


REVISTA  CRA/RJ

ADMINISTRAÇÃO

Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro - Novembro/Dezembro de 2009  Ano XI - Nº 83

Arte e Gestão

**Administradores
se encontram
em todo o
Rio de Janeiro**

ISSN 1982-7938





Rua Professor Gabizo, 197, Tijuca
Rio de Janeiro (RJ) – CEP 20271-064
Telefone: (21) 3872-9550 – www.cra-rj.org.br

Cadastro: cadastro@cra-rj.org.br (ramal 225)

Fiscalização: fisca@cra-rj.org.br (ramal 222)

Registro Empresa: rpj@cra-rj.org.br (ramal 245)

Registro Profissional: registro@cra-rj.org.br (ramal 217)

Secretaria: cra-rj@cra-rj.org.br (ramal 243)

Central de Atendimento: atendimento@cra-rj.org.br
(ramais 270 e 278)

DIRETORIA

Presidente:

Adm. Wallace de Souza Vieira

**Vice-presidente de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional:**

Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Vice-presidente de Administração e Finanças:

Adm. Paulo César Teixeira

**Vice-presidente de Educação, Estudos e
Pesquisas:**

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade

**Vice-presidente de Fiscalização e Registro
Profissional:**

Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves

CONSELHEIROS

TITULARES

Adm. Fernando Guilherme Tenório (Licenciado)

Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade (Licenciado)

Adm. Wagner Siqueira

SUPLENTES

Adm. Dacio Antonio Machado de Souza

Adm. Gerson Moreira da Rocha

Adm. Jacaúna de Alcântara (Em Exercício)

Adm. Jonas Pinto Lobato

Adm. Leocir Dal Pai,

Adm. Marcus Vinicius Seixas

Adm. Regina Celia Hettenhausen Vaz de Carvalho

Adm. Sonia Marra

Adm. Wanilda Netto (Em Exercício)

Conselheiros representantes junto ao CFA

Adm. Adilson de Almeida

Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus (suplente)

Casas do Administrador

Centro-Sul Fluminense - Sede em Volta Redonda

Adm. Marco Aurélio Lima de Sá

Av. Paulo de Frontin nº 590, sala 110, Edifício Plaza,

Bairro Aterrado; Tel.: (24) 3347-4844/9994-5875;

Fax: (24) 3340-5723; e-mail: delegaciasul@cra-rj.org.br;

marcoareliosa@gmail.com

Serrana I - Sede em Petrópolis

Adm. Celso Permínio Schmid

Rua do Imperador, 288, sala 1.112, Edifício Shopping Center
Pedro II, Centro; Tel.: (24) 2237-5555; Horário de Atendimento:
das 12h30 às 18h30; e-mails: delegaciapetropolis@cra-rj.org.
br e cpschmid@compuland.com.br

Serrana II - Sede em Teresópolis

Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves

Av. Feliciano Sodré, 864, lj 121, Várzea; Tel.: (21) 2742-3965 /
9622-2418; delegaciateresopolis@cra-rj.org.br

Horário de Atendimento: 9h às 12h e de 14h às 17h.

Delegado substituto: Jucimar André Secchini – (21) 8180-4176

Serrana III - Sede Nova Friburgo

Adm. Zoroastro Esteves Gonçalves

Rua José Nahuma Bechara, 30, sala 403, Centro;

Tel.: (22) 2522-7678/8809-0755; zoroesteves@uol.com.br

Grande Niterói

Adm. Leocir Dal Pai

Av. Ernani do Amaral Peixoto, 500, sala 608, Centro, Niterói;

Tel.: (21) 2620-1659; delegacianiteroi@cra-rj.org.br e dalpai@

ig.com.br; Horário de Atendimento: 2ª, 4ª e 6ª, de 10h às 16h

Região dos Lagos

Adm. Clésio Guimarães Faria

Rua Silva Jardim, 18, Centro, Cabo Frio; Tel.: (22) 2645-6100/
2643-6255/9995-0294; clesiofadm@bol.com.br

Norte Fluminense I - Sede em Macaé

Adm. Jorge Martins Adegas

Rua Luiz Carlos de Almeida, 113, Granja Cavalheiros, Macaé;

Tel.: (22) 2760-9004/8136-2080; jorgeadegas@yahoo.com.br

Norte Fluminense II - Sede em Campos dos

Goytacazes

Adm. Manoel Francisco D'Oliveira

Telefones: (22) 2723-1214 / 9983-3893

e-mail: manoelfoliveira@yahoo.com.br

Edição e Produção

AG Rio Comunicação Corporativa

Rua Santo Afonso, 44/405 – Tijuca – RJ – Cep: 20511-170

Tel./Fax: (21) 2569-9651 (www.agcom.com.br)

Jornalista Responsável: Arlete Gadelha (MTb 13.875/RJ)

Jornalista Colaboradora: Cynthia Magnani (MTb 27.795/RJ)

Design Gráfico: Toni (MTb 13.545/RJ)

Impressão: Esdeva Indústria Gráfica Ltda.

Tiragem: 60 mil exemplares

A Revista Administração é uma publicação bimestral do
CRA/RJ. As opiniões emitidas nas entrevistas e artigos
publicados em cada edição são de inteira responsabilidade
de seus autores.

SUMÁRIO

22

Encontros dos Administradores são realizados em várias cidades do estado do Rio de Janeiro e reúnem mais de duas mil pessoas



6

Sistema CFA/CRA reivindica a inclusão do Administrador no PL 5.920/2009 que trata da Estrutura Remuneratória

9

Fiscalização ativa e de olho nos concursos públicos

10

CRA/RJ realiza o I Encontro para Mudança Sustentável

12

Já é possível valorar aquilo que não se pode ver ou pegar: os bens intangíveis de grandes corporações



30

A incorporação da arte na educação executiva pode render bons frutos para toda a sociedade



34

Saiba como se tornar um verdadeiro líder, um exemplo para quem convive com você



40

Sistema CFA/CRA aprova registro de Tecnólogo

43

CRA/RJ realiza cursos gratuitos para os seus registrados



Adm. Wallace Vieira

O CRA/RJ vai ao **interior** do Rio de Janeiro

Entre os meses de setembro e outubro de 2009 o CRA/RJ promoveu nos oito municípios do interior do Estado do Rio de Janeiro em que há sua representatividade, um ciclo de Encontros de Administradores (ENCADs), eventos alusivos e comemorativos aos 44 anos da profissão.

Após a realização destes Encontros de colegas Administradores em Volta Redonda, Petrópolis, Teresópolis, Niterói, Campos dos Goytacazes, Nova Friburgo, Cabo Frio e Macaé, meu sentimento é de satisfação e creio firmemente que nossos objetivos foram plenamente alcançados.

Levamos aos Administradores, às empresas e aos estudantes de Administração a discussão sobre temas de extrema relevância que afligem o mundo organizacional.

Aproximamos o CRA/RJ de nossos clientes, com os serviços que oferecemos e apresentamos aqueles que planejamos executar, sem deixar de ouvir atentamente os anseios locais.

Reafirmamos a disposição de fortalecer a nossa entidade em cada região onde o CRA/RJ se faz presente. Mostramos ao conjunto de Administradores e empresas que o Conselho está definitivamente redirecionando o seu foco para aqueles que recolhem suas contribuições ao Conselho.

Os ENCADs marcam pioneiramente a presença do CRA/RJ no interior, e a consolidação dessa política de interiorização se dará através da reestruturação das Casas do Administrador e da identificação e atendimento de suas reais necessidades.

Todo esse esforço dos últimos meses não foi em vão. Os frutos já estão sendo colhidos, como revela o feedback que nos chega após os eventos através de conversas e mensagens de parabenização que temos recebido de todo o Estado do Rio de Janeiro.

Queremos agradecer aos representantes do CRA/RJ nestes municípios pela parceria e compromisso ao tornarmos esse projeto uma realidade. Muito obrigado. Certamente os profissionais e futuros profissionais de Administração do interior têm agora um novo conceito sobre o CRA/RJ.

Agradecemos também a todos os Palestrantes e Conselheiros que deixaram de lado os seus afazeres profissionais e se propuseram a colaborar nesses eventos que marcam uma nova época de consolidação do CRA/RJ por todo o Estado.

Queremos agradecer ainda a todo o corpo funcional do CRA/RJ que se mobilizou para que a estrutura dos ENCADs fosse a melhor possível.

Sabemos que todo pioneirismo revela pontos que poderão ser melhorados, que devem ser revistos e merecem portanto, especial atenção. Aprendemos com os erros, mas estamos convictos de que o resultado final dos ENCADs é pra lá de "superavitário".

Mais uma vez muito obrigado, por termos sonhado juntos e por termos realizado juntos.

Adm. Wallace Vieira
Presidente do CRA/RJ
CRA/RJ nº 01-13247-4

Inclusão do Administrador na estrutura remuneratória

Dirigentes do Sistema CFA/CRA's estão reivindicando por meio de emenda a inclusão do cargo de Administrador na Estrutura Remuneratória tratada no Projeto de Lei nº 5.920/2009, que tramita na Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados, tendo em vista a omissão do cargo de Administrador no referido projeto.

Reunidos em Fortaleza, Ceará, para participarem da terceira Assembleia de Presidentes do Sistema CFA/CRA's do ano de 2009, 25 presidentes dos Conselhos Regionais, além do Presidente

do CFA, aprovaram a chamada Carta de Fortaleza, assinada por todos os presentes e dirigida à ministra chefe da Casa Civil da Presidência da República, Dilma Roussef, no dia 14 de outubro.

"Hoje somos mais de um milhão e quinhentos mil Administradores formados em todo o país, tendo uma parcela desses profissionais atuação destacada no Serviço Público Federal quando da implementação das Políticas Públicas do Governo do presidente Lula, coordenada por Vossa Excelência", diz certo trecho da carta.

Os dirigentes justificam seu pedido informando que aos Administradores sempre couberam as tarefas e atribuições das atividades meio na gestão de políticas públicas adotadas pelo governo: "Juntamente com os economistas, engenheiros, arquitetos, estatísticos e geólogos, contemplados no Projeto de Lei nº 5.920/2009, os Administradores, detentores de conhecimento técnico científico da Ciência da Administração, diariamente disponibilizam suas competências, habilidades e atitudes para a viabilização dos serviços essenciais para o presidente da República, ministros e secretários de Estado."

Eles finalizam dizendo que a atitude do governo federal em não incluir os Administradores trata-se de esquecimento, que pode ser corrigido com a proposta da emenda apresentada.

Categoria unida

Administradores que trabalham no Serviço Público Federal também estão se movimentando para que sua profissão seja incluída no PL 5.920/2009.

Para discutir o apoio do CRA/RJ à inclusão da profissão de Administrador no rol de profissões listadas, uma comitiva representando os primeiros Administradores concursados do Ministério do Trabalho, que tomaram posse em março de 2009, visitou a Casa do Administrador, na Tijuca, e se reuniu com o Presidente, Adm. Wallace de Souza Vieira, o Conselheiro Marcus Vinícius Seixas e a Assessoria Jurídica do Conselho.

Na ocasião – meados de setembro – ainda não havia sido redigida a Carta de Fortaleza,

Adm. Leonardo Pinto Barros, da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Rio de Janeiro



CRA/RJ – Informe como o grupo (você e mais oito colegas seus) chegou ao Conselho.

Adm. Leonardo Pinto Barros – Quando a mobilização em torno do projeto começou, eu resolvi agendar uma visita ao CRA/RJ para pedir apoio e saber se algo estava sendo feito em prol da nossa categoria profissional.

CRA/RJ – Informe os principais objetivos de vocês.

LPB – Nesse momento é ter nossa classe reconhecida e valorizada. Um Administrador do Ministério do Trabalho

recebe praticamente o mesmo que recebe um agente administrativo. Não faz muita diferença ser um Administrador aqui.

CRA/RJ – Explique o que significa essa estrutura remuneratória para os cargos efetivos no governo federal.

LPB – Melhorar e igualar os salários de alguns cargos de nível superior da esfera federal que são, ao nosso ver, de extrema importância para o bom funcionamento da máquina pública. Em 1995, foi apresentado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado que propõe no Brasil a utilização do modelo gerencial de Administração Pública, sugerindo um controle maior nos resultados e não nos processos, a migração do modelo burocrático para o gerencial (voltado para o cliente/cidadão). Só se esqueceram que

os principais atores dessa reforma somos nós, servidores públicos. Se a ideia é usar o modelo de gerenciamento utilizado na esfera privada, precisamos, no mínimo, ter um salário próximo ao pago por lá. Um Administrador do Ministério do Trabalho recebe hoje aproximadamente R\$ 2.251,00, líquido, sem benefícios, e mesmo que ele ocupe um cargo de chefia, seu salário não chega a R\$ 3.000,00.

CRA/RJ – Fale o que a categoria Administrador que trabalha para o governo federal ganhará ao ser incluída no rol de profissões remuneratórias.

LPB – Dignidade e respeito. Eu mesmo já ouvi de uma servidora (agente administrativa) que eu estava sendo muito rígido, quando meu salário era quase o mesmo que o dela (diferença de aproximadamente R\$ 300,00).

CRA/RJ – Informe a maneira que vocês "Administradores que trabalham para o governo federal" estão se mobilizando para que isso aconteça.

LPB – Não posso falar pelos outros órgãos, mas nós do Ministério do Trabalho de todo o Brasil estamos enviando e-mails a deputados e senadores, visitando os conselhos e tentando todo o tipo de apoio. Aqui no Rio de Janeiro contamos com o Sr. José Bonifácio, que é o nosso superintendente e presidente em exercício do PDT (partido do ministro do Trabalho Carlos Lupi). Inclusive o Sr. Wallace (Presidente do CRA/RJ) esteve aqui reunido comigo, com o Superintendente e com a Administradora Silvana. É um apoio político importante.

CRA/RJ – Quando você acredita que tal projeto seja votado?

LPB – Estou sempre mobilizando o pessoal para que não sejamos esquecidos, mas não me preocupo com datas. Quando isso for acontecer, algum Administrador informará por e-mail. Sei que existe um prazo para que a emenda seja votada, mas não sei qual é.

mas o Presidente do CRA/RJ informou que o Conselho Federal de Administração (CFA), em Brasília, já tinha o apoio de deputados e senadores para que tal inclusão seja realizada no projeto citado. O apoio foi conquistado por meio de uma solicitação feita pelo Presidente do CFA, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, que diz: "Sendo a Administração uma profissão tão ou mais importante para o crescimento brasileiro, solicitamos publicamente aos senhores parlamentares desta Casa Legislativa a inclusão dos Administradores no PL 5.920/2009."

O Adm. Roberto Cardoso observou que, se antes o Administrador tinha que optar apenas entre a Administração Pública e de empresas, hoje existem mais de cem especializações. Ele acrescentou que a profissão tem apenas 44 anos de regulamentação e que o Brasil já conta com três mil cursos em funcionamento, com 703 mil alunos matri-



O Presidente Adm. Wallace, o Conselhoheiro Marcus Vinícius Seixas e o Assessor Jurídico, Adv. Marcelo, recebem os Administradores do Ministério do Trabalho

culados e formando 95 mil por ano.

O Adm. Leonardo Pinto Barros, um dos participantes da comitiva do Ministério do Trabalho que esteve no CRA/RJ (leia entrevista nas pág. 6 e 7), colocou-se à inteira disposição dos Administradores para maiores informações sobre o assunto. Quem quiser contatá-lo o e-mail dele é: adm.unidos@gmail.com.

Evento da Comissão da Mulher Administradora

Da esquerda para a direita: Tenente Vidal, Regina Blanco, Mirian Luce Cruz, Maristella Burti, Adarlette Neira, Lilly Barreto, Tenente Coronel Luis Fernando (em pé); Flavia Antunes, Regina Carvalho e Silvana Paiva (abaixadas)



O CRA/RJ e a Comissão da Mulher Administradora, em parceria com o Forte de Copacabana, realizaram no dia 24 de outubro o evento "Administrando a Própria Vida". A iniciativa contou com o apoio da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, ONG Rio Solidário, Sebrae/RJ, ACM, Hemorio e Grupo O+, Corpo de Bombeiros, Centro Universitário Celso Lisboa, SUESC, Estácio, FIJ, CEFET/RJ e Turma Cidadã, Comlurb, VIVA Reflorestamento, Gráfica do Rio, Conte Comigo, CASS-RJ, Editora SENAC-Rio e Companhia Híbrida, além de diversos voluntários.

Cerca de 1.000 adolescentes estudantes de escolas públicas da Zona Oeste do Rio e Baixada Fluminense estiveram presentes no evento e participaram de oficinas sobre saúde e alimentação, cultura, meio ambiente e educação profissional. Os jovens também tiveram a oportunidade de visitar o Museu Histórico do Exército, assistir palestras, participar de atrações musicais e peças teatrais, bem como desfrutar das diversas atividades da Feira do Conhecimento.

Estudantes prestigiaram o evento, participando de todas as atividades oferecidas



De olho nos concursos públicos

A Prefeitura Municipal de Barra do Piraí e o Ibam acataram imediatamente o pedido de retificação do Edital 01/2009 em que o CRA/RJ solicitava a inclusão do Administrador no concurso para os cargos de Analista de Gestão em RH e de Analista em Gestão Pública. Ambos os cargos passaram a exigir o curso de nível superior em Administração e o registro no CRA/RJ.

Recentemente, foi pedida a impugnação administrativa dos editais dos concursos da Casa da Moeda e do IBGE, ambos organizados pela Fundação Cesgranrio, e o do Sebrae, administrado pela Funrio.

A impugnação do concurso da Casa da Moeda se justifica uma vez que os cargos relativos a Analista de Nível Superior de Banco de Dados (27), Analista de Nível Superior de Recursos Humanos (29) e Analista de Nível Superior (30), devem ser reservados unicamente a bacharéis em Administração, com respectivo registro no CRA/RJ.

Já quanto ao edital do IBGE, a impugnação administrativa foi solicitada visando reservar apenas aos bacharéis em Administração registrados no Conselho os cargos de: Gestão em Pesquisa, Gestão e Infraestrutura, Planejamento, Orçamento e Finanças e Recursos Humanos, que no edital estavam também à disposição de outros profissionais. No mesmo ofício, foi feita referência aos cargos de Auditor e de Recursos Materiais e Logística, solicitando para

que estes sejam tão somente direcionados a candidatos bacharéis em Administração, que tenham registro junto ao respectivo CRA.

Já no concurso promovido pelo Sebrae foi pedida a impugnação dos seguintes cargos: Analista Técnico II – Gestão de Pessoas; Analista Técnico II – Área de Estratégia e Diretrizes "B"; Analista Técnico III – Área de Educação e Cultura Empreendedora; Analista Técnico II – Área de Economia Criativa e Analista Técnico II – Área de Marketing e Comunicação.

Sempre atentos aos concursos públicos que abrem cargos privativos do Administrador para profissionais de outras áreas e, portanto, despreparados para assumir tais funções, o Setor de Fiscalização e a Assessoria Jurídica do CRA/RJ procuram não deixar passar nada.

A solicitação de impugnação administrativa é uma formalidade necessária, haja vista que o Poder Judiciário exige que antes do ingresso de uma demanda judicial seja exaurida a esfera administrativa.

Ultrapassada esta fase, e caso não se alcance o resultado esperado, o CRA/RJ ingressará com uma Ação Civil Pública requerendo liminarmente a suspensão dos concursos e tendo como pedido principal a correção dos editais mencionados, vez que pelas áreas de especializações, pela análise da descrição sumária das atividades

e pelos conhecimentos específicos dos cargos, constantes nos editais, não restam dúvidas de que os aprovados irão exercer a profissão do Administrador, requerendo, portanto, que os candidatos possuam conhecimento técnico e científico de Administração, com a necessária habilitação profissional através do registro junto ao CRA, nos termos do art. 14 da Lei nº 4.769/65.

I EMS – Encontro para a Mudança Sustentável

I Encontro para Mudança Sustentável foi realizado no auditório do SENAC, com abertura do presidente do CRA/RJ, Adm. Wallace de Souza Vieira (em pé)



A resolução CFA foi de encontro aos anseios da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA/RJ, que realizou o I Encontro para a Mudança Sustentável – I EMS, no auditório do Senac, Centro do Rio de Janeiro.

Estiveram presentes ao evento o Conselheiro Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus e o Presidente do Conselho, Wallace de Souza Vieira, que abriu o Encontro. O I EMS contou com dois palestrantes especialistas na área de educação para a sustentabilidade: Celso Sanchez – professor da Unirio com doutorado em Educação pela PUC-Rio e mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social pela UFRJ – e Lena Ferreira – pós-graduada em Gestão de Projetos pela FGV/RJ, com formação em Educação Socioambiental.

Opinião de quem entende

Celso Sanchez que já foi Conselheiro do Conselho Regional de Biologia 2ª Região (CR-Bio-02) acha que a iniciativa do CRA/RJ de criar comissões de estudo e desenvolvimento em determinadas áreas do saber Administrativo é extremamente valiosa e enriquecedora: “Parabenizo o Conselho Regional de Administração por esta ideia inovadora e fundamental,

que funciona como um portal da interdisciplinaridade e da democratização do próprio Conselho. Espero que esta seja uma experiência que se espalhe para outros sistemas de conselhos profissionais. Como biólogo, imagino que este espaço possa permitir aproximações entre ambas as profissões e que possamos juntos pensar na construção de uma sociedade sustentável.”

Sobre a iniciativa de promoção do I EMS, ele informa que foi muito bom participar: “A experiência foi ótima e enriquecedora, acho que o profissional registrado, assim como a sociedade de um modo geral, ganham a possibilidade de uma reflexão atenta e aprofundada sobre as questões ambientais que necessitam ser vistas por uma perspectiva cada vez mais ampliada. Ando receoso com o fato de que o tema ambiental acabe sendo fragmentado, reduzido e despolitizado, não permitindo a visualização da complexidade que o mesmo exige. Assim, o I EMS foi uma oportunidade para



O biólogo e especialista em sustentabilidade, Celso Sanchez, elogiou o CRA/RJ pela criação da Comissão de Desenvolvimento Sustentável

a ampliação dos horizontes de visão, conectando saberes a partir do diálogo e da troca, propiciando uma melhor compreensão de nossos desafios.”

Para ele a inserção do Administrador no campo ambiental é essencial:

“O Administrador é, sem dúvida, um profissional indispensável para a construção e a manutenção da sustentabilidade. Cada vez mais a perspectiva da interdisciplinaridade se evidencia no campo ambiental e temos que trabalhar neste sentido, por meio de elos cooperativos e de uma aprendizagem colaborativa que aproxime as diferentes áreas do saber, a fim de dar conta dos desafios que nos estão sendo impostos pela questão ambiental. Espero, portanto, que os Administradores aproximem o campo ambiental cada vez mais em sua formação, não apenas nas universidades, mas também em espaços não formais e é neste universo que destaco a importância de eventos como o I EMS, possíveis apenas em conselhos maduros, responsáveis e atentos ao seu papel como autarquias guardiãs da sociedade e comprometidas com a construção de um país responsável e sustentável.”

O Adm. Daniel Roedel, membro da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA/RJ diz que a iniciativa do Conselho de incentivar a formação de comissões aproxima o Administrador da autarquia: “As comissões são espaços democráticos e plurais na proposição e no debate de ideias que poderão compor uma agenda da atuação profissional do Administrador nos próximos anos. E isso contribui para uma ação propositiva e de vanguarda do CRA/RJ, tão necessária em épocas turbulentas e instáveis como a atual.”

Para ele, o I EMS buscou apresentar o tema desenvolvimento sustentável como crítico para o sucesso do desempenho profissional em qualquer área de atuação, principalmente a do Administrador: “A busca pela eficiência e eficácia empresarial tem destacado fundamentalmente



Adm. Daniel Roedel, Coordenador Adjunto da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do OCRA/RJ

os resultados econômicos que, embora necessários, não são suficientes para garantir o sucesso no longo prazo. Além disso, o custo para a sociedade e para o planeta tem sido bastante elevado. Aumento do desemprego, inclusive estrutural, e desastres ambientais são amplamente noticiados. Tudo isso é decorrente de tomada de decisões empresariais que busca uma competitividade desconsiderando os meios. Promover a reflexão e o debate desse modo de orientação empresarial, fortemente estimulado pelo neoliberalismo, e seus impactos negativos nas pessoas e no ambiente, além de propor novos caminhos para uma gestão sustentável econômica, social e ambiental, é compromisso desses encontros e recomendação expressa do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro à Comissão de Desenvolvimento Sustentável.”

O Administrador informou que comissão já elaborou o II EMS, tendo a Agenda 21 como tema central e está concluindo um plano operacional para a incorporação do tema desenvolvimento sustentável na agenda do Conselho, inclusive com ações concretas, como, por exemplo, a incorporação do tema nos currículos dos cursos de Administração e a criação de programas específicos que abordem a sustentabilidade na atuação do Administrador: “Entendemos que o CRA/RJ pode liderar e ser referência com relação a uma gestão para a sustentabilidade”, conclui Daniel Roedel.

“Intangíveis mas observáveis”

Especialistas
analisam os novos
valores empresariais

É possível dar valor àquilo que não se pode ver ou pegar? Com o aumento da competitividade, a globalização dos negócios e o desenvolvimento do mercado de capitais internacional, tem se tornado cada vez mais importante para as empresas de todos os ramos mensurar e cuidar de “bens” como o conhecimento de seus funcionários, softwares, sua credibilidade no mercado e o valor de suas marcas, até mesmo para viabilizar a comparação de informações entre companhias de um mesmo grupo ou de grupos distintos. Esses são alguns dos chamados bens ou ativos intangíveis.



A palavra “intangível” deriva do latim “tangere”, que significa tocar. Logo, um bem intangível não pode ser tocado, não possui um corpo físico. O conceito de bens intangíveis ou *goodwill*, em inglês, é antigo, surgiu no século XVI na corte da Inglaterra, em decisões de disputa por terras, onde o valor do terreno foi definido levando-se em conta sua localização. Esse conceito tem evoluído junto com a humanidade e os modos como o homem tem conseguido sua sobrevivência. Como lembra Marcos Cavalcanti, professor e coordenador da Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, MBKM, do Crie/Coppe/UFRJ, “Na era agrícola, o valor era medido por terras, depois, na era industrial, pelo capital e o trabalho. Hoje ele é medido pelo conhecimento, um bem que não sofre depreciação ou perdas”.



Marcos Cavalcanti, professor e coordenador da Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, MBKM, do Crie/Coppe/UFRJ

Atualmente, a essência continua a mesma, mas a importância que as empresas têm dado para esses bens aumentou, sem dúvida. Segundo Cavalcanti, em 2000, “25% das exportações dos Estados Unidos foram de bens intangíveis como softwares, produtos da indústria do entretenimento (música, programas de televisão, filmes), consultoria e pagamento de royalties, que ‘viajaram’ de um país para outro dentro de computadores ou na cabeça dos profissionais americanos, ou seja, não passaram por

nenhuma alfândega, nenhum controle”.

Para o CEO e sócio da IAM Consulting e Brand Finance para a América do Sul, Gilson Nunes, “produtos, máquinas e equipamentos podem significar menos para as empresas do que a sua marca, *know-how*, reputação, capacidade de desenvolvimento tecnológico, inovação, patentes, licenças, relacionamento com clientes ou mesmo o seu capital intelectual. Estes valores, conhecidos como ativos intangíveis, quando mensurados, podem valer no mercado muitas vezes mais que os ativos tangíveis descritos em um balanço contábil e podem representar até 98% do valor total de mercado da empresa, como é o caso da norte-americana Amazon”.

Nunes dá ainda outros exemplos da relevância desses ativos: “Estudos da consultoria IAM – Intangible Asset Management em parceria com a Brand Finance com empresas listadas em bolsa nos EUA e Europa revelam que, em média, 66% do valor de mercado destas empresas devem-se aos ativos intangíveis, em especial a marca. Por exemplo, o valor de mercado da Coca-Cola é de mais de US\$ 120 bilhões de dólares, enquanto a sua marca vale sozinha cerca de US\$ 80 bilhões.”

A importância desses valores ficou tão evidente que demandou mudanças na legislação de vários países, incluindo esses valores nos balanços patrimoniais das empresas. Na Inglaterra, os intangíveis foram acrescentados ao Financial Accounting Standards Board (FASB) – órgão internacional que estabelece padrões de contabilidade financeira – em 1998. Nos Estados Unidos, eles passaram a fazer parte dos balanços em 2001, e no Brasil, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) elaborou, em 2007, a Lei 11.638 que, reformando a Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu que os balanços das empresas deveriam conter também os ativos intangíveis, para melhor avaliar a saúde financeira das companhias e, além de adequar o Brasil às melhores práticas contábeis internacionais, melhorar a

“

Na era agrícola, o valor era medido por terras, depois, na era industrial pelo capital e pelo trabalho. Hoje, ele é medido pelo conhecimento, um bem que não sofre depreciação ou perdas.

”

Marcos Cavalcanti



Uma grande marca chega a representar 70% do valor dos intangíveis de uma empresa

transparência desses documentos.

Essa mudança corresponde à adoção, por parte das empresas brasileiras, da legislação International Financial Reporting Standards (IFRS), que deverá provocar profundas mudanças nas regras contábeis na gestão das companhias a partir de 2010. “Entre as novas regras destaca-se a inclusão dos ativos intangíveis, incluindo marca – que chega a representar cerca de 70% do valor total de intangíveis, em processos de fusão, aquisição, combinação de negócios e outras operações do porte. Algumas empresas já começaram a reportar dados de ativos intangíveis. Antes de 2008 era praticamente zero o valor declarado, e em 2009 constatou-se um valor declarado de R\$ 63,9 bilhões de ativos intangíveis”, comemora o executivo.

Questão de sobrevivência

“Quem não absorver conhecimento, hoje em dia, vai desaparecer, vai ficar para trás”, alerta Cavalcanti. O professor lembra ainda que outro bem importante para as empresas é a capacidade de dividir o conhecimento para aumentar a amplitude do desenvolvimento de um setor, de um país, do mundo. “Compartilhar conhecimento não empobrece, pelo contrário. Duas ideias juntas se multiplicam. Um exemplo disso foi o sequenciamento do DNA humano, feito por milhares de pesquisadores do mundo todo. Hoje em dia, esse

conhecimento é um bem de toda a humanidade, e a partir dele tem sido possível descobrir novos tratamentos para doenças que afligem milhões de pessoas”, destaca.

Para ele, a sobrevivência das empresas não está só na acumulação de valores, sejam eles tangíveis ou intangíveis, mas também na adaptação das mesmas às novas realidades mundiais que se apresentam cada vez mais rapidamente. “Não vivemos uma era de mudanças, mas sim uma mudança de eras. Quem disse que o que era certo 20, 30 anos atrás continua sendo certo hoje? As empresas precisam modificar a tradicional visão cartesiana, segmentada em departamentos, e englobar todas as áreas em um só objetivo. A visão sistêmica, na qual os colaboradores se ajudam e caminham em um mesmo caminho, junto com o aprendizado, garante a longevidade da companhia”, sugere.

E mesmo em um mundo onde a informação está ao alcance de qualquer pessoa, sem nenhum custo, através da internet, os intangíveis podem frear a concorrência, atuando como um diferencial exclusivo, como explica Gilson Nunes: “As características físicas dos produtos podem ser copiadas rapidamente. As intangíveis não podem ser. Elas criam barreiras emocionais e filosóficas contra a concorrência, bem como vantagem competitiva sustentável de longo prazo.”

Cavalcanti concorda: “O investimento em conhecimento pode causar uma certa queda financeira no curto prazo, mas certamente trará credibilidade, retenção de talentos e lucro no futuro.”

Como medir o intangível?

Que é importante saber quanto valem os bens intangíveis das empresas, disso ninguém mais duvida. Gilson Nunes ressalta: “Enquanto os ativos corporativos devem ser cada vez mais intangíveis, sua performance deve ser rigorosamente medida. Um tratamento contábil e financeiro adequado é vital. Além disso,



Gilson Nunes, CEO e sócio da IAM Consulting e Brand Finance para a América do Sul

o retorno sobre o investimento neles está se transformando em um tema crítico para a direção das empresas, especialmente para o CEO e diretorias de marketing/branding, estratégica e financeira.”

Uma pesquisa realizada pela IAM Consulting em conjunto com a Brand Finance com “C level” de 22 das 100 maiores empresas do Brasil, revelou que não existe um tratamento estratégico dos ativos intangíveis para 82% destas companhias. Por outro lado, 65% destas empresas não conhecem ou não sabem medir e gerenciar o impacto em termos de valor agregado destes ativos para seus negócios. Apesar disso, 98% acreditam que os

ativos intangíveis são cruciais para seus negócios em termos de diferenciação e vantagem competitiva em seus mercados de atuação. Por fim, 87% das empresas têm a intenção de medir e gerenciar estrategicamente seus ativos intangíveis a curto e médio prazos.

Para Nunes, o trabalho de construir valor de intangível para uma empresa é uma tarefa “complexa e que envolve toda a organização”. Ele cita ainda alguns passos para aumentar o valor dos intangíveis e criar um diferencial competitivo no mercado nacional e internacional:

- 1) Identificar e caracterizar os ativos intangíveis de sua empresa.
- 2) Medir o impacto econômico criado e riscos associados a tais intangíveis para a empresa em seus negócios na atualidade e no futuro.
- 3) Definir os diferenciais competitivos da empresa em seus ativos intangíveis, em termos de metas e objetivos.
- 4) Fazer o alinhamento estratégico em torno dos intangíveis com o planejamento estratégico da empresa.
- 5) Criar um Comitê de Gestão dos Ativos Intangíveis envolvendo toda a organização.
- 6) Criar plano de ação.
- 7) Implementar e monitorar esse plano de ação.

Essa tem sido também uma das linhas de pesquisas do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (Crie) da Universi-



Enquanto os ativos corporativos devem ser cada vez mais intangíveis, sua performance deve ser rigorosamente medida. Um tratamento contábil e financeiro é fundamental.



Gilson Nunes

Um estudo inédito realizado pela IAM – Intangible Asset Management Consultoria, em parceria com a The Brander e Brand Finance, aponta as dez empresas brasileiras de maior valor de ativos intangíveis, após o pior momento da crise mundial e tendência de recuperação econômica. A soma de seus ativos chega a R\$ 401,4 bilhões, ou seja, 23% de todo o capital intangível das empresas listadas em bolsa no Brasil. Veja o ranking ao lado:

- 1 - Bradesco (R\$ 51,3 bilhões)
- 2 - Petrobras (R\$ 50,5 bilhões)
- 3 - Itaú (R\$ 48,2 bilhões)
- 4 - Ambev (R\$ 43,4 bilhões)
- 5 - Banco do Brasil (R\$ 39,7 bilhões)
- 6 - Vale (R\$ 32,5 bilhões)
- 7 - Gerdau (R\$ 15,8 bilhões)
- 8 - Vivo (R\$ 11,3 bilhões)
- 9 - Natura (R\$ 10,4 bilhões)
- 10 - CSN (R\$ 8,9 bilhões)

dade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que ajudou o BNDES a desenvolver o projeto de avaliação de empresas baseada nos capitais intangíveis, um modelo de referência para que o banco pudesse ter um melhor conhecimento sobre a situação financeira de empresas que solicitavam crédito. Marcos Cavalcanti, que coordena o centro, detalha o projeto. "O pressuposto é, basicamente, entender os bens intangíveis, que são o que explica o valor das empresas hoje. Esses bens são a capacidade de governança, capacidade de formular e implementar uma estratégia, capacidade de inovação, capital humano, pesquisas etc. Nós já tínhamos constatado a importância desses fatores. Nossa dificuldade era encontrar um valor financeiro para eles, e só conseguimos obter sucesso quando abandonamos essa ideia e passamos a nos basear na seguinte frase: 'É intangível mas é observável.' As empresas têm que ser capazes de mostrar que estão preocupadas com essas competências, o que diminui um pouco o aspecto da subjetividade", diz.

Ele continua: "Nós criamos modelos de referência para que o banco possa prestar mais atenção em determinados aspectos das empresas para as quais está concedendo crédito ou empréstimos. Na verdade, nós queremos que o mundo enxergue as empresas com outros óculos, identificando os pontos onde, verdadeiramente, estão sendo criadas riquezas nas empresas. Queremos oferecer uma visão além da puramente financeira, uma visão que contemple o capital estratégico, o capital ambiental, ou seja, como a empresa se aproveita das facilidades e enfrenta as dificuldades que o ambiente de negócios traz para ela, o capital humano, o capital de relacionamento, o capital estrutural e o capital financeiro."

A crise de confiança

A crise financeira internacional, iniciada no ano passado nos Estados Unidos, foi um duro golpe na confiança nos mercados financeiros e

empresas de classificação de risco. Entre o legado que ela deixou está a consciência sobre a importância da transparência nos balanços das companhias. Mas será que a credibilidade dos intangíveis também foi abalada?

De acordo com Gilson Nunes, "Após um declínio do valor dos intangíveis no Brasil decorrente da crise mundial no final de 2008, estes tiveram uma enorme recuperação, passando de 17,8% do valor de mercado de todas as empresas listadas na Bovespa em dezembro de 2008, para 45,6% em junho de 2009. Apesar de não ter atingido ainda o patamar de 2007 – 59,1% do valor de mercado total –, a recuperação foi notável e os ativos intangíveis no país somam hoje R\$ 1,38 trilhão".

No entanto, na comparação com outros países, o Brasil ainda é um país com forte presença de empresas de capital tangível. "Os bancos representam as empresas com mais forte presença em termos de valor de intangíveis, graças à sua natureza predominantemente de serviços, somado aos investimentos em tecnologia, capital humano, marca e inovação realizados no passado em época de elevada inflação", ressalta Nunes.

A consultoria internacional de marcas Interbrand divulgou recentemente uma lista com as 100 marcas mais valiosas do mundo. Confira as dez primeiras do rank:

Coca-Cola (Estados Unidos)

IBM (Estados Unidos)

Microsoft (Estados Unidos)

General Electric (Estados Unidos)

Nokia (Finlândia)

McDonald's (Estados Unidos)

Google (Estados Unidos)

Toyota (Japão)

Intel (Estados Unidos)

Disney (Estados Unidos)

Marcos Cavalcanti, professor e coordenador da Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, MBKM, do Crie/Coppe/UFRJ

CRA/RJ – Qual a porcentagem, em média, do valor intangível das empresas?

MC – Isso varia de setor para setor e depende do porte da empresa. Na área de tecnologia da informação, por exemplo, eu diria que o peso do intangível é de 70% a 80%. Em uma indústria siderúrgica, por outro lado, é menos que isso. Um dado que nós temos é de que aproximadamente 60% do valor criado no mundo tem relação com o intangível, e apenas 40% com os fatores terra, capital, trabalho, energia e matéria-prima.

Do ponto de vista geral, o conhecimento e os intangíveis são o principal fator para se criar riqueza no mundo, por isso as empresas deviam estar mais preocupadas em gerenciar esses que outros fatores que, embora importantes também, têm um peso menor. No entanto, o que verificamos, é que muitas organizações ainda se preocupam em gerenciar equipamentos e mão de obra, não pessoas. Assim elas acabam perdendo de vista o essencial.

CRA/RJ – É possível harmonizar o capital tangível com o intangível?

MC – Um depende do outro. Só os bens intangíveis não garantem o sucesso de ninguém. As companhias também precisam usar computadores, estruturas, equipamentos, ou seja, uma série de elementos tangíveis que também são fundamentais. O fato de afirmarmos que o intangível é responsável pela maior parte das riquezas não significa que ele possa existir sozinho. Ao contrário, só aumentando a sinergia entre um e outro é que as empresas vão conseguir gerar mais valor.

CRA/RJ – Os países do antigo Terceiro Mundo têm ganhado um respeito frente a outras nações, que antes eles não tinham. Isso é um valor intangível?

MC – Sim, o respeito, sem dúvida, é um valor intangível. O que eu acho que não é um valor é essa "conversa" entre o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, que são os países do chamado "BRIC". Acho que isso é uma tentativa de "inflar" artificialmente o ego desses quatro países e fazer com que eles não entrem em outro rumo, para que eles continuem a ser países industriais, subalternos da inteligência desenvolvida em outros lugares, e que produzem bens tangíveis. Eles são grandes consumidores de serviços dos países mais ricos e vão continuar sendo "elogiados" por isso enquanto não trilharem claramente um caminho pela sociedade do conhecimento. Esses países ainda continuam tendo políticas baseadas na indústria tradicional, e não em áreas do conhecimento. Mas quando eles começarem a seguir rumo ao conhecimento, os países ricos vão começar a ver nessas nações grandes competidores. Vão começar a falar mal delas e esse tal "valor" vai começar a se perder. Um exemplo do potencial do Brasil, sobretudo, é a capacidade de produzirmos medicamentos a partir de matérias-primas da floresta amazônica, mas ainda continuamos importando remédios de outros países.

CRA/RJ – Dentro dos BRICs, já que o senhor citou-os, qual dos países está mais adiantado na valorização dos bens intangíveis?

MC – A China, que apesar de continuar sendo basicamente industrial e ter uma mão de obra semiescrava na realidade, que não vive em uma democracia, está começando a investir

“

Só os bens intangíveis não garantem o sucesso de ninguém.

”

muito em tecnologia. Esse país está muito preocupado com a inovação e com a agregação de valores aos produtos que fabrica – mais que o Brasil, inclusive.

CRA/RJ – Como ficou o valor intangível das empresas norte-americanas depois da crise financeira mundial?

MC – Como todo período de transição, há uma pequena confusão nesse sentido. Eu cito o caso da Enron, empresa norte-americana de energia, que inflou o seu balanço com ativos intangíveis, coisas que eram difíceis das pessoas entenderem o valor. Há ainda muita falta de conhecimento sobre como se gerenciar uma empresa baseado nos intangíveis, e mais ainda em como avaliar uma empresa intensiva em conhecimento e valores intangíveis.

As empresas americanas estão sofrendo ainda mais que as nossas porque eles são a maior potência industrial do planeta e ainda estão encontrando dificuldades em fazer essa transição para uma sociedade de conhecimento. O ex-presidente Bush atrasou o desenvolvimento da biotecnologia no país em pelo menos dez anos. Outros países hoje são mais avançados que os Estados Unidos nessa área, e em outras. Os EUA não são o país mais avançado em TI, por exemplo. Outros países, inclusive o Brasil, são tão avançados nessa área quanto o país norte-americano. Em alguns aspectos, nossa tecnologia é até melhor que a dos americanos. Os brasileiros é que não sabem e não valorizam isso. O Internet Banking do Citibank, por exemplo, que é o maior banco americano, foi desenvolvido por uma empresa de software do Rio de Janeiro. O nosso processo eleitoral, também, é feito com uma tecnologia inovadora, que nenhum outro país no mundo possui.

CRA/RJ – Como no caso da Enron, que o senhor citou, é possível que haja má utilização dos bens intangíveis?

MC – Claro! Vão existir sempre as pessoas oportunistas, que vão tentar se aproveitar da falta de compreensão das pessoas sobre o que é o intangível e da percepção que elas começarão a ter em relação ao valor desses bens. Hoje em dia ninguém mais duvida que as marcas têm um valor, que essa imagem, esse respeito que você falou, têm um valor, e isso acontece também no lado pessoal. Por exemplo, eu confio nos produtos da Nestlé, porque

a imagem que ela passa para mim é de que se preocupa com os seus produtos e com seus funcionários, então eu pago mais caro para ter um produto da Nestlé, mesmo sabendo que existem outros semelhantes e mais baratos. O que eu acho um equívoco é as pessoas tentarem encontrar um número, um valor financeiro, porque isso não existe. Quanto vale o apartamento em que eu morei na infância? Para mim vale mais que para você, com certeza, mas é um bem físico. O valor de um bem, seja ele tangível ou não, não é intrínseco a esse bem. Ele depende do contexto.

Eu participo de um grupo chamado Novo Clube de Paris, que reúne pessoas que estudam essa questão, e nós já abandonamos essa ideia de tentar encontrar um único valor financeiro. A gente pode avaliar uma empresa? Claro, mas só se soubermos quem quer comprá-la. Assim consegue-se chegar a um valor justo.

CRA/RJ – Não é muito subjetiva essa valorização do conhecimento em uma era onde a informação é facilmente captada, graças à internet?

MC – O que não é subjetivo? Tudo na vida tem um componente subjetivo. Quando eu era criança, morava em um prédio que tinha um muro. Eu me mudei e só voltei a visitar esse prédio depois de mais de vinte anos, e então o muro passou a ter um outro tamanho para mim. O mundo é uma coisa física, mas a percepção é diferente para cada pessoa. A subjetividade nunca vai deixar de existir, nós só temos que aprender a conviver com ela.

CRA/RJ – O que faz uma marca ganhar valor?

MC – A marca não é nada. As pessoas querem apenas resolver os seus problemas. Óbvio que na hora de fazer uma escolha, eu vou me basear nos meus valores e na sintonia que eu identifico entre os meus valores e os valores daquele produto ou daquela marca. Eu não compro, por exemplo, produtos de empresas que empregam crianças ou que poluem o meio ambiente. Procuo me informar sobre quais empresas não respeitam o meio ambiente para boicotá-las, mas tem gente que não está nem aí para isso. A marca depende da confiança, da credibilidade que a empresa passa para o consumidor.

CFA avalia cursos de Administração

O Conselho Federal de Administração (CFA) assinou convênio com o Ministério da Educação (MEC), permitindo que a instituição esteja habilitada a analisar os projetos pedagógicos de cada IES – Instituição de Ensino Superior e a elaborar manifestação técnica a respeito das condições objetivas da oferta dos cursos de graduação em Administração. O relatório servirá de subsídio nos processos da Secretaria de Educação Superior (Sesu/MEC), que visam a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos de graduação.

Em seu discurso, o diretor de Regulação e Supervisão da Educação Superior do MEC, Paulo Roberto Wollinger, destacou a importância e a relevância deste convênio para a excelência na oferta dos cursos superiores no país. Segundo ele, os conselhos de profissionais têm muito a acrescentar no processo de avaliação dos cursos de graduação. “A ideia é que cada vez mais a sociedade civil organizada participe do processo de busca pela qualidade da educação superior”, afirmou.

Para a secretária de Educação Superior, Maria Paula Dallari Bucci, este é um momento histórico, que marca o envolvimento e o comprometimento de membros da sociedade civil com a melhoria da qualidade dos cursos de graduação brasileiros. “Estamos diante de uma reformulação vasta, completa e profunda de todo o marco regulatório da educação superior.”

O convênio abre uma oportunidade inédita para que o Sistema CFA/CRA – Conselhos Federal e Regionais de Administração contribuam não apenas com o MEC, mas com toda a sociedade, por meio da denúncia de práticas irregulares, do auxílio na melhoria da qualidade dos cursos de graduação em Administração e da formação de profissionais mais aptos a desenvolver suas atividades de acordo com a realidade e as exigências do mercado de trabalho. “A sabedoria está em somar esforços, em trabalhar em parceria. Todos ganham: os conselhos profissionais, o MEC e toda a sociedade brasileira”, destaca o Presidente do CFA, Adm. Roberto Carvalho Cardoso. O convênio foi assinado nesse segundo semestre.

(Fonte: CFA)

Presidente do CRA/RJ recebe prêmio Excelência em Administração

Dr. Sylvio Vianna Freire – 2009

Promovido pela Faculdade Béthencourt da Silva – Fabes, juntamente com o Liceu de Artes e Ofícios, o prêmio “Excelência em Administração Dr. Sylvio Vianna Freire” é entregue anualmente a empresas e personalidades que se destacaram na construção de um país mais ético e socialmente justo. Em 2009 o presidente do CRA/RJ, Adm. Wallace de Souza Vieira, foi um dos agraciados com a premiação, entregue no dia 23 de novembro. Os outros agraciados deste ano foram: Ana Botafogo, Edgar Flexa Ribeiro, Lucia Hypólito, Adm. Roberto Cardoso; Arakem de Abreu e Silva; Escola do Teatro Bolshoi no Brasil, Grupo Dançando para Não Dançar, Elizabeth Liborio (póstuma) e Instituto Villa-Lobos. Em anos anteriores já foram premiados os Adm. Adílson de Almeida, Rui Otávio Bernardes de Andrade, Wagner Siqueira e Belmiro Siqueira (póstuma).

1ª Jornada de Empresas Juniores do Rio de Janeiro

O CRA/RJ está promovendo, por meio da Comissão de Empresas Juniores, a 1ª Jornada de Empresas Juniores do Estado do Rio de Janeiro, cujos trabalhos serão apresentados no dia 16 de dezembro de 2009, na Casa do Administrador, Tijuca, Rio de Janeiro. Os temas serão: Empreendedorismo Social; Práticas de Consultoria; Serviços de Consultoria.

Participam desta 1ª Jornada os alunos das Empresas Juniores (EJR) regularmente matriculados em cursos de graduação de Administração. O estudo pode ser elaborado sob a orientação de um professor do curso de

Administração das Instituições de Ensino Superior (IES) onde está instalada a EJR.

Os autores do trabalho selecionado em primeiro lugar receberão bolsas integrais em curso a ser oferecido pelo Instituto de Administração do Rio de Janeiro (IARJ). Os autores dos dois melhores trabalhos de cada categoria receberão placas alusivas à colocação. Todos os participantes receberão certificados e poderão, com base nos critérios das suas instituições, ter horas de atividades complementares.

Os resultados serão divulgados na próxima edição da *Revista Administração*.

Max Gheringer:

Administração tem o mais baixo índice de restrição

Numa manhã da terça-feira, o comentarista da Rádio CBN, Max Gheringer, falou sobre a profissão de Administrador. Em sua apresentação, Gheringer demonstrou que são muitas as possibilidades de ingresso no mercado de trabalho para os estudantes que cursam Administração que, para ele, é um curso com baixo índice de restrição.

Segundo Gheringer, os cursos superiores podem ser classificados conforme os seus índices de restrição: “Odontologia, por exemplo, é um curso altamente restritivo. Um formando em odontologia vai abrir o próprio consultório, ou trabalhar em um consultório, ou associar-se a um convênio, ou alguma combinação dessas três opções. Se ele

se candidatar a uma vaga em finanças ou em marketing, a formação o excluirá do processo”, afirmou o consultor, escritor, autor de diversos livros sobre carreiras e gestão empresarial.

“Administração, por outro lado – continuou ele – é de todos os cursos, aquele que tem o índice de restrição mais baixo. O Administrador pode mirar em várias direções. Ele pode se empregar em um hospital, um restaurante, em um clube de futebol, ou em qualquer lugar que demande serviços administrativos, e são raríssimos os lugares que não demandam. Exatamente por ser o curso que oferece o maior leque de opções, Administração é o curso que mais tem formado profissionais no Brasil.”

Prêmio CRA/RJ Empreendedor Júnior



Os estudantes de Administração da Universidade Estácio de Sá (Unesa) Juveny Lourenço da Silva Junior, Paulo Gentil Jordão Junior, Amanda de Lima e Souza, Jason Batista da Rocha e Leonardo Teixeira Bastos serão agraciados com o Prêmio CRA/RJ Empreendedor Júnior 2009 por chegarem nas melhores colocações da fase regional do Desafio Sebrae 2009, representando a profissão de Administrador. Juveny e Paulo fazem parte da Equipe FocuX e Amanda, Jason e Leonardo, da Equipe Virtua Brinquedos.

O Prêmio CRA/RJ Empreendedor Júnior foi instituído em 2008 pelo Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de reconhecer anualmente os cinco primeiros estudantes de Administração que compuserem as equipes melhores colocadas na fase regional do Desafio Sebrae.

O prêmio oferece a cada estudante uma

bolsa de estudos integral em quaisquer dos cursos promovidos pelo Instituto de Administração do Rio de Janeiro (IARJ) ao longo de 2010 e um livro de Administração. Todos os premiados também ganham assinaturas gratuitas das revistas do Conselho Federal de Administração e do CRA/RJ e têm acesso franqueado aos eventos promovidos pelo Conselho Regional ao longo de 2009/2010.

O Desafio Sebrae é um jogo de empresas voltado para estudantes de todo Brasil que estejam cursando o ensino superior e oferece prêmios como computadores e uma viagem internacional para conhecer um centro de referência mundial em empreendedorismo. Mas, acima de tudo, oferece uma oportunidade para que jovens, independentemente do curso de graduação que estejam fazendo, tenham contato com o ambiente e a dinâmica empreendedora por meio de um software exclusivo.

O Desafio Sebrae é um jogo de empresas voltado para estudantes de todo Brasil que estejam cursando o ensino superior.



MESTRADOS E DOUTORADOS: PROJETO MERCOSUL
Aulas em janeiro e julho, em Assunção, numa das melhores universidades do MERCOSUL.
UNIVERSIDAD AMERICANA

EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO e SAÚDE PÚBLICA (Amparo Legal: Decreto nº 5.518 / 05)
Mensalidades a partir de R\$ 390,00 - **descontos especiais para associados ao CRA**

MATRÍCULAS ABERTAS

RESERVE SUA VAGA

IDEIA: INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL IBERO-AMERICANO
Telefones: (21) 2568-3526 / 2567-7441 www.ideiaeduc.com.br - ideia@ideiaeduc.com.br

Conselho se faz presente em todo o estado

Arlete Gadelha e Gustavo Faria

Durante os meses de setembro e outubro, o CRA/RJ comemorou de norte a sul do estado os 44 anos de regulamentação da profissão, oferecendo eventos gratuitos em nove cidades diferentes: Rio de Janeiro, Nova Friburgo, Cabo Frio, Campos de Goytacazes, Teresópolis, Volta Redonda, Petrópolis, Niterói e Macaé. Os Encontros dos Administradores (ENCADs) reuniram cerca de 2 mil profissionais, empresários, e estudantes de Administração e apresentaram palestras da melhor qualidade.



A promoção dos ENCADs, não só no Rio de Janeiro que realizou a sua quarta edição, como também nas oito regiões onde o CRA/RJ mantém suas Casas do Administrador, faz parte da mudança de conceito que a atual Di-

retoria está implementando para se aproximar cada vez mais do Administrador.

O maior desejo do Presidente Adm. Wallace de Souza Vieira é aplicar no CRA/RJ o conceito da Terceira Disciplina de Peter Senge¹ – a Visão Compartilhada: “Quero estimular

o engajamento dos Administradores em relação ao futuro que queremos criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado pela nossa categoria profissional”, diz.

No Rio de Janeiro – como na maioria das demais cidades – foi o Presidente do Conselho quem abriu o evento no dia 9 de setembro, afirmando que a Administração é parte fundamental da civilização e esteve presente em todos os movimentos de transformação da humanidade, desde a antiguidade, passando pela era das grandes navegações, com a Escola de Sagres, até nosso tempo de conquistas espaciais. Para o Presidente do CRA/RJ, esta é uma profissão que comemorou seus 44 anos, mas tem de fato mais de 44 mil anos.

No encerramento, dia 10 de setembro, o Adm. Wallace de Souza Vieira voltou a falar e sublinhou a importância que teve o evento para a categoria profissional e a autarquia, por duas razões principais, entre outras, (i) a celebração do encontro interpessoal, profissional e institucional entre os envolvidos, em conformidade com a ideia-força que regulará a relação entre ambos: o Administrador como início e destinação dos objetivos fundamentais da instituição; e (ii) pelos conceitos que retornaram à casa, ao trabalho e à sociedade de pertencimento de cada qual, mobilizando-os e envolvendo-os para o exercício do papel de agente de transformação política, social e profissional do Conselho e da categoria no tocante, principalmente, ao aumento da visibilidade e de identidade institucional e profissional perante as autoridades, os segmentos produtivos, ao mercado instituídos. Agradeceu, por fim, às organizações apoiadoras, aos conferencistas, aos conselheiros, à equipe e demais empregados do Conselho que contribuíram para a realização e sucesso do IV ENCAD. “Parabéns a todos”, concluiu o Presidente.



O programa do primeiro dia

O tema da primeira palestra do IV ENCAD foi *As 5 forças do líder inspirador* com o Administrador, empresário e escritor, César Souza (leia matéria na página 34). Em sua explanação o palestrante fez uma analogia entre o Administrador moderno e a mídia digital. “Às vezes é importante trocar os caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares, como disse o poeta Fernando Pessoa. O líder moderno deve ser 2.0, com proatividade e criatividade para criar condições de uma cultura organizacional em que a genialidade dos outros membros da equipe tenha espaço para aparecer.” A palestra foi mediada pelo Conselheiro do CRA/RJ, Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo.

Durante a segunda palestra do evento, mediada pelo Conselheiro representante do CRA/RJ no CFA, Adilson de Almeida, o professor e coordenador da Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial da Coppe/UFRJ, Marcos Cavalcanti, falou sobre o *Valor do intangível*, explicando que na sociedade do conhecimento o intangível é cada vez mais fundamental (leia matéria na página 12).

Na parte da tarde, a Administradora, professora do IAG/PUC-Rio e escritora, Patrícia

O Presidente Adm. Wallace de Souza Vieira quer compartilhar a gestão do Conselho com os Administradores, início e destinação dos objetivos fundamentais do CRA/RJ

Patricia e Aranha da PUC-Rio, apresentaram o painel "Os valores da cultura empreendedora"



Tomei, e o professor e diretor do Instituto Gênesis PUC-Rio, José Alberto Sampaio Aranha, apresentaram o painel *Os valores da cultura empreendedora*, mediado pelo Conselheiro do CRA/RJ Adm. Paulo César Teixeira. Para Patrícia a cultura empreendedora é o fator que os gestores bem-sucedidos destacam como sendo o motivo-chave para o sucesso nas melhores empresas para se trabalhar. "Essas empresas desenvolvem uma cultura única, que possui valores claros e está interligada por seus funcionários, que reforçam a identidade da organização e o posicionamento estratégico. Não existe uma cultura empreendedora melhor que a outra, cada organização deve buscar sua singularidade alinhando os valores individuais com os valores organizacionais", comentou Patrícia Tomei. O professor José Alberto complementou o pensamento de sua colega de PUC: "A identidade é crítica no início e a motivação faz uma pessoa iniciar um negócio. As necessidades e metas de uma empresa fazem os valores da cultura empreendedora. Sonhos e ideias em comum motivam o sucesso das realizações e, num grupo empreendedor, as partes se completam." O primeiro dia do IV ENCAD do Rio de Ja-

neiro, foi fechado pelo painel *As implicações com o uso dos derivativos: riscos e oportunidades*. Mediados pela Conselheira do CRA/RJ Adm. Wanilda Netto, o Administrador, especialista em mercado financeiro e escritor, Luiz Maurício da Silva e o professor e também escritor Octavio Manuel Lion falaram sobre as melhores formas de se investir. "O derivativo é um contrato cujo valor depende (ou deriva) do valor de um bem básico, taxa de referência ou índice. O seguro de um carro é um exemplo de derivativo, pois é necessário um sinistro para impor o contrato. Os derivativos financeiros são referenciados sobre taxa de juros, moedas, ações e índices e são negociados na Bolsa de Mercadorias e Futuro", explicou Luiz Maurício. Oferecendo dicas de investimentos, o professor Bessada destacou: "Quem aplica a longo prazo não se preocupa muito com crises passageiras, como esta última que teve início em 2008. Os principais riscos estão nas variações e oscilações em âmbito social, político, econômico e climático, já que as commodities estão atreladas a estas questões."

O programa do segundo dia

No segundo dia do evento a abertura ficou por conta da palestra *A inserção da arte na educação dos executivos*, proferida pe-



Octavio Manuel Lion, Wanilda Netto e Luiz Mauricio da Silva na palestra sobre uso dos derivativos

lo professor da UFMG e Núcleo Técnico da Fundação Dom Cabral, Ricardo Carvalho (leia matéria na página 30), mediada pelo Conselheiro do CRA/RJ, Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves. "Por um lado esta recente crise econômica foi boa para que resgatemos a humanidade como aliada das questões técnico-científicas. Atualmente as principais escolas de negócios do mundo (Harvard, Cambridge, Stanford) utilizam a filosofia do *open mindset*, que consiste em humanizar as relações através do estudo das artes para se gerir uma equipe e uma organização." A *Ética como ação estratégica* foi o tema do Administrador e escritor Francisco Gomes de Matos, e da Administradora e professora da UFRJ, Fany Malin Tchaicovisky, mediados pela Conselheira do CRA/RJ, Adm. Sonia Marra. "Recentemente vivemos uma crise econômica e moral e percebemos que os valores éticos devem ser o centro da estratégia, tanto na vida pessoal como dentro de uma organização. Em todo sucesso empresarial há a ética preservada, em todo fracasso há a ética corrompida", comentou Francisco Gomes.

Eles gostaram

▶ "Estive em todas as palestras e gostei muito do evento. A equipe do CRA/RJ está de parabéns. A palestra que mais gostei foi sobre liderança, ministrada por César Souza, por meio dela aprendi novos ensinamentos", comentou a Adm. Emma Vargas Mello.

▶ O Analista Técnico do Sebrae/RJ, Adm. Flávio Pires, também gostou muito da palestra *As 5 forças do líder inspirador*, além de ficar bem impressionado com a qualidade do conteúdo do evento e achar que os ensinamentos foram bastante práticos: "O CRA/RJ está de parabéns por mais este evento de qualidade", disse.

▶ A Adm. Danielle Medeiros, professora da Ulbra, tutora de cursos a distância, disse que esta foi a primeira vez que participou de



Experiente, o Conselheiro Adm. Wagner Siqueira falou sobre Administração Pública: "... parte fundamental de nosso dia-a-dia e deve funcionar para descomplicar a vida dos cidadãos."

Já para Fany Tchaicovisky, "Pesquisas recentes feitas por várias universidades no mundo mostram que a ética das organizações está ligada fortemente à ética de seus funcionários. Por exemplo: os gestores da Enron – companhia petrolífera norte-americana que faliu devido a denúncias de corrupção – tiveram sua qualificação extremamente desvalorizada no mercado de trabalho, e muitos desses estão tendo grande

um ENCAD promovido pelo CRA/RJ: "Estou achando tudo maravilhoso, aprendendo muito e conhecendo gente importante. Gostei demais do painel do Adm. Luiz Maurício da Silva e professor Octávio Manuel Bessada Lion, *As implicações com o uso dos derivativos – riscos e oportunidades*."

▶ O estudante de Administração Guttenberg Caxias de Almeida também gostou muito da palestra sobre o mercado financeiro: "Quero trabalhar com Administração Financeira por isso este foi o assunto que mais gostei. No geral, achei o teor das palestras bastante maduro, mostrando os caminhos que os Administradores devem tomar para alcançar seus sonhos."

Stephen Kanitz quer que o Administrador brasileiro tenha voz: "Por vários fatores econômicos e sociais, acredito que os próximos 10 anos serão os melhores da história do Brasil e os Administradores devem estar preparados para esta grande expansão."



dificuldade para conseguir novos empregos". A terceira palestra teve por tema *Os equívocos da experiência brasileira de reforma administrativa*, proferida pelo Administrador, atual Conselheiro e ex-presidente do CRA/RJ, ex-secretário de Administração do Município do Rio de Janeiro, Wagner Siqueira, e mediada pelo Conselheiro do CRA/RJ, Adm. Antonio Rodrigues de Andrade. "A Administração Pública é parte fundamental de nosso dia a dia e deve funcionar para descomplicar a vida dos cidadãos. O problema é que o setor público brasileiro, em reformas administrativas do passado, vem cometendo e repetindo os mesmos erros há décadas e não aprende com a experiência dos erros. A ideia que o servidor público deve ser como um servidor da iniciativa privada está ultrapassada, pois pode ocorrer a troca de equipes de organizações públicas simplesmente por política, sem levar em conta a qualidade ou o merecimento do funcionário. O servidor público deve ser valorizado, ter um cargo estável para que tenha segurança em suas atividades, sem sofrer a ameaça de ser demitido porque o ministro do ministério em que trabalha foi demitido. É importante lembrar que o funcionário público não é empregado do governo (que é mutável) mas sim um funcionário do Estado, que é imutável." A última palestra do IV ENCAD foi mediada pelo presidente do CRA/RJ e proferida por um dos atuais "papas" da Administração, o Administrador, autor de livros e articulista da revista *Veja*, Stephen Kanitz, que falou sobre

o papel do Administrador – prospecção de cenários futuros.

Para Kanitz a Administração e os Administradores brasileiros ainda estão atrasados em relação aos EUA. "Dizem que os Estados Unidos são o maior país do mundo, pelo menos a economia o é. O segredo americano é que ele é um país bem administrado com 20% dos graduados formados em Administração, sendo a profissão mais frequente e que, portanto, dá o tom ao resto da nação. Infelizmente, como já é conhecido, o Brasil como um todo nunca foi bem administrado. A previsão é que em 2015 tenhamos 4 milhões de Administradores no Brasil, que precisam mostrar sua força já que, com certeza, não haverá emprego para todos, logo eles terão que ser empreendedores e utilizar sua formação e experiência para abrirem novos negócios. Por vários fatores econômicos e sociais, acredito que os próximos 10 anos serão os melhores da história do Brasil e os Administradores devem estar preparados para esta grande expansão."

Prêmio Mérito em Administração

Para encerrar o IV ENCAD, o CRA/RJ fez a entrega do Prêmio Honra ao Mérito CRA/RJ, agraciando profissionais e pensadores por sua inestimável colaboração à Ciência da Administração e à profissão. Aprovados por unanimidade pelo Plenário do Conselho, em 2009, três Administradores receberam a premiação na categoria profissional, são eles: Adm. Patrícia Amélia Tomei, Adm. Francisco Gomes de Matos e Adm. Fanny Malin Tchaicowsky. A Diretora do Liceu de Artes e Ofícios, Professora Maysa Freire foi agraciada na categoria honorífica.

ENCADs no interior

No dia 16 de setembro, o salão de convenções do Hotel Caribe, em Cabo Frio, ficou lotado com a presença de Administradores, estudantes de Administração e acadêmicos que acompa-

nharam o I ENCAD da Região dos Lagos.

O evento inaugurou o ciclo de oito encontros realizados nos municípios do estado do Rio de Janeiro que possuem representatividade do Conselho por meio das Casas do Administrador, tais como: Cabo Frio, Nova Friburgo, Teresópolis, Campos dos Goytacazes, Volta Redonda, Petrópolis, Macaé e Niterói.

"Quebramos o muro que separava o Conselho dos Administradores do interior do Rio de Janeiro. Logo as Casas do Administrador em cada um dos oito municípios representantes de várias regiões do estado vão receber uma nova infraestrutura, oferecendo aos profissionais e estudantes de Administração do interior um local mais aconchegante e estimulante para seu usufruto", afirmou o presidente do CRA/RJ, Adm. Wallace de Souza Vieira, que esteve presente na maioria dos eventos.

As atividades do I ENCAD Região dos Lagos contaram com palestras sobre *A sustentabilidade na formação do Administrador* proferida pelo Adm. Daniel Roedel, Coordenador Adjunto da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA/RJ; e *Papéis e funções do executivo*, ministrada pelo Conselheiro CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira.

Depois de Cabo Frio, foi a vez de Nova Friburgo, da Região Serrana III, que engloba os municípios de Sumidouro, Carmo, Duas Barras, Bom Jardim, Macuco, Cantagalo, Santa Maria Madalena, São Sebastião do Alto, Trajano de Moraes e Cordeiro. Lá, além dos Administradores Daniel Roedel e Wagner Siqueira proferirem palestras, outro integrante da Comissão de Sustentabilidade do CRA/RJ, Adm. Maurício Marques, falou sobre *Desenvolvimento sustentável: desafios e oportunidades para a Ciência da Administração*.

Em 23 de setembro, a Região Serrana II, sediada em Teresópolis e que engloba as cidades de São José do Vale do Rio Preto,

Guapimirim e Magé, recebeu o seu I ENCAD no Teatro Municipal da prefeitura local. Durante o evento foram apresentadas palestras sobre *Organizações do século XXI, baseado no critério pessoas da FNQ*, com o Adm. Carlos Ernani de Almeida, da Comissão de Recursos Humanos do CRA/RJ, e *A crise, o Administrador e o mercado de trabalho*, com o Conselheiro Adm. Wagner Siqueira. O ENCAD Teresópolis contou com a presença do secretário de Administração da Prefeitura, Edimar Pascoal Xavier.

Na região de Campos dos Goytacazes, que reúne os municípios de Quissamã, Cardoso Moreira, São João da Barra, São Francisco de Itabapoana, Italva, Itaperuna, Laje do Muriaé, Bom Jesus do Itabapoana, Varre-sai, Natividade, São Fidélis, Cambuci, São José de Ubá, Miracema e Porciúncula, o I ENCAD foi realizado no dia 30 de setembro no tradicional Palace Hotel. Aqui também, mais de uma centena de Administradores, empresários, docentes de IES e estudantes de Administração compareceram ao evento e assistiram à palestra *Organizações são morais?*, ministrada pelo Conselheiro do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira.

O I ENCAD de Volta Redonda, que abrange as cidades de Barra do Piraí, Poraí, Pinheiral, Barra Mansa, Quatis, Rio Claro, Resende, Porto Real, Itatiaia, Valença, Rio das Flores, Vassouras, Angra dos Reis, Parati, Mendes, Engenheiro Paulo de Frontin, Magaratiba, Miguel Pereira e Paty de Alferes, foi realizado na Câmara Municipal durante todo o dia 3 de outubro, das 9h às 18h, com a abertura feita pelo Presidente Wallace de Souza Vieira e apresentação de quatro palestras: *Governança pública*, proferida pelo Conselheiro Adm. Wagner Siqueira e o consultor político Sérgio Boechat, tendo como mediador Giovani Miguez, editor da revista *Médio Paraíba*; *A hora de investir em pessoas*, ministrada pelos Administradores Luiz Henrique da Silva

e Neide Venâncio, ambos da Comissão de Recursos Humanos do CRA/RJ, mediados pelo Adm. Prof. Agamênon Rocha Souza, coordenador do Curso de Administração da Faculdade Sul Fluminense, Centro Universitário de Volta Redonda; *Administração e sustentabilidade: do binômio emergente ao empreendimento*, Adm. Marcelo Marujo, da Comissão de Logística e Desenvolvimento Sustentável do CRA/RJ, e Luiz Carlos Araújo, mediados pelo Adm. Edegar Dornas, coordenador do Curso de Administração da Faculdade Sul Fluminense (FaSP); e, finalmente, *Empregabilidade: por onde começar*, proferida pelo Vice-presidente de Educação, Estudos e Pesquisa do CRA/RJ, Adm. Antonio Andrade, mediado pelo Adm. Marcelo Moreira, presidente do CDL Jovem de Volta Redonda.

Em Petrópolis, o I ENCAD da Região Serrana I, que reúne as cidades de Três Rios, Areal, Paraíba do Sul, Comendador Levy Gasparian e Sapucaia, foi realizado no Casa do Sol Hotel, dia 7 de outubro, das 18h30 às 21h. Sua abertura foi feita pelo Presidente do Conselho e as palestras ministradas por membros da Comissão de Desenvolvimento Sustentável da CRA/RJ, Administradores Maurício Marques e Daniel Roedel, que tiveram como mediador o Conselheiro Adm. Wagner Siqueira.

O evento em Macaé, Rio das Ostras, Carapebus, Conceição de Macabu, Casemiro de Abreu e Trajano de Moraes, abordou o tema *Mercado de trabalho* com palestras ministradas pelos Conselheiros Adm. Antonio Andrade e Carlos Roberto Fernandes de Araujo, que também abriu o evento realizado no Confort Suítes Hotel, dia 16 de outubro, das 18h30 às 21h.

O CRA/RJ fechou o ciclo de ENCADs na Grande Niterói, que abrange São Gonçalo, Itaboraí, Rio Bonito, Maricá e Tanguá, a segunda região do estado em número de Administradores. Lá o evento foi realizado no Clube Tio Sam Barreto, no dia 27 de outubro, das 18h30 às 21h, e contou com a participação

de mais de 600 pessoas. Também compareceu ao evento uma caravana com 35 estudantes de Administração da Faculdade Redentor de Itaperuna, sob a coordenação do professor José Carlos Britto. No ENCAD Niterói foram apresentadas palestras sobre: *Empreendedorismo corporativo: fazendo a diferença nas organizações*, apresentada pelo Adm. Winston Ricardo Andrade Abreu (Comissão RH – CRA/RJ) e que teve como debatedor o Adm. Wagner Siqueira (Conselheiro do CRA-RJ); e *Planejamento estratégico: um processo vital às empresas*, com o Adm. Sérgio Luiz Correia.

Para Sérgio Luiz Correia, a iniciativa do CRA/RJ em levar o ENCAD às cidades onde existem Casas do Administrador, é (quase) perfeita: “Nossos estudantes de Administração, nossos professores e nossos companheiros de labuta diária necessitavam, há tempos, de eventos técnicos que, ao mesmo tempo, trouxessem conhecimentos/discussões sobre assuntos contemporâneos ligados à área e tivessem a certeza de que estariam vinculados a um Conselho que considera seus registrados absolutamente importantes. A iniciativa do CRA/RJ é altamente meritória e aqui cabem os cumprimentos ao Presidente Wallace e a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que tudo corresse a contento. Em tempo: o ‘quase perfeita’ é para ressaltar que penso que deveria haver algum movimento semelhante ao ENCAD também para as cidades que não dispõem de Casas do Administrador. Mas tal fato não desmerece, sob quaisquer hipóteses, o mérito do evento. Parabéns a todos.”

Nota da redação:

Peter Senge é especialista em aprendizado organizacional e enumerou cinco disciplinas capazes de orientar, segundo ele, as organizações rumo ao aprendizado contínuo. São elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

O que dizem os Representantes das Casas do Administrador

“A iniciativa inédita de realização do ENCAD abrangendo todas as jurisdições das Casas do Administrador no interior do estado, devo dizer que além de ser uma retomada da iniciativa de aproximação do CRA/RJ com os profissionais e acadêmicos da Administração do interior estabelecendo um vínculo de identificação mais forte, já que na gestão Adilson de Almeida o então Conselheiro e hoje Presidente, Adm. Wallace de Souza Vieira, promoveu um estudo conjunto de organização administrativa que veio a ser a base da atual iniciativa, pode ser considerada como uma bem sucedida tentativa de inclusão através da comunicação com esta imensa comunidade afastada do centro das decisões, e que agora teve a oportunidade de mostrar a sua voz e a sua relevância no universo do CRA/RJ.”

Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves

Representante Casa do Administrador
Região Serrana II – Teresópolis

“A realização dos ENCADs no interior demonstra o reconhecimento e o respeito do CRA/RJ pelos profissionais estabelecidos fora do Grande Rio e que não podem participar de eventos na sede da capital.”

Adm. Marco Aurélio Lima de Sá

Representante Casa do Administrador
Centro – Sul-Fluminense (Volta Redonda)

“Os ENCADs constituem-se em retomada do projeto de interiorização do CRA/RJ, que através da implantação e efetivo funcionamento das Casas do Administrador, poderá atender aos anseios de todos os Administradores do estado do Rio de Janeiro.”

Adm. Celso P. Schmid

Representante Casa do Administrador
Região Serrana I – Petrópolis

“O ENCAD, promovido pelo CRA/RJ e realizado pela Casa do Administrador da Grande Niterói, foi coroado de êxito, primeiramente pela maciça presença de Administradores e acadêmicos de Administração, cerca de 650 pessoas apesar da forte chuva que ocorreu, pelo excelente nível dos palestrantes, pela organização e local do evento.”

Adm. Leocir Dal Pai

Representante Casa do Administrador
Região Grande Niterói



Em Cabo Frio, o I ENCAD da Região dos Lagos, foi realizado no salão de convenções do Hotel Caribe



Em Nova Friburgo foram ministradas três palestras no I ENCAD da Região Serrana III



O ENCAD Teresópolis contou com a presença do secretário de Administração da prefeitura, Edimar Pascoal Xavier



Na região de Campos dos Goytacazes o I ENCAD foi realizado no Palace Hotel



I ENCAD de Volta Redonda foi realizado na Câmara Municipal



Em Petrópolis, o I ENCAD da Região Serrana I foi realizado no Casa do Sol Hotel



O evento em Macaé abordou o tema Mercado de trabalho



O I ENCAD em Niterói levou mais de 600 pessoas ao Clube Tio Sam Barreto

Arte e Gestão

Uma rica possibilidade

As chamadas Business Schools estão abrindo os olhos para a necessidade de incorporar a arte na educação executiva. Pensadores defendem que a arte pode ajudar a construir abordagens mais generosas, humanas e criativas para a prática educacional.

E, nesse sentido, um dos objetivos da inserção da arte no ensino da gestão é o de proporcionar ao executivo aprender com o artista, indivíduo que desenvolve ideias, sensibilidades e habilidades de criar trabalhos imaginativos, bem proporcionados e executados, independente da área que trabalha.

Ricardo Carvalho e Isa Cardoso, da Fundação Dom Cabral, em Belo Horizonte (MG), dizem que pesquisas realizadas na Boston Arts Academy (2007) identificam que não só a aprendizagem, bem como a prática e experimentações com as artes, proporcionam a aquisição de hábitos mentais como a persistência, aumento da capacidade de expressão e conexão da atividade de estudo com o mundo exterior. Além disso, tal estudo promove o desenvolvimento da observação, autoavaliação reflexiva e o de inovar por meio da exploração.

Ricardo Carvalho esteve no IV ENCAD, realizado em setembro, no Rio de Janeiro, pelo CRA/RJ, e falou para uma plateia atenta sobre *A inserção da arte na educação do executivo*.

Psicólogo, especializado em Administração, com mestrado e doutorado em Psicologia do Trabalho, na Universidade de Paris (Panthé-

on-Sorbonne), e também artista plástico, ele acredita que os executivos têm que aprender a exercitar o lado direito do cérebro, utilizar os sentidos, principalmente o sexto, que ele chama de intuição.

Para ele, o maior desafio das escolas de negócios é o de trazer a tona aquilo que move os executivos a quererem perseguir voluntariamente o que os manterá despertos para irem além dos novos padrões de pensamento, adquiridos com a experimentação do vírus artístico.



Ricardo Carvalho abrilhantou o IV ENCAD com a palestra *A inserção da arte na educação dos executivos*

Por meio de uma pesquisa, aplicada entre 52 participantes dos programas da Fundação Dom Cabral, os dois acadêmicos buscaram captar o link entre processos de concepção artística e atividade de gestão, com objetivo de identificar e mapear experiências nacionais e estrangeiras voltadas para inserção da arte na gestão, verificando como elas podem e devem ser incorporadas no dia a dia das organizações. A pesquisa também objetivou levantar a percepção dos executivos da relação e importância da arte em sua interface com a gestão.

Resultados

Setenta e três por cento dos respondentes relataram diversas oportunidades de contato com a arte em empresas, a maioria dizia respeito à participação em shows, peças teatrais, exposições de quadros e outras manifestações artísticas patrocinadas ou apresentadas nas organizações que trabalham. Contatos com a arte em programas de desenvolvimento também foram confirmados por 58% dos entrevistados e a inserção da arte no ensino de gestão obteve 77% de respostas favoráveis. Aqueles que tiveram experiências com arte em programas de treinamento defenderam aspectos importantes de sua utilização no cotidiano empresarial, aguçando sensibilidades, aumentando a atenção e a preocupação com a excelência, sendo útil também na disseminação de valores e fortalecimento da cultura

organizacional. Por outro lado, enquanto a pesquisa demonstrou um equilíbrio entre aqueles que responderam que o desenvolvimento dos dons artísticos são natos (48%) ou desenvolvidos (52%), a grande maioria (98%) afirmou que tais dons podem ser desenvolvidos nas pessoas. Tal fato permitiu a seguinte leitura: "A arte pode, sim, ser estimulada em indivíduos, mas somente aqueles com dons inatos atingiriam altos níveis de eficiência", afirmam Ricardo Carvalho e Isa Cardoso, em artigo redigido sobre o tema.

Uma das considerações finais feitas ao final do artigo foi de que o lugar da arte talvez seja o da livre expressão dos sentimentos, enquanto o do trabalho é o da repressão dos sentimentos: "De um lado, a arte faz-se presente na esfera da vida, do outro, é como se o trabalho não pertencesse à esfera da vida. Ou seja, para viver no mundo do trabalho, praticamente teriam que deixar essa outra esfera da vida. Há, portanto, uma dicotomia entre as esferas da vida e do trabalho. E o papel das escolas de negócios, não seria o de promover uma ruptura dessa dicotomia, dissolver as barreiras entre essas duas esferas?", perguntam os autores.

Para Ricardo Carvalho é importante todos considerarem três pontos-chaves do crescimento: Quais são as coisas que sabemos e sabemos? Quais são as coisas que não sabemos e não sabemos? Quais são as coisas que não sabemos e não sabemos?

“

De um lado, a arte faz-se presente na esfera da vida, do outro, é como se o trabalho não pertencesse à esfera da vida. Ou seja, para viver no mundo do trabalho, praticamente teriam que deixar essa outra esfera da vida. Há, portanto, uma dicotomia entre as esferas da vida e do trabalho.

”

Ricardo Carvalho

Marcos Montoan é gerente do Centro Cultural do Banco do Brasil no Rio de Janeiro.



CRA/RJ – Você acredita que a educação artística pode melhorar a eficácia dos nossos executivos? De que maneira e por quê?

Marcos Montoan – Penso que a arte, de alguma forma, traz em si um poder transformador, na medida em que apresenta novas possibilidades, deslocamentos de ideias e conceitos do espaço conhecido. Esse pensar novo pode desenvolver algumas habilidades como combinar ideias aparentemente não relacionadas para criar algo inédito, por exemplo.

CRA/RJ – Quais seriam os maiores ganhos para as organizações?

MM – Dizem que a arte deixa a vida melhor. Acredito que os benefícios do contato com a arte refletem na qualidade de vida das pessoas. Então, é natural concluir que quem vive melhor, trabalha e produz melhor. As organizações só têm a ganhar com funcionários mais felizes e satisfeitos.

CRA/RJ – A arte está acessível a todos?

MM – Com entrada franca e preços populares, o CCBB fica aberto seis dias da semana, de 10h às 21h, e recebe diariamente cerca de sete mil pessoas. Um público plural que abriga diferentes segmentos da sociedade, faixas etárias variadas com interesses diversos. Reunindo muitos espaços num único prédio, os visitantes têm a oportunidade de escolher o evento e participar de acordo com o seu interesse próprio.

CRA/RJ – A arte pode ser desenvolvida por todos?

MM – O CCBB conta com um programa educativo que busca complementar as atividades correntes do Centro, proporcionando uma maior interatividade do público com as diversas linguagens artísticas – exposições, peças teatrais, mostras de filmes, músicas - presentes na programação. Estimulando o pensar criativo e um olhar artístico para o ambiente externo, o CCBB Educativo convida o público a fazer arte a partir de reflexões propostas por cada atividade. Todos os visitantes são estimulados a deixar aflorar a sensibilidade artística natural do ser humano.

CRA/RJ – Antes da Revolução Industrial o trabalhador era chamado de Mestre Artesão, assim o trabalho era considerado uma arte. Após a Revolução Industrial o trabalho passou a ser uma obrigação. Todos nós perdemos com isso?

MM – A Revolução Industrial provocou impactos em todas as áreas, inclusive na arte. Andy Warhol e a Pop Art dialogam com os valores da sociedade pós-revolução e todas as transformações e consequências que esse novo modo de viver trouxeram. Podemos considerar que essa revolução trouxe algumas perdas, mas também grandes benefícios para a sociedade como um todo. A ne-



cessidade do trabalho e do sustento sempre existiu. Hoje, o artista produz e vende seus trabalhos utilizando-se das regras do mercado e com isso movimentando importantes setores da economia.

CRA/RJ – Por estar o CCBB posicionado no centro nervoso de uma grande cidade ele tem conquistado novos perfis de apreciadores da arte? Fale um pouco sobre estes novos perfis.

MM – No Rio de Janeiro, o CCBB fica próximo ao prédio da bolsa de valores, das igrejas e monumentos históricos, das lojas e do comércio popular. Turistas, executivos, trabalhadores, estudantes, grupos de terceira idade, todos são bem-vindos. Trabalhar com a diversidade é um dos nossos pilares. A programação é pensada e desenvolvida com essa proposta, valorizando a tradição e apostando na ousadia e inovação artística.

CRA/RJ – Nestes 20 anos, quais foram as influências positivas do CCBB para a cidade e população do Rio de Janeiro?

MM – Ao ser inaugurado e aberto ao público em 12 de outubro de 1989, o Centro Cultural Banco do Brasil Rio de Janeiro provocou não apenas uma revitalização no Centro Histórico da Cidade, como abriu caminho para outras instituições seguirem seu modelo de polo multicultural. Nesses 20 anos, a programação cultural do CCBB abrangiu mais de dois mil projetos, que levaram ao público grandes nomes da arte, cinema, teatro, dança, música e pensamento, dinamizando a difusão e produção cultural do país. O CCBB abriu ainda espaço para experimentações e novos talentos, provocando um diálogo permanente no panorama artístico. Mais de 36 milhões de visitantes passaram pelo Centro Cultural Banco do Brasil nesses 20 anos.

O CCBB completou 20 anos em outubro último, foi criado em 1989 com a missão de ajudar na revitalização e recuperação histórica do Centro do Rio de Janeiro



Quem quer ser um líder?

Dicas sobre como se tornar um verdadeiro líder no mundo moderno

Líderes existem em todas as idades. Mesmo nas brincadeiras de criança sempre é possível identificar aquele menino ou aquela menina que dita as regras do jogo, que toma a iniciativa de mudar de atividade, e toda a criançada segue o que eles dizem. Na adolescência, quem não conheceu uma garota ou um rapaz que inspirava os amigos no modo de se vestir, falar, se comportar, e isso, naturalmente? Como não poderia deixar de ser, no mundo corporativo, muito além das barreiras hierárquicas, existem as pessoas que motivam os colegas, estão sempre dando boas sugestões para a empresa em que trabalham e acabam criando um clima de cooperação e felicidade ao seu redor. Isso é um dom, isso é liderança.

Mas será que qualquer um pode se tornar um líder ou esse é um privilégio de poucos?

Antes de tudo, confie em si mesmo

Sergio Savian consultor, palestrante e escritor, diz que a posição de liderança começa na maneira como a pessoa se apresenta ao mundo. A clareza, a transparência e o respeito na comunicação com o outro são traços que ajudam a definir um legítimo líder. "Para que um líder exerça sua atividade e seja considerado e respeitado como tal, é importante que ele tenha estas características bem resolvidas, caso contrário não convencerá ninguém. Ele deve ser um exemplo de comunicação e relacionamento saudável. Caso contrário, por mais que esteja preparado tecnicamente, criará atritos. Além disso, deve promover um

ambiente propício ao feedback. Um bom líder não tem medo de opiniões diversas que fazem crescer a equipe e o trabalho", explica.

E quem pensa que "fazer tudo o que os outros querem" garante a admiração geral está no caminho errado. Savian, que é especializado em Competências Gerenciais pela FGV, lembra que às vezes dizer "não" também é papel do líder, necessário e saudável para o sucesso de qualquer equipe, sem que isso faça o carisma e o respeito de quem está à frente do grupo diminuir. "Antes de tudo é preciso saber o que se quer, quais são as metas a atingir e ter uma boa ideia de como fazê-lo. Um bom começo é saber, ao menos, o que não dá certo, o que não funciona. É a partir disto que o líder vai comunicar à equipe o que não deseja que aconteça, sendo fiel ao que acredita ser o melhor. O 'não' fortalece suas posições e deve ser colocado com clareza", sugere o consultor, que lembra ainda que a própria linguagem corporal pode distinguir os líderes. "A forma com que você se expressa determina sua comunicação. Um peito fechado, olhos sem vitalidade, tom baixo de voz, péssima articulação da boca ao

falar, palavras fora de hora, tudo isto são ruídos que atrapalham e muito a liderança. Para que as pessoas acreditem em você e o sigam, elas precisam que você passe dignidade, integridade, força, sabedoria", aconselha.

Achou muita coisa? Fique calmo. O Administrador César Souza, presidente da Empreenda e autor de títulos como "Você é o líder da sua vida", um best-seller que vendeu 50 mil exemplares em pouco mais de um ano, lembra que, apesar da boa comunicação ser uma das principais características do líder, ela não está, necessariamente, relacionada ao carisma. "O líder, não necessariamente, precisa ser aquela pessoa que fala com todos, que é sorridente e extrovertido, ele precisa ter conteúdo, potencializar o que tem de melhor na sua personalidade, e não imitar outros estilos", diz Souza.

O líder é um exemplo para quem convive com ele, e aquela antiga visão de "Façam o que eu digo, mas não façam o que eu faço" ficou antiga e hipócrita. "Ninguém quer mais isto. O líder não precisa ser um herói, nem mesmo perfeito, mas é fundamental que tenha um trabalho de autoconhecimento constante,



e como consequência disto saberá lidar também com as diversas situações que a ele se apresentam”, comenta Savian.

As cinco forças do líder inspirador

A liderança, geralmente, é um posto que se adquire com o tempo, com a conquista da confiança e admiração das pessoas que convivem com você. Ninguém “acorda” líder de um dia para o outro, mas há algumas características comuns aos líderes, que podem ser trabalhadas com atenção no dia a dia, não só no trabalho, mas na vida, em geral.

César Souza enumera as cinco que acha mais importantes:

- Oferecer causas, não apenas metas
- Contribuir para a formação de novos líderes
- Fazer mais que o combinado
- Inspirar por seus valores
- Surpreender pelos resultados

Para ele, o verdadeiro líder sabe aonde quer chegar, mas suas metas estão sempre além de meros resultados financeiros. O trabalho dele muda vidas, muda o relacionamento entre as pessoas que o rodeiam. O líder sabe que ninguém é insubstituível e que todas as pessoas vêm ao mundo para acrescentar alguma coisa. “Uma vez um grande líder de uma grande empresa me disse uma frase muito interessante quando estava deixando um alto cargo em uma empresa para ir trabalhar em outra. Ele falou: só é ‘promovível’ quem é substituível”, conta o consultor, que é responsável por diversos programas de desenvolvimento de líderes para empresas nacionais.

Outro traço dos vários destaques é o comprometimento e a vontade de fazer mais do que o exigido. “Rogerio Ceni, goleiro do São Paulo Futebol Clube, é um exemplo de alguém que faz bem mais que o combinado: é pago para defender o gol e impedir que a bola entre. Faz isso muito bem. Em 2007 foi o melhor goleiro jogando em território nacional. Ganhou vários prêmios por isso. Mas bem além disso foi

também vice-artilheiro do time. Goleador. Ou seja, jogando lá atrás com as mãos, fez mais gols que 9 colegas do time dele que jogam lá na frente com os pés!”, lembra Souza.

A educação e, conseqüentemente, os valores que a pessoa carrega consigo também influenciam os outros ao seu redor. “Vejam Mahatma Gandhi, que conseguiu libertar a Índia do domínio dos ingleses sem dar um único tiro. E Jesus Cristo, o maior líder da história! Seu legado foi, simplesmente, suas palavras de incentivo ao amor, ao respeito, à compaixão, e veja quantos seguidores ele tem até hoje, mais de dois mil anos depois!”, destaca.

Para Paul Campbell Dinsmore, conferencista e consultor empresarial da Dinsmore Associates, o líder precisa reunir energia positiva, visão, e as habilidades de comunicar e inspirar, entre outras. “O líder ideal talvez agregasse as características de Jesus Cristo, Mandrake, Jó e

Super-Homem, mas já que esta fusão biônica não é possível, o líder eficaz consegue resultados através da articulação e delegação a outras pessoas”, brinca Dinsmore.

Para Carla Uchoa, diretora da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), a ética é fundamental. “O líder precisa ser ético, gostar de gente e de lidar com ela, pois é através das pessoas que os resultados são atingidos. A valorização da diversidade também é fundamental. O líder precisa estar alinhado com os valores da empresa onde trabalha, acreditar neles e agir de acordo com a filosofia da empresa. O líder precisa também ser capaz de estabelecer uma visão de futuro e orientar adequadamente os demais”, aconselha.

Carla destaca os benefícios que essa sintonia entre empresa e seus líderes traz para toda a organização. “Uma liderança adequada

permite que a empresa continue na rota de crescimento, mesmo com o líder ausente, pois as metas estarão claras e as pessoas cientes do caminho a ser seguido.”

E para quem acha que liderança é sinal de gente madura, com mais idade, ela mostra o contrário. “As empresas buscam identificar, o mais cedo possível, aqueles colaboradores que demonstram potencial para serem futuros líderes e que já estão culturalmente ambientados. Diversas ferramentas são utilizadas para desenvolver estes empregados: treinamentos de liderança, participação em projetos, trabalhos em outras áreas ou países, coaching, delegação, avaliação 360°, entre outros”, enumera.

Nessa busca por novos talentos e líderes, as equipes de RH das empresas desempenham o fundamental papel de “garimpar”, treinar e reter esses profis-



Liderança no mundo moderno

Quem nasceu até o início da década de 80 se assusta com a rapidez com que o mundo tem mudado ultimamente. A cada semana é anunciado um novo lançamento tecnológico, os acontecimentos são noticiados quase instantaneamente, e a comunicação interpessoal nunca foi tão fácil e rápida. Toda essa velocidade acaba se refletindo na personalidade dos indivíduos. Mesmo quem estava acostumado a esperar dias e dias por uma correspondência entra quase em desespero quando a conexão de internet fica um pouco mais lenta e aquele e-mail tão importante demora alguns segundos para sair da caixa, não é?

Os jovens, então, que já nasceram na geração internet, estão chegando ao mercado de trabalho “acelerados”, e para muitos deles, a ideia de trabalhar anos a fio para conquistar um bom cargo e salário soa lenta demais. É o que afirma Paul Campbell Dinsmore, conferencista e consultor empresarial da Dinsmore Associates em entrevista exclusiva para a re-

vista Administração. Confira:

CRA/RJ – Como as empresas têm lidado com os jovens profissionais, que desde cedo já querem ocupar cargos de liderança?

Paul Campbell Dinsmore – Com dificuldade! O anseio do jovem profissional em assumir responsabilidades e atuar em posições de liderança tende a criar situações de estresse tanto no jovem quanto na organização. A solução ideal seria a organização crescer em ritmo tão acelerado que todas as lideranças em potencial tivessem um lugar ao sol! Na ausência disto, programas de estágio, treinamentos e rodízio de funções são alternativas eficazes.

CRA/RJ – Como as equipes de RH das empresas devem ser orientadas para tratar dessas questões?

PCD – Eis as recomendações: traçar os perfis de liderança indicados para a empresa em questão; selecionar pessoas que correspondem aos perfis definidos e promover programas de desenvolvimento e capacitação visando ao crescimento dos profissionais em questão.

CRA/RJ – As empresas têm procurado

lideranças em novos colaboradores ou entre suas próprias equipes?

PCD – A cria da casa vem sendo a preferência de muitas empresas, visando evitar o choque de culturas e estilos. No entanto, quando se trata de novos empreendimentos, ou a organização carece do talento em questão, a pessoa de fora acaba sendo a alternativa.

CRA/RJ – E a competição? Ajuda a definir líderes?

PCD – Profissionais que conseguem sobreviver e prosperar em ambientes altamente competitivos certamente têm o preparo básico para exercer liderança. Resta saber se possuem os outros atributos para liderar.



sionais tão especiais. "As equipes de RH precisam conhecer o negócio da empresa e saber identificar e utilizar ferramentas que possam dar suporte à identificação precoce de potenciais líderes e ao seu desenvolvimento contínuo. Desta forma, o RH auxilia a alta gerência da companhia a criar oportunidades para que as pessoas experimentem novas atividades, responsabilidades e áreas onde possam desenvolver sua capacidade total", conclui ela.

Liderança 2.0

Na visão de César Souza, até a Segunda Guerra Mundial, existiam os "líderes 1.0", ou seja, aqueles que apresentavam soluções, grandes invenções. "Os líderes 1.0 formavam apenas seguidores, enquanto no século XXI, chegamos à época dos 'líderes 2.0', que são aqueles que criam uma estrutura, uma organização, algo que deixe a genialidade de outras pessoas aparecer também. Esse

tipo de líder cria algo para o futuro e deixa um clima positivo entre as pessoas que o cercam", explica.

Esse clima favorável que cerca o líder traz produtividade, entusiasmo e cada vez mais resultados positivos, afinal, quem não trabalha e produz melhor quando está feliz? "Os líderes devem ter em mente que eles são responsáveis pela felicidade de seus liderados. Alguém que consegue integrar sua equipe promove um clima mais saudável e

agradável em seu ambiente de trabalho", diz César Souza. E isso vale para a vida pessoal também. Procure reparar: as pessoas de comunicação mais articulada, ou que se preocupam com os outros e estão sempre promovendo o bem-estar ao seu redor, sem esperar nada em troca, costumam ser reconhecidas por isso, não com grandes premiações, mas com o carinho de amigos, familiares e das pessoas que ajuda.

Esse traço é facilmente observado nas



"A arte de influenciar pessoas"



Palestrante do IV Encontro de Administradores do Rio de Janeiro (ENCAD), em setembro, apresentando a palestra *As 5 forças do líder inspirador*, Administrador César Souza falou com exclusividade para a revista Administração sobre liderança, e deu algumas dicas para as empresas que desejam criar novos líderes, e para profissionais que almejam alcançar

um lugar de destaque nas organizações em que trabalham, com atitude e originalidade.

CRA/RJ – Qual o maior jovem líder da atualidade, na sua opinião?

César Souza – Existem, felizmente, vários jovens líderes. Poderia citar dezenas de exemplos. Tenho convivido com vários deles em algumas empresas que estão desenvolvendo o chamado *Projeto Davis e Monalísas*, que visa identificar os líderes da futura geração. Esse projeto é uma parte do Programa de Desenvolvimento de Líderes promovido pela Empreenda para seus clientes.

Partimos do princípio de que o Lí-

der 2.0 deve formar outros líderes, não apenas seguidores, como faz o Líder 1.0. Assim, criamos uma situação nos nossos workshops onde os participantes (a maioria líderes já estabelecidos) identificam "Davis e Monalísas", ou seja, pessoas com potencial nas diferentes áreas da empresa (não apenas subordinados). Depois disso eles são preparados para serem mentores desses novos talentos.

Ando impressionado com a vontade, a garra, os valores dessa futura geração. Assim, na Nestlé, na Unimed Seguros, no Grupo Solvi, vejo rapazes e moças despertando para sua missão como "Líder 2.0", um líder para um mundo em transição, muito diferente dos "Líderes 1.0", do passado. Um exemplo desse tipo de pessoa é o Daniel Castanho, presidente do Grupo Anima de Educação, que atualmente possui três grandes universidades em Santos e em Minas Gerais. Além de um empreendedor de sucesso, ele tem ideias contundentes sobre o futuro da educação no Brasil, que é a base de desenvolvimento de qualquer sociedade. Também me impressionam o Frederico Curado, jovem presidente da Embraer, e um outro Frederico, o Trajano, diretor do Magazine Luiza, que está em pleno processo de desenvolvimento para assumir

responsabilidades maiores no futuro. Aprecio também o Walthino Moreira Salles, cineasta. Tenho saudades do jovem Caetano Veloso, que era um grande líder transformador.

CRA/RJ – Como uma empresa pode ajudar a formar líderes?

CS – Quem forma líderes não são as empresas, são os outros líderes. O papel da empresa é o de disponibilizar recursos. O papel maior de formar lideranças cabe aos pais, aos professores, aos gerentes e diretores. Mas percebo que essas pessoas estão ainda mais preocupadas em formar seguidores que em formar outros líderes. Esse é o maior diferencial do Líder 2.0, um formador de outros líderes.

Por outro lado, o diretor de RH das empresas pode ajudar muito a viabilizar programas para formar líderes em todos os níveis. O João Dornelas e a Icmar Lencione, na Nestlé, o Carlos Balote, na Solvi, a Rosana Nardy e a Mariley Bontempo, na Unimed Seguros, o Carlos Veguin e a Paula Fernandes, na Cosan, entre vários outros, fazem isso com maestria. Eles estão empenhados em identificar e desenvolver a futura geração que ficará à frente de suas empresas

CRA/RJ – Quando é a hora de formar um líder sucessor?

CS – A hora é ontem! Não se pode esperar para formar sucessores. Todos

têm de começar já. Nunca é cedo para começar, nem nunca é tarde demais. A formação de sucessores é o grande "calcanhar de aquiles" das empresas brasileiras. Comece já!

CRA/RJ – Para se tornar um líder é preciso que a pessoa esteja "disposta" a isso?

CS – Sim, as pessoas precisam entender que liderança não é cargo nem posição social, e que todos somos líderes em alguma circunstância em nossas vidas, porque liderar é a arte de influenciar pessoas. Como a liderança exige compromissos e responsabilidades, posturas coerentes entre discurso e prática, atitude de educar pelo exemplo etc., é absolutamente necessário que a pessoa esteja disposta!

CRA/RJ – Como pode haver liderança num mundo cada vez mais virtual, onde os relacionamentos acontecem mais a distância que pessoalmente?

CS – Acho que o mundo será cada vez mais "high tech, high touch" ou seja, quanto mais sofisticada a tecnologia, maior a necessidade de contato humano, do calor do relacionamento. Esse é um aparente paradoxo, não é real que o mundo virtual substitua o contato do líder com suas equipes. Veja o lado positivo: a tecnologia é uma ferramenta que ajuda – em vez de pensar que atrapalha – o exercício da liderança.



mães. Isso mesmo, as “rainhas do lar”, como se dizia antigamente. Quem mais que elas se preocupam com a harmonia dentro de casa e transmitem o máximo de conhecimentos possível para que seus filhos, ou sucessores, se tornem pessoas boas e felizes?

Com uma visão além de seu tempo, César Souza lembra que o mundo dos líderes está, lentamente, deixando de ser dominado por homens. “Procurei ler alguns livros sobre liderança, escritos nos últimos 5 anos e percebi que dos 262 títulos que estava consultando apenas 8 deles tinham sido escritos por mulheres. O que eu vejo é que cada vez as mulheres estão assumindo posições de liderança. Eu acredito que até 2020 ou 2025, metade das empresas serão lideradas por mulheres”, provoca.

O segredo delas? O amor, é claro!

“O melhor negócio é você”

Não dá mesmo para falar de liderança sem falar de paixão. Para César Souza e Sérgio Savian, o verdadeiro segredo dos grandes líderes é gostar do que fazem. “O mais importante para ser um líder é você fazer o que você gosta. Assim você se empenhará mais, irá desempenhar seu papel melhor e com prazer, e o seu entusiasmo vai contagiar os outros ao seu redor. Sempre que me perguntam qual o melhor negócio para abrir, o que está mais em alta, eu respondo: o melhor negócio é você, porque se você faz o que gosta, a probabilidade de se sair bem é muito maior”, aconselha Souza.

Savian concorda, e fala sobre o poder do amor-próprio na formação de líderes. “A autoestima se desenvolve a partir das referências que você tem durante a vida, que o faz acreditar mais ou menos em si mesmo. Você desenvolve uma boa estrutura de personalidade e faz um pacto positivo consigo mesmo. Isto influencia a forma como você se apresenta ao mundo, relacionando-se com autoconfiança. Você pode ter a sorte de nascer em uma família que dê o melhor suporte para o seu desenvolvimento psicológico, mas se não a tiver, precisará passar por um trabalho de autoconhecimento, sair dos vícios de comportamento, aprender a gostar mais de si mesmo para conseguir mostrar uma boa imagem perante o mundo”, detalha.



Aprovado o registro de Tecnólogo no Sistema CFA/CRA's

Na 19ª reunião de 2009 do Conselho Federal de Administração, realizada no dia 12 de novembro último, foram aprovadas duas resoluções normativas, a 373/2009 e a 374/2009. A primeira é relativa à aprovação do registro profissional nos Conselhos Regionais de Administração dos diplomados em curso superior de Administração e a segunda – inovadora – aprova o registro profissional nos Conselhos Regionais de Administração dos diplomados em curso superior de tecnologia em determinada área de Administração, oficial, oficializado ou reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC).

O Presidente do CFA, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, considerou que os egressos dos cursos de educação profissional tecnológica de graduação são profissionais de

nível superior, denominados tecnólogos, com formação direcionada para aplicação, desenvolvimento, difusão de tecnologias, com formação em gestão de processos de produção de bens e serviços e capacidade empreendedora, em sintonia com o mundo do trabalho.

Assim fica criado nos CRA's o Registro de Tecnólogo, destinado aos diplomados em Cursos de Educação Profissional Tecnológica de Graduação, cujo currículo tenha sido baseado em matérias de formação profissional na área de Administração, ou outras a ela conexas.

O registro somente será admitido aos diplomados cujo curso concluído e a IES – Instituição de Ensino Superior que o ministrou estejam devidamente autorizados e reconhecidos pelo MEC.

Para a nova modalidade de registro os Conselhos Regionais deverão organizar um cadastro próprio e o número do registro a ser concedido aos profissionais será antecedido da palavra TECNÓLOGO.

Para o profissional registrado como Tecnólogo será expedida uma Carteira de Identidade Profissional Específica, de cor verde, de acordo com modelo estabelecido pelo CFA, por meio da Resolução Normativa CFA nº 273, de 12 de dezembro de 2002 e suas alterações.

Caso o profissional tenha mais de uma formação em cursos do gênero, pertencentes à área de Administração e correlatas, ele poderá fazer requerimento de anotação em seu cadastro, bem como em sua Carteira de Identidade Profissional.

Administração,

o registro profissional de quem ensina é a garantia de quem aprende.



Administrador, o profissional que faz a diferença.

A valorização do Administrador começa na sala de aula. Professores que reconhecem a importância do registro profissional incentivam o futuro das próximas gerações de Administradores.



CFA/CRA's

www.cfa.org.br

O CRA/RJ na WEB



O site www.cra-rj.org.br traz, na sua interface, notícias relativas à profissão, divulgação de cursos e eventos da área, além de permitir a emissão de boletos e formulários on-line e dar transparência às ações realizadas pelo Conselho através do hotsite Transparência CRA/RJ. Também estão disponíveis na página o Clube de Serviços – guia de descontos para os profissionais, o CRA/RJ Virtual, os editais de licitações on-line, inclusive os pregões eletrônicos, que podem ser baixados on-line. Além de ter a sua própria página na internet, agora o Conselho divulga seus serviços na Web no Twitter. Acesse <http://twitter.com/crarj>.

Carteira de Estudante de Administração (CEAD)

Em substituição ao Registro Especial de Estudante (REE), o CRA/RJ criou a Carteira de Estudante de Administração (CEAD). A carteira possibilita ao estudante a participação gratuita nos eventos promovidos pelo Conselho e o recebimento de suas publicações.

Para ter acesso à sua CEAD personalizada,

o estudante deve se cadastrar no sistema do CRA/RJ, na sede da Casa do Administrador (Rua Prof. Gabizo, 197, 3º andar, Tijuca – RJ). O formulário para cadastro está disponível no link: http://www.cra-rj.org.br/site/registro/formulario_cead.doc.

Mais informações pelo e-mail assessoria@cra-rj.org.br.

Substituição da carteira provisória

Os Administradores recém-formados devem substituir a carteira provisória do CRA/RJ pela carteira definitiva o mais rápido possível. Vá à sede da Casa do Administrador (Rua Prof. Gabizo, 197, 3º andar, Tijuca – RJ), leve o diploma original e uma cópia, uma fotografia 3x4 (preto e branco ou colorida), preencha o formulário padronizado “Folha de Requerimento” e pague a taxa da nova carteira, no valor de R\$ 20. Em 15 minutos sua carteira definitiva estará pronta.

ANUIDADE 2010

Acesse o site www.cra-rj.org.br e baixe o boleto da Anuidade de 2010, disponível a partir de 5 de janeiro. Os profissionais que pagarem a anuidade de 2010 até 31/01/2010 garantem por um ano a assinatura da Revista Brasileira de Administração (RBA), do Conselho Federal (CFA).

Curso de Responsabilidade Técnica

O Administrador Rui Ribeiro de Araújo, ex-diretor de Fiscalização do CFA, esteve no Rio de Janeiro em agosto último ministrando para duas turmas de 30 alunos cada o Curso de Responsabilidade Técnica do Administrador, promovido gratuitamente pelo CRA/RJ.

Por meio de aulas expositivas, debates, dinâmicas, discussão, simulações e uso de audiovisual, foram abordados temas como ética profissional, valores, direitos, deveres, regras, relacionamentos e o perfil do Responsável Técnico, além de instruções relacionadas com o aparato de leis, decretos e resoluções que regulam o exercício da responsabilidade técnica que norteiam a ação dos Conselhos Regionais de Administração, do Administrador e da empresa, pois de acordo com o Adm. Rui Ribeiro de Araújo, a atividade é, ao mesmo tempo: “Um direito e uma obrigação; uma oportunidade e um risco; um prêmio e um castigo.”

Segundo o mestre, qualquer empresa que trabalhe explorando atividades da área de Administração, tais como: recrutamento e seleção de pessoal, marketing, factory, assessoria e consultoria financeira, locação de mão de obra etc., está obrigada a se registrar no Conselho do seu estado e a ter em seu quadro funcional um Administrador que será o seu responsável técnico. Para o pro-



fessor, o Administrador atua como propulsor do desenvolvimento da empresa: “Uma vez que ele é o detentor dos conhecimentos técnico-científicos da Ciência da Administração.”

O curso, com duração de oito horas, teve como um de seus objetivos conscientizar os Administradores que atuam como responsáveis técnicos da necessidade de conhecer a legislação da profissão, assim como seu código de ética.

O presidente do CRA/RJ, Adm. Wallace de Souza Vieira, esteve presente e abriu a aula falando sobre os projetos e atuação do Conselho com o objetivo de capacitação e empregabilidade dos Administradores.

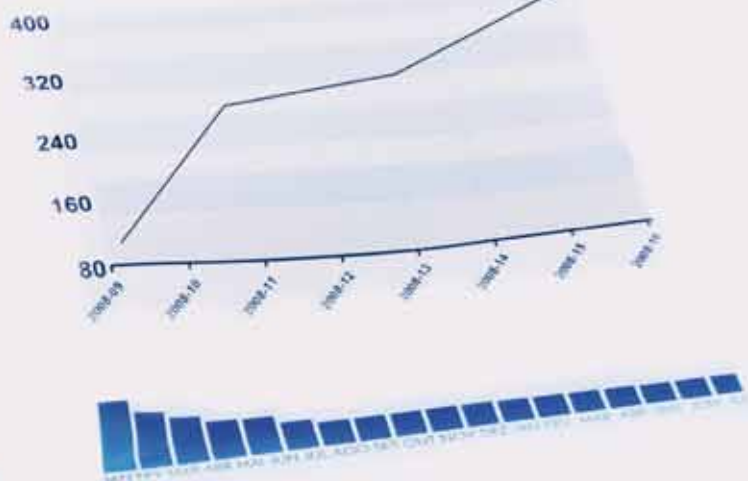
Adm. Rui Ribeiro de Araújo: “... a atividade de Administração é, ao mesmo tempo: um direito e uma obrigação; uma oportunidade e um risco; um prêmio e um castigo”

Atualização na Nova Ortografia da Língua Portuguesa para Administradores e estudantes de Administração

O CRA/RJ ministrou gratuitamente para três turmas de Administradores registrados e estudantes de Administração que possuem a CEAD, o curso de Atualização na Nova Ortografia da Língua Portuguesa. As aulas foram proferidas pelo professor Márcio Gonçalves Coelho, na sede do Instituto de Administração do Rio de Janeiro (IARJ), no Centro do Rio. No conteúdo programático estava: as mudanças do alfabeto, o emprego do trema e como utilizar os sinais de acentuação gráfica, empregar o sinal do hífen, grafar as letras maiúsculas e minúsculas nas palavras e empregar com propriedade o sinal do apóstrofo.

Onde alguns
veem crise,

nós vemos
oportunidades.



Administrador, o profissional que faz a diferença.

Um momento de crise pode ser uma oportunidade para replanejar os seus objetivos de modo que os resultados venham com mais facilidade. Nenhum imprevisto substitui o trabalho de um Administrador. Investir em profissionais com experiência e reconhecimento na área é a melhor decisão que a sua empresa pode tomar. Quando você precisar de resultados, confie em quem se preparou para alcançar os melhores.



CFA/CRAs

www.cfa.org.br