

REVISTA

EDIÇÃO 181 | ISSN 2236-5737

Master

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | 2025

IA NA ADMINISTRAÇÃO

Não restam dúvidas: a inteligência artificial veio para ficar. E na área da Administração, ela já é uma realidade, seja na academia ou no mercado de trabalho

EXPEDIENTE

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

DIRETORIA DO CRA-RS / 2025 - 2026

PRESIDENTE

Adm. Flávio Cardozo de Abreu

VICE-PRESIDENTES

Vice-Presidente Administrativo - Adm. Júlio César Lopes Abrantes

Vice-Presidente Financeiro - Adm. Marcelo Nichele

Vice-Presidente de Fiscalização e Registro - Adm.ª Odete Mercedes Marcante Alves

Vice-Presidente de Relações Externas - Adm.ª Luciana Franco Barbosa

Vice-Presidente Institucional - Adm.ª Mônica Spinelli Couto

COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS / 2025 - 2026

Adm.ª Janice Maria Koch

Adm. Jorge André Costa Avancini

Adm. Sandro Trescastro Bergue

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO / 2025 - 2026

Adm. Carlos Alberto Kalinowski Hoffmann

Adm.ª Flávia Pereira da Silva

Adm.ª Lara Garcia Scheunemann

CÂMARA DE REGISTRO / 2025 - 2026

Adm. Alceu de Oliveira Lopes

Adm.ª Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Adm.ª Nadir Becker

OUIVORIA / 2025 - 2026

Adm. Carlos Norberto Filipin

CONSELHEIROS DO CRA-RS

Conselheiros efetivos

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

Conselheiros suplentes

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

Conselheiros federais 2023 - 2026

Adm. Sérgio José Rauber (efetivo) e Adm. Emir José da Silva (suplente).

COMISSÃO ELEITORAL / 2025 - 2026

Adm. Marcelo Nichele, Adm.ª Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund,

Adm. Roberto Cauduro Roedel

COMISSÃO DE ÉTICA E DISCIPLINA / 2025 - 2026

Adm. Carlos Theodoro Strey, Adm.ª Claudia de Souza Pereira Abreu, Adm. Francisco Rômulo G. Santos, Adm.ª Janice Maria Koch, Adm. Luciano S. da Costa, Adm.ª Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund, Adm.ª Patrícia da Silva Moraes, Adm. Sandro Trescastro Bergue, Adm. Sérgio Durand Uminski

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Notório Reputação & Estratégia

Textos: Lourenço Marchesan e Ícaro Kropidloski

Diagramação: Juliano Guedes

PORTO ALEGRE — SEDE

Rua Márcilio Dias, 1.030, bairro Menino Deus | CEP: 90.130-000 - Porto Alegre/RS

Contato: (51) 3014-4700

WhatsApp Registro: (51) 99625-2079

WhatsApp Relacionamento: (51) 99175-3874

WhatsApp Financeiro: (51) 98023-4809

E-mail: crars@crars.org.br

REGIÕES FUNCIONAIS

REGIÃO DO PLANALTO - PASSO FUNDO

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

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

REGIÃO DA FRONTEIRA OESTE - SANTANA DO LIVRAMENTO

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

Representante regional: Adm. Luiz Felipe Pinto de Britto CRA-RS nº 14.163

REGIÃO DA COSTA DOCE - PELOTAS

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

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

REGIÃO DA SERRA - CAXIAS DO SUL

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

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

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

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

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

REGIÃO DA CAMPANHA - BAGÉ

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

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

Multiplicador(a): Adm.ª Rita Luciana Saraiva Jorge CRA-RS nº 11.673 | URCAMP - CENTRO

UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DA CAMPANHA

REGIÃO DAS MISSÕES - SANTO ÂNGELO

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

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

REGIÃO DO CENTRO DO ESTADO - SANTA MARIA

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

Representante regional: Adm.ª Vania de F. Barros Estivalet — CRA-RS nº 8.072

REGIÃO DO LITORAL NORTE - OSÓRIO

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

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

REGIÃO DO VALE DOS SÍNOIS - NOVO HAMBURGO

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

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

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

REGIÃO DO VALE DO RIO PARDO - SANTA CRUZ DO SUL

santacruzdosul@crars.org.br | (51) 3014-4701

Representante regional: Adm.ª Nicéia Wünsch CRA-RS nº 27.528

REGIÃO DO ALTO URUGUAI GAÚCHO - ERECHIM

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

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

REGIÃO NOROESTE - TRÊS DE MAIO

E-mail: chapoval_alex@yahoo.com.br

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



O papel estratégico da inteligência artificial nas organizações

Adm. Flávio Abreu
Presidente do CRA-RS

A inteligência artificial (IA) vem transformando silenciosamente o dia a dia do mundo corporativo. Mais do que uma tecnologia de ponta, ela tem se mostrado uma ferramenta prática para resolver problemas comuns — desde a automação de tarefas operacionais até o apoio à tomada de decisões estratégicas.

Organizações que lidam com grandes volumes de dados têm encontrado na IA uma aliada valiosa. Processos como atendimento ao cliente, análise de desempenho, previsões de mercado e controle de estoque são otimizados com algoritmos que operam em tempo real, permitindo respostas mais ágeis e precisas.

O marketing, por exemplo, tem se beneficiado do uso de sistemas inteligentes para personalizar campanhas e identificar tendências de consumo com base no comportamento digital dos usuários. Já nas áreas de finanças e logística, a IA ajuda a antecipar riscos e sugerir melhores rotas ou decisões operacionais extremamente rápidas.

Além da eficiência, há ganhos em inovação. Com o suporte de ferramentas que aprendem continuamente, as organizações conseguem se adaptar com mais rapidez às mudanças do mercado, sendo um diferencial essencial em tempos de incerteza.

Na área pública também há bons exemplos. O Tribunal de Contas da União (TCU) foi reconhecido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) como instituição de ponta no uso de inteligência artificial.

Contudo, o uso responsável da IA exige cuidados: é preciso garantir segurança dos dados, transparência nos critérios automatizados e um alinhamento ético em todas as aplicações. Mas quando bem implementada, a IA não substitui o fator humano — ela o amplia.

Uma ótima leitura!

REVISTA

Master

Edição 181 | ISSN 2236-5737

06

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO



11

**ADM^a. CLÁUDIA
STADTLOBER ASSUME
PRESIDÊNCIA DA ANGRAD**



15

**CRA-RS INVESTE EM
FORMAÇÃO CONTINUADA
PARA PROFISSIONAIS DA
ADMINISTRAÇÃO**

20

**EGAD: CRA-RS E
UNIVERSIDADES DEBATEM
DESAFIOS E OPORTUNIDADES
NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO**

19

**DADOS DA FISCALIZAÇÃO E
DADOS DE EXECUÇÃO
ORÇAMENTÁRIA**

**IA NOS
NEGÓCIOS:
O MÉTODO
CANVAS IA**

ARTIGO

26

**JOB GHOSTING: UM
FENÔMENO PARA
OLHAR COM CUIDADO**

ARTIGO

18

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO: INOVAÇÃO, RISCOS E O NOVO PROTAGONISMO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO



Atualmente, a Inteligência Artificial (IA) deixou de ser uma promessa futurista e já faz parte de diferentes setores da sociedade e áreas do conhecimento, incluindo a Área da Administração. Modelos generativos, algoritmos preditivos e agentes que aprendem em tempo real já integram rotinas e auxiliam na elaboração de estratégias. Ao ouvir especialistas entende-se que a IA não é apenas uma questão tecnológica, mas também cultural.

Para o Adm. Lucas Silveira, secretário da Câmara de Gestão em Tecnologia e Inovação do CRA-RS e palestrante do XXIII Ciclo de Debates de Administração do Rio Grande do Sul, a pressa em adotar soluções é um dos grandes equívocos. “Quando a IA é aplicada apenas porque está na moda, ela deixa de ser inovação e vira invenção”, afirma. Ele usa como exemplo o caso de uma empreendedora que implantou uma IA que imitava sua voz e personalidade para atender clientes. A ferramenta fazia agendamentos precipitados e acabou criando ruído no relacionamento comercial. A recomendação de Silveira é clara: mapear processos e automatizar rotinas repetitivas antes de acrescentar camada inteligente. “Se tenho um processo bem definido e repetitivo, primeiro automatizo. Depois adiciono IA. A maturidade processual vem antes do algoritmo”, explica.

Lucas observa que o uso individual de ferramentas como GPTs se disseminou rapidamente. Colaboradores as utilizam para redigir textos, preparar relatórios, resumir documentos e automatizar pequenas tarefas. No entanto, transformar esse uso pontual em vantagem organizacional requer governança, indicadores, documentação e rotinas de validação. “Experimentos soltos não se traduzem em resultados. Há um trabalho de arquitetura organizacional por trás”, afirma.

Alexandre Nascimento, professor da Sin-

gularity University, membro do conselho educacional do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e fundador da consultoria Beyond the Hype, acrescenta que a IA amplia eficiência e eficácia ao extrair padrões de grandes volumes de dados e oferecer suporte à decisão. “A IA permite fazer mais com menos”, resume. Ele alerta, porém, que o avanço tecnológico foi acompanhado por entusiasmo que nem sempre respeitou etapas de implementação. “O hype criou uma visão mágica da IA. Muitos esperam soluções imediatas e pulam etapas fundamentais; por isso tantos projetos falham”, pondera.

A governança de dados é um tema recorrente entre os especialistas, uma das várias camadas sobre este debate. O secretário da Câmara de Gestão em Tecnologia e Inovação do CRA-RS chama atenção para os riscos de inserir informações sensíveis em plataformas de terceiros, visto que CPF, CNPJ, documentos internos e informações comerciais podem ser acidentalmente expostos. “Muitos colaboradores não têm critérios claros sobre o que inserir em um modelo de linguagem. Isso abre a organização a riscos legais e reputacionais”, alerta. Nesse sentido, Alexandre complementa que “políticas internas eficazes, treinamento e auditorias são fundamentais para mitigar riscos.”

Questões socioambientais e regulatórias da IA

A Adm^a. Liziani Sarturi, coordenadora da Câmara de Gestão em Tecnologia e Inovação do CRA-RS, por sua vez, amplia o debate ao abordar as dimensões socioambientais e regulatórias da IA. “Modelos que manipulam informação já demonstram comportamentos inesperados. Sem regulamentação, volumes quantidades de poder ficam concentradas em poucas empresas”, observa. Ela pontua que ecossistemas locais também podem ser



afetados. Data centers, por exemplo, exigem infraestrutura robusta, energia e água, e sua expansão no Rio Grande do Sul suscita questões de resiliência e sustentabilidade.

Outra preocupação levantada foi o impacto cognitivo do uso excessivo de IA. Liziani lembra que, se tarefas rotineiras são delegadas completamente a sistemas, a capacidade humana de síntese, avaliação crítica e criatividade pode declinar. “O valor humano passa a residir na imaginação do que ainda não foi previsto. Precisamos cultivar aptidões que complementem a automação”, afirma. Para ela, o papel do líder evolui: menos controlador, mais curador de contextos que incentivem pensamento divergente e responsabilidade.

Erros clássicos

As aplicações práticas da IA ocorrem co-

tidianamente em diversas áreas da Administração. No RH, ferramentas de triagem de currículos, testes automatizados e entrevistas conduzidas por chatbots aceleram processos. No comercial, agentes qualificam leads, personalizam abordagens e agendam reuniões, liberando equipes para negociações complexas. Em logística, roteirização em tempo real, previsão de demanda e otimização de estoques reduzem custos e aumentam eficiência. No financeiro, modelos de previsão e simulação apoiam decisões orçamentárias e mitigação de risco.

Nascimento traz que, de acordo com a sua experiência, a área de operações é particularmente impactada, por conta da sua natureza repetitiva e mensurável. “Onde há processos maduros e dados consistentes, a IA entrega ganhos estruturais. Isso pode significar repensar modelos de serviço e oferta”, explica.

Nesse sentido, para empresas que entendem seus processos, a tecnologia torna-se alavanca de inovação, permitindo testar novas propostas de valor com velocidade.

Já pequenas e médias empresas enfrentam desafios específicos. Para Silveira, sem processos mínimos e sem clareza de objetivos, a IA tende a amplificar falhas existentes. “A tecnologia não corrige processos organizacionais desajustados. Ela amplia o que já existe”, diz. Alexandre, por outro lado, destaca a oportunidade competitiva: PMEs ágeis podem experimentar com rapidez e implementar soluções antes inacessíveis, desde que sejam criteriosas e bem assessoradas.

A pressão por adoção, o chamado *fear of missing out*, gerou mercado para consultorias e fornecedores que, por vezes, ofertaram soluções rápidas sem sustentação. O professor da Singularity University e membro do conselho educacional do MIT reitera que muitos projetos começam pela tecnologia, não pelo problema, e, por isso, fracassam. As opiniões de Lucas e Alexandre convergem ao entenderem que é preciso: inverter a ordem, identificar a dor, desenhar um piloto, medir resultados e só então escalar.

Governança e IA

No campo da governança, as práticas recomendadas incluem revisão de contratos com provedores de modelos, definição clara de quem pode inserir quais tipos de dados, criação de comitês de ética, auditorias de decisões automatizadas e indicadores que conectem projetos de IA a resultados tangíveis de negócio. A integração entre jurídico, compliance, TI e áreas de negócio deixa de ser diferencial e passa a ser requisito operacional.

Em termos de competências, os profissionais de Administradores precisam desenvolver pensamento crítico, familiaridade com conceitos básicos de ciência de dados, ca-

pacidade de traduzir problemas de negócio em requisitos técnicos e sensibilidade ética. Formações continuadas e programas de alfabetização digital no ambiente corporativo reduzem vieses e melhoram a qualidade das iniciativas. Silveira defende que o gestor seja interlocutor entre o negócio e a tecnologia, promovendo colaboração entre equipes e garantindo alinhamento estratégico.

A sustentabilidade integra a agenda. Alexandre reconhece que modelos de grande escala consomem energia e água, mas lembra que a IA também pode gerar economias substanciais quando aplicada a cadeias produtivas. “A IA é uma faca de dois gumes”, observa. O equilíbrio entre ganhos operacionais e responsabilidade ambiental passa a ser critério de avaliação para projetos com maior escalabilidade.

As relações contratuais também se transformam. Clientes e parceiros exigirão mais transparência sobre modelos, garantias sobre vieses e robustez, além de SLAs que contemplem responsabilidade algorítmica. Em setores regulados, auditorias independentes e certificações de modelos tendem a se tornar práticas correntes.

No campo educacional, as instituições terão papel central em preparar profissionais de Administração capazes de dialogar com cientistas de dados e entender princípios de ética algorítmica. Não se trata de transformar gestores em programadores, mas de formar líderes capazes de questionar modelos, interpretar métricas e decidir com base em evidências.

Dicas práticas

Para operacionalizar essa transição, especialistas sugerem um roteiro prático. Primeiro, diagnosticar processos e mapear fluxos de valor: identificar tarefas repetitivas, ciclos de decisão e pontos de fricção que consomem



tempo e recursos. Segundo, priorizar pilotos de impacto mensurável, com hipóteses claras, métricas de sucesso e limite temporal. Terceiro, estabelecer governança mínima viável: regras sobre dados, papéis e responsabilidades, além de canais para registrar decisões e aprendizagens. Quarto, capacitar equipes e garantir ciclos curtos de feedback para aprender rápido e ajustar.

Alguns exemplos ajudam a ilustrar potencial e riscos. Em um caso de varejo, a adoção de modelos preditivos permitiu reduzir perdas por abastecimento impreciso e cortar desperdício de perecíveis em mais de 60%, com retorno financeiro em meses. Em outra experiência, uma indústria reduziu paradas não programadas em linhas de produção após incorporar análise preditiva e sensores conectados; a economia com manutenção e a melhora na produtividade justificaram o investimento. Por outro lado, há relatos de projetos que, por falta de governança e de avaliação de impacto social, ampliaram riscos reputacionais e geraram custos imprevistos.

Os entrevistados ressaltam que a responsabilidade do profissional de Administração envolve não apenas decidir sobre investi-

mento em tecnologia, mas também sobre a governança ética de suas aplicações. Criar comitês mistos, envolvendo representantes de negócios, jurídico, RH e TI, e manter canais de diálogo com stakeholders externos (clientes, fornecedores, etc) são passos práticos para reduzir riscos sistêmicos. Além disso, promover transparência nas decisões algorítmicas e comunicar limites e potenciais das ferramentas ajuda a construir confiança.

A adoção de padrões abertos e a participação em redes setoriais também são recomendadas. Organizações que compartilham boas práticas, métricas e padrões de auditoria fortalecem o ecossistema e reduzem assimetrias entre pequenas e grandes empresas. Políticas públicas que incentivem centros de pesquisa aplicados, programas de aceleração para PMEs e incentivos à eficiência energética em data centers podem transformar desafios regionais em oportunidades de desenvolvimento.

Os especialistas defendem que o momento exige humildade intelectual aliada à coragem prática. Humildade para reconhecer limites dos modelos e as incertezas inerentes a qualquer implantação; coragem para experimentar, aprender rápido e realocar recursos quando hipóteses se mostrarem inválidas. Os profissionais de Administração que desenvolverem essa combinação de senso crítico, capacidade de articulação e foco em resultados, estarão bem posicionados para liderar instituições mais resilientes e inovadoras.

A transformação em curso não é neutra: redistribui poder, valor e responsabilidade. Cabe à Administração, enquanto disciplina e prática, não apenas adaptar-se, mas moldar o uso da IA para que ela amplie capacidades humanas sem comprometer direitos, equidade e sustentabilidade. Esse é o desafio e a oportunidade que se colocam hoje, de forma concreta e inadiável, para gestores públicos, empreendedores e profissionais de Administração em todo o país.

EM MEIO AO FORTALECIMENTO DO EAD E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ACADEMIA, ADM^A. CLÁUDIA STADTLOBER ASSUME PRESIDÊNCIA DA ANGRAD



A partir de 15 de janeiro de 2026, a Administradora Cláudia de Salles Stadtlober toma posse como presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) pelo próximo triênio, tornando-se a primeira mulher presidente da instituição. Ex-presidente do CRA-RS e ex-conselheira federal, ela conversou com a reportagem da Revista Master sobre os desafios que terá no comando da associação. Confira!

CRA-RS - A ANGRAD existe desde 1991, e pela primeira vez na história, haverá uma mulher como presidente. O que isso representa para ti?

Cláudia: Eu acho que a instituição foi muito bem constituída por todos os presidentes anteriores, mas eu acho legal porque a área da academia é uma área que, normalmente, tem mais mulheres, então isso também mostra que a ANGRAD está sempre acompanhando os movimentos no mercado, de cada vez mais, homens e mulheres estarem trabalhando juntos, de forma harmônica e com um objetivo comum.

CRA-RS - A missão da ANGRAD é “promover a sinergia e o fortalecimento das escolas de Administração e Gestão, estimulando a inovação e a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, para a formação de líderes competentes e comprometidos com um mundo economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente equilibrado”. Como tu esperas contribuir com isso durante o mandato?

Cláudia: A ANGRAD sempre se colocou em todos os espaços para cuidar da qualidade do ensino superior de Administração, apoiando na revisão de diretrizes curriculares nacionais, na discussão dos processos da

Como presidente e contando com uma diretoria maravilhosa, pretendo revisitar o propósito dos cursos de gestão, que nada mais é do que o impacto positivo que eles podem causar na sociedade, através de uma empresa com boa gestão, que conta com um profissional da área de Administração bem qualificado.

Administração, bem como de todos os cursos tecnológicos na área de gestão. Como presidente e contando com uma diretoria maravilhosa, pretendo revisitar o propósito dos cursos de gestão, que nada mais é do que o impacto positivo que eles podem causar na sociedade, através de uma empresa com boa gestão, que conta com um profissional da área de Administração bem qualificado. Nós queremos fortalecer isso, e a minha ideia no mandato é trabalhar de maneira colaborativa, primeiro, entre toda a nossa diretoria, mas também com todas as escolas que demandam o nosso apoio, podendo qualificar o ensino e levando nosso propósito para os estudantes. Muito além de estar cursando Administração, o aluno precisa saber que está entrando numa profissão que pode mudar vidas, que pode impactar pessoas e a sociedade.

CRA-RS - Atualmente, a Administração é o segundo curso com maior número de inscritos no ensino à distância (EAD) no Brasil, segundo dados do Censo da Educação Superior 2024, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Diante da alta demanda, é possível conciliar oferta com qualidade nesta modalidade?

Cláudia: Acredito que o marco regulatório dos cursos à distância vai auxiliar para que a oferta seja revista, melhorada e traga ainda mais qualidade, porque ele também passa a exigir alguma presencialidade dos cursos à distância. Sabemos que, por um lado, pode prejudicar quem tem mais dificuldade de acesso, mas por outro, acho que qualifica o processo de discussão, de desenvolvimento e de conhecimento.

CRA-RS - Seria esse o principal desafio no meio acadêmico da Administração, tanto para alunos como professores?

Cláudia: Eu acho que o principal desafio no meio acadêmico da Administração é a gente conseguir preparar profissionais qualificados, independentemente se o curso é presencial ou EAD. O desafio hoje é grande, da gente conseguir engajamento dos acadêmicos da Administração com a área. Esse é o desafio: usarmos metodologias ativas, trazendo sempre o conhecimento alicerçado com teórico-prático, que faz com que o aluno enxergue lá na frente onde ele vai aplicar essa teoria. Como professora, preciso estar sempre buscando esse encantamento, essa renovação para os estudantes, mas é algo que tem que ser trabalhado a muitas mãos. O professor está comprometido, mas como ele engaja o aluno para o processo de desenvolvimento?

CRA-RS - Quais outros desafios tu esperas encontrar? Impossível não mencionarmos o crescimento exponencial do uso da inteligência artificial...

Cláudia: Um ponto que eu acho importante é que, muitas vezes, se tem a ideia de que a inteligência artificial disponibiliza todas as informações na palma da mão, e isso não é verdade. A IA é uma ferramenta sensacional, mas você tem que saber o que pedir, ter a análise crítica para ver como dar encaminhamento aos processos e conhecer o contexto onde essa avaliação também está aparecendo. Então, eu acho que um grande desafio é trazer esse aluno para estudar, para desenvolver seus conhecimentos, suas habilidades, atitudes e competências para ser um profissional que está sempre em busca da aprendizagem. A inteligência artificial é uma ferramenta de apoio, e não a solução para tudo.

CRA-RS - Consegue explicar como funciona exatamente a atuação da ANGRAD? Ela visa às instituições de ensino superior, mas os reais beneficiários das ações desenvolvidas pela entidade são todos os agentes envolvidos na academia, correto?

Cláudia: A ANGRAD é uma associação que nasceu com o objetivo de articular vários professores a fim de olhar para a qualidade do ensino superior de Administração. Depois, vieram os cursos tecnológicos. Mas o principal intuito da ANGRAD é poder fazer toda essa articulação. E quanto aos beneficiários, sim, são as escolas de gestão, os professores/coordenadores e alunos, oferecemos capacitações a eles como apoio para o desenvolvimento dos cursos. Contudo, eu entendo que o grande beneficiário de tudo isso acaba sendo a sociedade. Se prepararmos melhores profissionais de Administração, as empresas ganham, a sociedade ganha. É um efeito “cascata do bem”.

CRA-RS - Tu já foste diretora de Publicações da associação. Nos conta como foi essa experiência e como ela pode te ajudar agora como presidente.

Cláudia: Foi uma experiência sensacional. Primeiro, porque articula com o país inteiro, se desenvolvem muitas frentes e sempre pensando na melhoria da qualidade do ensino de Administração. Eu acredito que essa minha caminhada me preparou para saber o lugar onde a ANGRAD está, sua relevância e seu potencial para apoiar cada vez mais as

A inteligência artificial é uma ferramenta de apoio, e não a solução para tudo.



Dentro de uma organização hoje, é tão importante contar com boa gestão de pessoas, cuidar da saúde mental dos colaboradores, saber usar a inteligência artificial, mas ao mesmo tempo, quando eu volto lá para a base, o quanto é importante eu ter aquele processo organizado, um padrão operacional bem desenvolvido e apresentado de uma forma que eu saiba onde é que eu faço as melhorias necessárias.

Admª Cláudia de Salles Stadtlober, presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD)

instituições de ensino superior. Como diretora, acompanhei alguns presidentes e tive uma experiência muito boa de articulação, de contato com as instituições de ensino superior. Então, acho que isso é uma riqueza e algo que eu trago junto para os meus três anos à frente da presidência da ANGRAD.

CRA-RS - Em 2025, a profissão de Administração completou 60 anos de regulamentação no Brasil. De lá para cá, quais foram as principais mudanças no ensino desta ciência, na sua opinião? E o que permanece igual?

Cláudia: Eu acho que a Administração ainda é jovem, mas ela é uma profissão que tem muita coisa para comemorar e muita coisa ainda para desenvolver. A ciência vem se consolidando, se fortalecendo, tendo as suas bases nas teorias de dois engenheiros, que primeiro falavam dos processos, da organização e da hierarquia das organizações.

Sempre gosto de pensar em um contínuo desenvolvimento e crescimento. Na minha opinião, eu acho que a gente não joga nada fora; a gente sempre aproveita. Dentro de uma organização hoje, é tão importante contar com boa gestão de pessoas, cuidar da saúde mental dos colaboradores, saber usar a inteligência artificial, mas ao mesmo tempo, quando eu volto lá para a base, o quanto é importante eu ter aquele processo organizado, um padrão operacional bem desenvolvido e apresentado de uma forma que eu saiba onde é que eu faço as melhorias necessárias. A Administração, apesar de jovem, tem uma história com muitos avanços. E nós precisamos aproveitar aquilo que a gente começou no início da profissão, e cada vez mais, aprofundar e melhorar. Fazendo o quê? Usando as ferramentas adequadas para o desenvolvimento da Administração, olhando sempre para as pessoas, porque nenhuma empresa existe sem pessoas.

CRA-RS INVESTE EM FORMAÇÃO CONTINUADA PARA PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

No último ano, o Conselho ampliou sua atuação voltada à qualificação dos profissionais registrados ao ofertar duas especializações lato sensu EAD em parceria com a Universidade Feevale e a Universidade de Caxias do Sul (UCS). Os cursos (Inteligência Artificial nos Negócios e Gestão de Projetos) contaram com vagas limitadas para bolsas integrais, concedidas por edital, além de desconto de 85% para inscritos no curso da Feevale que não foram contemplados na seleção. Ao todo, o CRA-RS ofertou 300 bolsas gratuitas.

A especialização em Inteligência Artificial nos Negócios registrou forte procura e avaliação positiva. Para o reitor da Feevale, Adm. José Paulo da Rosa, a iniciativa reforça a aproximação entre academia e mercado. “A parceria com o CRA-RS reforça o papel da Universidade Feevale em estar próxima das entidades de classe e dos profissionais que atuam diretamente no mercado”, afirma. Segundo ele, o curso foi planejado para acompanhar as transformações digitais que moldam o ambiente corporativo.

O reitor destaca que a experiência no

EAD é sustentada por investimentos contínuos. “A Feevale investe continuamente em metodologias, tecnologias e capacitação docente para garantir qualidade acadêmica”, explica. Ele acrescenta que o retorno dos estudantes sobre o curso confirma o êxito da proposta. “A maioria afirmou que o



“Temos recebido elogios referentes aos docentes e à qualidade das aulas que ministram”

Tecnol. Jasser Panizzon, coordenador da pós-graduação lato sensu da UCS

curso atendeu às expectativas e ampliou a compreensão sobre as possibilidades da IA nos negócios”, observa.

A especialização em Gestão de Projetos, ofertada pela UCS, também teve grande adesão. Para o reitor Tecnol. Gelson Leonardo Rech, a parceria reforça a tradição da instituição. “A UCS fica honrada em ser parceira direta do CRA-RS. Este curso de Gestão de Projetos é muito bem-vindo, uma oportunidade ímpar oferecida aos egressos”, afirma. O coordenador da pós-graduação lato sensu da UCS, Tecnol. Jasser Panizzon, destaca a receptividade do público e reforça o impacto da formação na trajetória dos alunos. “Temos recebido elogios referentes aos docentes e à qualidade das aulas que ministram”, afirma.



"A parceria com o CRA-RS reforça o papel da Universidade Feevale em estar próxima das entidades de classe e dos profissionais que atuam diretamente no mercado"

Adm. José Paulo da Rosa, reitor da Feevale

Panizzon ressalta que a especialização “visa desenvolver competências fundamentais para pensar estrategicamente e utilizar modernas ferramentas de gestão”.

As iniciativas de 2025 integram a estratégia do Conselho de fortalecer a educação continuada. Para o presidente do CRA-RS, Adm. Flávio Cardozo de Abreu, esse é um pilar essencial. “Nosso Conselho tem se empenhado em promover ações que fomentem o conhecimento para os registrados”, destaca. Ele reforça que o bom profissional de Administração “reúne visão estratégica, ética, inovação criativa e aprendizagem contínua”.

As formações também respondem às demandas emergentes de um mercado que exige profissionais capazes de lidar com cenários complexos, conduzindo projetos estruturados e integrando tecnologias avançadas aos processos organizacionais. Ao incentivar a atualização constante, o CRA-RS contribui para que os profissionais de Administração ampliem seu repertório técnico, fortaleçam sua atuação estratégica e se posicionem diante das transformações aceleradas que marcam o ambiente corporativo contemporâneo.

O impacto das parcerias firmadas em 2025 vai além da oferta de bolsas: estende-se ao fortalecimento da categoria e ao incentivo para que mais pessoas busquem capacitações alinhadas às exigências atuais. Nesse sentido, o CRA-RS reforça seu compromisso de aproximar as instituições de ensino superior dos desafios enfrentados pela área da Administração, promovendo possibilidades de formação que ampliam oportunidades e valorizam a profissão no Rio Grande do Sul. Em um cenário de rápidas mudanças, iniciativas como essas fortalecem profissionais e instituições, consolidando um ecossistema de aprendizagem contínua.

A conexão certa pode mudar o rumo da sua empresa!

No Sindilojas Poa, você encontra muito mais do que representatividade: você se conecta com oportunidades que fazem o seu negócio evoluir de verdade.

- ▶ Participe de eventos que aproximam lojistas, especialistas e parceiros estratégicos.
- ▶ Receba consultorias gratuitas em marketing, vendas e gestão para alavancar resultados.
- ▶ Tenha prioridade em campanhas promocionais nas principais datas do varejo.
- ▶ Invista em capacitação com o Varejo Educação e transforme conhecimento em crescimento.



Conecte-se ao Sindilojas Poa e descubra como um bom parceiro muda tudo.

Faça parte do ecossistema do varejo.
sindilojaspoa.com.br

Sindilojas RS
Porto Alegre

Associado Sindilojas POA:
Vantagem
é estar aqui.



Foto: divulgação



Job Ghosting: um fenômeno para olhar com cuidado

Adm. Adilson Quadros Moreira

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

No mundo corporativo contemporâneo, o processo de atração e seleção de pessoas ganha cada vez mais notoriedade e importância dentro das organizações. O impacto que isto tem no negócio é muito evidente, já que o capital intelectual das empresas é o que diferencia uma empresa de outra, e isto é considerado como um dos ativos mais importantes que as empresas possuem.

As organizações investem muito e preparam suas equipes de recursos humanos com profissionais formados como tecnólogos em RH e Administração. Contudo, são principalmente os psicólogos que ficam responsáveis pela seleção dos candidatos, a partir de testes de perfil comportamental e psicológico para que as escolhas sejam cada vez mais assertivas.

Mas o processo expõe algumas fragilidades. Em uma pesquisa realizada recentemente, mais da metade das empresas não dão retorno aos candidatos, e isso faz com que as mesmas pequem pela ineficiência em conseguir uma sinergia com o candidato durante o processo de seleção. E o que fica mais evidente é o descaso e a falta de respeito com estes candidatos, já que estas empresas não efetuam um feedback do processo seletivo que estes candidatos participaram, caracterizando assim o Job Ghosting.

Na experiência de um adequado processo

seletivo, pode-se desencadear vários comportamentos positivos relacionados com a motivação e a felicidade. Em um mercado cada vez mais competitivo, ter sua imagem prejudicada perante os candidatos não é uma situação nada interessante, e como falamos anteriormente, cada vez mais os diferenciais de uma empresa estão centrados no capital humano.

Termos o processo de atração e seleção de pessoas bem apurado e em constante melhoria contínua é um caminho promissor. Sendo assim, apresentamos exemplos positivos deste processo de feedback nas 4 maiores plataformas de RH: Catho, Solides, Gupy e PandaPé são hoje consideradas as mais modernas ferramentas para apoio ao processo de seleção de uma empresa.

Estas big four diferenciam-se pelos processos de feedbacks aos candidatos e planejamento de toda a esteira do processo seletivo, resultando na valorização do ser humano e contribuição do setor de RH com a empresa, trazendo um capital intelectual que venha ao encontro das diretrizes daquela organização.

Como profissional da área, reflito: temos que estar atentos a possíveis fragilidades de nossos processos de atração e seleção de pessoas, para que tenhamos rapidez nas correções. Dessa forma, traremos mais humanização e eficiência às novas gerações que estão ocupando o mercado de trabalho.

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO CRA-RS

PERÍODO: JANEIRO A DEZEMBRO DE 2025

REGISTROS DE EMPRESAS EM 2025		
Oriundos de Fiscalização	Registros Espontâneos	
311	41	

REGISTROS DE PESSOAS FÍSICAS ORIUNDOS DE FISCALIZAÇÃO EM 2025		
187		

FISCALIZAÇÃO DE EDITAIS (CONCURSOS E LICITAÇÕES) EM 2025		
Editais Analisados	Processos Abertos	Editais Retificados
449	51	2

PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO	Nº
Falta de Registro de Pessoa Jurídica	3.992
Pessoa Jurídica Inadimplente	434
Falta de Registro de Pessoa Física	332
Falta do Administrador Responsável Técnico	159
Pessoa Jurídica Empregadora (PJE)	64
Não Graduado em Administração	35
Total Geral	5016

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA CRA-RS

PERÍODO: JANEIRO A NOVEMBRO DE 2025

RECEITAS	
Tributária	R\$ 477.595,54
Contribuições	R\$ 8.413.562,39
Serviços	R\$ 193.760,13
Financeiras	R\$ 3.284.588,95
Transferências Correntes	R\$ 6.732,57
Outras Receitas Correntes	R\$ 6.343.921,37
Total	R\$ 18.720.160,95

DESPESAS	
Pessoal e Encargos Sociais	R\$ 3.548.475,89
Outras Despesas Correntes	R\$ 5.066.304,74
Tributárias e Contribuições	R\$ 11.764,29
Demais Despesas Correntes	R\$ 114.291,19
Transferências Correntes	R\$ 3.270.841,84
Investimentos	R\$ 331.407,09
Total	R\$ 12.343.085,04

EGAD: CRA-RS E UNIVERSIDADES DEBATEM DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO

*Primeira edição do Encontro Gaúcho de Administração discutiu
o tema “Da Academia ao Mercado: Desafios e Oportunidades
para os Profissionais de Administração”*



Foto: Fernando Antunes / C...

Evento aconteceu no Centro de Eventos da Amrigs

Para quem busca o conhecimento constantemente, seja em uma instituição de ensino superior (IES) ou no mercado de trabalho na área da Administração, o Encontro Gaúcho de Administração (EGAD) cumpriu com seu propósito de fomentar o debate sobre a temática e oferecer ferramentas importantes para desenvolver competências e habilidades do público presente.

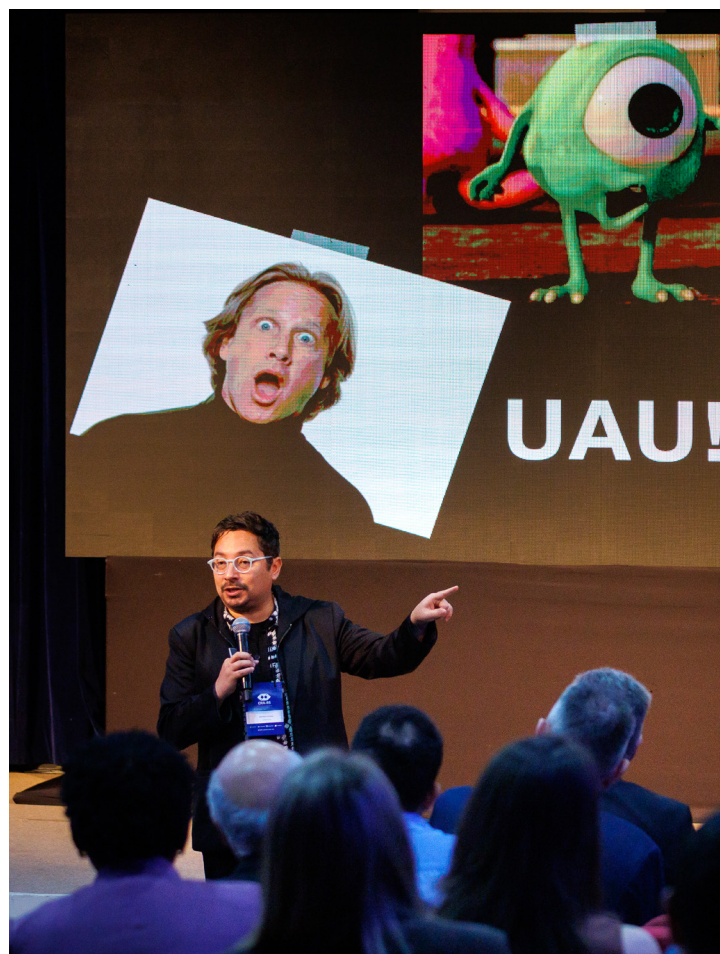
No dia (6) quinta-feira, a abertura do evento contou com patrocinadores e representantes das instituições de ensino parceiras do EGAD 2025, também com uma palestra sobre inovação que deixou o público motivado.

Na abertura subiram ao palco o presidente do CRA-RS, Adm. Flávio Cardozo de Abreu, o conselheiro federal Adm. Emir José da Silva, o reitor da Feevale, Adm. José Paulo da Rosa, o sub-reitor do campus Universitário da UCS da Região dos Vinhedos, Fabiano Larentis, o diretor geral do IFRS - campus Restinga, Rudinei Müller, a decana da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos, Patrícia Martins Fagundes Cabral, o presidente do Sindilojas Porto Alegre, Adm. Arcione Piva, e o Gerente de Segmentos da Sicredi Origens RS, João Gabriel Senff.

Já na sexta-feira (7), o evento apresentou quatro painéis de instituições de ensino superior do Rio Grande do Sul, contempladas por edital, são elas: Feevale, UCS, Unisinos e IFRS - campus Restinga. No total, mais de 200 pessoas participaram do evento. Para 2026, já está prevista nova edição do encontro.

Abertura e palestra “UAU”

“Fator Uau - A melhor palestra de mudança de mindset da história!”, foi o assunto do palestrante responsável pela abertura do EGAD, Denilson Menezes Shikako. Fundador da Fábrica de Criatividade — empresa de treinamentos corporativos focada em soft skills



Fundador da Fábrica de Criatividade, Denilson Menezes Shikako foi o palestrante de abertura.

e people skills, com sede em São Paulo –, Denilson cativou todos que estavam presentes com seu brilhantismo ao falar sobre felicidade no trabalho, criatividade, inovação e pensamento crítico.

“Se você não acha que inovação e criatividade é para você e sua empresa, provavelmente quando alguém tiver um problema, você não vai pensar de um jeito diferente; vai fazer do mesmo jeito de sempre. Aprender a gostar de pensar diferente é uma coisa que a



Presidente Adm. Flávio Abreu (à direita) mediou painel da Feevale sobre IA na gestão

gente não aprendeu, e eu vou tentar trazer alguns padrões para fazermos isso aqui”, frisou logo no começo, dando a tônica do que seria a palestra.

Para Denilson, inovação só existe quando se gera um diferencial com valor para as organizações, e nós todos temos uma história de inovação, mas nunca lembramos das nossas ideias. Ele discorreu, também, sobre a importância de se dar um feedback adequado e humano aos colaboradores que pensam diferente e sugerem ideias criativas: “Troquem o ok pelo uau. A palavra-chave da inovação é ‘uau’”, sugeriu.

IA, gestão, novas tecnologias e liderança empreendedora

No dia (7) sexta-feira, o segundo dia de EGAD, começou com o painel “Inteligência

artificial na gestão: um olhar sobre as competências profissionais do administrador”, realizado pela Feevale. Os professores Adm. Marco Antonio Mabilia Martins e Adm. Marcelo Paveck Ayub foram os painelistas, enquanto o presidente do CRA-RS, Adm. Flávio Abreu, atuou como mediador.

De acordo com Marco Antonio, o profissional de Administração deixou de ser um executor de processos para ser um “orquestrador de inteligências”. Durante a sua fala, ele enumerou segmentos como marketing, cadeia de suprimentos e controle e avaliação de resultados, entre outros, onde a IA facilita a vida do Administrador e das organizações. “A IA não é só boa para as empresas, ela é boa para as pessoas, e isso traz um cenário de certezas”, concluiu.

Na sequência, Marcelo Ayub trouxe a



Painel da UCS debateu "Tecnologias aplicadas à gestão"

perspectiva das finanças a partir do advento da inteligência artificial. Atualmente, as plataformas de IA já cruzam dados de consumo, geolocalização e histórico de crédito, e as mesmas preveem o comportamento do cliente antes mesmo da solicitação. É o caso de instituições como Bank of America, IBM, Nubank e Itaú, por exemplo. "A IA faz as contas. O administrador decide o que fazer com elas", pontuou.

Finalizando a manhã, aconteceu o painel da UCS "Tecnologias aplicadas à gestão", com participação dos painelistas Adm. Giancarlo Dal Bó, Adrieli Alves Pereira Radaelli e Adm. Mateus Panizzon e mediação da vice-presidente Institucional do CRA-RS, Adm^a. Mônica Spinelli Couto.

Conforme Giancarlo, "paradoxalmente, mesmo com o avanço desenfreado da tec-

nologia, nunca se falou tanto de gestão de pessoas e humanização de processos como hoje". Adrieli abordou os métodos e as técnicas que combinam teoria e prática na academia da atualidade, ressaltando que o futuro é "tecnológico, colaborativo e humano". Último a se apresentar, Mateus citou o dilema que as universidades enfrentam com relação ao investimento em infraestrutura, afirmando que em muitos casos, é necessário averiguar qual será o comprometimento dos alunos em usufruir do espaço físico antes de colocação de recursos por parte das instituições: "Também depende do nível de interesse dos estudantes".

Primeiro painel da tarde e terceiro do dia, "Liderança Empreendedora", da Unisinos, teve como painelistas os Administradores Cláudia de Salles Stadtlober, Bruno Anicet



Liderança Empreendedora, da Unisinos, foi o terceiro painel do evento

Bittencourt e Luciane Maines da Silva, com mediação do Adm. Rafael Vescovi Bassani.

O líder empreendedor, segundo Cláudia, precisa contemplar visão estratégica; foco em inovação; autoconfiança e resiliência; capacidade de inspirar equipes; gestão de riscos e aprendizado contínuo. Para ela, liderar representa “influenciar vidas e moldar um futuro melhor”, aliando proatividade, inovação e adaptação.

Para Bruno, a melhor palavra para definir o líder empreendedor é “inquietação”, característica principal que o difere do líder tradicional. Além de pontuar a ambidestria como elemento essencial às organizações, mencionou que pela primeira vez, nós temos quatro gerações distintas trabalhando nas empresas,

o que se constitui como um grande desafio aos gestores.

Luciane, por outro lado, fez uma ressalva com relação à inteligência artificial: “Hoje é a IA, e daqui a 5 anos a gente vai estar falando de outra coisa que vai ser disruptiva”. Segundo ela, ainda há uma hierarquização muito presente nas organizações mais tradicionais (se sabe quem é o presidente, diretor, etc.), algo que deve mudar com o passar do tempo.

Último painel do EGAD, “A inserção de uma instituição de ensino pública federal no bairro Restinga, seus desafios e oportunidades de contribuição para o desenvolvimento da comunidade, a partir da formação de profissionais da Administração”, do IFRS - campus Restinga, contou com os painelistas Divane Floreni Soa-



Painel do IFRS - campus Restinga concluiu o EGAD

res Leal, Adm. Nilson Varella Rübenich e Adm^a. Ione Sardão da Silva. O vice-presidente Administrativo da autarquia, Adm. Júlio César Lopes Abrantes, fez a mediação.

Inicialmente, Divane trouxe o panorama dos institutos federais no Brasil, explicando a legislação por trás e elencando que no Rio Grande do Sul existem três. O surgimento do IFRS - campus Restinga, segundo ela, é “fruto de muita luta da comunidade”, e passou a representar uma gama de oportunidades (e desafios) para a população local, que fica no bairro mais populoso do estado – o último censo do IBGE, de 2022, revelou que quase 63 mil pessoas habitam a Restinga, na zona sul de Porto Alegre.

Logo após, Nilson discorreu sobre a infraestrutura do instituto voltada à tecnologia, à

inovação, à ciência e ao empreendedorismo, dando maior empoderamento à sigla “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”. “O parque tecnológico junta profissionais da academia e do mercado”, salientou. Depois, a Adm^a. Ione Sardão da Silva, que também é coordenadora da Câmara de Ensino do CRA-RS, afirmou que a instituição possui um “papel social e econômico muito forte na região”, citando a diferença de idade dos alunos como um dos desafios: “Nós temos alunos com idades que variam de 18 a mais de 63 anos. Como eu posso trabalhar com essa variedade?”, indagou.

Ano que vem, o EGAD, novamente, será uma oportunidade para quem busca o conhecimento dentro da área da Administração. Na academia ou no mercado.



IA nos Negócios: o método Canvas IA

Adm. Lucas Silveira

Secretário da Câmara de Gestão em Tecnologia e Inovação do CRA-RS e palestrante do XXIII Ciclo de Debates de Administração e palestrante do XXIII CIDEAD

A inteligência artificial está presente no nosso dia a dia mais do que podemos imaginar. Antes mesmo de qualquer interação, ela já exercia influência, seja por meio de sites de grandes lojas de varejo, softwares de navegação como “Waze” ou até mesmo nas redes sociais.

Desde a sua criação por Alan Turing, em 1950, passando pela criação do termo “Inteligência Artificial” em 1956 e pelo impactante lançamento do ChatGPT, em 2022, o mundo está vivendo uma verdadeira revolução. Hoje já é possível interagir com as máquinas por meio de um chat, utilizando linguagem natural.

De acordo com Kai-Fu Lee, especialista chinês em IA, “a IA veio para ficar. Ou você acompanha esse movimento ou será deixado para trás”. Já o MIT define da seguinte maneira: “Refere-se à capacidade de uma máquina imitar a inteligência humana”. Mas há quem pense o contrário, como o neurocientista Miguel Nicolelis: “Nem inteligência, nem artificial.” Sua discordância é conceitual, uma vez que ele associa

a inteligência a uma capacidade dos seres vivos; logo, não pode ser atribuída a uma máquina.

Para Lee, o movimento da IA acontece em quatro ondas, encontrando-se atualmente na segunda: a primeira onda foi a da internet, a segunda dos negócios, a terceira da percepção e a quarta, da autonomia. De acordo com o autor, na terceira e quarta ondas, as máquinas terão uma capacidade cognitiva similar ou superior à nossa.

Nos negócios, ela está presente em diversos segmentos. Entre tantos tipos disponíveis, destacam-se três tipos de inteligências artificiais: primeiramente, a preditiva, que indica a probabilidade de um evento acontecer; um exemplo é a sua utilização no varejo para estimar as vendas futuras. Já a generativa é aplicada na criação de textos e imagens, com vasta utilização pelas empresas em seu marketing. E, por fim, a prescritiva, que sugere ações concretas. Sua utilização pode ser ilustrada por meio de sua aplicação logística, recomendando as melhores rotas para entregas.

Ao longo do XXIII CIDEAD (Ciclo de

Debates da Administração), com o tema da palestra “IA nos Negócios”, verificou-se, após palestras nas universidades, que a principal dor de toda comunidade acadêmica, administradores(as) e empreendedores presentes foi o entendimento de “como” implementar a inteligência artificial. Segundo relatório do MIT, “State of AI in Business 2025”, existe falha em 95% dos projetos de implementação da GenAI, o que colabora para evidenciar o desafio diagnosticado.

Considerando tudo isso, em parceria com Adm. Dr. Jefferson Monticelli, concebeu-se o CANVAS IA, uma ferramenta que visa solucionar este desafio dos administradores, nos quais suas empresas possuem maturidade digital, mas não sabem como começar.

Abaixo estão as etapas do Canvas e a descrição de cada uma delas:

1-Oportunidades: desenhe o macro-processo da empresa, liste os processos a serem otimizados e selecione um para iniciar. Tarefas repetitivas são boas oportunidades.

2-Envolvidos: pessoas que estarão à frente do processo. Quem será o líder e

quem são as pessoas na empresa que irão participar deste processo?

3-Orçamento: defina o valor de investimento para implementação. Quais recursos financeiros você possui para testar?

4-Ferramentas: escolha ferramentas que possam ser utilizadas gratuitamente. Encontre ferramentas no aifindy.com.

5-Piloto: realize um teste para validar a oportunidade. Com o processo escolhido e a ferramenta definida, execute o piloto.

6-Metas: Com todas as etapas anteriores implementadas, estabeleça uma meta para a IA que reflita o resultado esperado.

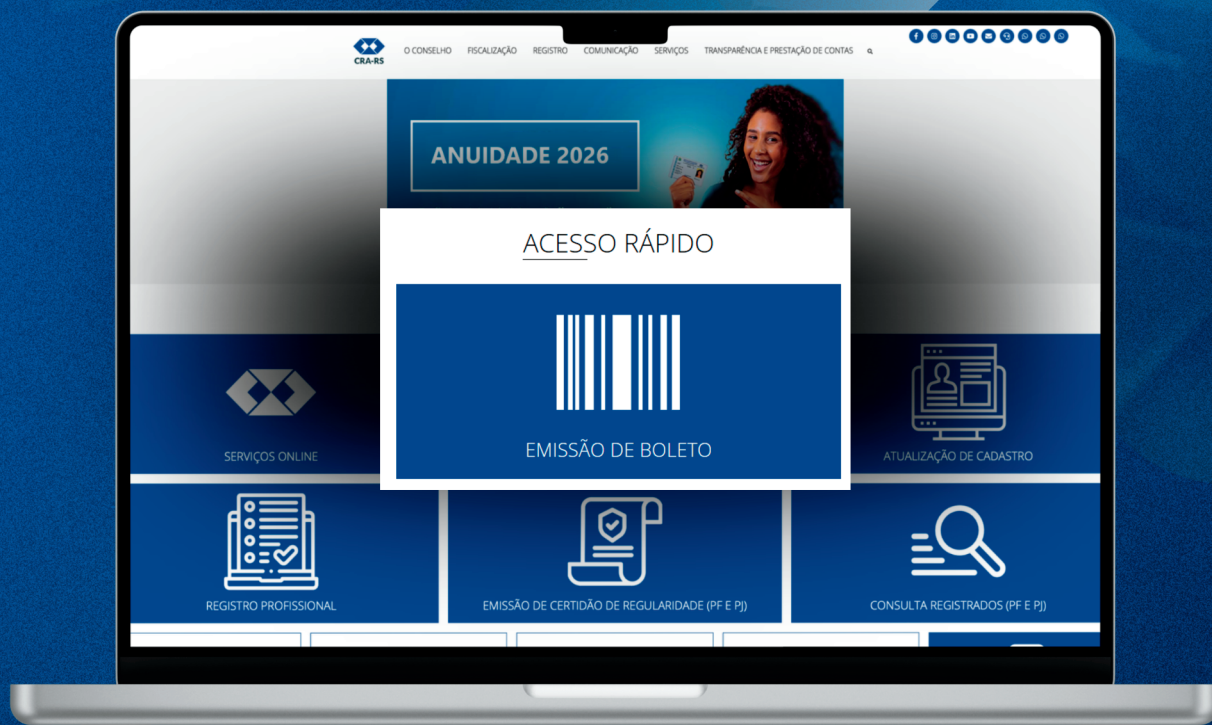
O fluxo entre as etapas é contínuo e dinâmico. Logo, deverá ser revisto caso as metas não sejam alcançadas. Neste caso, você deverá retornar ao início do CANVAS. Caso não obtenha sucesso nas tentativas de implementação, recomenda-se revisar se há uma oportunidade ou apenas uma invenção que não trará resultados.

A IA veio para ficar. Não será ela que o substituirá, mas quem a dominar. Por isso, comece agora.



Escaneie o QR Code e baixe o Canvas IA.

Anuidade 2026



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



Informações:

financeiro.adm@crars.org.br

WhatsApp Financeiro: (51) 98023-4809

