em

todo o Brasil por 17 incubadoras-âncora, que serão as responsáveis pelo repasse dos recursos disponibilizados pela Finep. No Rio Grande do Sul, a Raiar da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS) e o Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEI-UFRGS) foram selecionados. Ainda no que se refere à tecnologia, a revista tem uma matéria sobre como as organizações podem tirar proveito da virtualização do mundo, mostrando também os riscos deste novo modelo de negócio e como as competências dos Administradores são fundamentais na adequação dos processos de gestão.

O leitor poderá se inteirar também nesta edição sobre alguns eventos importantes que o CRA/RS realiza e apóia. Entre eles, o Encontro de Professores e Coordenadores dos Cursos de Administração do Rio Grande do Sul (EPROCAD-RS), que acontecerá em abril, na cidade de Caxias do Sul, com o tema “A visão do docente de hoje: a realidade do profissional do futuro”, e o VI Seminário de Arbitragem e Mediação do Mercosul (Seamerco), que será realizado junto ao II Encontro Nacional de Arbitragem e Mediação em São Paulo, nos dias 21 e 23 de junho. Boa leitura!

Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
Conselheiro Presidente do CRA/RS
presidente@crars.org.br

A revista Master é uma publicação do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA/RS)

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

Envie seu artigo ou resenha para avaliação do Conselho Editorial da revista Master através do e-mail jornalismo@crars.org.br

Conselho Editorial

Adm. Cláudia de Salles Stadtlober
Adm. Jorge Armando de Oliveira Fraga
Adm. José Arthur Horn
Adm. Rogério de Moraes Bohn
Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
Adm. Sidnei Alberto Fochesatto

Diretoria Executiva
diretoria@crars.org.br

Presidente

Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
Vice-presidente Administrativo
Adm. Jorge Armando de Oliveira Fraga
Vice-presidente Financeiro
Adm. José Arthur Horn

Vice-presidente de Fiscalização e Registro

Adm. Sidnei Alberto Fochesatto

Vice-presidente de Relações Externas

Adm. Rogério de Moraes Bohn

Secretária

Adm. Cláudia de Salles Stadtlober

Conselheiros Regionais Titulares

Adm. Antonio Lauriano da Cunha Neto
Adm. Cássio Cury Mattos
Adm. Cláudia de Salles Stadtlober
Adm. Jorge Armando de Oliveira Fraga
Adm. José Arthur Horn
Adm. Nei Sena da Silva
Adm. Rogério de Moraes Bohn
Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
Adm. Sergio Lessa de Gusmão
Adm. Sidnei Alberto Fochesatto

Conselheiros Regionais Suplentes

Adm. César Marques Sarmento
Adm. Elói Tramontin
Adm. Giancarlo Ferriche Fonseca
Adm. Gilmar da Luz Rocha
Adm. Ingrid Terezinha de Medeiros Pozzobon
Adm. Nelson Lopes Branchi
Adm. Paulo Ricardo Trussardi Maia
Adm. Regina Helena da Silva Bueno
Adm. Renato Jackisch
Adm. Roberto Tadeu Ramos Morais

Conselheiros Federais

Adm. Valter Luiz de Lemos
Adm. Adriana Santini Viana Imenes

Jornalista responsável

Roberta Selister (MTE/RS 11898)
Fábrica de Notícias
roberta@fabrikadenoticias.com.br

Projeto Gráfico e Diagramação

Luciana Espindola
Opinião Publicidade e Propaganda Ltda.
opiniaopp@opiniaopp.com.br

Comercialização de Espaços Publicitários

Karine Mór – Fábrica de Propaganda
karine@fabrikadepropaganda.com.br

Ilustrações

Estúdio Quixote
quixote@estudioquixote.com

Impressão

Gráfica Pallotti

Tiragem

17 mil exemplares



EDITORIAL	3	OPINIÃO	12
DESTAQUE	5	Artigo: A importância da instalação de uma Delegacia Regional do CRA/RS em Passo Fundo	
Crise econômica pode ajudar na implementação dos MESC's no Mercosul		Artigo: Balanced Scorecard e Centros de Serviços Compartilhados	
CRA/RS NA UNIVERSIDADE	6	MERCADO	13
EPROCAD-RS relaciona a visão do professor de hoje com a realidade do profissional do futuro		Negócios sem fronteiras	
CARREIRA	7	ENTREVISTA	14
Gestão de pessoas – a arte de entender o outro		Modelo de gestão por competências pode fazer a diferença no mercado	
EVENTOS	8	CÂMARAS CRA/RS	16
Oficinas de estudos gratuitas da CMA-CRA/RS atualizam Administradores		Câmara de Mediação e Arbitragem do CRA/RS empossa nova diretoria	
Missão Dubai e China: cuidados antes do embarque		Reconhecimento merecido	
A Universidade no Século XXI é tema de seminário da RAUI		Câmara de Ensino promove reunião para alinhar regimento interno	
CIDEAD em Santa Rosa recebe inscrições		AUTARQUIA	17
EVENTOS	9	CRA/RS firma novos convênios para capacitação profissional	
Fórum da Liberdade: em busca de alternativas		FINANÇAS	18
3º LOGICOM de Uruguaiana reúne profissionais do Comércio Exterior em maio		Processos de fiscalização do CRA/RS	
Mais de 70 Administradores participam de treinamento promovido pelo CRA/RS e BRDE		Execução orçamentária	
ESPECIAL	10		
Incentivo à inovação para crescer			

ATIVIDADES DOS CONSELHEIROS

Acompanhe as principais atividades dos conselheiros do CRA/RS:

Conselheiros Regionais:

Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro

Eventos: Feira do Livro em Rio Grande na sessão de autógrafos da obra *Multiplicadores de um Sonho*; curso do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) exclusivo para Administradores; solenidade para apresentação do Delegado e dos Conselheiros da Região Sul, bem como do Presidente da Associação de Administradores de Pelotas; Posse da nova diretoria da CMA-CRA/RS; solenidade de abertura do 9º Curso de Mediação e Arbitragem da CMA-CRA/RS; Fórum A Nova Administração Pública, da revista AMANHÃ, e solenidade de abertura do XXII Fórum da Liberdade.

Adm. Nei Sena da Silva

Reunião: reunião da Câmara de Ensino do CRA/RS e reunião do Fórum dos Conselhos Profissionais.

Adm. Cláudia de Salles Stadlober

Eventos: solenidade de abertura do XXII Fórum da Liberdade.

Reuniões: reunião da Câmara de Ensino do CRA/RS; reunião da Câmara de Registro do CRA/RS.

Adm. Antonio Lauriano da Cunha Neto

Reuniões: reunião da Câmara de Fiscalização do CRA/RS.

Adm. Rogério de Moraes Bohn

Eventos: solenidade de abertura do XXII Fórum da Liberdade e participação na aula magna no IPA – Central.

Reuniões: reunião em São Paulo referente à Missão acadêmico-empresarial à China e Dubai; reunião com o Diretor de Redação do jornal *Correio do Povo*, Telmo Flores; reunião da Câmara de Ensino do CRA/RS; reunião com representantes do CRECIVRS para apresentação do CONSIM – Congresso Sul Imobiliário, e reunião com presidente do CRECI/RS Flávio Koch.

Adm. Sidnei Alberto Fochesatto

Reuniões: reunião em Bento Gonçalves com representante da região; reunião da Câmara de Fiscalização do CRA/RS; reunião da Câmara de Registro do CRA/RS; reunião com a delegada do CRA/RS em Caxias do Sul, Adm. Maria de Fátima Fagherazzi, e reunião com conselheiros e presidente da Associação dos Administradores da Região Nordeste do RS – AANERGS.

Adm. Jorge Armando de Oliveira Fraga

Eventos: solenidade de posse do Secretário de Administração do Estado, vereador Elói Guimarães (PTB) e participação na 1ª Assembléia de Presidentes do CRA/RS, em Brasília.

Adm. Giancarlo Ferriche Fonseca

Palestra: palestra na Esade sobre *O Administrador e o Mercado de Trabalho: Perspectiva e Desafios*.

Adm. Paulo Ricardo Trussardi Maia

Eventos: Feira do Livro em Rio Grande na sessão de autógrafos da obra *Multiplicadores de um Sonho* e curso do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) exclusivo para Administradores.

Adm. José Arthur Horn

Eventos: Homenagem ao Dia da Mulher na Assembléia Legislativa; posse da nova diretoria da CMA-CRA/RS e curso do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) exclusivo para Administradores.

Adm. Regina Helena da Silva Bueno

Eventos: Feira do Livro em Rio Grande na sessão de autógrafos da obra *Multiplicadores de um Sonho*; solenidade para apresentação do Delegado e dos Conselheiros da Região Sul, bem como do Presidente da Associação de Administradores de Pelotas; inauguração das novas instalações do Foro Trabalhista de Rio Grande – Poder Judiciário – TRT – 4ª Região, e lançamento oficial da Festa do Mar de Rio Grande.

Reuniões: reunião para divulgação do CIDEAD na Furg, na Faculdade Anhanguera de Rio Grande, no Centro de Indústrias do Rio Grande e na CDL.

Adm. Gilmar da Luz Rocha

Reuniões: reunião com o Coordenador de Curso de Administração da Ulbra – Campus Gravataí para planejamento do CIDEAD na região.

Adm. Roberto Tadeu Ramos de Moraes

Palestra: palestra sobre Planejamento Estratégico no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/RS.

Adm. Cesar Marques Sarmento

Reuniões: reunião da Câmara de Fiscalização do CRA/RS.

Adm. Cássio Teonilo Cury Mattos

Palestra: palestra na Fapa.

Adm. Sergio Luiz Lessa de Gusmão

Reuniões: reunião da Câmara de Ensino do CRA/RS.

Adm. Renato Jackisch

Evento: solenidade de formatura da Unisc.

Adm. Elói Tramontin

Eventos: solenidade para apresentação do Delegado e dos Conselheiros da Região Sul, bem como do Presidente da Associação de Administradores de Pelotas.

Conselheiro Federal:

Adm. Valter Luiz de Lemos

Eventos: Posse da nova diretoria da CMA-CRA/RS; Fórum A Nova Administração Pública, da revista AMANHÃ, e solenidade de abertura do XXII Fórum da Liberdade.

Reuniões: reunião do Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem – Conima.

Crise econômica pode ajudar na implementação dos MESC's no Mercosul

A previsão é de que aumentem em 50% os conflitos entre os países do bloco por causa da instabilidade financeira

Há males que vem para o bem. A frase é antiga, mas hoje deve ser fortemente considerada. A crise econômica que atingiu o mundo não deixou de fora os países que formam o Mercado Comum do Sul (Mercosul). A previsão é de que aumentem em 50% o número de conflitos e litígios no bloco. Porém, o que parece ser apenas um problema para as relações comerciais entre as nações pode se transformar em oportunidade para difundir um novo conceito de resolução de conflitos sem a interferência da Justiça comum; os Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias (MESC's).

Em 1998, foi firmado em Buenos Aires – capital da Argentina, o acordo sobre Arbitragem Comercial Internacional do Mercosul. Desde a data de criação até hoje, os MESC's têm sido pouco explorados na hora de mediar os problemas entre países. Para o ex-presidente da Câmara de Mediação e Arbitragem do CRA/RS, Adm. Gilberto Zereu, a divulgação dos métodos é necessária para consolidar este novo conceito. “O desenvolvimento da cultura pela utilização dos MESC's depende fundamentalmente da comunidade empresarial e do abandono da tradição formal na solução de conflitos e litígios. As leis e os tratados são passos importantes que já foram e estão sendo dados, agora cabe a sociedade colocá-los em prática”, opina o Administrador. O Conselheiro Federal Adm. Valter Luiz de Lemos compartilha a idéia. “A Lei de Arbitragem no Brasil, por exemplo, é muito mal aproveitada. Ela poderia significar um desafio para a Justiça brasileira, mas não é em função do mau aproveitamento tanto pela elite pensante, que tem o dever de desenvolver o país, quanto pela população, que não tem a informação necessária. O resultado é o afogamento da Justiça.” O Administrador ressalta ainda que a utilização dos MESC's deixa os processos mais ágeis, com menos custos e, principalmente, não eleva os conflitos entre as partes. “Às vezes, nós brasileiros, demoramos para adotar certas medidas e, quando adotamos, é tarde demais”, afirma Lemos.

AMPLIAÇÃO DOS MESC's – No entanto, pelo menos no Brasil, esta realidade pode estar no fim. Segundo Zereu, o Ministério da Justiça está se esforçando para ampliar a Arbitragem no país. O Administrador foi convidado em março para discutir a ampliação dos MESC's com representantes da Secretaria Nacional de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça.

No Mercosul, esse caminho pode ser ainda mais longo em função de problemas políticos e econômicos. Essas questões

envolvendo os países pertencentes e associados ao bloco atrapalham a implantação do próprio Mercosul e debilitam as empresas privadas. A consolidação dos MESC's acaba sendo prejudicada também por políticas ideologizadas que entendem a prática como um instrumento para organizações estrangeiras dominarem a soberania nacional dos países latino-americanos. Contudo, alguns passos positivos vêm sendo dados para encurtar a jornada. A maior parte dos litígios que surgem entre os países do bloco são questões comerciais. Mas o Paraguai está inovando no assunto, trabalhando os MESC's em licitações públicas. Em São Paulo, já estão sendo feitas experiências em Arbitragem Trabalhista.

Em artigo publicado pela Câmara Internacional do Comércio (ICC – na sigla, em inglês), a Lei de Arbitragem brasileira é um exemplo e uma complementação da lei internacional. Os dados exemplificam o crescente uso dessa legislação no país. Em 2001, apenas um caso brasileiro fez uso da Lei da Arbitragem. Em 2006, o número passou para 67 casos, colocando o país em quarto lugar no ranking mundial de utilização dos MESC's e o sexto em sedes de Arbitragem. Outro dado que mostra essa evolução é que 23% do total de Árbitros escolhidos pela ICC na América Latina são brasileiros.

Para Zereu, essa nova cultura de resolução de conflitos pode fortalecer as relações políticas e econômicas do Mercosul. “Todos os institutos que compõem os MESC's consideram a boa fé objetiva, o interesse na continuidade das relações e a celeridades nas decisões fatores importantes para o desenvolvimento econômico. São novas oportunidades para esses ajustes políticos e econômicos.”

A fim de ampliar a discussão sobre o assunto no Mercosul, de 21 a 23 de junho, em São Paulo, acontece o VI Seminário de Arbitragem e Mediação do Mercosul (Seamerco) conjuntamente com o II Encontro Nacional de Arbitragem e Mediação. O evento é promovido pelo CRA/RS e pelo Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (Conima), com apoio institucional do CFA e de sua Comissão Permanente de Mediação e Arbitragem. As atividades também terão o auspício da OLA.



EPROCAD-RS relaciona a visão do professor de hoje com a realidade do profissional do futuro

Evento promovido pelo CRA/RS acontecerá em Caxias nos dias 24 e 25 de abril



EPROCAD-RS

Como está o ensino da Administração no Estado? Existem falhas nos currículos? O que é possível fazer para melhor desenvolver o intelecto e o interesse de estudantes e professores da área? Essas e outras questões serão abordadas no EPROCAD-RS – Encontro de Professores e Coordenadores dos Cursos de Administração do Rio Grande do Sul, marcado para os dias 24 e 25 de abril, na sede da CIC (Câmara de Indústria e Comércio), em Caxias do Sul.

Segundo o presidente do Conselho, Administrador Ruy Baratz, realizar o EPROCAD-RS em Caxias é muito representativo, pois o município é um pólo econômico, social e acadêmico de destaque. “Só na cidade são sete faculdades de Administração. No total, o Estado conta com mais de 110 Instituições de Ensino Superior de Administração, formando anualmente 3.500 bacharéis. Por esta razão, é imprescindível congregarmos os professores e coordenadores dos cursos a fim de que a ciência da Administração evolua e se adapte às necessidades do mercado e da sociedade”, afirmou.

Para o coordenador do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Marco Bertolazzi, os debates do EPROCAD-RS vão proporcionar uma troca de experiência fundamental. “Entre nós, Administra-

dores, é de suma importância o compartilhamento de informações, pois agregam conhecimentos e idéias novas de diferentes professores e gestores oriundos das mais diversas instituições”, opina. A Delegada Regional do CRA/RS em Caxias e docente do Departamento de Administração da UCS, Adm. Maria de Fátima Fagherazzi Pizzoli, também enfatiza a necessidade das discussões. “Considerando-se a demanda existente para os cursos de Administração e o número expressivo de Instituições de Ensino Superior habilitadas a oferecer este curso, é imprescindível promover o EPROCAD-RS para que não se perca o foco da sólida formação necessária ao Administrador”, defende ela.

Palestras, workshops, mesas redondas e painéis compõem a programação do EPROCAD-RS, que tem como tema “A visão do docente de hoje: a realidade do profissional do futuro”. Entre os convidados, destacam-se Mauro Kreuz; Conselheiro Consultivo da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), e Valter Luiz de Lemos; Conselheiro Federal.

FACCAT quer fomentar o desenvolvimento da região com Administradores competentes

Dentre as diversas universidades que disponibilizam o curso de Administração de Empresas no Estado, a FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara, localizada no Vale do Paranhana, conhecido como maior pólo coureiro-calçadista do Brasil, tem como principais objetivos fomentar o desenvolvimento da região, especialmente nos setores sócio-econômico e cultural, formando profissionais competentes. A preocupação com a qualidade intelectual do acadêmico se deve ao comportamento dos mercados internacionais, que se apresentam instáveis ao longo dos anos, e da própria política econômica.

Para o Adm. Roberto Tadeu Ramos de Moraes, coordenador do curso na FACCAT, um dos diferenciais desta graduação está justamente nos estudantes. “Nossos alunos são oriundos dos mais diversos segmentos de renda e mercado (calçado, móveis, comércio, serviços, etc.), trabalham arduamente durante o dia e, à noite, fazem um esforço muito grande para se qualificarem”, comenta. A FACCAT tem hoje o terceiro melhor curso de Administração do Brasil, com base no quesito IDD (Enade), conceito que busca determinar quanto de conhecimento e capacitação a graduação agrega aos alunos.

Gestão Ambiental:

Aspectos Práticos da Implantação da ISO 14001

Data: 20/05/2009 - Porto Alegre

Programa: Introdução a NBR ISO 14001 – objetivos gerais e requisitos, Nomeando líderes para a implementação, Necessidades de treinamento, Estabelecendo a Política Ambiental, Conhecendo a legislação e outros requisitos aplicáveis, Estabelecendo Objetivos e Metas, Identificando Aspectos Ambientais Significativos, Criando procedimentos e Instruções de Trabalho, Comunicação com as partes interessadas, Preparação e atendimento a emergências, Monitorando e medindo, Criando um programa de auditoria interna, Estabelecendo ações corretivas e preventivas, Realizando a Análise Crítica Integrada de Sistemas de Gestão

Facilitadora: Aíco Corrêa Ferlini: Doutora em Engenharia pela Escola Politécnica da USP, tendo defendido tese na área de gestão ambiental. Possui o Master of Science in Environmental Sanitation (mestre em Saneamento Ambiental), título obtido na Universidade de Gent, Bélgica. É Engenheira Civil com ênfase em Engenharia Sanitária. Possui 15 anos de experiência profissional na área de meio ambiente tendo atuado em diversos setores industriais tanto no Brasil como na América Latina.

Reciclagem de Auditores Internos do Sistema de Gestão Ambiental

Data: 29/06/2009 - Porto Alegre

Programa: NBR ISO 14001 – objetivos gerais e requisitos O Papel do auditor interno, Competência comportamento e avaliação dos auditores, Realizando uma auditoria - Principais Etapas, Técnicas de auditoria, Principais dificuldades enfrentadas pelo auditor interno, Acompanhando o plano de ação corretiva e preventiva, Questões ambientais de atualidade, Exercício: Auditando o cumprimento de instruções de trabalho, Exercício: Auditando aspectos ambientais, Exercício: Reportando os resultados da auditoria, Exercício: Plano de ação corretiva e preventiva



Training Ltda.

Informações: 51-33380398/33831141

www.iefcursos.com.br - goreticursos@terra.com.br

Gestão de pessoas – a arte de entender o outro

Não é de hoje que se ouve falar em gestão de pessoas no mundo corporativo. Empresas grandes e pequenas investem cada vez mais em funcionários especializados para melhor aproveitar o conhecimento e atrair atenção de seus colaboradores. É o gestor quem vai identificar falhas na equipe, sentir que alguém na organização está estressado e, com isso, produzindo muito aquém de seu pleno potencial. Neste estado, praticamente todas as habilidades estão desgastadas ou comprometidas, gerando baixa produtividade profissional, o que reflete proporcionalmente no desempenho da empresa.

Para absorver mais qualidades de seus funcionários, o cargo de gestor tem passado por processos de transformações constantes, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados mostram certa fragilidade diante da nova geração de colaboradores oriundos das universidades e escolas técnicas que vão para o mercado de trabalho. A começar pelo termo, que até pouco tempo se chamava Administração de Recursos Humanos e hoje se chama Gestão de Pessoas.

Pedro Luiz Fagherazzi, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos – seccional gaúcha (ABRH-RS) e Diretor de Desenvolvimento Organizacional do Grupo RBS, acredita que foi muito mais do que uma mudança de termo o que aconteceu com o denominado gestor na atualidade. Segundo o Administrador, esse profissional segue uma linha de trabalho mais focada no bem-estar do colaborador, preocupando-se com suas relações não apenas no ambiente de trabalho, mas familiares e sociais, além de trabalhar questões como produtividade e qualificação. “Para mim, fazer gestão de pessoas é gerir por completo. Foi-se o tempo em que o que realmente importava era o que o empregado fazia do portão da empresa para dentro. Hoje, para uma organização chegar ao topo, é preciso se dedicar também ao funcionário”, completa.

RESPEITO – A afirmação de Fagherazzi permite notar que é preciso estabelecer um compromisso com os funcionários, baseado em respeito e boa comunicação, no qual as partes envolvidas tenham entrosamento e liberdade para falar abertamente. É fundamental também que o gestor aprenda a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processos. Entram em jogo ferramentas de uso simplificado que podem fazer toda a diferença na hora de administrar uma organização e identificar possíveis crises de instabilidade no grupo.

O presidente da ABRH-RS cita ainda que ter pessoas atentas ao dia-a-dia e canais de circulação com a empresa funcionam bem como instrumentos para a identificação de rumores na organização. “O gestor tem que encontrar maneiras de fazer um monitoramento do pessoal e passar estas informações para a alta direção para, juntos, discutirem quais medidas precisam ser tomadas, sem esquecer os impactos que essas decisões podem provocar no ambiente de trabalho”, detalha Fagherazzi.

Outro ponto importante e geralmente trabalhado pelo gestor nas organizações são as maneiras de estimular o sentimento de equipe, o que provoca o colaborador a desenvolver e mostrar seu potencial de trabalho perante o grupo. Nesta questão, o

Administrador e Presidente do Instituto de Estudos Empresariais (IEE), Rafael Sá, defende a participação nos lucros e nos resultados da empresa como grande “indutor” ao trabalho em equipe. Conforme Sá, é de suma importância reunir as pessoas certas em prol de um objetivo comum e com elas dividir os ganhos da organização. “Os funcionários querem participar do sucesso da empreitada. A partir do

momento que se consegue reunir um bom grupo e se combina a forma de atuar, traçar metas e estratégias, não tem como dar errado. É uma fórmula para o sucesso”, avalia. O dirigente do IEE complementa dizendo que para que toda a ação de planejamento da organização dê certo, é preciso que o colaborador se sinta parte da empresa e que esteja pronto para se reciclar, seja através de palestras, cursos ou livros. “Não adianta querer crescer dentro da empresa sem se atualizar. A pessoa que quer chegar mais longe precisa estar atenta às mudanças à sua volta”, afirma.

Desenvolver técnicas para melhor entender o fator humano pode ser a chave para a criação e execução com sucesso de trabalhos entre gestores e colaboradores. Os dois Administradores acreditam que o segredo de um bom executivo da área de Recursos Humanos está em sua habilidade de prever situações ruins, identificar boas oportunidades, ter criatividade de planejar e desenvolver e ter liderança para motivar sua equipe a fim de implementar processos com rapidez e eficiência. Este é um caminho para manter satisfeitos organização e colaboradores.



Oficinas de estudos gratuitas da CMA-CRA/RS atualizam Administradores

A Câmara de Mediação e Arbitragem do CRA/RS organiza desde maio oficinas de estudos gratuitas para atualização dos Administradores interessados nos Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias (MESCs). Mais de 100 pessoas já participaram das atividades, realizadas sempre às quintas-feiras, no auditório da CMA-CRA/RS.

O primeiro Office Day do ano aconteceu com a palestra sobre *Perspectivas da Arbitragem na América Latina*, ministrada por Alice Correa Ferlim, que é árbitra formada pela CMA-CRA/RS e doutora em engenharia com

especialização em meio ambiente.

No encontro, a palestrante comentou sobre as questões da Arbitragem internacional, o funcionamento e as linhas de pensamento da Câmara de Comércio Internacional (ICC, na sigla, em inglês) e como a lei brasileira sobre o assunto é vista internacionalmente. "A Arbitragem no Brasil evoluiu muito e também rapidamente. A lei brasileira é bem vista fora do país. Mas, no Rio Grande do Sul, ainda há muito que fazer para difundir esta nova cultura de resolução de conflitos", opinou Alice. *Negociação e*

Mediação em Empresas Familiares, O Papel do Mediador e Mediação Empresarial foram outros temas debatidos.



Foto Divulgação

Missão Dubai e China: cuidados antes do embarque

Em outubro, durante 14 dias, o CRA/RS realizará uma missão acadêmico-empresarial com destino à Dubai, nos Emirados Árabes, e à Hong Kong, Shanghai e Guangzhou, na China. O objetivo é explorar o modelo de crescimento econômico dessas localidades e entender o motivo de chamarem tanta atenção do mundo em termos de negócios, política, turismo e cultura.

Para participar e obter informações, o interessado deve escrever para eventos@crars.org.br. E, para evitar problemas na hora do embarque, o participante deve atentar a alguns itens em especial. É imprescindível o passaporte estar com validade de no mínimo 6 meses após o término da viagem e os vistos estarem em dia, assim como a vacina contra a febre amarela. A Shopping Tour, operadora oficial da viagem acadêmico-empresarial, fará o encaminhamento para aqueles que já tiverem os documentos completos.

Foto Stockport Divulgação



A Universidade no Século XXI é tema de seminário da RAUI

São Paulo sedia encontro no dia 29 de abril

A Rede de Administradores das Universidades Iberoamericanas – RAUI, em parceria com o CFA e a PUCSP, realiza de 27 a 29 de abril o VI Seminário RAUI. A atividade acontecerá em São Paulo com o objetivo de inteirar as instituições sobre assuntos relacionados à gestão do ensino superior e seu futuro no Brasil e no mundo. O tema desta edição é "A Universidade no Século XXI" e terá foco em quatro grandes áreas: Responsabilidade Social, Gestão da Internacionalização e Mobilidade, Cultura nas Universidades e Governança nas Universidades.

Criada em 2003, a RAUI tem o endosso institucional da Conferência de Reitores da Espanha (CRUE) e da Conferência de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP). Como projeto de integração das Universidades Iberoamericanas, a instituição tem como principal objetivo responder no âmbito de sua responsabilidade institucional às necessidades de profissionalização da gestão das Instituições de Ensino Superior. Mais informações sobre o VI Seminário da RAUI e inscrições acesse o site www.raui2009.com.br ou ligue 11 3086-3776.

CIDEAD em Santa Rosa recebe inscrições

Evento de Administração será realizado no dia 13 de maio

A Delegacia Regional do CRA/RS em Santa Rosa abriu as inscrições para os interessados em participar do Ciclo de Debates em Administração – CIDEAD, que acontecerá no dia 13 de maio. O encontro de atualização para Administradores, estudantes e empresários será realizado na cidade em parceria com o CRA/RS, a Unijui, a Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA) e com a Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM).

O valor da inscrição para Administradores devidamente registrados no Conselho, estudantes e professores de Adminis-

tração é 10 reais; para empresários locais patrocinadores e comunidade em geral, o valor é 20 reais. Os ingressos podem ser adquiridos na Unijui, no Campus II da FEMA e na SETREM. Em Santa Rosa, a atividade de extensão ocorre no Centro Cívico e Cultural Antônio Carlos Borges (rua Buenos Aires, 937), a partir das 19h45.

O CIDEAD este ano tem como tema "Crise: Oportunidade para Inovação e Sustentabilidade" e, no município, terá como palestrante o Administrador e consultor Marco Aurélio Ferreira Vianna.

Fórum da Liberdade: em busca de alternativas

A 22ª edição do Fórum da Liberdade, realizado no mês de abril em Porto Alegre pelo Instituto de Estudos Empresariais (IEE), levou ao Centro de Eventos da PUCRS intelectuais de tendência liberal para refletir sobre a "Cultura da Liberdade". O conceito foi analisado sob várias perspectivas, como a liberdade de etnias e imprensa, mas o âmbito econômico prevaleceu por conta da crise financeira que abalou as economias mundiais desde o final do ano passado.

Quais são os rumos políticos e econômicos que devem guiar o Brasil no cenário atual?

Participando pela terceira vez do Fórum, o entusiasmo de Ruth Richardson ao expor seu ponto de vista fez dela uma painelistista de destaque. A ex-ministra das Finanças da Nova Zelândia que implantou uma política econômica para garantir a recuperação da economia daquele país, sintetizou o pensamento da maioria dos convidados. Ruth, como era esperado, mostrou-se enfaticamente a favor da diminuição da regulamentação do Estado para o retorno da estabilidade financeira no mundo. "A solução para essa crise não é mais governo, é mais mercado", disse ela, afirmando de forma categórica que o livre comércio é bom para

todos os países. Para Ruth, é como se a mão invisível do mercado tivesse sido substituída pelo punho visível do Estado e, nesse ponto, residiria o risco para a sociedade e para o desenvolvimento das nações, pois as gerações futuras pagarão a conta do intervencionismo estatal na economia.

As idéias do fórum sob a ótica econômica são a de que estamos diante de um desafio: educar sobre o valor do intercâmbio livre e sobre o papel da liberdade para gerar riqueza e diminuir a pobreza no mundo. O indivíduo, porém, deve ser livre para pensar e para agir.

3º LOGICOM de Uruguaiana reúne profissionais do Comércio Exterior em maio

Uruguaiana tem o maior porto seco da América Latina e é o centro do Mercado Comum do Sul (Mercosul). As atribuições dão à cidade um destaque no cenário gaúcho que está sendo aprimorado pelos Administradores da localidade. Desde 2007, a Delegacia Regional do CRA/RS de Uruguaiana e a Associação Uruguaiense de Administradores (Aura), com apoio de empresas e outras associações locais, realizam o Seminário de Logística e Comércio Exterior – LOGICOM. A terceira edição do evento acontecerá no dia 26 de maio, na sede do Clube Comercial da cidade.

Legislação, logística e comércio exterior são a tônica do evento, que tem o objetivo de estabelecer um referencial no ramo,

potencializando o turismo de negócios e qualificando os profissionais da região. Para o ex-presidente da Aura, Conselheiro Giancarlo Ferriche Fonseca, o destaque da programação são os convidados. "São quatro palestrantes de profundo conhecimento técnico e prático em um só evento e, além disso, o LOGICOM possibilita contatos com profissionais experientes na área e com organizações de renome e dá a oportunidade de as empresas locais trazerem seus clientes e parceiros para um evento na cidade onde está sua sede", diz o Administrador.

As inscrições para o 3º LOGICOM podem ser feitas no site www.logicom-aura.com.br ou pelo telefone 55 3411-0093. A expectativa da organização é reunir

aproximadamente 500 participantes não só de Uruguaiana como também de Porto Alegre, Sant'Ana do Livramento, Alegrete, São Borja, Rio Grande e Caxias do Sul, que já compareceram nas edições anteriores. Alguns argentinos também são esperados.

Fotos Divulgação



Mais de 70 Administradores participam de treinamento promovido pelo CRA/RS e BRDE



Atividade de qualificação em linhas de financiamento e procedimentos do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) promovida dia 11 de março, na sede do CRA/RS, reuniu mais de 70 Administradores (foto). Dois analistas de projetos da instituição financeira coordenaram o treinamento, informando sobre quais produtos um banco de desenvolvimento tem a oferecer e as etapas até a aprovação de uma proposta. "Os Administradores

serão os facilitadores entre o banco e os clientes para que os recursos possam ser disponibilizados para bons projetos", disse o gerente de planejamento da Região Sul, Carlos Ponzoni.

O encontro em Porto Alegre deu início ao calendário de atividades de qualificação resultantes da parceria entre o Conselho e o BRDE para os profissionais gaúchos. Em abril, Pelotas sediará o treinamento e, em maio, a cidade de Rio Grande e de Ijuí.



Incentivo à inovação para crescer

Finep investirá 230 milhões de reais este ano em empresas emergentes do Brasil que tenham a inovação no DNA

Uma empresa começa com um sonho, se transforma em uma idéia, é colocada em prática em um projeto e executada a partir de um planejamento. O profissional empreendedor entende o passo a passo para a criação de um negócio e o aplica. Ele tem talento para enxergar as oportunidades e administrar os riscos, mas precisa de outro item fundamental para o êxito de um empreendimento: incentivo.

A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), uma empresa pública ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia que atua como uma agência de fomento, estabeleceu um programa específico para contribuir com o empreendedor emergente. Mas, para que isto aconteça, também há um quesito indispensável: o caráter inovador de produtos ou serviços em empresas com até 24 meses de existência. Implantado dentro do Plano de Ação 2007/2010 de Ciência e Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional, o Programa Primeira Empresa Inovadora (Prime) irá ajudar, com recursos da Finep, na estruturação de planos de negócio e assegurar o desenvolvimento completo de empreendimentos em empresas nascentes.

Este ano, o programa desembolsará 230 milhões de reais para investir em novas empresas, selecionando cerca de 2 mil empreendimentos inovadores para receber, cada um, 120 mil reais na forma de subvenção econômica, isto é, a fundo perdido. De acordo com Gina Palodino, superintendente da Área de Pequenas Empresas Inovadoras da Finep, o Prime contribui muito para o desenvolvimento do Brasil em âmbito nacional e internacional. "O programa aposta em novas empresas que tenham a inovação dentro do seu DNA e também como seu diferencial competitivo. Isso estimula a cadeia produtiva, gerando renda e empregos melhores qualificados", considera ela.

A seleção das empresas inovadoras será feita por 17 incubadoras-âncora que vão operar o Prime em todo o Brasil, recebendo propostas e repassando os recursos. Aliás, para Gina, este é o diferencial do programa: ser uma operação de fomento descentralizada e ter um projeto em parceria com entidades que conhecem as empresas inovadoras nascentes. Nesta primeira etapa do financiamento, o empreendimento escolhido para ser uma empresa Prime irá receber 120 mil reais que deverão ser utilizados para contratação de recursos humanos qualificados – pró-labore de até dois sócios e um gestor de negócios – e para serviços de consultoria especializada em áreas de gestão como estudos de mercado, serviço jurídico, serviço financeiro, propriedade intelectual, certificação, etc. Se o empreendedor cumprir as metas definidas no projeto, ele terá direito a mais 120 mil reais em 2010. Neste caso, os recursos são do Juro Zero e terão que ser pagos em até 100 parcelas sem juros. Vale ressaltar que o empreendedor terá que dar uma contrapartida – definida por lei para todo recurso de subvenção econômica – ao dinheiro subsidiado pela Finep. Ele deverá injetar na empresa 6 mil

reais.

Em quatro anos, a estimativa da Finep é investir 1,3 bilhão de reais em 5 mil empresas. O diretor de Inovação da Finep, Eduardo Costa,

considera que o montante, aliado ao suporte das incubadoras-âncora, é um grande incentivo ao empreendedor em potencial, porque o ambiente desestimula o profissional a tentar empreender. Mas a avaliação da agência sobre os investimentos disponíveis para ações deste tipo no Brasil é positiva. "O volume de recursos é grande. Os investimentos têm crescido substancialmente nos últimos anos e tendem a crescer ainda mais porque a demanda de empresas qualificadas cresce também", nota a superintendente da Finep.

INCUBADORAS NO ESTADO – O repasse dos recursos da Finep no Rio Grande do Sul será realizado pelas incubadoras-âncora Raiar, da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS) e pelo Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática da Universidade Federal do RS (UFRGS). Mas o que é, de fato, incubação de empresas?

Incubação é o processo que existe para que micro e pequenas empresas possam dar continuidade a suas idéias inovadoras, estabelecendo-se e crescendo no mercado. As dificuldades do início da

criação de um negócio, como inexperiência em administrar e falta de infra-estrutura, são minimizadas por uma incubadora de empresas. No ambiente de incubação, o empreendimento que busca a consolidação desfruta de instalações físicas, suporte técnico-gerencial, tem a oportunidade de partilhar experiências com os demais incubados e formar uma rede de relacionamentos.

No caso de uma empresa Prime, Luis Humberto Villwock, coordenador geral do programa na incubadora Raiar, o crescimento do negócio em específico deve ser feito a partir de quatro elementos de apoio. "O empreendedor, um gestor de negócios para estruturar o empreendimento, uma boa análise de mercado e uma assessoria para avaliar, por exemplo, impactos ambientais", enumera.

INOVAÇÃO – O tema inovação começou a ser debatido com ênfase há menos de cinco anos no ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras. Atualmente, o coeficiente de inovação é um indicador de competitividade muito grande para uma empresa e não pode ser desconsi-

derado.

Segundo Villwock, a grande questão no Brasil é que o país está entre os cinco maiores empreendedores do mundo, mas em inovação está abaixo dos 40 no ranking. "Programas para incentivar a inovação são uma necessidade competitiva, e não somente uma oportunidade", afirma o coordenador.

As empresas estão procurando investir cada vez mais em inovações, pois o setor empresarial no Brasil e no mundo requer aprimoramento constante de produtos e serviços, conforme Gina, da Finep. "No contexto de crise atual, os investimentos têm sido significativos. O momento representa um grande desafio para a área de tecnologia e inovação, mas também é uma oportunidade de criar novos produtos, novos processos e novos nichos de mercado. A área está fértil", diz. Ela finaliza: "Empresas inovadoras de sucesso são persistentes e não interrompem seu processo estratégico de inovação".

É nas crises que se cresce.

Gestão em alta.

**Reunião da
Qualidade RS**

45ª edição

**GESTÃO DA QUALIDADE:
É HORA DE FAZER O QUE
DÁ CERTO.**



Cases de empresas vencedoras e influentes palestrantes, irão orientar os caminhos para o sucesso.

28 de abril de 2009
no Teatro do SES/PIERGS

Informações:
www.portalqualidade.com/pgqp
ou pelo fone (51) 3221.2663



A importância da instalação de uma Delegacia Regional do CRA/RS em Passo Fundo

O Administrador que está no interior também busca seu espaço no mercado de trabalho e, como os demais profissionais, quer ser reconhecido. Sabemos, porém, que existe um longo caminho a ser percorrido e que será necessária união e conscientização de todos na busca deste objetivo. Por isso é tão importante para nós a Delegacia Regional do CRA/RS em Passo Fundo; nossa região compreende um grande número de Administradores, bacharéis e alunos em formação, já que temos mais de dez escolas formadoras em nossa área de abrangência. Assim, surgiu a Associação dos Administradores do Planalto Médio (AAPM), entidade que busca congrega os envolvidos na área em busca do reconhecimento do Administrador e, principalmente, da conscientização da sociedade de que administrar é para o Administrador.

Visando estreitar os laços entre o profissional e o seu Conselho, a AAPM se engajou na tarefa de encontrar um local para sediar a Delegacia em Passo Fundo. A escolha foi uma sala junto à Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária de Passo Fundo (ACISA) pela sua importância para os Administradores e para os empresários da cidade e região. O CRA/RS, com sua estratégia de interiorização, está sendo o principal responsável por esta ação de implantação de uma sede para a Delegacia Regional e para a Associação dos Administradores, que cumprem o papel de serem os elos entre a comunidade acadêmica, os Administradores e a sociedade. Estão de parabéns todos aqueles que souberam vislumbrar a relevância desta sede como sendo uma importante ferramenta para elevar a profissão do Administrador ao nível que ela merece pois, como dizia Peter Drucker, "a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo".



Adm. Izabel Cristine Lopes, professora pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela UPF e presidente da Associação dos Administradores do Planalto Médio (AAPM)
adm.izabellopes@yahoo.com.br

Balanced Scorecard e Centros de Serviços Compartilhados

Vivemos uma época aonde existe a necessidade de as empresas serem transparentes em relação ao que desejam de seus colaboradores e de mostrar aos seus acionistas o valor que foi agregado à marca. Clientes buscam organizações que tenham comprometimento com o meio ambiente e com o bem-estar de todos. O Balanced Scorecard é uma metodologia para solucionar desafios, alinhando a teoria da estratégia com sua execução. Essa conjunção teórica-prática da estratégia constitui a fórmula de criação de valor eficaz para as empresas. Voltando aos Centros de Serviços Compartilhados (CSC), em muitas empresas, as pessoas trabalham arduamente, mas fazendo as coisas erradas. Há muito trabalho que não agrega valor e perdemos tempo demais.

Diante desse desafio, organizações migram suas atividades de apoio para os CSC, aonde o foco é oferecer maior agilidade nos processamentos e obtenção de informações para dar suporte às demais áreas, permitindo, com isso, que tais áreas possam redirecionar seu foco para o negócio e para a criação de valor na empresa. O Estudo do BSC e sua aplicação no processo de mensuração de desempenho em CSC é outra tendência mundial na busca pela geração de valor agregado, passando a ser de grande importância em um ambiente de alta competitividade e incertezas em relação ao futuro econômico.

Nesta estratégia de implantação e mensuração do desempenho de um CSC teremos uma abordagem nos resultados desta unidade de negócio e, assim, um processo de criação de valor da empresa como um todo. As operações de um CSC e seu monitoramento buscam eficiência e eficácia retornando valor por meio da excelência em processos, estes conduzidos por pessoas capazes e motivadas. Ao desviar o foco das ações operacionais, os gerentes das empresas poderão dedicar-se ao plano estratégico e, assim, surgirão enfoques maiores no valor.



Adm. Sergio R. Milen, graduado em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP/SP)
sergiomilen@yahoo.com.br



Negócios sem fronteiras

Virtualização do mundo traz oportunidade para os gestores

No mundo virtual, o Google é atualmente a maior multinacional. A empresa que começou sua trajetória como uma ferramenta de buscas na internet estruturou projetos para digitalizar todo o conhecimento disponível e identificar os hábitos de 710 milhões de pessoas, número de habitantes que usa seus serviços pelo menos uma vez por mês. O objetivo da iniciativa é tão audacioso quanto possível: dominar o mercado global de publicidade permitindo que qualquer internauta possa utilizar os dados armazenados em troca de todas as informações que possa fornecer sobre seus hábitos de consumo.

As metas do gigante são um exemplo no mundo dos negócios que evidenciam a importância que a web adquiriu nos últimos anos e o fato de que essa ferramenta não pode ser desconsiderada pelos Administradores de empresas. De acordo com o site que rastreia as preferências dos usuários na internet www.internetworldstats.com, hoje cerca de 21% da população do planeta está conectada. Para Kátia Vaskys, *country manager* da Tetradata Brasil – líder no mercado de soluções de Data WareHouse nos Estados Unidos e na América Latina, a velocidade com que este canal ativo de relacionamento com os consumidores se expandiu em termos de negócios é expressiva. “No mercado bancário, estima-se que 40% das transações até 2010 serão realizadas via internet, enquanto 23% serão feitas por call center e outros 19% nas próprias agências e caixas eletrônicos”, exemplifica. Na opinião do professor de Segurança

da Informação na PUCRS, Ronei Ferrigolo – que também é ex-presidente da Procergs (Cia. de Processamento de Dados do RS) e diretor da Latin Tec – empresa com *expertise* em oferecer serviços completos em redes de comunicação, os bancos transferiram para seus clientes, a partir da virtualização, boa parte das tarefas que antes eram feitas lá dentro. “Virtualização significa que tempo e lugar passam a não ser importantes. A exemplo do que ocorre nos bancos, as empresas podem aproveitar a oportunidade para redução significativa de custos, e quem não fizer provavelmente não terá condições de ficar no mercado”, aponta.

RISCO – Virtualização é um conjunto de modificações inerentes à cultura do século 21, ou seja, mudanças que são sociais antes de serem econômicas e que trazem uma oportunidade para as organizações assim como um risco. Mas como extrair vantagens de tal modelo de negócio e se precaver das ameaças?

Segundo Kátia, se a internet passou a ser o canal de diálogo mais ativo que há entre as empresas e seus clientes, é fundamental que as organizações aprendam a aprimorar e a enriquecer a experiência que com eles mantêm. “Ficar inerte a esta realidade digital corresponde à resignação de um futuro fracasso”, ressalta. Ferrigolo concorda com a executiva porque, para ele, o mundo físico tem certas desvantagens muito importantes para que uma empresa deixe de levar em consideração a virtualização. “É uma grande oportunidade enquanto não foram todos. Quando forem, só resta a ameaça de não ter ido. Quando se tem uma inovação – e essa é a palavra-

chave; virtualização é apenas uma aresta de um conjunto de coisas que compõem a sociedade pós-moderna – o Administrador deve estar aderente a essa nova cultura que desconsidera as barreiras de tempo, espaço e massa”, afirma ele. Nem por isso Ferrigolo acredita que algum setor irá se extinguir fisicamente. “Nós simplesmente vamos transportar certas atividades que fazem mais sentido serem feitas virtualmente, reduzindo a necessidade de pressão sobre o mundo físico. A tendência é que as pessoas fiquem, digamos assim, mais presas, mas se comuniquem virtualmente”, projeta.

Para adequar o método gerencial à nova instrumentalização do virtual, conforme Ferrigolo, o Administrador tem uma função indispensável e decisiva. “Planejar, organizar, dirigir e controlar são atividades do Administrador impactadas muito fortemente hoje por tecnologia. Estou falando especificamente neste caso de controle. O planejamento e a execução estão virtualizados pela pressão que o mercado exerceu. Agora, será que eu estou controlando a informação na minha empresa ou fraudes podem acontecer?”, questiona. Ferrigolo ressalta que é preciso de ferramenta para controlar essa nova organização e que este é tecnológico, mas fundamentalmente ele é humano. “A oportunidade que se dá ao Administrador é de mudar o seu modelo de negócio interno e, ao mesmo tempo, transformar o alcance que sua empresa tem em termos de fornecedores e clientes, mas ele precisa atentar para os controles e buscar educar sua força de trabalho para interpretá-los”, observa.

Modelo de gestão por competências pode fazer a diferença no mercado

Em meio à crise financeira internacional e diante de um mercado turbulento, o planejamento estratégico e as capacidades individuais de cada gestor tem se tornado fundamentais para superar as instabilidades econômicas. Para alcançar bons resultados nesse cenário, a gestão por competências pode ser uma forte aliada. Mas como utilizar esta metodologia recente e que vem ganhando força sem perder o foco? É para responder estas e outras questões que a Revista Master conversou com o professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Roberto Ruas. Doutor em Economia na França, Ruas tem diploma do III Ciclo em Desenvolvimento de Projetos Industriais de Paris e é pesquisador e consultor do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Ele também presta serviços de consultorias a empresas como o Banco do Brasil, Itaipu e Sinepe. A seguir, confira, a entrevista.

Revista Master – Quais as vantagens das empresas ao adotarem a gestão por competências como planejamento estratégico?

Roberto Ruas – Existem várias vantagens de adotar o modelo de gestão de competências. Primeiramente, no campo estratégico, é possibilitar à empresa de certa maneira construir um foco e

determinar quais capacidades serão importantes para desenvolver nos próximos três anos, conforme definido a partir de suas diretrizes estratégicas. Por exemplo, a empresa está se dedicando a aumentar sua participação em um mercado através da inovação de produtos. Ela, então, vai ter que organizar suas capacidades para chegar nessa inovação, neste desenvolvimento de produtos. A decisão estratégica é uma coisa que se faz hoje, mas a concepção dela demora três, quatro anos. Esse é o período em que a gestão por competências ajuda a organização a atingir o resultado que ela espera. Esta é a vantagem.

“Em geral, tem-se a idéia de que competências só estão relacionadas à gestão de recursos humanos. Não estão.”

RM – A gestão por competências não fica apenas nos recursos humanos, mas requer também questões da organização. Como conciliar ambas para atingir bons resultados?

Ruas – Em geral, tem-se a idéia de que competências só estão relacionadas à gestão de recursos humanos. Não estão. Na verdade, elas começam como uma perspectiva, que vai chegar em recursos humanos, mas antes são uma perspectiva estratégica, dizendo o que a empresa tem que desenvolver. Não podemos fazer recursos humanos sem ter a visão estratégica. Não adianta dizer que precisa ter tal competência na área de recursos humanos, o que interessa, na verdade, é saber por que eu tenho que ter determinada competência. Isso vem da questão estratégica, o que

chamamos de competências organizacionais, que são competências coletivas que dizem respeito à ação da organização. Então, não se trata apenas de recursos humanos, trata-se de articulação entre recursos humanos e estratégia. A gestão por competências é uma possibilidade, é um modelo que relaciona pessoas e empresa, pessoas e estratégia.

RM – Como mapear as necessidades da empresa para fazer o gerenciamento?

Ruas – A partir do planejamento estratégico. Gestão por competências é uma gestão de capacidade na verdade. Não é uma coisa só, as pessoas pensam que é política de recursos humanos. É também, mas não é somente. Isso é uma coisa menor, o mais importante em competências é o gestor ter uma perspectiva estratégica das capacidades que a empresa precisa desenvolver.

RM – Como as tecnologias podem ajudar na gestão por competência?

Ruas – A tecnologia ajuda no sentido do levantamento das necessidades, a fazer pesquisas internas dentro das empresas, a levantar dados junto à direção para ver qual campo estratégico é mais vulnerável e mais importante fortalecer. Nesse sentido a tecnologia contribui.

RM – Como alinhar a gestão por competência e o processo seletivo?

Ruas – O que vai pautar as decisões dentro da área de recursos humanos são as decisões estratégicas e a gestão por competências no campo organizacional. Daí vão se originar as diretrizes necessárias para selecionar um perfil, valorizar um perfil de pessoa, valorizar tal elemento na



“O mais importante em competências é o gestor ter uma perspectiva estratégica das capacidades que a empresa precisa desenvolver.”

avaliação de desempenho. Essas informações virão do campo estratégico.

RM – Quais são os principais erros cometidos pelas empresas na hora de aplicar a gestão por competências?

Ruas – Pensar que gestão por competências nasce na área de recursos humanos o que não é. Na verdade, a área de recursos humanos vai apropriar aquilo que vem do campo estratégico. Muitas organizações começam a gestão por competências pelos recursos humanos, o que é um grande equívoco.

RM – No seu livro “Aprendizagem Organizacional e Competências”, o senhor afirma que as competências adequadas permitem às empresas enfrentar a instabilidade e a baixa previsibilidade dos cenários socioeconômicos. Como isso acontece?

Ruas – Originalmente, a noção de competência vem de uma idéia; claro que estou falando em funções mais gerenciais ou funções técnicas que geram alguma coisa de mudança na empresa. Mas, quanto mais amplo o chamado repertório de respostas de uma pessoa dentro de uma empresa, melhor ela vai poder lidar com uma situação nova. Em um período de instabilidade e crise, as pessoas – especialmente no campo gerencial – enfrentam muitas alternativas, muitas diferenças e muitas novidades imprevistas. Então, quanto mais a pessoa estiver preparada, digamos, para poder trabalhar com o inusitado e com o imprevisto, melhor. É isso a noção de competências ajuda a aprimorar. A noção de competências começou a desenvolver-se mais fortemente por volta de 1990, que era um período de crise, não tão grande como agora. Um momento de crise que exigiu que as pessoas tivessem um

repertório mais amplo de respostas para novas e imprevistas situações que começaram a surgir. Agora mais ainda. Retomando a origem da tua pergunta, a noção de competências ajuda a pessoa a ter uma perspectiva mais ampla para responder as situações inusitadas e imprevistas. Saindo do abstrato e indo para o real, o que significa a pessoa ter, especialmente no campo atitudinal, um desenvolvimento que permita a ela outras coisas, como ver alternativas e recuar em certo ponto para contra-atacar logo em seguida.

Foto Divulgação



Adm. Roberto Ruas, doutor em Economia na França, que presta serviços de consultorias a empresas como o Banco do Brasil, Itaipu e Sinepe

RM – É possível uma organização estruturar um plano estratégico para daqui a três, cinco anos, nesse mercado onde as mudanças ocorrem rapidamente?

Ruas – A competência que o gestor tem que desenvolver não é a para lidar com um serviço ou um produto. O gestor tem que ter a competência para lidar e para criar outros produtos ou outro serviço. Precisamos desenvolver a capacidade de navegar no escuro. Eu tenho uma bússola, não sei muito bem o que está ao meu redor, mas sei para onde tenho que ir. Um capitão tem que aprender não só a navegar durante o dia, onde ele vê o sol e o horizonte, mas a navegar também à noite e em noites em que não têm estrelas, ou seja, não há direcionamento. A competência que tem de ser aprimorada é a capacidade de trabalhar com o imprevisto, e não a habilidade de lidar com mercados específicos. O gestor deve

aprender a trabalhar com qualquer mercado. Ele tem que ter a capacidade de gerar, improvisar.

RM – Qual perfil mais valorizado pelo mercado de gestão atualmente?

Ruas – Com certeza é a atitude. Eu vou dizer uma frase meio forte: hoje em dia conhecimento, no sentido de cursos na área da Administração como graduação e um MBA, já são *commodities*, são qualificações que todo mundo tem, além de ter certo tempo de experiência de trabalho. O que diferencia as pessoas hoje em dia? São as atitudes, a disposição, a pró-atividade, a capacidade e a sensibilidade para enxergar as situações, aprender com situações, saber onde dar um passo para frente e outro para trás. Isso é que faz diferença.

“O principal elemento que uma pessoa pode ter é sua capacidade analítica.”

RM – Que dicas o senhor dá para os Administradores aplicarem corretamente a gestão por competências?

Ruas – O principal elemento que uma pessoa pode ter é sua capacidade analítica. Isso um gestor tem que ter, porque saber aplicar ferramentas é uma coisa normal, importante, necessária, mas não é suficiente. Um gestor para poder ascender na vida e conquistar novos espaços organizacionais, elevar níveis estratégicos em termos de gestão, deve saber pensar por si. O Administrador tem que se diferenciar nesse campo, especialmente na capacidade analítica, discernimento, poder. Enfim, ter a habilidade de análise crítica que leva também a ter algumas qualificações como aprender com as situações novas, com seus erros, saber se relacionar, ouvir, ou seja, várias condições que todos falam e eu compartilho para democratizar a gestão.



CMA-CRA/RS

Câmara de Mediação e Arbitragem do CRA/RS empossa nova diretoria

O CRA/RS reuniu diversos Administradores gaúchos para a cerimônia de posse do novo Conselho Gestor da Câmara de Mediação e Arbitragem do CRA/RS (CMA-CRA/RS) no dia 16 de março. A diretoria para a gestão 2009-2011 será liderada pelos Administradores Adão Flávio Indrusiak da Rosa e Cléo Martinho Schonarth, respectivamente, presidente e vice-presidente.

Os profissionais, ao lado dos demais conselheiros que integram a Câmara, comprometeram-se a dar continuidade ao trabalho iniciado em 2004 de propagar e implantar os Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias (MESC's). Para da Rosa, a nova gestão representa a renovação dos esforços com o intuito de aprender e desenvolver uma Câmara voltada como um todo para a justiça social. Segundo Ruy Baratz, presidente do CRA/RS, os MESC's são o trabalho do futuro, principalmente a nível empresarial. "Temos confiança, esperança e certeza de que teremos um grupo maior daqui há 2 anos e um trabalho mais fortalecido", afirmou o dirigente.

Além de Rosa e Schonarth, o novo Conselho Gestor contará também com o trabalho de Romualdo Felippeto, Gilberto Zereu, José Getulio da Silva, Lourdes Maria Ritt, Melissa Azzolim Marine, Gisele Weisheimer, Hermes Luis Machado, Edite Fernandes da Silva, Elisabeth Schäffer da Rosa e Zilá Conceição dos Santos.

Foto Divulgação



CSS-CRA/RS

Reconhecimento merecido



Recebi uma solicitação da presidente da Câmara Setorial da Saúde do CRA/RS (CSS) para escrever um texto a ser publicado nesta revista. A partir deste momento pensei: qual a área da Administração que tenho melhor conhecimento? Comecei pensando na área de custo hospitalar, pois está relacionada com a minha pesquisa de mestrado. Depois, cogitei falar sobre a carência do Sistema Único de Saúde (SUS); relações trabalhistas; saúde do trabalhador; relações sindicais entre tantos outros assuntos de grande relevância para Administradores. Foi então que pensei: não serei tão técnica! Como a Master compreende também o mês de março, quando se comemora o Dia Internacional da Mulher data em que recebemos tantas mensagens bonitas, lançarei um olhar para as mulheres a nossa volta.

A CSS tem seis Administradoras pós-graduadas, mestres e doutoranda, todas trabalhadoras, professoras, gerentes, consultoras e diretoras de hospitais, ocupando uma colocação profissional promissora, com responsabilidade social. Mulheres que são mães, esposas e namoradas, sem abrir mão do seu lado profissional. Somos responsáveis por uma vida melhor, mesmo que não tenhamos freqüentado a cadeira de "Como Ser Heroína", com tantos turnos de trabalho, que nem a CLT prevê, e ainda com a questão da produtividade – com a eficiência e a eficácia martelando a nossa consciência. Somos Administradoras, mulheres, que trabalhamos, que lutamos, que buscamos nossos ideais, que sofremos, que nos alegamos, que brigamos, que amamos e que somos felizes pela profissão que escolhemos. O que dizer a estas mulheres que merecem o nosso reconhecimento? Só nos resta uma frase que resume este desejo sincero: Parabéns mulheres Administradoras!

Adm. Claudia de S. P. Abreu

Membro da Câmara Setorial de Saúde do CRA/RS

CEN-CRA/RS

Câmara de Ensino promove reunião para alinhar regimento interno

Diversos Administradores da área da educação atenderam ao chamado do CRA/RS e se reuniram, mais uma vez, no mês de abril. O objetivo do encontro do grupo foi alinhar o regimento interno da Câmara Setorial.

CRA/RS firma novos convênios para capacitação profissional

Administradores gaúchos agora têm novas opções para especializações e cursos inéditos com descontos

A universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), o Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios (IBGEN) e a Melhor Educação do Brasil (MEB) são os novos associados ao CRA/RS. A parceria com as três entidades disponibiliza benefícios para os Administradores registrados ao Conselho e oferece cursos inéditos como a pós-graduação Gestão por Processos de Negócios, ministrada na UNISC na área de gestão empresarial, para a qual a universidade oferece desconto de 10%. O aluno terá as aulas à

distância, através do ambiente virtual de aprendizagem, e receberá o material didático em casa. Os candidatos podem acessar o site www.ead.unisc.br.

Já o convênio com o IBGEN, permite aos interessados nos cursos da instituição contar com descontos de 5 a 10% na graduação (de acordo com o número de disciplinas) e abatimento de 10% nas atividades in-company, pós-graduação e projetos corporativos. Uma boa opção no Instituto são os MBAs, que têm mais de 60 turmas já formadas. Em 2007, o IBGEN

recebeu o título de melhor MBA em Finanças Empresariais e Gestão Bancária do RS. Para outros detalhes, escreva para contato@ibgen.com.br.

A Melhor Educação do Brasil, conveniada à Fundação Getúlio Vargas (FGV) de Passo Fundo, também oferece MBAs e especializações com benefícios aos Administradores ligados ao CRA/RS. O calendário para este ano já foi definido e pode ser conferido no site www.fgvme-lhor.com.br. A MEB é referência nacional em educação executiva.

Convênios ativos do CRA/RS especificações dos descontos



FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara
Desconto de 15% nos cursos de extensão e pós-graduação.



BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul.
Disponibiliza linhas de financiamento e capacitação de profissionais para análise de projetos.



FUNDATEC – Fundação Universidade-Empresa de Tecnologia e Ciências. Desconto de 10% nos cursos ministrados em Porto Alegre e no MBA em Gestão Organizacional.



IAHCs – Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde. Desconto de 10% nos cursos de especialização em Administração Hospitalar e Negócios em Saúde em nível de pós-graduação e MBA – Auditoria em Saúde.



CESUCA – Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha
Desconto de 20% nos cursos de pós-graduação, extensão e qualificação oferecidos.



ESADE – Escola Superior de Administração, Direito e Economia.
Desconto de 10% nos cursos de graduação e extensão realizados em Porto Alegre.



ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
Desconto de 12% para cursos oferecidos em Porto Alegre.



Instituição Educacional São Judas Tadeu
Desconto de 15% nas parcelas dos cursos de pós-graduação em Marketing e Finanças Empresariais.



UniRitter – Centro Universitário Ritter dos Reis
Concessão de bolsa de incentivo à educação equivalente a 10% do preço final do semestre para ensino de pós-graduação e extensão.



UNIFIN – Faculdade São Francisco de Assis
Desconto de 10% nos cursos oferecidos.



FGV – Fundação Getúlio Vargas
Desconto de 8% no valor dos cursos de MBA oferecidos pela Fundação e ministrados em Porto Alegre através da Decision Consultoria e Negócios.



PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Desconto de 10% sobre o valor de cada um dos três cursos de pós-graduação (Gestão Empresarial, Gestão em Agronegócios e Gestão em Saúde).



CAIXA – Caixa Econômica Federal
Linha especial de crédito na aquisição de computadores, notebooks, impressoras, TVs, DVDs e mobiliário de escritório com taxa de juros de 1% ao mês para profissionais adimplentes em qualquer agência.



Philden Computer – Desconto especial para Administradores registrados na compra de computadores, notebooks e periféricos.



Power Training – Capacitação em Gestão Empresarial
Desconto de 20% nos cursos abertos oferecidos em Porto Alegre.



SEG – Sistema Educacional Galileu
Desconto de 5% em todos os cursos técnicos, de especialização e de mestrado internacional oferecidos.



SENAC/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Desconto de 10% nos cursos básicos, técnicos, de extensão e superiores oferecidos pelas Unidades Educacionais e Faculdades no Estado.



MEB – Melhor Educação do Brasil
Desconto de 10% nos cursos MBA e pós-graduação FGV.



UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul
Desconto de 10% nos cursos de pós-graduação Gestão por Processos de Negócios.



IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios
Desconto de 5 a 10% nos cursos de graduação (conforme o número de disciplinas) e abatimento de 10% nos cursos in-company, pós-graduação e projetos corporativos.

***Se sua instituição tem interesse em firmar um convênio com o CRA/RS, contate a gerência executiva pelo e-mail gerex@crars.org.br.**



FISCALIZAÇÃO - REGISTROS E PROCESSOS

A equipe de Fiscalização e Registro do CRA/RS divulga os dados do mês de março/09 junto com a previsão para abril/09. As tabelas seguem abaixo:

Registro de Pessoa Física e Pessoa Jurídica Período: Março/Abril 2009
Registro de Pessoas Físicas: 450
Registro de Pessoas Jurídicas: 23
Total: 473

Processos Analisados e Julgados pela Sessão Plenária Período: Março/Abril 2009		
	Analisado	Julgado
Pessoas Físicas	90	70
Pessoas Jurídicas	37	37
Total	127	107

AÇÕES FISCALIZATÓRIAS

A Diretoria de Fiscalização e Registros do CRA/RS desenvolveu um total de 192 ações fiscalizatórias entre pessoas físicas e jurídicas, por falta de registro e por exercício ilegal da profissão. Os processos se encontram em fase administrativa. Intimada a parte, o processo é instruído e encaminhado ao Plenário para análise e parecer final. Nas tabelas seguintes constam as ações quantificadas por espécie.

PESSOAS FÍSICAS - Período: Março/Abril 2009		
ASSUNTO/ QUANTIDADE	ÁREAS DE ATUAÇÃO	AÇÕES FISCALIZATÓRIAS
Banco/5	Gerência	Ofício de Fiscalização
Banco/3	Supervisão	Ofício de Fiscalização
Banco/20	Administrativa	Ofício de Fiscalização
Empresa/15	Recursos Humanos	Ofício de Fiscalização
Empresa/10	Serviços	Ofício de Fiscalização
Empresa/4	Comércio	Ofício de Fiscalização
Empresa/5	Indústria	Ofício de Fiscalização
Hospitais/20	Recursos Humanos	Ofício de Fiscalização
TOTAL = 82		

PESSOAS JURÍDICAS - Período: Março/Abril 2009		
INSTITUIÇÃO/ QUANTIDADE	ÁREAS DE ATUAÇÃO	AÇÕES FISCALIZATÓRIAS
Empresa/4	Resp. Técnico	Ofício de Fiscalização
Prefeituras/17	Administrativa	Ofício de Fiscalização
Empresa/5	Rec. Humanos	Ofício de Fiscalização
Empresa/6	Serviços	Ofício de Fiscalização
Órgão Público/5	Concursos	Ofício de Fiscalização
Empresa/8	Comércio	Ofício de Fiscalização
Empresa/11	Serviços	Intimação
Cooperativa/21	Rec. Humanos	Intimação
Empresa/12	Indústria	Intimação
Cooperativa/3	Rec. Humanos	Intimação
Empresa/5	Rec. Humanos	Auto de Infração
Empresa/4	Serviços	Auto de Infração
Empresa/5	Serviços	Notificação de Débito
Cooperativa/4	Resp. Técnico	Notificação de Débito
TOTAL = 110		

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	DO MÊS DE FEVEREIRO 2009	DO MÊS DE MARÇO 2009	ATÉ DO MÊS DE MARÇO 2009
	RECEITAS CORRENTES		
Receita de Contribuições	731.732,48	389.104,29	1.869.363,38
Receita Patrimonial	8.720,33	10.452,02	25.569,15
Receita de Serviços	15.217,43	25.479,50	67.943,77
Outras Receitas Correntes	46.628,15	68.623,08	150.542,67
RECEITAS DE CAPITAL			
Alienação de Bens Móveis	—	—	—
TOTAL	802.298,39	493.658,89	2.113.418,97
DESPESAS CORRENTES			
Pessoal	64.468,37	69.480,59	167.923,35
Material de Consumo	10.541,02	5.554,60	20.047,68
Serviços de Terceiros e Encargos	149.478,77	132.588,64	379.794,36
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES			
Contribuições Correntes	159.139,28	96.418,22	417.770,47
DESPESAS DE CAPITAL			
Investimentos	—	1.268,00	1.409,90
TOTAL	383.627,44	305.310,05	986.945,76

ADVB/RS e Fundação Dom Cabral unem tradição e excelência para o desenvolvimento de líderes de vendas.

CICLO AVANÇADO

MARKETING
e
VENDAS

PROGRAMA DE

LIDERANÇA E VENDAS

Como liderar com excelência e obter resultados superiores.

Com qualificada metodologia e equipe de professores da Fundação Dom Cabral, o Programa de Liderança em Vendas tem como objetivos:

- preparar os gestores para liderarem equipes de alta performance, desenvolvendo o planejamento e a organização do esforço de vendas;
- dar subsídios para a elaboração de estratégias comerciais eficientes;
- alinhar a visão da estratégia comercial com a estratégia corporativa;
- delinear os processos de vendas e de marketing mostrando como eles se integram;
- aprofundar conhecimentos em gestão de relacionamento com o mercado e da carteira de clientes;
- promover o conhecimento e a reflexão sobre técnicas para mobilização da equipe de vendas;
- aprofundar os conhecimentos dos participantes em habilidades e técnicas de negociação avançada;
- ampliar os conhecimentos em gestão de resultados.

INFORME-SE:

51.3211.0399

www.advb.com.br/camv

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

FENADVB



Planeje primeiro o seu sucesso

Registre-se no CRA/RS.
O Conselho é a força da categoria.

O Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul é o órgão regulamentador dos profissionais de Administração do Estado. Fortalecer e edificar os valores profissionais da categoria, fixados na ética e comprometimento com a sociedade, são as bandeiras do Conselho.

Registrar-se no CRA/RS é o primeiro passo para uma carreira de sucesso.



CRA/RS

www.crars.org.br

Remetente



CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RS

Rua Marcílio Dias, 1030 • CEP 90130-000 • Porto Alegre • RS

MASTER

A REVISTA DO ADMINISTRADOR

Impresso Especial

9912197646 - DR/RS
Conselho Regional de Administração - RS

...CORREIOS...

Etiqueta destinatário



USO EXCLUSIVO DOS CORREIOS

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ausente | <input type="checkbox"/> Endereço insuficiente |
| <input type="checkbox"/> Falecido | <input type="checkbox"/> Não existe o número indicado |
| <input type="checkbox"/> Recusado | <input type="checkbox"/> Desconhecido |
| <input type="checkbox"/> Mudou-se | <input type="checkbox"/> Outros (Especificar) |

DATA

RUBRICA DO RESPONSÁVEL

VISTO