

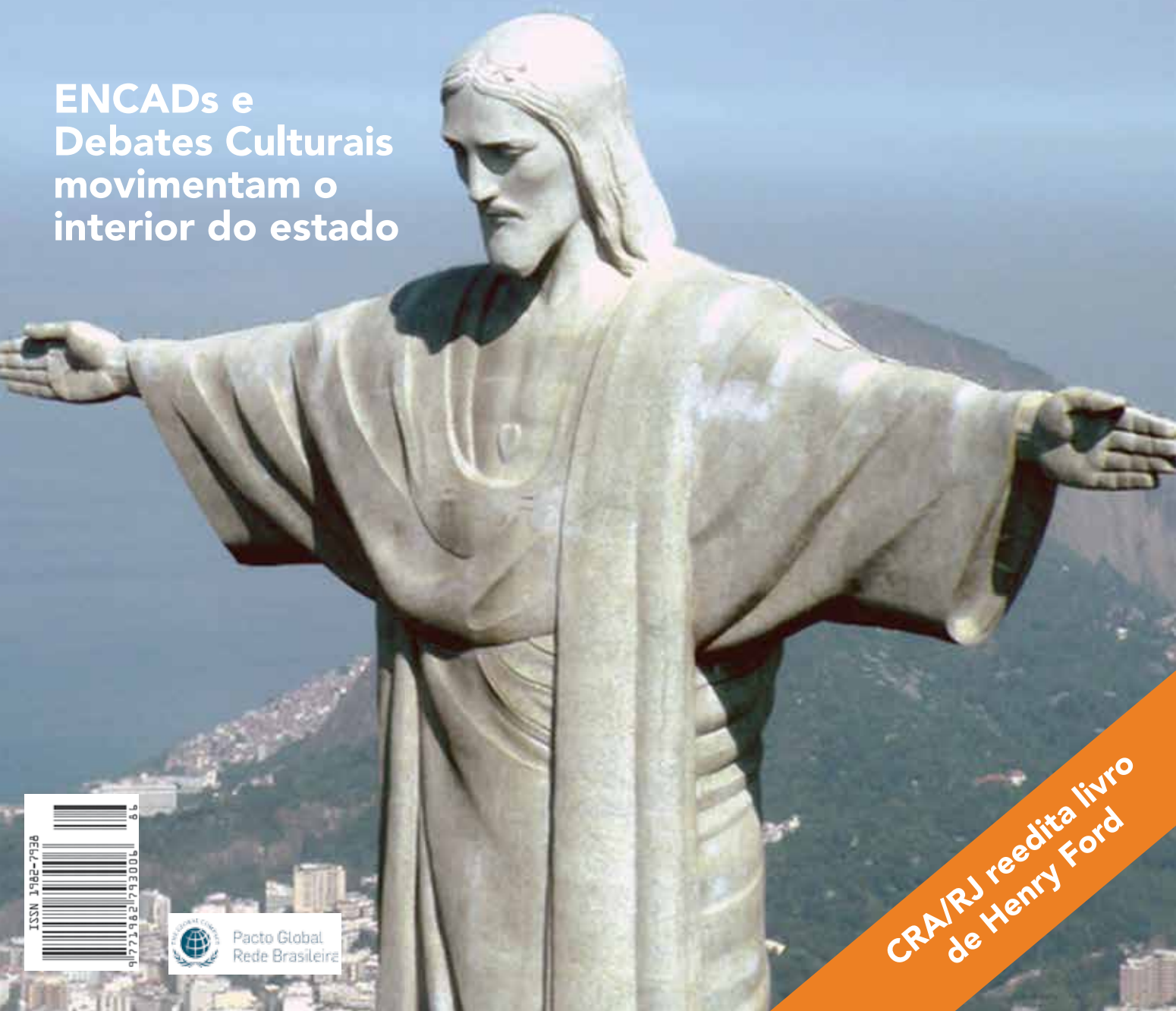
REVISTA  CRA/RJ

ADMINISTRAÇÃO

Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro – Julho/Agosto . 2012 5 Ano XII – Nº 97

XXII ENBRA e VIII Congresso Mundial de Administração: Venha refletir sobre os princípios do Pacto Global aplicados nas organizações

ENCADs e
Debates Culturais
movimentam o
interior do estado



Pacto Global
Rede Brasileira

CRA/RJ reedita livro
de Henry Ford



Rua Professor Gabizo, 197, Tijuca
Rio de Janeiro (RJ) – CEP 20271-064
Telefone: (21) 3872-9550

www.cra-rj.org.br

Central de Atendimento Pessoa Física:
(21) 3872-9612/3872-9618

registro@cra-rj.org.br; atendimento@cra-rj.org.br

Registro de Empresas: (21) 3872-9626
rpj@cra-rj.org.br

Fiscalização: (21) 3872-9622
fiscal@cra-rj.org.br

Dívida Ativa: (21) 3872-9551
gediv@cra-rj.org.br

Carteira de Estudante: (21) 3872-9649
estudante@cra-rj.org.br

Cadastro: cadastro@cra-rj.org.br

Secretaria: cra-rj@cra-rj.org.br

Comunicação: comunicacao@cra-rj.org.br

DIRETORIA

Presidente:

Adm. Wagner Siqueira

Vice-presidente de Planejamento e Desenvolvimento Institucional:

Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio

Vice-presidente de Administração e Finanças:

Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Vice-presidente de Educação, Estudos e Pesquisas:

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade

Vice-presidente de Fiscalização

Profissional:

Adm. Edson Fernando Alves Machado

Vice-Presidente de Registro Profissional:

Adm. Marcus Vinicius Seixas

CONSELHEIROS

Titulares

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade

Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Adm. Edson Machado

Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio

Adm. Marcus Vinicius Seixas

Adm. Paulo Cesar Teixeira

Adm. Sonia Marra

Adm. Wagner Siqueira

Adm. Wallace de Souza Vieira

Suplentes

Adm. Antonio Marcos de Oliveira

Adm. Ernesto Alves Portugal

Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus

Adm. Gerson Moreira da Rocha

Adm. Jacaúna de Alcântara

Adm. Leocir Dal Pai

Adm. Miguel Luiz Marun Pinto

Adm. Raul Leal Pádua

Conselheiros representantes junto ao CFA

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade (efetivo) e

Adm. Dacio Antonio Machado de Souza (suplente)

Casas do Administrador

Centro-Sul Fluminense - Sede em Volta Redonda

Adm. Marco Aurélio Lima de Sá (marcoareliosa@gmail.com)

Rua nº 40, 20 - salas 209 a 211 - Edifício Shopping 33/Torre I - Vila Santa

Cecília - Cep: 27260-200 - Tels.: (24) 3347-4844 / 9994-5875;

E-mail: cravoltaredonda@cra-rj.org.br

Horário de Atendimento: 9h às 18h

Serrana I - Sede em Petrópolis

Adm. André Gustavo Cunha Rocha (agcr@oi.com.br)

Rua do Imperador, 288 / sala 1.012 - Edifício Shopping Center Pedro II

- Centro - Petrópolis - RJ - Cep: 25620-000 - Tels.: (24) 2237-5555/8817-

6702; E-mail: crapetropolis@cra-rj.org.br

Horário de Atendimento: 12h30 às 18h30

Serrana II - Sede em Teresópolis

Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves (rodolpho1@br.inter.net)

Representante substituto: Adm. Jucimar André Secchin - (21) 8180-4176

Av. Feliciano Sodré, 864, lj 121, Várzea - Teresópolis - RJ - Cep: 25963-027

Tels.: (21) 2742-3965 / 9622-2418 - e-mail: crateresopolis@cra-rj.org.br

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

Serrana III - Sede Nova Friburgo

Adm. Zoroastro Esteves Gonçalves (zoroesteves@uol.com.br)

Rua Duque de Caxias, 01, lojas 62 e 63, Ed. Empresarial Mezzanino's - Centro

- Nova Friburgo - RJ - Cep: 28613-060 - Tels.: (22) 2521-1695 / 8809-0755;

E-mail: cratriburgo@cra-rj.org.br

Horário de Atendimento: 10h às 12h e de 13h às 17h.

Grande Niterói

Adm. Leocir Dal Pai (dalpai@ig.com.br)

Av. Ernani do Amaral Peixoto, 500, sala 608 - Centro - Niterói - Cep:

24020-077 - Tels.: (21) 2620-1659 / 8690-0760 - e-mail: craniteroi@cra-rj.org.br

org.br - Horário de Atendimento: 12h às 18h.

Região dos Lagos - Sede em Cabo Frio

Adm. Clésio Guimarães Faria (clesiofadm@bol.com.br)

Avenida Assunção nº 893, salas 202 e 203 - São Bento - Cabo Frio - RJ

Cep: 28906-200 - Tel.: (22) 2643-4974 / 9202-7120 -

E-mail: cracabofrio@cra-rj.org.br - Horário de Atendimento: 9h às 15h.

Norte Fluminense I - Sede em Macaé

Adm. Jorge Martins Adegas (jorgeadegas@yahoo.com.br)

Av. Rui Barbosa, 698 / sala 302 - Ed. Tropical Plaza Shopping - Centro -

Macaé - Cep: 27910-362 - e-mail: cramacae@cra-rj.org.br; br

Tels.: (22) 2772-1515 / 8136-2080.

Norte Fluminense II - Campos dos Goytacazes

Adm. Manoel Francisco D'Oliveira (manofldoliveira@yahoo.com.br)

Praça São Salvador, nº 41, salas 1.012 e 1.013 - Ed. Ninho da

Águias - Campos dos Goytacazes/RJ - Cep: 28010-000 -

E-mail: cracampos@cra-rj.org.br

Tel.: (22) 2733-9684 / 9983-3893.

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)

Design Gráfico: Toni (MTb 13.545/RJ)

Colaboradora: Chandra Santos

Estagiária: Amanda Ramalho

Impressão: Esdeva Indústria Gráfica Ltda.

Tiragem: 65.000 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.

Capa: Banco de Imagens

SUMÁRIO



XXII ENBRA Encontro Brasileiro de Administração



Um time de especialistas está confirmado para debater, de 5 a 7 de novembro, os temas relacionados aos princípios do Pacto Global.

22

8 **Novo programa na Web TV CRA/RJ**
Série "Dicas de Administração" é inaugurada com o tema "Aprenda com o erro".

9 **Concursos públicos**
Fiscalização dos concursos públicos é cada vez mais intensa.

10 **Entrevista**
O historiador Luiz Fernando da Silva Pinto fala sobre estratégia.

14 **ENCADs e Debates Culturais são sucesso no interior**
Eventos lotam auditórios em várias cidades do Rio de Janeiro.

16 **CRA/RJ publica Henry Ford**
Em parceria com a Freitas Bastos o CRA/RJ publica o livro *Os princípios da prosperidade*.

18 **O lixo tem seu valor**
Administradores falam sobre a gestão de resíduos sólidos.

26 **CRA/RJ na Rio+20**
Web TV CRA/RJ realiza entrevistas na maior conferência sobre sustentabilidade realizada no mundo.

28 **Para manter um bom clima**
Consultores falam dos tipos de gestões que influenciam diretamente o clima organizacional das empresas.

Capacitação de RH
Programa na Web TV CRA/RJ debate sobre capacitação de profissionais para a saúde.

Logística
Área tem carência de profissionais e precisa de Administradores.

Conamerco
CRA/RJ marca presença em Uberlândia/MG.

Programação em alta
Comissão Especial da Mulher Administradora apresenta temas variados.

CRA/RJ realiza XIV EPROCAD
Auditório Gilda Nunes recebe a Diretora de Avaliação da Educação Superior/Inep, Claudia Maffini Gribosdki, para debater sobre o ENADE 2012.

Nos corredores das universidades
Estudante quer levar a Web Rádio CRA/RJ para os corredores da sua faculdade.

Estudando com o autor
Três novos livros são apresentados no CRA/RJ pelos seus autores.

III ENCAD de RH
Presidente do CRA/RJ e Comissão Especial de RH homenageiam Dia do Profissional de Recursos Humanos.

31

32

33

34

35

38

40

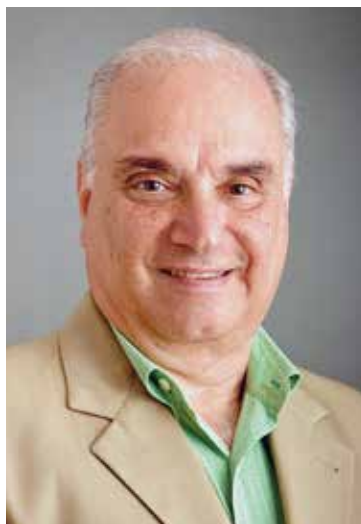
42



Prêmio Belmiro Siqueira de Administração

As inscrições já estão abertas.

Página 8



Adm. Wagner Siqueira
Presidente

O Pensamento Único

A privatização da sociedade civil, umbilicalmente vinculada à profissionalização das grandes ONGs internacionais, traz em seu bojo o florescimento de um novo risco à democracia nos tempos modernos, ou seja, o ovo da serpente do totalitarismo: o espírito crítico da sociedade se circunscreve à hegemonia de um pensamento único, percebido equivocadamente como a quintessência do consenso na sociedade em que vivemos.

Há um paradoxo intrínseco nesse enorme equívoco, que precisa ser devidamente desvendado. Ele se particulariza numa interação cada vez mais promíscua entre as próprias ONGs, os governos e as macro-organizações globalizadas. Vejamo-lo explicitamente nos itens a, b, c, abaixo descritos:

- a)** As grandes ONGs internacionais mobilizam uma enorme gama de recursos humanos, financeiros e institucionais que efetivamente contribuem para fazer existir a globalização como um enredo político de forças controversas; mas igualmente se constitui num generoso espaço de exposição em torno do qual os técnicos e especialistas se dedicam com afinco. Quando participam de diferentes fóruns internacionais esses experts têm todo o interesse de não destruir esse novo espaço de exposição dos quais são importantes e badalados protagonistas, vale dizer, passam a dispor de poder e de influência, de reconhecimento e de prestígio na cena mundial. Aparecem como os porta-vozes da sociedade civil organizada.
- b)** Concomitantemente, forja-se uma capilaridade crescente e permanente entre a sociedade civil e o aparelho de Estado: os melhores especialistas



o nas Organizações

de defesa dos direitos dos cidadãos, por exemplo, que combatem ferozmente as empresas privadas por suas práticas indevidas de desrespeito à cidadania, podem alguns anos mais tarde, sem o menor constrangimento, colocar-se a serviço das mesmas empresas que antes combatiam com tanto denodo.

Esta circunstância objetiva alimenta as razões de justificativas, as *networks* e os *lobbies*, e está na origem e no limite do poderoso desenvolvimento e da espetacularização dos formadores de opinião pública no mundo empresarial, sustentados por organizações partícipes líderes da sociedade de mercado.

- c) Para legitimar o desejo de universalização e de homogeneização de pensamento e ação, tanto as organizações empresariais quanto as ONGs, os governos e as grandes fundações globais recrutam quadros entre os melhores cérebros universitários e os intelectuais também dos países emergentes e do terceiro mundo.

O paradoxo é que a enormidade de meios e de recursos utilizados para questionar os efeitos nocivos da globalização contribua para plasmar a universalização e a hegemonia do pensamento único no mundo organizacional.

Os mesmos que trabalham hoje no núcleo central do aparelho do Estado e nas funções periféricas de governo podem ser encontrados amanhã também trabalhando nas grandes fundações internacionais, as quais, aliás, fomentam e financiam os movimentos sociais e propugnam pela responsabilidade social das organizações, pela ética empresarial, pelas empresas cidadãs e pelo desenvolvimento sustentável. São os mesmos que exercem papéis e funções paradoxais, porque contraditórios e incompatíveis, em diferentes situações organizacionais. Ora nos governos, ora nas ONGs e ora nas fundações.

Assim, a ideologia que irriga e fecunda os formadores de opinião no universo das relações empresariais e na sociedade civil se desenvolve de forma sutil e clandestina no mundo acadêmico e nas práticas organizacionais, na formulação de teorias de gestão e na sua implementação.

Esta interação paradoxal contribui efetivamente para a uniformização ou a standardização das oportunidades no campo mundial de formação

Editorial

dos dirigentes públicos, dos quadros gerenciais privados, e dos líderes das organizações constitutivas da sociedade civil em suas diferentes nuances.

O discurso edulcorado dessas elites oriundas de tal interação promíscua exala um perfume de modernidade e de espontaneidade capaz de seduzir parcelas substantivas da opinião pública. E assim propaga-se o equívoco de que o sistema cede e se humaniza. Ledo engano!

Temo que esteja em marcha sorrateira a universalização de um pensamento único apenas capaz de promover respostas puramente cosméticas aos dramas do desenvolvimento sustentável e da preservação ambiental.

Sob o influxo da ação de numerosas ONGs em todo o mundo, cada vez mais contidas e cooptadas, normalmente financiadas por grandes instituições fundacionais globais, como, por exemplo, as fundações Soros, Rockefeller, Ford ou Gates, que são os braços operacionais de proteção social ou de bemerência da sociedade de mercado, a sociedade civil perde voz e vez, arrefece a sua capacidade de luta e obscurece a consciência de sua verdadeira realidade.

A sociedade civil se torna, assim, simplesmente instrumental ou funcional para o domínio e o controle dos grandes acionistas majoritários da economia globalizada.

Frequentemente são os mesmos participantes das ONGs que denunciam, sob grande repercussão na imprensa, as violações aos direitos humanos ou os crimes ambientais e que, paralelamente, como protagonistas do debate mundial participam bem mais contidos e circunspectos dos fóruns internacionais, legitimando a construção de uma versão mais condescendente do liberalismo da sociedade de mercado. Ora, é justamente a economia de mercado a fonte e a origem, a razão de ser dos excessos praticados pelas organizações empresariais em todo o mundo.

Os laboratórios intelectuais e as pesquisas acadêmicas da sociedade do conhecimento a serviço do mercado buscam moldar a globalização de uma



feição mais humanizada. Em verdade, com os resultados que obtêm, legitimando os processos e as práticas existentes, terminam por se constituir em cortinas de fumaça e álibis que contribuem para deslegitimar as reais críticas e os questionamentos ao mercado como o inimputável *condottieri* da vida humana moderna. Cada vez mais privam o homem de sua forma humana, reduzindo-o a uma mera dimensão de variável econômica.

Ao fim e ao cabo os formadores de opinião, queridinhos da mídia na sociedade do espetáculo, tendem a pasteurizar as ideias progressistas de transformação da realidade, contribuindo com suas ações e omissões para a manutenção do *establishment* e do *status quo*.

Passam a ideia e fazem crer que o capitalismo possua a capacidade de se autorreformular suavemente, sob base voluntária e consensual. E mais ainda: em perfeita harmonia, sob consenso pactual, com os consumidores e o desenvolvimento sustentável, os conselheiros da ética empresarial, que normalmente se apresentam como consultores, mentores ou professores de administração, os ativistas dos movimentos sociais globalizados, os políticos tradicionais e os governos. No mais das vezes, querem incorporar a tal consenso pactual as próprias vítimas das ilicitudes empresariais, sempre através de modestas indenizações financeiras ou das chantagens de ameaça das perdas de emprego pela realocização das plantas industriais.

Tudo isso, obviamente, contribui para a contenção e o abaixamento do tom dos protestos nas ruas e a praticidade objetiva das denúncias e das ações judiciais contra as ilicitudes produzidas pela ação empresarial danosa. Pior ainda: amiúde os formadores de opinião são inteiramente cooptados com a cumplicidade do silêncio conveniente.

Essa astúcia estratégica da sociedade de mercado se estende, por certo, à interminável novela da falsa e verdadeira luta contra a corrupção e os circuitos escabrosos dos dinheiros sujos das multinacionais. Mas aí vai outra dimensão da mesma problemática da má contribuição dos formadores de opinião para a homogeneização de um pensamento único, portanto totalitário, na cena mundial imposta ao universo da sociedade e particularmente ao mundo das organizações. Lados opostos da mesma moeda, facetas distintas de uma mesma realidade, uma situação reforça a outra.

wagners@cra-rj.org.br

Blog da Administração:
www.admwagnersiqueira.com

Acesse outros artigos
no Espaço Opinião no
site do CRA/RJ:
www.cra-rj.org.br

Tem programa novo na Web TV CRA/RJ



"Aprenda com o Erro" é o tema do primeiro programa da série Dicas de Administração, apresentado pelo Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira. O objetivo é transmitir conhecimentos sobre cultura organizacional, concepções sobre o comportamento, liderança, gerência e vários temas ligados à Ciência da Administração. O programa é veiculado na Web TV CRA/RJ e será sempre apresentado por um Administrador.

Para o Presidente o medo é o caminho mais curto para o erro: "Em vez de jogar para ganhar, os executivos e gerentes jogam para não perder. Passam a ter uma perspectiva de

obtenção de pequenas vitórias, porém seguras, mesmo que a custo do abandono e da perda das oportunidades. Permanecem acomodados e conformam-se com o cotidiano e com a rotina", ressalta o Presidente, que aconselha aos Administradores a mudarem radicalmente a maneira de perceber e tratar o erro, seja ele pessoal ou profissional.

Segundo o Adm. Wagner Siqueira tanto os erros como os acertos devem ser compartilhados com os demais integrantes da equipe, pois são passos necessários de aprendizagem para evolução pessoal e profissional.

Para ele o modo de lidar com os erros indica a capacidade da equipe de construir um clima de maturidade e revelar novos caminhos. "O líder não pode ter compromissos com o fracasso e com o erro. Deve-se envolver permanentemente e conquistar tudo a sua volta. A insatisfação é o primeiro passo para a transformação e a mudança", finaliza.

>>> Assista o programa na www.cra-rj.tv.br



Inscrições abertas para o Prêmio Belmiro Siqueira

Profissionais e estudantes de Administração interessados em participar da edição deste ano do Prêmio Belmiro Siqueira de Administração já podem inscrever seus trabalhos nas categorias Artigo Acadêmico, Artigo Profissional e Pós-Graduação *Stricto Sensu*. As inscrições acontecem por meio do site do Conselho Federal de Administração (CFA) até o dia 28 de setembro.

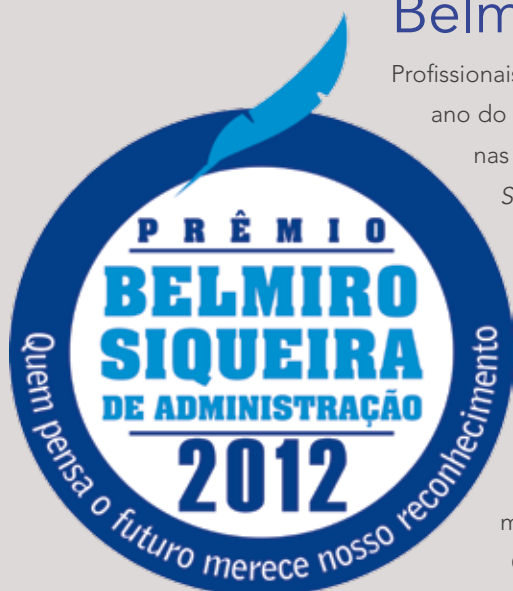
Os três melhores trabalhos de cada categoria receberão prêmios em dinheiro (que variam de R\$ 1.250 a R\$ 6 mil) e certificado de participação. Os primeiros colocados receberão ainda um troféu.

O objetivo do Prêmio Belmiro Siqueira de Administração é divulgar e valorizar os estudos realizados por Administradores e por estudantes dos cursos de bacharelado em Administração que contribuem para o desenvolvimento da profissão e da Ciência da Administração no país.

O Comitê de Julgamento do CFA classificará os trabalhos concorrentes até o dia 15 de dezembro de 2012.



Confira o regulamento no site: www.belmirosiqueira.org.br.



Concursos continuam na mira do Conselho

O Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro vem exercendo sua missão de fiscalizar os concursos públicos, para fazer cumprir a legislação vigente, evitando que cargos onde ocorra o desempenho da Ciência da Administração sejam oferecidos para profissionais de outras áreas de formação.

Em meados do ano, foram analisados cinco editais de concursos promovidos pelas seguintes empresas: Companhia Estadual de Água e Esgotos (Cedae), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Tribunal Regional Eleitoral (TRE), Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF) e Empresa de Pesquisa Energética (EPE).

No Edital da Cedae não foi evidenciado nenhum cargo com atividades privativas do Administrador, porém nos demais foram encontradas transgressões à Lei nº 4.769/65.

O MCTI e o TRE disponibilizaram, respectivamente, vagas para os cargos Analista em Ciência e Tecnologia Pleno 1 – Gestão Administrativa, Gestão Pública em Ciência, Tecnologia e Inovação e Analista Judiciário – Área Administrativa para profissionais graduados em qualquer área de formação, quando deveriam ser disponibilizados exclusivamente para Administradores.

A UENF – Darcy Ribeiro disponibilizou vagas para graduados em Ciências Econômicas por meio do cargo Análise de Planejamento e Finança. No entanto, a área financeira faz parte da Ciência da Administração e ficou bem claro ao analisar as atividades a serem desempenhadas que tal cargo poderia ser estendido ao profissional Administrador.

A EPE franqueou vagas para os cargos Analista de Gestão Corporativa – Administração Geral e Analista de Gestão Corporativa – Recursos Humanos para profissionais graduados em Administração e em outras áreas, enquanto tais cargos exercem funções exclusivas do Administrador.

Dessa forma, o Setor de Fiscalização, em conjunto com Assessoria Jurídica do CRA/RJ, encaminhou ofícios às organizadoras dos referidos concursos, bem como às empresas que estão oferecendo as vagas, solicitando retificação dos editais, sob pena de ingresso com Ação Civil Pública.

É bom ressaltar que o Setor de Fiscalização analisa todos os editais de concursos públicos oferecendo vagas no estado do Rio de Janeiro e se coloca à disposição para mais informações por meio do e-mail: fiscal@cra-rj.org.br e dos telefones: (21) 3872-9644; 3872-9645; 3872-9622 ou 3872-9621.



A equipe de Relações Acadêmicas do CRA/RJ realizou no primeiro semestre palestra sobre “O Administrador e o mercado de trabalho”, na Faculdade Internacional Signorelli, em Jacarepaguá, Rio de Janeiro (RJ). A palestra teve como objetivo apresentar o Conselho aos alunos e falar sobre as oportunidades que o mercado de trabalho oferece aos Administradores.



Um bom futuro depende de uma boa análise do passado

Em entrevista, o historiador Luiz Fernando da Silva Pinto, professor da Fundação Getúlio Vargas, com 11 livros publicados, sendo quatro vezes finalista do Prêmio Jabuti e duas vezes vencedor, fala sobre seu assunto preferido: estratégia.



Luiz Fernando da Silva Pinto esteve no Conselho em entrevista à Web Rádio CRA/RJ

Ele diz que é “estrategiólogo”, e define: “Aquele pesquisador que busca resgatar ‘desenhos estratégicos’ verificados no passado, analisando cuidadosamente acertos, equívocos, permanências, sucessos e fracassos.” Para ele, analisar o passado é de fato uma condição mandatória para organizar um bom futuro.

Seu último livro publicado *O trigo, a água*

e o sangue: as raízes estratégicas do Ocidente (FGV Editora – 476 páginas) volta aos povos e a civilizações que viveram entre 20000 a.C. e 1200 a.C. para verificar de que forma se deu a configuração das comunidades e suas estratégias de sobrevivência e desenvolvimento (veja box na página 15).

CRA/RJ – Como você vê a estratégia?

Luiz Fernando da Silva Pinto – Pode-se conceituar estratégia como um conjunto de ações e providências de uma corporação, instituição, setor, região, governo etc., destinado a viabilizar o seu avanço, buscando-se “navegar” com a maior segurança possível num universo de incertezas não só quanto ao futuro como quanto ao próprio presente, mobilizando, motivando e condicionando colaboradores para o atingimento de um elenco de objetivos previamente estabelecidos.

CRA/RJ – Como você vê o planejamento estratégico?

LFSP – Vale ressaltar que o planejamento estratégico, ou melhor dizendo a burocracia estratégica, constitui apenas uma pequena parte do processo estratégico! Planejamento estratégico pode ser definido como um somatório de preocupações táticas, repetitivas ao correr do ano. Em outras palavras, um conjunto de avaliações devidamente harmonizadas em um plano global (de cobrança) muito bem concebido e definido. Um dos melhores exem-

plos de planejamento estratégico está contido nos eventos (encontros para a realização de avaliações) periódicos providenciados pelas grandes corporações e instituições. Apesar de sua grande importância constitui apenas uma etapa do processo estratégico. Uma das questões mais delicadas relacionadas ao tema estratégia é que o mesmo, com frequência, é confundido com instrumentos do momento. Assim, em outras palavras, entre o céu e a terra da estratégia, há muito mais a considerar que a topografia competitiva de Michael Porter, matriz SWOT e o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton – hoje instrumentos da “moda”, *very fashion* no contexto (visão limitada) do planejamento estratégico que, apesar de úteis em muitas situações, não exaurem toda a força da grande disciplina. Será que tais instrumentos sobreviverão daqui a 10 ou 20 anos? É uma questão a se discutir em 2030.

CRA/RJ – Por que cerca da metade dos seus livros escritos aborda o tema estratégia?

LFSP – Desde estagiário da equipe de Mario Henrique Simonsen na Consultec S/A venho trabalhando com análise marginal. Isso vale dizer que permanentemente nas análises efetuadas confrontam-se investimentos adicionais com custos adicionais e receitas adicionais. Esse procedimento representa um dos pontos focais do processo estratégico. Assim todos os livros que publiquei, de certa forma, estão intensamente vinculados ao processo estratégico, centro de todas as minhas atividades profissionais e acadêmicas desde 1966.

CRA/RJ – Defina o processo estratégico e o pensar e agir estrategicamente.

LFSP – Há necessariamente que se pensar e agir estrategicamente. O planejamento estratégico pode ser visualizado como uma ponte entre esses dois hemisférios: o pensar e o agir. Existem centenas de possibilidades para implementar esses procedimentos. Aliás, Alexandre, o Grande, Júlio César, Aníbal Barca, Augusto, Ramsés II, Ramsés III, Winston Churchill e muitos outros realizaram ações (e conjunto de ações) extraordinárias sem terem conhecimento de Porter,

BSC, matriz SWOT, como apresentados no momento atual. Na gestão moderna, dois de seus maiores gurus, Peter Drucker e Jack Welch, além de outras figuras exponenciais, penso eu, desenvolveram e desenvolvem seus raciocínios expositivos sem recorrer a esses três totens tão familiares ao *management* da moda. Eles pensam e agem estrategicamente dentro de um universo muito mais amplo! E entenderam o planejamento estratégico como um somatório de ações táticas! E, assim, levaram e levam a cabo suas missões com grande competência e desenvoltura!

CRA/RJ – Desde quando e de que formas o pensamento estratégico circula pelo mundo?

LFSP – Os momentos e as configurações estratégicas repetem-se no tempo com uma frequência impressionante. Mudam-se os termos, as denominações, mas ao se analisar a essência do fenômeno – mesmo que ocorrido há 5 mil anos ou mais – verificar-se-á que a solução estratégica adotada é praticamente idêntica às atuais. Só para exemplificar, o reino do Egito (estrategicamente) terceirizou múltiplas ações milhares de anos antes da nossa era. Entre esses seus procedimentos efetuados, destaquem-se os seguintes:

- a Marinha Mercante para a Fenícia;
- a neutralização da pirataria no Egeu e no Mediterrâneo (a qual desestabilizava de forma vigorosa o comércio internacional do Egito) – pelo Estado minoico em Creta;
- parte dos exércitos egípcios (aliás, grande parte) era constituída por mercenários núbios, líbios e até mesmo gregos.

Além dessas operações notáveis observe-se que o governo central e províncias do governo egípcio, sem dúvida alguma, trabalhavam buscando rendimentos padrão e monitorando resultados de forma permanente. Portanto, ações estratégicas muito similares às de modernas corporações ao se iniciar esse terceiro milênio da Era Cristã.

CRA/RJ – O passado nos ensina muita coisa?

LFSP – Peter Drucker, o grande mestre de todos os grandes mestres, sublinha que para se

O planejamento estratégico pode ser visualizado como uma ponte entre esses dois hemisférios: o pensar e o agir. Existem centenas de possibilidades para implementar esses procedimentos.

Peter Drucker propõe que uma organização, um setor, uma região, um país, uma cultura, para entender o seu presente e o seu futuro terá que conhecer toda a sua história estratégica, com seus erros, acertos e conquistas.

fazer a boa estratégia no processo de gestão há que se navegar em um túnel do tempo, conferindo-se especial atenção não só ao presente, como também ao passado, além de nos esforçarmos para desenhar o futuro provável. É importante observar que essa preocupação – o túnel do tempo – deverá ser contínua, persistente, permanente e insistente. De fato, Drucker sugere que se não dedicarmos especial cuidado a essa navegação temporal, correremos sérios riscos para a construção e realização competente de um bom percurso, seja ele corporativo, empresarial, setorial, regional etc. Ignorando-a não seremos parceiros do tempo e, sim, servos dele (eventualmente maltratados). Há que entendê-lo: hoje, ontem, amanhã! Essa “química” é essencial ao pensar e ao agir estrategicamente.

Em outras palavras, Peter Drucker propõe que uma organização, um setor, uma região, um país, uma cultura, para entender o seu presente e o seu futuro terá que conhecer toda a sua história estratégica, com seus erros, acertos e conquistas. Não é demasiado lembrar que a história frequentemente se repete! Assim, é melhor conhecer toda a sua evolução do que desconhecê-la. Essa é a mensagem linear de Drucker e, dentro dessa vereda, alinharemos o trabalho na pesquisa empreendida. Compreender as origens estratégicas mais remotas do homem ocidental! As suas raízes!

CRA/RJ – Você diz que estratégia é uma competência que sempre acompanhou o homem. Explique melhor. Por que competência e de que forma essa competência se fez sempre presente?

LFSP – Estratégia é um conjunto de ações e procedimentos que objetivam preservar e defender resultados e posições atrativas já conquistadas por determinado sistema empresarial, institucional ou governamental. Também é o desafio de identificar caminhos futuros de expansão e desenvolvimento (e colaborar taticamente para a sua realização) que busquem condições de assegurar o melhor avanço – seguro e “lucrativo” –, ao longo

do tempo, para o sistema em foco. Ou seja, localizar e capturar “boas oportunidades”, levando em conta alvos preestabelecidos. Em outras palavras, a estratégia procura abraçar o futuro com competência ao mesmo tempo em que busca defender (blindar) o presente de eventuais agressões, observando sempre as experiências passadas com disciplina analítica e profundo senso crítico e acumulando organizadamente informações para posterior utilização no processo de gestão.

Cabe sublinhar que a estratégia convive com a inteligência da humanidade há centenas de séculos. Os trabalhos de Sun Tzu (*A arte da guerra*), de Tucídides (*História da Guerra do Peloponeso*), de Júlio César (*A Guerra da Gália*) e, mais recentemente, Maquiavel (*O príncipe*) e Miyamoto Musashi (*O livro de cinco anéis*) constituem destacados e soberbos exemplos dessa preocupação fundamental.

Pode-se afirmar que a estratégia permeia todos os segmentos da sociedade organizada, transcendendo em muito o foco central de ações e ênfases militares e atingindo a política, a ação governamental, o plano institucional e o universo empresarial. Transferir experiências de estratégia militar e governamental para o setor empresarial, e vice-versa, constitui uma iniciativa cada vez mais presente nos processos de gestão. A propósito, obras como *A arte da guerra* (500 a.C.) e *O livro de cinco anéis* (século XVIII), da China e do Japão, são leituras atuais e, não raramente, constam das listas dos mais vendidos nas estantes especializadas em publicações da área de Administração e gestão empresarial, confirmando a modernidade de antigos autores e a perenização do interesse pelo tema e por suas obras fundamentais.

Sem risco de cair no exagero, “fazer estratégia” com singular competência confere ao executor melhores chances de concretizar um avanço bem-sucedido no correr do tempo. Como bem assinala Peter Drucker – o mestre dos mestres em gestão empresarial nas últimas décadas –, a estratégia é essencial a

praticamente todos os campos onde se processa o “inteligenciamento humano”, desde corporações até igrejas, desde o indivíduo até o plano corporativo, passando por hospitais, escolas, empresas etc.

A estratégia traz consigo a possibilidade de nos libertarmos de traiçoeiras mesmices operacionais que, se não bem refletidas, podem atuar como uma perigosa e perversa âncora imobilista, comprometendo o avanço futuro no sentido de “nichos” e “configurações” notavelmente atrativos que viabilizem aspirações e combinações legítimas de ousadia, equilíbrio e crescimento.

Com a presença cada vez mais intensa do processo de globalização (ou mundialização, como alguns preferem) – demarcável simbolicamente pela queda do muro de Berlim em 1989 –, as velocidades de mudanças verificadas em inúmeros planos da sociedade mundial, com especial destaque para os ambientes econômicos, são surpreendentes.

Nesse contexto diferenciado, mais do que nunca pensar e agir estrategicamente torna-se um trunfo precioso para indivíduos, famílias, setores, pequenas e médias empresas, corporações (com finalidades lucrativas ou não) e governos.

CRA/RJ – Na sua visão, quais foram e quais são os maiores estrategistas do mundo e do Brasil, do passado e atuais? Por favor, explique.

LFSP – Só essa indagação justificaria um estudo muito aprofundado. Numa abordagem muito preliminar, assinalem-se como estrategistas mundiais os seguintes: Ramsés III; Felipe da Macedônia, Alexandre, o Grande, Aristóteles, Homero, Júlio César, Cleópatra, Pedro, o Grande, da Rússia, Felipa de Lancaster e o Grupo de Sagres, Winston Churchill e vários outros – face o conjunto de ações emblemáticas desenvolvidas por cada um nas suas maravilhosas parcerias com o sucesso. No caso brasileiro, assinalem-se Golbery do Couto e Silva, referência exponencial do Brasil em geopolítica, era, de fato, um extraordinário estrategista. D. João VI, D. Pedro I, José Bonifácio de Andrada e Silva, D. Pedro II, Pandiá Calógeras, Roberto Campos, Lucas Lopes, Eugênio Gudin, Ernani Galveas, Celso Furtado, João Paulo dos Reis Velloso, Mario Henrique Simonsen, Antônio Delfim Netto, Eliezer Baptista, Darcy Ribeiro, Fernando Henrique Cardoso, Luiz Inácio Lula da Silva, José Dirceu, Antonio Palocci Filho.

Numa abordagem muito preliminar, assinalem-se como estrategistas mundiais os seguintes: Ramsés III; Felipe da Macedônia, Alexandre, o Grande, Aristóteles, Homero, Júlio César, Cleópatra, Pedro, o Grande, da Rússia, Felipa de Lancaster e o Grupo de Sagres, Winston Churchill.

O trigo, a água e o sangue: as raízes estratégicas do Ocidente

Elaborado com o rigor e a minúcia exigidas pela pesquisa, sem se tornar enfadonho ou inacessível, o texto provoca a reflexão e a curiosidade dos leitores. Luiz Fernando da Silva Pinto, dessa vez, viaja no tempo para mostrar o *modus vivendi* das civilizações de quase 19 mil anos atrás, e faz o leitor conviver com as descobertas e as estratégias para sobrevivência e desenvolvimento dos povos sumeriano, egípcio, grego, cretense, fenício, entre outros, rumo ao nosso tempo. Com proposta inovadora, o autor identifica, no passado remoto, a origem das manifestações comunitárias (base da autossustentabilidade) e as configurações estratégicas presentes nesse modelo.



Eventos no interior do estado batem recordes de participação



O Adm. Wagner Siqueira divide o palco de Volta Redonda com o Presidente do Instituto Cultural Chiquinha Gonzaga, Alberto Fernandes

O Conselho Regional de Administração (CRA/RJ) está em pauta nos jornais. Tudo por conta dos Encontros dos Administradores (ENCADs) e dos Debates Culturais realizados nas cidades do interior do estado do Rio de Janeiro, que estão reunindo em média 450 participantes por edição.

Os ENCADs normalmente apresentam palestrantes que discorrem sobre temas de interesse dos Administradores, levando informações inovadoras a vários municípios. Já os Debates Culturais são muito mais que um mero exercício acadêmico ou de indagação intelectual, eles propõem explorar, em extensão e em profundidade, a universalidade e a perenidade de determinadas dimensões e facetas do comportamento humano. Os debates partem da premissa de que as ações humanas transcendem limita-

ções espaciais e temporais, havendo um paralelismo entre a vida dentro e fora das organizações.

De acordo com o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, a programação está sendo diversificada aos poucos: "Já estamos realizando os debates sobre os processos de liderança nas organizações, após a exibição do filme *12 Homens e Uma Sentença*. Além disso, pretendemos ainda no segundo semestre de 2012 encenar uma nova peça teatral de William Shakespeare – *O Mercador de Veneza* – e exibir mais dois filmes: *Cidadão Kane*, de Orson Welles e o brasileiro *Delmiro Gouveia*, dirigido por Geraldo Sarno, em 1978."

Conheça a programação

A peça *O Rei Lear*, escrita por William Shakespeare, narra a trajetória de um rei que enlouquece após ser trai-

do por duas das suas três filhas, às quais havia legado seu reino.

Já o filme *12 Homens e Uma Sentença* (1957) conta a história de um júri composto por 12 homens cuja missão é julgar um jovem porto-riquenho acusado de assassinar o próprio pai. Para o veredicto final – condenação à morte – a votação tem que ser unânime. Só que um dos jurados levanta dúvidas a favor da inocência do jovem.

A peça *O Mercador de Veneza* é ambientada no século XVI, e traz como personagem principal o mercador Antonio. Ele pede um empréstimo ao judeu Shylock para ajudar o amigo Bassanio a cortejar Portia, herdeira do rico Belmont. Para se vingar, o agiota impõe uma condição absurda: se o empréstimo não for pago em três meses, Antonio dará um pedaço da sua própria carne a Shylock.

O filme *Cidadão Kane* é suposta-

mente baseado na vida do magnata do jornalismo William Randolph Hearst (publicamente, Welles negava). Conta a história de Charles Foster Kane, um menino pobre que acaba se tornando um dos homens mais ricos do mundo.

Delmiro Gouveia é baseado em uma história real. Conta a saga desse que foi o pioneiro da industrialização do Brasil, perseguido e assassinado por se recusar a vender suas empresas a companhias inglesas no fim do século XIX e início do XX. O personagem, interpretado por Rubens de Falco (1931-2008), é mostrado como um ousado humanista empreendedor que enfrenta o poder dos coronéis e dos trustes internacionais.

Acompanhe a programação no site: www.cra-rj.org.br.

*** Nota da Redação:** O Debate Cultural do Rio de Janeiro será realizado durante o XXII ENBRA e o VIII Congresso Mundial de Administração, no Vivo Rio.



Auditório lotado em Itaperuna

Fique por dentro das datas na sua região

Cidade	Dia
I ENCAD de Resende	6 de agosto
I Debate Cultural de Nova Friburgo	8 de agosto
IV ENCAD de Teresópolis	15 de agosto
IV ENCAD de Niterói	22 de agosto
IV ENCAD de Petrópolis	28 de agosto
I Debate Cultural de Teresópolis	29 de agosto
I Debate Cultural de Cabo Frio	12 de setembro
IV ENCAD de Macaé	17 de setembro
IV ENCAD de Itaperuna	21 de setembro
I Debate Cultural de Vassouras	25 de setembro
II ENCAD de Vassouras	26 de setembro
IV ENCAD de Campos	5 de outubro
I Debate Cultural do Rio de Janeiro*	6 de novembro

Presidente ministra palestra no Fórum de Cidades



O Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, esteve no IV Fórum de Cidades do Estado do Rio de Janeiro, ministrando a palestra "Os Equívocos da Experiência Brasileira de Reforma Administrativa".

O fórum teve como objetivo apoiar o desenvolvimento dos municípios do estado do Rio de Janeiro, atuando como um espaço de articulação entre diferentes sujeitos (individuais e coletivos) que buscam pensar e agir no processo de elaboração das políticas urbanas desses municípios. O espaço possibilitou a potencialização de debates das questões das cidades, que almejam uma alta qualidade urbana e do meio ambiente. Entre os assuntos abordados estavam: a Política Nacional de Resíduos Sólidos, saneamento ambiental, mobilidade urbana, modernização da Administração Pública.

O evento foi uma realização da Universidade Severino Sombra (USS), Associação Estadual de Municípios do Estado do Rio de Janeiro (Aemerj), os poderes Executivo e Legislativo do Município de Vassouras/RJ e o Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro (CRA/RJ). Realizado em 29 de junho de 2012, no Auditório Severino Sombra, no campus da universidade em Vassouras/RJ, o IV Fórum das Cidades teve a participação dos prefeitos Renan Vinícius de Oliveira (Vassouras) e Vinícius Me-deiros Farah (Três Rios), entre outras autoridades.

Conselho publica livro clássico de Henry Ford

O CRA/RJ em parceria com a Freitas Bastos Editora reeditou “Os princípios da prosperidade”, de Henry Ford. O livro foi publicado pela primeira vez no Brasil na década de 1940, com tradução e prefácio de Monteiro Lobato.



O volume reúne três títulos: “Minha vida e minha obra”, “Hoje e amanhã” e “Filosofia de indústria”.

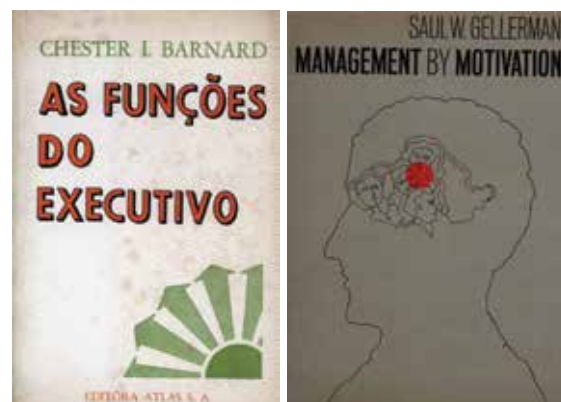
De acordo com o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, “o acesso a clássicos como esse contribui de maneira positiva para o despertar de consciência”.

Para viabilizar a reedição da obra, o Conselho se responsabilizou por uma tiragem de mil exemplares. Alguns serão distribuídos entre as bibliotecas de faculdades de Administração do Rio de Janeiro e outros serão disponibilizados para a premiação de alunos e professores. “Em verdade, o livro está sendo vendido pela Editora Freitas Bastos,

dentro de sua política comercial. Essa venda se dará pela versão impressa já disponível nas livrarias”, disse o Adm. Wagner Siqueira.

O livro *Os princípios da prosperidade* é a primeira versão impressa de um clássico que o CRA/RJ edita, com a Freitas Bastos Editora, detentora dos direitos autorais do título desde a sua primeira publicação no Brasil, em meados do século passado. “Certamente a obra, que chega mais uma vez ao grande público, tem na versão traduzida para o português maior qualidade linguística do que a própria versão original, escrita em inglês. Obra imortal, que teve e tem repercussão transcendental na maneira de viver da humanidade desde o primeiro quartel do século XX, gera ainda hoje, com seus conceitos e formulações, consequências indiscutíveis em quaisquer processos de gestão ou de organização do trabalho”, ressalta o Presidente do CRA/RJ.

De acordo com o Adm. Wagner Siqueira, o Conselho tem no elenco de suas respon-



sabilidades institucionais o compromisso de contribuir para reverter esse contexto de desalento que grassa na cena organizacional globalizada. "É preciso a republicação dos textos clássicos de Administração, obras perenes que consolidaram ontem e reafirmam hoje a Administração como ciência, técnica e arte", afirma. "É preciso um despertar de consciência daqueles que atuam equivocadamente, por absoluto desconhecimento de alternativas de comportamento, de processos, de métodos, de ideologias gerenciais e de teorias mais adequadas, para que eles possam conduzir o mundo corporativo a retomar o seu rumo de busca da excelência organizacional via a obtenção simultânea da otimização de resultados e da automotivação humana para o trabalho", acrescenta.

Respeito aos clássicos

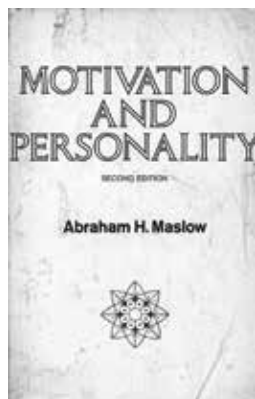
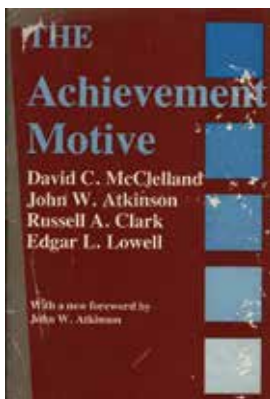
A Sala de Leitura Beatriz Warhlich, biblioteca do CRA/RJ, tanto em sua versão digital quanto física, viabiliza o acesso a uma literatura selecionada de textos clássicos, absolutamente indispensáveis ao aumento da percepção crítica do leitor, estudiosos e operadores do mundo da Administração. "Textos clássicos jamais publicados em português já integram o acervo de nossas obras na língua original e na versão traduzida para o português, ampliando enormemente o nível de acesso aos interessados", afirma o Adm. Wagner Siqueira.

O Presidente do CRA/RJ garante que o

acesso aos clássicos contribui de maneira positiva para o despertar de consciência e o resgate do elo perdido das organizações em direção ao bom combate e ao trilhar de uma nova trajetória, em especial nos tempos presentes em que todos se beneficiam de um aparato tecnológico jamais pensado ou sonhado pela grande maioria dos autores clássicos. "As organizações convivem hoje em permanente esquizofrenia corporativa: dispõem de uma tecnologia de velocidade orbital, mas são geridas massivamente por uma mentalidade do carro de boi", afirma.

Segundo o Adm. Wagner Siqueira, o CRA/RJ tem programado novos livros, impressos e virtuais, a serem publicados, não só em parceria com a Freitas Bastos, mas com outras editoras. "Todas as publicações atenderão sempre ao critério de serem obras clássicas, quer aquelas que já tenham sido anteriormente publicadas em português há décadas, quer aquelas que originariamente só foram publicadas em inglês, francês ou espanhol, por exemplo: *As funções do executivo*, de Chester Barnard, originalmente publicada pela Atlas no início dos anos 1970; *Aspectos humanos da empresa*, de Douglas McGregor, publicada pela Editora Clássica; *The motivation to work*, de Frederick Herzberg; *Eupsychian management*, de Abraham Maslow, entre outras.

**Acesse a Biblioteca Virtual
do CRA/RJ, Beatriz Warhlich
(<http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/>).**



Reduzir, reciclar e reutilizar: o lixo tem muito valor



Bem administrado, o lixo é gerador de riqueza, fator de valorização social e garantia para a sustentabilidade ambiental.

“As pessoas que não participam da prática da reciclagem não fazem ideia da imensa responsabilidade dos envolvidos nesse processo. É preciso ser empreendedor e comprometido com a dinâmica da sustentabilidade. Esse é um mercado delicado e que requer atenção nos detalhes. Como estamos em tempo de mudanças climáticas e comportamentais – principalmente as já iniciadas há algumas décadas – assumimos status de essencialidade para a humanidade e de protagonismo no mercado global.”

Essa é uma afirmação do Adm. Glauco Pessoa, que tem 17 anos de experiência no mercado de reciclagem e acredita que o lixo pode ser um excelente campo de trabalho para o Administrador.

O entrevistado é presidente e fundador do Sindicato das Empresas Despoluidoras

do Ambiente e Gestoras de Resíduos do Estado do Rio de Janeiro (Sindieco), presidente e fundador da União Nacional dos Sindicatos e Associações das Empresas de Reciclagem (Unaser), presidente e fundador do Instituto Think Green de Sustentabilidade Ambiental, diretor financeiro da Associação dos Recicladores do Estado do Rio de Janeiro (Arerj) e sócio-diretor da Ecolog – Logística Reversa Ltda.

Para ele, o estado do Rio de Janeiro está em condições de igualdade com a maioria das capitais brasileiras no que diz respeito à correta gestão dos resíduos sólidos urbanos. Mas por achar que o lixo é apenas uma questão de saneamento básico, acaba distorcendo possíveis soluções.

“A gestão de resíduos deve ser vista também pela ótica de negócio. Negócio que

gera emprego, renda e, às vezes, é a tênue separação entre uma pessoa e a criminalidade. Outro fato relevante é que várias situações vistas como problemáticas, como os catadores nos lixões, na verdade são consequências do verdadeiro problema que é a má gestão do lixo feita pelos municípios”, diz o Administrador.

O estado do Rio de Janeiro gera 17 mil toneladas de lixo diariamente, a média por habitante é de 1,5 kg. Somente no município do Rio são gerados 9 mil toneladas por dia das quais menos de 1% é alcançado pela coleta seletiva e encaminhado para a reciclagem. Sendo que 40% do lixo é composto por materiais passíveis de reciclagem. “Por meio dessa informação temos uma reflexão muito interessante: se quase metade do lixo gerado pela população é composto de materiais reciclados, por que apenas 1% é de fato reciclado? O que falta? Quais os gargalos?”

O que provoca o descaso

O Administrador explica que não existindo coleta seletiva efetiva, os recicláveis não são introduzidos na cadeia de recuperação. Alega-se que o custo da coleta seletiva é muito maior que o da coleta comum com o despejo no aterro sanitário. Contudo, nessa conta não são incluídos os custos para o meio ambiente.

Para a correta gestão do lixo deve-se ter reeducação e conscientização da população para a separação e o descarte adequado; estruturação da coleta seletiva diária e funcional em todos os municípios; incentivos para a cadeia produtiva da reciclagem; investimento em tecnologias de gestão de resíduos sólidos.

Os gargalos para que isso aconteça são multiributação, a marginalização e criminalização do setor, desconhecimento da cadeia produtiva, burocracia para o licenciamento de empreendimentos voltados



Adm. Glauco Pessoa: “A gestão de resíduos deve ser vista também pela ótica de negócio”

para a reciclagem, legislação mal elaborada – aplicabilidade e operacionalização – falta de incentivos fiscais e fomento.

As consequências do não tratamento do lixo para a sociedade e para o ambiente podem ser vistas e sentidas pela população no dia a dia, e mais fortemente percebidas nos dias de chuva, com as enchentes, a poluição visual de toda a cidade, além das doenças e condições sub-humanas que a população menos favorecida é obrigada a enfrentar e conviver nas favelas, no subúrbio ou em locais onde há o lançamento indiscriminado de lixo. No entanto, o lixo pode ser riqueza.

“Ao tratar o lixo não é somente o resultado financeiro que se deve buscar – diz o presidente do Sindieco – a *triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade nos traz alguns critérios que devem ser incorporados pelos Administradores que pretendem atuar em áreas como essa: É economicamente viável? Socialmente justo? Ecologicamente correto? Por isso, é importante que o profissional que tenha interesse por esse tema busque uma especialização em meio ambiente.”



De acordo com o Adm. Olavo Acioli, os maiores beneficiados com a PNRS foram os catadores de material reciclado

Uma política para o lixo

A Lei nº 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) estabelece um norte para que os estados e municípios possam gerar planos integrados de gestão de resíduos urbanos. Ela é complementar a Política Nacional de Meio Ambiente, Política Nacional de Educação Ambiental e Política Federal de Saneamento Básico.

Na opinião do Adm. Olavo Acioli Lima da Silva, Administrador na Associação Beneficente Projeto Elíkyá, vinculado a uma comunidade carente para a qual o acúmulo de lixo é bastante nocivo, a PNRS, iniciou a responsabilidade compartilhada entre os atores da cadeia produtiva de bens manufaturados, fabricantes, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares de serviços públicos de limpeza urbana responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos, visando dividir as responsabilidades entre a sociedade, o poder público e a iniciativa privada.

“Nosso desafio é realmente imenso. Há décadas estamos costurando essa lei, que é o resultado da reunião e medição de todas as propostas sobre o assunto e estabelece uma ordem para gestão e o gerenciamento

dos resíduos, que é a não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final, ambientalmente adequada, dos rejeitos. A base da lei além da responsabilidade compartilhada cria a logística reversa”, enfatiza o Adm. Olavo Acioli.

A logística reversa determina que fabricantes, importadores, distribuidores e vendedores realizem o recolhimento de embalagens usadas. Foram incluídos nesse sistema, produtos como agrotóxicos, pilhas, baterias, pneus, óleos lubrificantes, além de todos os tipos de lâmpadas e eletroeletrônicos.

Mesmo vendo uma série de avanços, o Adm. Olavo Acioli percebe algumas falhas: “Acho que faltou o esclarecimento de como descartar os resíduos de forma eficaz e consciente, assim como também faltaram estímulos tributários para o uso de materiais recicláveis.”

Para ele, os maiores beneficiados com a PNRS foram os catadores de material reciclável – transformados em agentes ambientais –, o meio ambiente e a população de forma geral: “O desenvolvimento sustentável é o único paradigma que devemos seguir e para tanto precisamos de uma mudança completa de políticas públicas”, enfatiza.

Mercado de trabalho

No Brasil, pela falta de estudos setoriais que possam caracterizar melhor o setor, estima-se que existam 17 mil empresas de reciclagem, despoluidoras do ambiente e gestoras de resíduos. Elas geram 500 mil empregos diretos e mais de 2 milhões de postos de trabalho indiretos e têm um faturamento de aproximadamente R\$ 20 bilhões por ano.

Já no Rio de Janeiro, em pesquisa recente realizada pelo Sindieco em parceria com a Incubadora de Cooperativas Populares da UFRJ (ITCP) e o Instituto de Macromoléculas da UFRJ (IMA), foram levantados alguns



CICLO DA RECICLAGEM

- 1 O material a ser reaproveitado deve passar por uma limpeza prévia antes de ser entregue para a coleta seletiva.
- 2 No processo de triagem, trabalhadores separam os produtos por matéria-prima, como metal, plástico, vidro e papel. O que chega muito sujo é descartado.
- 3 O material separado é revendido para indústrias que preparam os produtos para a reutilização da matéria-prima.

O QUE PODE SER RECICLADO?				
TÓXICO: Computadores (teclados e CPUs), aparelhos eletroeletrônicos (telefones, etc), baterias, devem ser devolvidos aos seus fabricantes, é a chamada logística reversa.	VIDRO: Vidros de garrafas de bebidas, frascos em geral, potes de produtos alimentícios, copos etc.	PLÁSTICO: Sacos plásticos, embalagens de produtos de limpeza, PET (como garrafas de refrigerante), canos e tubos, plásticos em geral, isopor.	METAIS: Latas de alumínio (refrigerante, cerveja, suco), latas de produtos alimentícios (óleo, leite em pó, conservas), tampas de garrafas, embalagens metálicas de congelados, folha de flandres, canos etc.	PAPÉIS: Papéis de escritório, papelão, caixas em geral, jornais, revistas, livros, listas telefônicas, cadernos, papel-cartão, cartolinas, embalagens longa-vida.

números interessantes: 65% são micro ou pequenas empresas; 75% possuem capacidade instalada ociosa; e um dos gargalos para o crescimento das empresas é a burocracia para o licenciamento ambiental.

Para os interessados, o Adm. Glaucio Pessoa informa que este ano, no dia 30 de agosto, será realizado no auditório do Centro de Tecnologia da UFRJ, a 4ª edição do Seminário do

Sindieco, que trata exclusivamente do assunto e onde o estudo citado será debatido em mais detalhes e feito um balanço da Rio+20.

Os Administradores Glaucio Pessoa e Olavo Acioli são membros da Comissão Especial de Desenvolvimento Sustentável do CRA/RJ e participaram de um programa na Web Rádio CRA/RJ que pode ser acessado no endereço www.cra-rj.radio.br.

>>> Ouça entrevistas na www.cra-rj.radio.br



O CRA/RJ marcou presença no III Encontro de Administração Ferlagos, promovido pela Fundação Educacional da Região dos Lagos, na cidade de Cabo Frio (RJ). Representante da Equipe de Relações Acadêmicas do Conselho, ministrou a palestra "CRA/RJ: um case de sucesso nas mídias sociais". Durante a explanação, foi destacada a influência das redes sociais no recrutamento e seleção de profissionais para as empresas.

Um time de especiali



Cerca de 50 especialistas atuarão como palestrantes e moderadores no XXII ENBRA e VIII Congresso Mundial de Administração. Vários nomes – nacionais e internacionais – já confirmaram presença e estão sendo divulgados no site dos eventos (www.enbra-rio.com).

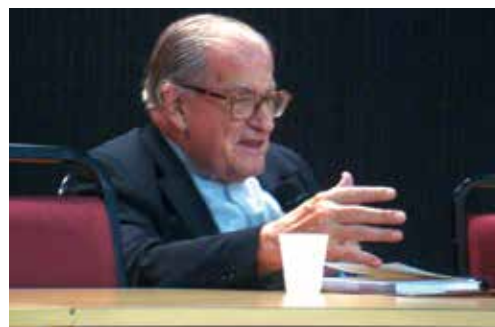
Mas, para que todos tenham uma ideia dos debates que movimentarão os três dias de realização dos eventos – de 5 a 7 de novembro, no Vivo Rio, Flamengo, Rio de Janeiro (RJ) – sob o tema “Pacto Global: a contribuição da Administração para uma sociedade mais justa e sustentável” – a *Revista Administração* entrevista nessa edição alguns desses especialistas.

Educação

O **Pe. Jesus Hortal Sánchez, S.J.**, reitor da Universidade Católica de Petrópolis (UCP) e professor da Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), é um deles. Ele irá integrar o Painel II: Educação básica de qualidade para todos.

Para o palestrante a educação não é algo abstrato, mas uma ação contínua que se desenvolve num contexto determinado. Sobre o Brasil, um país tão diverso e continental, ele faz a seguinte consideração: “Sem dúvida, nosso país é complexo, sob muitos aspectos. Por is-

so, a educação aqui deve ter caráter pluralista, atendendo às diferenças regionais. Daí que as avaliações absolutamente homogêneas, para todo o território nacional, forneçam resultados necessariamente limitados. Por isso, seria preferível descentralizar o sistema de avaliação. Veríamos, então, que a qualidade do ensino é superior àquilo que se pensa.”



Pe. Jesus Hortal Sánchez, S.J.: “Educação é uma ação contínua”

Valorização das diferenças

Bombástica e alarmante talvez seja a afirmação do **Prof. Ataliba Crespo**, da Academia Brasileira de Ciência da Administração, que estará no Painel IV: Igualdade de gênero e valorização das diferenças, para ele – apesar de não existirem pesquisas sobre o assunto – certamente este é um país onde existem preconceitos: “Muitas vezes a gente ouve: ‘mulheres são ótimas secretárias e péssimas dirigentes’, há evidências disso na ocupação de cargos superiores e na defasagem salarial em relação aos homens. Temos também outros preconceitos, como: gordos são lerdos; fave-



Prof. Ataliba Crespo: “Não somos mais nem menos preconceituosos que outros povos”

stas espera por você

lados são delinquentes etc. Preconceito é algo bastante específico e certamente aprendido e determinado por muitas razões de ordem pessoal e cultural. Não creio, entretanto que sejamos mais nem menos preconceituosos que outros povos”, enfatiza.

Fome e miséria



Prof. Ana Maria Gomes Rodrigues: “O mundo está ferido de grandes e incontáveis desigualdades e assimetrias”

A **Prof. Ana Maria Gomes Rodrigues** da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), em Portugal, é uma das debatedoras do Painel VII: Fome e miséria: ações para sua eliminação em todas as suas formas de manifestação. Ela diz que o mundo tal como conhecemos está definitivamente marcado pela adversidade e pela imperiosa necessidade de mudança e está “ferido” de grandes e incontáveis desigualdades e assimetrias: “A esta enorme turbulência, os mais expostos e vulneráveis são os cidadãos de menores recursos dos países ditos em desenvolvimento”, enfatiza a professora.

Citando a Parceria Global para o Desenvolvimento que visa atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) até 2015, a Prof. Ana Rodrigues destaca a erradicação da pobreza e da fome como um deles: “Com justiça, mas também com algum otimismo, pode-se concluir que muito trabalho já foi feito, bastando olhar para alguns indicadores. Entre 2000 e 2007, a pobreza extrema desceu de 29% para

18%, podendo assim afirmar-se que permanece alcançável o objetivo de reduzir para metade, até 2015, o número de pessoas que vive no mundo com um pouco mais de US\$ 1 por dia.”

“Contudo – continua –, é também previsível, por exemplo, que o aumento do preço dos alimentos possa atirar para a pobreza um assustador número de 100 ou mais milhões de pessoas, motivo mais do que suficiente para roubar nosso sono, bem como para aumentar o nível de preocupação de qualquer cidadão e fazer soar os alertas dos nossos governantes.”

Para a Coordenadora do Mestrado de Contabilidade e Finanças da FEUC, na Conferência Rio+20, realizada em junho no Rio de Janeiro, foi mais uma vez reforçada a necessidade de se fixar como meta para os próximos anos a erradicação da fome, com a adoção de políticas de desenvolvimento sustentável integradas à chamada economia verde: “Muito caminho já foi feito, mas, sem dúvida, temos ainda uma enorme estrada a atravessar... Por isso que é urgente e imperioso insuflar um novo ímpeto de mudança e de vontade política no mundo e tanto os países desenvolvidos como os em desenvolvimento têm de tomar medidas efetivas para erradicar de vez a pobreza e a fome extrema da face da Terra.”

Corrupção

Gil Castello Branco, fundador e secretário-geral da Associação Contas Abertas, estará presente no Painel VIII: Corrupção – como combatê-la em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina. Tendo como base a frase pronunciada há mais de um século pelo juiz americano Louis Brandeis – “A luz do sol é o melhor dos desinfetantes”, ele explica que a Associação Contas Abertas – bem como outras entidades não governamentais, como Transparência Brasil, a Amarribo, o Article 19 e o Movimento de



Gil Castello Branco: "A transparência que procuramos difundir é a maior inimiga da corrupção"

Combate à Corrupção Eleitoral – fomentam a transparência e o acesso a informações para que seja ampliado o controle social. A própria Convenção da ONU contra a corrupção possui um artigo (13) sobre a importância da participação da sociedade: "Indiscutivelmente, esse controle que a sociedade exerce sobre os dispêndios públicos contribui decisivamente para a melhor qualidade e legalidade dos gastos da União, estados e municípios. Em outras palavras, a transparência que procuramos difundir é a maior inimiga da corrupção."

Por um mundo melhor

Ladislau Dowbor, professor do departamento de pós-graduação da Pontifícia Universidade de São Paulo (PUC-SP), nas áreas de Economia e Administração, e consultor para diversas agências das Nações Unidas, governos e municípios, vai estar no Painel XI: Desenvolvimento sustentável – a responsabilidade da Administração na viabilização de uma eficiência econômica, social e ambiental, que encerra a programação de debates do XXII ENBRA. Para ele, nossa situação é gravíssima.

"Temos os dramas do aquecimento global, da liquidação das florestas originais, da destruição da vida nos mares, da perda de solo agrícola, da redução da biodiversidade, do esgotamento de recursos naturais críticos. Por outro lado, temos também um bilhão de pessoas que passam fome, destas 180 milhões são crianças, e destas entre 10 e 11 milhões morrem de inanição ou de não acesso a uma coisa



Ladislau Dowbor: "Morrem de inanição 30 mil crianças por dia, o equivalente a dez torres gêmeas"

tão prosaica como água limpa. Ou seja, 30 mil crianças por dia, o equivalente a dez torres gêmeas. Elas morrem no silêncio da pobreza e não rendem o mesmo espetáculo para a mídia. Não estamos matando, deixamos morrer. Um terço da humanidade ainda cozinha com lenha. Já morreram 25 milhões de Aids, enquanto discutimos o valor das patentes. Isto num planeta que graças a tantas tecnologias é simplesmente farto. Produzimos no mundo 2 bilhões de toneladas só de grãos, o que equivale a 800 gramas por pessoa e por dia, sem falar de outros alimentos. Se dividirmos os US\$ 63 trilhões do PIB mundial pelos 7 bilhões de habitantes, são US\$ 5.400 por mês, por família de quatro pessoas. Com o que produzimos poderíamos

Oportunidade única para e

Participar do XXII Encontro Brasileiro de Administração (ENBRA) e do VIII Congresso Mundial de Administração é uma excelente oportunidade para dar visibilidade às ações de sua empresa, colocando-a num patamar de destaque junto ao seleto grupo de Administradores e Gestores de empresas públicas e privadas, órgãos governamentais, entidades de classe, instituições de ensino.

São esperados mais de 3 mil participantes nos dois eventos, que acontecerão na casa de espetáculos Vivo Rio e no Museu de Arte Moderna (MAM), no Aterro do Flamengo, e terão grande repercussão na mídia em geral e mídia especializada, além dos canais de comunicação do CRA/RJ, CRA/RS e CFA,

todos viver com paz e dignidade. E temos 737 grupos corporativos mundiais, 75% deles de intermediação financeira, que controlam 80% do sistema corporativo mundial, o que explica o número de bilionários. No conjunto, buscam maximizar os lucros, ainda que o planeta entre em crise financeira e produtiva generalizada. A simplicidade do desafio, é que estamos acabando com o planeta para o benefício de uma minoria. Houston, we have a problem”, enfatiza bravamente Ladislau Dowbor.

Grupos são bem-vindos

Do norte ao sul do país, grupos de profissionais e estudantes estão se organizando para comparecerem ao XXII ENBRA e ao VIII Congresso Mundial de Administração.

Do Maranhão já está confirmada a vinda de uma caravana de 20 a 30 estudantes de Administração de IES públicas e privadas. Quem está à frente da organização do grupo é o aluno do 8º período da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Alex Balduino Pereira de Barros: “Os dois eventos nos parecem bem interessantes e têm um tema atual e chamativo: a sustentabilidade”, elogia.

Colaboradores do Conselho Regional de Administração do Ceará – orquestrado pela

Adm. Jardênia Alves, do Setor de Promoções e Eventos – estão preparando um grupo de 50 pessoas da capital Fortaleza e das Delegacias do CRA/CE em Sobral e Juazeiro do Norte para virem ao Rio de 5 a 7 de novembro. Para eles também, a temática gera entusiasmo para participação no evento, além disso fazem questão de acompanhar os trabalhos que serão apresentados durante o Congresso.

Além dos brasileiros, nossos vizinhos latino-americanos também estão bastante interessados em participar dos dois eventos. Pedidos de informações estão chegando de vários países da América Latina: Colegio CC.EE. Guatemala, Centro América; ATUADU – Associação de Técnicos Universitarios Del Uruguay; e Universidad Autónoma Del Sul de Asunción-Paraguay, são exemplos. Os organizadores oferecem condições especiais de pagamento para grupos a partir de dez pessoas. Contato: inscricoes@enbra-rio.com

Empresas e Administradores

alcançando, portanto, um público de mais de 120 mil profissionais em todo o Brasil.

Ou seja, uma ótima vitrine para todos os parceiros que se engajarem nesse projeto único em níveis brasileiro e internacional.

Como participar?

Os organizadores do XXII Encontro Brasileiro de Administração (ENBRA) e o VIII Congresso Mundial de Administração oferecem uma série de cotas de patrocínio com diferentes contrapartidas, dando grande visibilidade para as empresas parceiras, principalmente através dos canais de comunicação do CRA/RJ.

Mais informações, visite o site dos eventos em www.enbra-rio.com.

Para ser bom pra gente, tem que ser bom pra você.

BOMPRATODOS

[@bancodobrasil](https://twitter.com/bancodobrasil) [/bancodobrasil](https://facebook.com/bancodobrasil)

Central de Atendimento BB 4004 0001 ou 0800 729 0001
SAC 0800 729 0722 • Ouvidoria BB 0800 729 5678
Deficiente Auditivo ou de Fala 0800 729 0088 ou acesse bb.com.br

CRA/RJ na Rio+20

Entidade signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA/RJ), representado por seu Presidente, Adm. Wagner Siqueira, assinou a Carta Compromisso da Rio+20.



O documento, que está alicerçado sobre os princípios do Pacto Global, do Zero Draft: O Futuro que Queremos e do Global Compact Office, elenca 10 compromissos a serem cumpridos para o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza no país.

Entre eles podemos destacar como principais: o combate à corrupção, investimentos em inovação e tecnologia para reduzir os impactos ambientais, a conscientização do consumidor e a participação nas decisões e políticas do governo brasileiro que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

A proposta da Carta vai ao encontro do tema do XXII ENBRA e VIII Congresso Mundial

de Administração, que acontece entre os dias 5 e 7 de novembro, no Vivo Rio, Flamengo, Rio de Janeiro (RJ). Os eventos irão apresentar a contribuição da Administração para uma sociedade mais justa e sustentável.

Web TV CRA/RJ realiza coberturas

O Conselho também marcou presença na maior Conferência da ONU já realizada, durante os dias 13 e 22 de junho. A equipe de Comunicação esteve no Forte de Copacabana, no Hotel Windsor, na Cúpula dos Prefeitos e no Riocentro realizando extensa cobertura jornalística e entrevistas para as redes sociais e para a Web TV.



Joan Clos, secretário-geral adjunto da Organização das Nações Unidas

Durante a Cúpula dos Prefeitos o CRA/RJ entrevistou o arquiteto e urbanista do Ibam, Alberto Lopes, e o secretário-geral adjunto da Organização das Nações Unidas, Joan Clos. Ambos destacaram a importância da reunião e os desafios de quem mora em grandes cidades. Além disso, foram entrevistados os responsáveis pelo lançamento da campanha *I'm a City Changer no Brasil*. Com o slogan "Evolua com Mobilidade", a ação incentiva o uso da bicicleta como meio de transporte, objetivando a mudança de comportamento dos cidadãos em prol de um desenvolvimento urbano sustentável.

A Web TV CRA/RJ também entrevistou o ministro das Relações Exteriores, Antonio Patriota, que explicou sobre a finalização do documento entregue no dia 20 de junho de 2012 aos chefes de



André Dessandes um dos criadores da campanha "Evolua com Mobilidade"

Estado presentes na Conferência.

"Esse texto coloca a pobreza no centro das preocupações do desenvolvimento sustentável e olha para o futuro de uma maneira realista ao reconhecer a importância de uma série de temas como: água, energia, segurança alimentar, papel das mulheres, agenda social, saúde, educação."



Antonio Patriota, ministro das Relações Exteriores, em entrevista ao CRA/RJ

Assista às entrevistas na www.cra-rj.tv.br



O CRA-RJ esteve presente na Unicarreira, evento promovido pela Unicarioca. Alunos de graduação em Administração e Tecnólogos de RH visitaram o estande do Conselho que apresentava todos os serviços oferecidos, incluindo a Web Rádio e a Web TV CRA/RJ.



Como anda a satisfação dos seus colaboradores?



Em anos de experiência como consultores organizacionais, Gustavo e Marcelo Boog – pai e filho – dizem que os discursos das organizações são positivos, bonitos e politicamente corretos. Mas acham que as práticas empresariais nem sempre estão alinhadas a esses discursos. Quando isso acontece, o clima organizacional fica ruim, os empregados se sentem desconfortáveis e muitas vezes saem à procura de outras oportunidades profissionais, com impacto direto na retenção de talentos.

Autores do livro *Discursos e práticas de gestão de pessoas*, (264 páginas – Editora Campus), onde fazem revelações obtidas em anos de aplicação de pesquisas de clima organizacional em cerca de 50 organizações que somam mais de 30 mil profissionais, eles revelam que é a gestão autocrática que determina que “manda quem pode, obedece quem tem juízo” que normalmente atua de forma desalinhada entre discurso e prática.

“Difícilmente obtém-se comprometimento das pessoas com esse estilo de gestão: os colaboradores se restringem a realizar estritamente o que foi ordenado. Não há iniciativas, não se busca em nenhum momento ‘fazer a diferença’, a inovação depende só do chefe. Usualmente nesse esquema há fortes sentimentos de que ‘dou muito e recebo pouco’, excesso de boatos e fofocas, e favorecimentos pessoais, gerando uma forte sensação de injustiça”, explica o Administrador Marcelo Boog.

De acordo com eles, para a organização evoluir é necessária a integração e alinhamento simultâneo de três polos:

- **Diretoria:** deve estar alinhada, estabelecendo os valores organizacionais, a visão de futuro, as estratégias de negócio e o modelo de gestão da organização. Quan-

do há “rachas” dentro da Diretoria, isso se reflete em toda a estrutura, e gasta-se uma quantidade imensa de energia em atritos que não agregam valor.

- **Gestores:** são a fonte de poder na organização, premiando ou penalizando as decisões da Diretoria ou do RH. Gestores devem ser desenvolvidos em competências de gestão de pessoas e equipes, em especial liderança, equipe, comunicação & feedback, buscando com sua atuação equilibrar o atingimento de resultados com pessoas e com inovação. Muitos profissionais que atuam como gestores nunca receberam um programa de desenvolvimento nessas competências, criando um clima organizacional negativo. “Em nossas pesquisas constatamos que a atuação dos gestores tem uma correlação direta e imediata com o clima organizacional de suas áreas de trabalho”, diz Gustavo Boog, fundador e diretor do Sistema Boog de Consultoria.

- **Gestão de Pessoas (RH):** é a área que apoia os gestores em seus papéis de liderança, oferecendo políticas e práticas alinhadas com as estratégias de negócio emanadas da direção. Um indicador da boa atuação do RH é o grau em que cada gestor é também um gestor de pessoas.

Já a gestão participativa deixa os colaboradores mais satisfeitos, de acordo com os entrevistados: "Quando os gestores conseguem exercer plenamente seu papel de liderança, influenciando as equipes para agirem entusiasticamente a atingirem seus resultados de maneira aberta e participativa, os colaboradores trabalham com mais satisfação, gerando mais resultados. Um clima organizacional favorável está diretamente ligado com bons resultados e boa rentabilidade. Um cuidado: a gestão deve ser boa, mas não 'boazinha' ou permissiva. Para isso todas as pessoas em posição de gestão devem estar capacitadas para gerir pessoas. Afirmamos que mais resultados podem ser obtidos COM as pessoas e não ATRAVÉS das pessoas", revela o Adm. Marcelo Boog.

O que é uma PCO

De acordo com os consultores a pesquisa de clima organizacional (PCO) é uma ferramenta de diagnóstico que mensura a percepção dos colaboradores sobre o relacionamento que têm com a organização onde trabalham, apontando áreas de satisfação e áreas de insatisfação. Estes dados se transformam em preciosas informações e servem como base para tomadas de decisões de gestão de pessoas. Após a pesquisa entra a gestão do clima organizacional, que quando bem gerenciado traz importantes melhorias na produtividade e rentabilidade da organização, além de promover um ambiente de trabalho mais descontraído e feliz.

"A pesquisa não pretende avaliar os colaboradores, mas estes avaliam a organização e suas formas de gestão, em diversos aspectos. A aplicação se dá via internet ou em formulários de papel. Para que funcione, alguns princípios devem ser integralmente observados: o comprometimento da alta direção, patrocinando e endossando a importância da ferramenta e mostrando abertura para o desenvolvimento; a confidencialidade e segurança; a participação facultativa; e a transparência e ética em todo o processo", afirmam.

A empresa pode esperar descobrir por meio de uma PCO como está a identidade e

alinhamento com os valores da empresa; se os colaboradores conhecem e estão alinhados e comprometidos com os objetivos e metas; o quanto os colaboradores e gestores estão engajados; como percebem a qualidade e produtividade etc.

Outros fatores pesquisados, muito importantes, são a percepção da atuação das lideranças da empresa; o espírito de equipe e relacionamento interpessoal e como são percebidas as comunicações internas.

A PCO mostra ainda a percepção do público interno sobre a abertura para a inovação e criatividade, além de mensurar o nível de satisfação com remuneração e benefícios, políticas de RH, oportunidades de desenvolvimento profissional e carreira, e temas ligados à qualidade de vida no trabalho.

Estes são temas comuns e recorrentes, mas a pesquisa pode focar outros temas ou outros assuntos.

Antes do colaborador ter acesso ao formulário ele deve entender o motivo pelo qual a organização está promovendo esse tipo de pesquisa. Deve entender o seu papel neste processo. A motivação central para o colaborador participar da PCO deve ser a perspectiva de um futuro melhor.

Os colaboradores devem ser incentivados a participarem da PCO para ajudarem a organização a se desenvolver: "Já vimos casos de premiações com brindes tipo bonés, camisetas, ou mesmo 'participe e concorra a uma viagem'... Consideramos este tipo de estímulo um erro estratégico da pesquisa. A motivação será o brinde ou o sorteio e não necessariamente estará respondendo com total sinceridade. Incentivo sim, mas deve-se respeitar a participação facultativa", enfatiza o Adm. Marcelo Boog.

Satisfações e insatisfações detectadas

No livro *Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes*, a parte das práticas dos consultores é oriunda da tabulação de dezenas de pesquisas realizadas. Tais dados eles denominam como "Referência Boog": "Sem a pretensão de extrapolar esta referência e afir-



Consultor Organizacional
Gustavo Boog



Consultor Organizacional
Adm. Marcelo Boog



mar que é representativa da realidade de todas as organizações brasileiras, percebemos grande alinhamento entre as diversas organizações participantes. Assim as maiores satisfações são estão ligadas aos temas: verdadeira vontade de contribuir para o sucesso; orgulho de trabalhar na organização/sentimento de fazer parte/bom lugar para se trabalhar; bom relacionamento dentro da equipe; boa percepção de imagem institucional da organização; pretensão de permanecer muito tempo. Enquanto as maiores insatisfações são: existência de panelinhas/feudos/grupos fechados; existência de muitas fofocas e boatos; injustiças e favorecimentos pessoais frequentes; insatisfação salarial; medo de falar o que deve ser dito, por temer sofrer retaliações. As questões ligadas aos temas de existência de grupos fechados, muitas fofocas, boatos e injustiças são mais críticas que as questões ligadas à remuneração”, informa Gustavo Boog.

O instrumento central para resolver as insatisfações é o foco no desenvolvimento da organização. Aliás, isto é uma das premissas para o sucesso da pesquisa. “Sem este norte, é melhor que não se faça a pesquisa”, dizem os consultores.

“O envolvimento da alta administração é fundamental neste processo. Havendo este foco, inicia-se a gestão do clima organizacional, e resolver as insatisfações detectadas dependerá de quais insatisfações está se falando. Isso é situacional. Há ações ligadas a melhorias físicas nas instalações e equipamentos; há ações de desenvolvimento profissional (que inclui treinamentos técnicos e comportamentais, carreira, salários etc.). Há ainda outras ações. Importante destacar que quando a organização realiza uma pesquisa, instalam-se quase que automaticamente diversas expectativas de melhorias por parte dos

colaboradores. É muito importante que a organização de fato receba ativamente as informações, prepare e envolva as pessoas para a geração de planos de ação e principalmente os coloque em prática! Mesmo que, apesar de registrada a insatisfação a empresa opte por não agir em determinada área, a recomendação é que ao menos deixe claro que recebeu a mensagem, entende a insatisfação, e justifique a ‘não ação’. O pior cenário é ignorar o diagnóstico. O silêncio nesse momento trará consequências muito negativas”, diz o filho, Marcelo Boog.

Para os dois, o humor e a felicidade de um indivíduo não podem ser confundidos com o clima organizacional. No entanto um dos aspectos do bom clima organizacional é o bom humor, leveza, descontração no ambiente. Importante não confundir isso com falta de compromisso com resultados. Bom clima organizacional, que se mantém de forma sustentável, depende também de uma excelente gestão, que gera felicidade e humor. Bom clima organizacional depende também da percepção dos indivíduos do equilíbrio sistêmico entre o DAR e o RECEBER: tudo aquilo que o colaborador percebe que ele coloca à disposição da organização (seu trabalho, suas competências, seu tempo, seus esforços, colaboração) e como isso se equilibra com o que ele perceber como contrapartida (salário, benefícios, carreira, prestígio, reconhecimento, retribuição). O “Dar” e o “Receber” devem estar equilibrados em altas doses.

Gustavo e Marcelo Boog estiveram no dia 19 de julho no Auditório Gilda Nunes, na Casa do Administrador, Tijuca - Rio de Janeiro, no projeto Estudando com o autor, apresentando o livro Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes.

Para atender ao SUS é preciso ter agilidade e foco

Abordando o impacto dos recursos humanos na área da saúde, a Comissão Especial de Administração de Serviços em Saúde realizou um amplo debate com profissionais da área transmitido pela Web TV CRA/RJ.

Eles chegaram à conclusão que existe uma demanda altamente reprimida de profissionais qualificados e que para atender ao Sistema Único de Saúde só um caminho é possível: a educação a distância (EAD).

Para o Prof. Carlos Alberto de Oliveira a saúde jamais prescindirá de pessoas. "Elas nunca serão substituídas por máquinas. Enfermeiros e médicos sempre serão necessários. No SUS nada é pequeno, nada acontece com menos de quatro dígitos, o que gera uma demanda enorme para as instituições formadoras e de qualificação permanente de pessoal. O grande desafio é: como eu consigo pessoas qualificadas para atender à expansão necessária da oferta da saúde pública de diferentes serviços?"

O Prof. Victor Graboys concordou com a questão da larga escala, a necessidade de formar milhares de pessoas em curto espaço de tempo. Até porque ainda existem no país cerca de 600 municípios que

não têm um profissional da área da saúde: "Esse desafio se dá no nível da graduação, mas também no nível técnico", ressaltou.

Já o Prof. Adm. José Orbílio, vice-diretor da Escola Politécnica em Saúde Joaquim Venâncio da Fiocruz, seguiu a mesma linha de pensamento e acrescentou que também deve ser levada em consideração a adequação dos currículos para o atendimento das necessidades: "Em primeiro lugar, temos que adequar a velocidade dessa formação com a imensa demanda. Mas, em segundo lugar, temos que fazer com que os currículos sejam adequados para que a absorção desses profissionais formados se realize."

Adm. Ana Daflon, da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria Municipal da Saúde do Rio de Janeiro e participante da Comissão Especial de Serviços em Saúde do CRA/RJ, concordou com o Prof. Adm. José Orbílio: "Realmente existe um distanciamento entre o profissional que a gente quer ter e o

profissional que vem sendo formado. Nosso maior desafio é requalificar o profissional que a gente tem na rede para que ele propague o conhecimento que a gente quer para o futuro profissional de saúde."

De acordo com o grupo, a ferramenta da EAD é estratégica e imprescindível para o SUS em função da necessidade de larga escala e, em meio à complexidade existente hoje dentro de uma organização hospitalar, espera-se do Administrador maior capacidade de integração, dentro de uma perspectiva multiprofissional. A visão é matricial e o trabalho deve ser realizado em equipe.

O mediador do debate, Adm. Pedro Paulo Leite do Vale, da Fiocruz e Coordenador Adjunto da Comissão Especial de Serviços de Saúde do CRA/RJ conclui: "As atividades fim e meio em algum momento podem até se confundir. Isto serve para todos os níveis de formação quando falamos de uma perspectiva matricial."

Gestão de logística é debatida em evento comemorativo

A Comissão Especial de Logística do CRA/RJ promoveu um encontro na Casa do Administrador do Rio de Janeiro, auditório Gilda Nunes, destacando o Dia Internacional da Logística que anualmente é comemorado em 6 de junho.



A partir da esquerda: os Administradores Carlos Guilherme Romeiro, Aureliano da Silva Tavares, Marcio Lima Gaspar, Hélio Meirim e Luis Eduardo Ribeiro

Com o tema "Gestão de Logística", o evento contou com dois palestrantes que fazem parte da Comissão Especial de Logística do CRA/RJ: os Administradores Luis Eduardo Ribeiro e Hélio Ricardo Meirim. O primeiro falou sobre as oportunidades que existem na indústria e traçou o perfil do profissional de logística. O segundo mostrou as oportunidades para os Administradores que querem atuar na área como prestadores de serviços.

Para o Adm. Luis Eduardo é nítido que existe uma carência de bons profissionais na área. Isso se verifica particularmente no Rio de Janeiro, em função da retomada econômica, dos grandes projetos que estão sendo realizados e dos eventos internacionais a serem promovidos. "Existem oportunidades em diversos segmentos como: petróleo, siderurgia, energia, petroquímica e serviços", ressaltou o Administrador, aconselhando aos que

gostam de logística, a investirem em suas qualificações.

Para ele, o profissional de logística deve ter competências técnicas e comportamentais: "As competências técnicas são: sólida formação acadêmica – complementada por um MBA, se possível –, facilidade com números, visão abrangente de gestão de negócios, fluência em idiomas. Já para as comportamentais o profissional de logística precisa ter capacidade de relacionamento e negociação, raciocínio estratégico, criatividade, flexibilidade, liderança e senso de urgência."

Durante o evento o Adm. Hélio Meirim revelou que pesquisas apontam que a tendência de terceirização de serviços de armazenagem externa, movimentação *in-house*, gestão de transporte e outros vêm aumentando a cada ano, no país e no mundo. Por outro lado, ele acredita que ainda existe muito espaço para o ingresso de empresas especializadas que

demandarão por profissionais qualificados a atuar neste mercado.

"A tendência de terceirização e consequentemente o aumento da demanda por prestadores de serviços qualificados, aliados ao desafio de ter empresas e profissionais aptos a atuar neste mercado, geram uma grande oportunidade para os Administradores que conhecem o segmento de operadores logísticos", ressalta o Adm. Hélio Meirim, que é Coordenador da Comissão Especial de Logística do CRA/RJ.

Ele ainda destacou que entende que não haja um perfil único para o profissional de logística, pois para cada segmento de atuação existem competências específicas a serem desenvolvidas pelo profissional: "Percebo que o Administrador é privilegiado para atuar na área de logística, pois nossa formação possibilita habilidades em gestão de pessoas e processos, com foco em resultados, indispensável na atividade", finaliza.

>>> Ouça entrevistas na www.cra-rj.radio.br



CRA/RJ no Conamerco

O Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro esteve presente no XIX Encontro de Administração do Mercosul, em Uberlândia – MG, entre os dias 13 e 15 de junho. Em um estande de 18m², em parceria com o CRA/MG, o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro fez uma ampla divulgação do XXII ENBRA – Encontro Brasileiro de Administração e VIII Congresso Mundial de Administração, a ser realizado de 5 a 7 de novembro, no Vivo Rio, Flamengo, Rio de Janeiro (RJ).

O Conamerco foi organizado pelos Conselhos Regionais de Administração de Minas Gerais (CRA/MG) e Rio Grande do Sul (CRA/RS) e Conselho Federal de Administração (CFA), em parceria com a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a Prefeitura Municipal de Uberlândia e com a chancela da Organização Latino-Americana de Administração (OLA).

O tema do congresso possibilitou discutir sobre a contribuição e elevação da técnica logística.



No estande do CRA/RJ Administradores eram informados sobre o XXII ENBRA e VIII Congresso Mundial de Administração

Comissão da Mulher Administradora debate saúde e segurança



A partir da esquerda: Adm. Yara Assis, Adm. Fernanda Abrahão, Clarice Soraggi, Adm. Sonia Marra e Maria Cristina Alves

Atendendo ao convite da Comissão Especial da Mulher Administradora do CRA/RJ, a médica Maria Cristina Alves, diretora da Divisão de Atenção Integral à Saúde da Policlínica Hélio Pelegriño, foi ao auditório do CRA/RJ, Gilda Nunes, na Casa do Administrador, Tijuca – Rio de Janeiro, falar sobre a saúde da mulher no trabalho, enquanto a engenheira Clarisse Soraggi, diretora da Federação Nacional de Engenheiros Ferroviários, falou sobre segurança.

De acordo com Maria Cristina Alves, as mulheres devem realizar exames preventivos periodicamente – como papanicolau e mamografia –, manter o calendário vacinal em dia, não engravidar nos extremos da vida, evitar a dupla ou tripla jornada de trabalho e exercitar-se: “A pessoa que faz exercício físico tem um rendimento melhor no trabalho e fica mais disposta para o lazer”, afirma a médica, enfatizando que o exercício e a boa alimentação fazem bem para o corpo e principalmente para a mente. Ela também destacou a evolução das políticas de aten-

ção à saúde da mulher e a diferença salarial existente entre o homem e a mulher, onde o primeiro ainda é favorecido.

Já Clarice Soraggi chamou atenção para os cuidados que as pessoas, principalmente as mulheres, devem ter para evitar acidentes, afirmando que tais cuidados devem ser tomados primeiro dentro de casa e levados para os demais locais, até chegar ao ambiente de trabalho. “Uma boa gestão de saúde e de segurança coloca todos os funcionários de uma determinada empresa dentro do mesmo padrão”, afirma a engenheira.

Para ela, atualmente a mulher assume mil e uma funções, como empresária, esposa, mãe e dona de casa, o que gera uma cobrança excessiva de si mesma, revelando doenças ocupacionais como estresse, hipertensão e alcoolismo. A solução é mudar o estilo de vida.

Ao final do evento, as palestrantes chegaram a um ponto comum, afirmando que para ter uma vida com qualidade, as mulheres devem aprender a dizer não para os aparelhos eletrônicos, desconectando-se dos e-mails que as fazem trabalhar 24 horas por dia.

Seguro e previdência

Em entrevista à Web Rádio CRA/RJ, a Conselheira Adm. Sonia Marra, Coordenadora da Comissão Especial da Mulher Administradora do CRA/RJ, que atua como consultora de seguros e previdência, disse que não existe uma idade exata para fazer um plano de previdência privada. Atualmente os responsáveis podem contratar planos de previdência voltados para os seus filhos, por exemplo, sejam eles crianças ou jovens.

O plano de previdência tem duas fases: "A primeira é a de acúmulo, na qual as pessoas contribuem com uma quantia mensal

durante um período, em geral de 20 a 35 anos. A segunda fase é de recebimento do benefício, na qual as pessoas passam a receber o montante acumulado na fase anterior, podendo retirá-lo em forma de renda mensal ou de uma única vez", explica a Administradora.

Para ela, a previdência não invalida outros investimentos, mas atualmente é de suma importância para todos, principalmente para aqueles que querem manter na terceira idade o mesmo padrão que tinham enquanto estavam trabalhando em uma atividade lucrativa.

Fique em dia com a sua anuidade

Os Administradores que estão em débito devem acessar o CRA/RJ Virtual utilizando seu número de registro e senha para gerar o boleto de cobrança. Aquele que quiser parcelar seu débito, poderá fazê-lo por meio dos cartões de crédito MarsterCard, Elo ou Visa. Basta entrar em contato com a Central de Atendimento do Conselho, telefone (21) 3872-9550 ou pelo e-mail atendimento@cra-rj.org.br.

Carteira Especial de Estudante: peça já a sua! É gratuita

A Carteira Especial de Estudante fornecida gratuitamente pelo CRA/RJ, além de aproximar o estudante do Conselho, proporciona inúmeros benefícios, entre eles: cursos gratuitos de extensão, que valiam horas para as atividades acadêmicas complementares; acesso aos informativos impressos e eletrônicos do Conselho; participação gratuita em eventos; Serviço de Assistência Sociojurídico gratuito; descontos em serviços e compras, por meio do Clube de Serviços; acesso a planos de saúde em condições especiais; acesso gratuito ao Banco de Empregabilidade,



para inclusão de currículo e busca de estágios e empregos.

Estudantes de Administração (graduação e graduação tecnológica) e de Marketing têm acesso à carteira, que pode ser solicitada pelo site www.cra-rj.org.br.

XIV EPROCAD

Em debate o Enade 2012



Cerca de 80 coordenadores e professores de cursos de Administração estiveram presentes ao XIV EPROCAD. Mais de 750 pessoas participaram do evento por meio da Web Rádio e Web TV do CRA/RJ

“O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) não avalia o estudante e sim os cursos das Instituições de Ensino Superior (IES) e está contido no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes”, enfatizou a Prof. Claudia Maffini Griboski, diretora de Avaliação da Educação Superior, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (Inep), no XIV EPROCAD – Encontro de Professores e Coordenadores de Cursos de Administração do Rio de Janeiro, realizado pelo CRA/RJ, no dia 5 de julho, no auditório Gilda Nunes, na Casa do Administrador.

Transmitido ao vivo pela Web Rádio e Web TV CRA/RJ, o evento foi aberto pelo Presidente do Conselho, Adm. Wagner Siqueira, que disse: “A boa prática democrática é formada por boas instituições e bons costumes e dando concretude a esse conjunto estão a gestão e a educação. O Brasil está vivendo um momento de reconstrução e se tem algo que poderá avançar com a sociedade brasileira é justamente tal conjunto.”

O Vice-presidente do CRA/RJ e Representante Estadual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad), Adm. Carlos Roberto Fernandes Araujo, afirmou que sempre sentiu um afastamento do Ministério de Educação (MEC): “O MEC estava lá e nós estávamos aqui. A vinda



Prof. Claudia Maffini Griboski



Adm. Carlos Roberto Fernandes Araujo



Adm. Mauro Kreuz

do Inep a este evento é um marco importante porque aproxima o mercado da academia.”

Além de explicar a missão do Sinaes, expondo seus objetivos e metas, a Prof. Claudia enfatizou que este ano serão avaliados os cursos de ciências sociais e aplicadas, onde se inclui a Administração: “No dia 25 de novembro 8.879 cursos serão avaliados e teremos mais de 450 mil alunos fazendo a prova”, informou.

Como novidade a representante do Inep disse que em 2012 haverá uma definição de metodologia para a avaliação dos cursos de educação a distância e o início da creditação de cursos no âmbito do Mercosul.

Para o Presidente da Angrad, Prof. Adm. Mauro Kreuz, que ministrou a segunda palestra, há valores proclamados e valores reais: “Muitas vezes o que é dito não é aquilo que acontece. Infelizmente, academia, profissão, mercado e sociedade deveriam ter parcerias e convergências em suas ações, mas nem sempre isso acontece. Temos medo de ousar, mudar, fazer diferente, porque temos medo da régua avaliativa.”

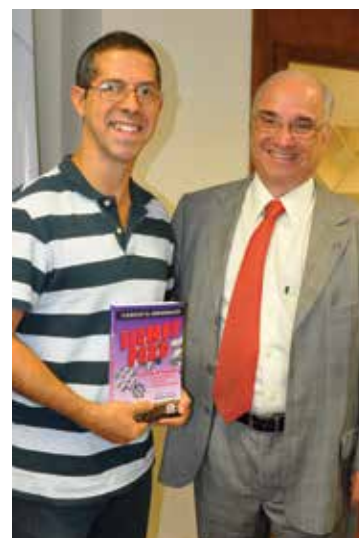
Para o terceiro palestrante, Prof. Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Conselheiro Federal pelo CRA/RJ e Presidente do Conse-



Adm. Rui Otávio
Bernardes de
Andrade

lho Consultivo da Angrad, a pergunta que fica é: “Como trabalharmos essas avaliações em nossas IES visando desenvolver nossas competências? Somos a favor do Sinaes, mas ele precisa ser aprimorado”, afirmou.

Durante o evento, foram sorteados três exemplares do livro editado pelo CRA/RJ em parceria com Editora Freitas Bastos, *Os princípios da prosperidade*, de Henry Ford. Um dos ganhadores foi o Prof. Claudio Corrêa, da Fundação Técnico Educacional Souza Marques e Centro Universitário Celso Lisboa, na foto ao lado com o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira.



Assista ao evento na www.cra-rj.tv.br



Cartas dos leitores

“Caríssimos colegas,

Cumprimentando-os, venho manifestar meu contentamento ao ler a matéria publicada na página 19, da edição de nº 96 da Revista Administração, maio e junho de 2012. Tal manifestação foi ao encontro do meu anseio (e dos demais colegas Administradores) que fizeram ou estão concluindo – como eu – a pós-graduação em Perícia Criminal; ou seja, do nosso Conselho se manifestar a favor da inclusão do Administrador como habilitado a exercer a função de perito. Observem que, além das áreas elencadas na referida matéria, incluem-se nelas, sobretudo, as áreas de Documentoscopia e Papiloscopia, que podem sim ser periciadas pelo Administrador.

Inclusive, aproveitando o ensejo, solicito ao CFA, bem como aos CRAs de todos os estados, que defendam a inserção do Administrador como especialidade a ser ofertada em cursos públicos para a função de perito – fato que é ignorado pelos órgãos de Segurança Pública, e que somente pela ação

conjunta de nossa classe será possível tal reconhecimento. Na certeza deste apoio, renovo votos de nímio apreço e distinta consideração.” – Adm. Vicente Nogueira

• • •

“Prezados senhores,

Excelente a reportagem: Administração Industrial, publicada na revista nº 96, de maio/junho deste ano. A Revista Administração do CRA/RJ tirou nota 10 ao entrevistar o Adm. Renato Soares de Oliveira, que ocupa atualmente o cargo de gerente industrial do Grupo Pakera/Água da Montanha, situado em Magé. Me formei em Administração e não tive a oportunidade, pela universidade, de visitar uma empresa. Basta de ficarmos somente em salas de aula. Basta de ficarmos tendo somente aulas teóricas. Com profissionais competentes e atuantes como o Renato é que vamos aprender o que é ADMINISTRAR de VERDADE. Continuem assim. PARABÉNS!!!” – Adm. Ronaldo Velasco

Web Rádio CRA/RJ nos corredores das universidades

“Vocês conseguiram me fidelizar”, disse o presidente do Diretório Acadêmico do Centro Universitário Uniabeu – Campus Angra dos Reis (RJ), Ivan Pinho. Ele ficou encantado com a Web Rádio CRA/RJ, tanto é que quando a ouviu pela primeira vez foi logo dando parabéns e sugerindo uma parceria entre a sua universidade e o Conselho, acenando com a possibilidade de implantação de caixas de som nos corredores do Uniabeu: “Creio que seria um excelente projeto piloto”, afirmou entusiasmado.

Para o estudante do 8º período de Administração, a criação da rádio foi uma grande sacada do Conselho: “O acesso à internet hoje em dia está em todos os lugares, nas faculdades, trabalho, casa, celulares, iPad e até em praças públicas em algumas cidades.

Agora, sempre que posso, acesso a Web Rádio CRA/RJ no trabalho ou em casa. Idem para o Facebook e o Twitter do CRA/RJ. A Web TV CRA/RJ também será muito útil para acompanhar os encontros promovidos pelo Conselho.”

Ivan Pinho diz que a programação da rádio é de alto nível – “as músicas são bem selecionadas, com excelente repertório da MPB” – porém, o grande diferencial são as entrevistas realizadas.

É ele quem conta: “Em junho, escutei uma empresária falando sobre os benefícios e dificuldades na implantação da Norma ISO 9001 no ambiente corporativo, levando em conta a cultura organizacional da empresa, o envolvimento da alta administração etc. Estou fazendo uma disciplina chamada Gestão de Qualidade e escrevendo um artigo científico sobre o tema, ao ouvir a entrevista tirei várias dúvidas, pois uma coisa é a gente ler nos livros, outra coisa é escutar experiências realizadas em empresas de verdade. Foi muito enriquecedor.”



Ivan Pinho: “Acho interessante que os alunos tenham acesso a esse canal que representa a nossa categoria”

Ainda de acordo com o estudante, que atua como Gerente de Planejamento e Tecnologia da Informação (TI) na Prefeitura Municipal de Angra dos Reis e é sócio-diretor do portal de buscas da cidade (www.angrabusca.com.br), a implantação nos corredores da Uniabeu é importante porque a Web CRA/RJ fala sobre temas atuais voltados para o Administrador: “Por isso, acho interessante que os alunos tenham acesso a esse canal de comunicação que representa a nossa categoria. Além de música boa nos corredores da faculdade, teríamos a divulgação de datas de congressos, seminários, cursos, eventos promovidos pelo CRA/RJ, além de entrevistas com pesquisadores e empresários. Em um mercado tão competitivo, não dá pra ficar papando mosca e deixar a informação passar sem ser notada. Será uma excelente maneira de conscientizar o aluno – ainda no decorrer de sua vida acadêmica – da importância e credibilidade do CRA/RJ. Em minha opinião isso iria trazer consequências ótimas para o Conselho, como aumento da participação da classe estudantil nos eventos promovidos pela instituição e a maior divulgação a respeito da carteira de estudante.”

Administração Pública em debate



Adm. Gil Soares Junior

A duas edições de junho do Programa Gestão Municipal – uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam) e o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA/RJ) – receberam o Adm. Gil Soares Junior que falou sobre arranjos públicos e privados



Alberto Lopes

para o desenvolvimento local, e o arquiteto e urbanista Alberto Lopes que abordou as mudanças climáticas e sua influência nas cidades.

Nos dois programas esteve presente a assessora de Projetos Especiais do Ibam, Mara Darcy Biasi Ferrari Pinto.

>>> Ouça entrevistas na www.cra-rj.radio.br



COM O CRA, EM APENAS UM CLIQUE VOCÊ FAZ UM BOM NEGÓCIO.

Atualize seu cadastro e ganhe um mês de Brasil Econômico.
Acesse o site www.cra-rj.org.br ou aguarde o nosso contato.



Brasil Econômico
O jornal do seu tempo.



Estudando com o autor distribui conhecimento

No segundo trimestre o projeto Estudando com Autor – que tem como objetivo levar ao Conselho autores para ministrar palestras sobre suas obras – recebeu no auditório Gilda Nunes três escritores: o PhD em Ciência da Computação Ysmar Vianna, o empreendedor Ricardo Veríssimo e o consultor em negociação José Augusto Wanderley.

Design Thinking



O PhD em Ciência da Computação, Ysmar Vianna

O PhD em Ciência da Computação Ysmar Vianna apresentou o livro *Design thinking – inovação em negócios*. A expressão significa uma abordagem, uma forma de pensar e encarar problemas, focada na empatia, colaboração e experimentação.

Para o autor, o processo de *design thinking* se estrutura a partir da “imersão” que tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto. A imersão é subdividida em duas: a) imersão preliminar que visa ao entendimento inicial do problema e, caso necessário, seu reenquadramento; b) e imersão em profundidade que se destina à identificação das necessidades dos autores envolvidos no projeto e prováveis oportunidades que emergem

do entendimento de suas experiências frente ao tema trabalhado.

“Esse mergulho no contexto muitas vezes gera uma massa de informação tão grande que dificulta a identificação de oportunidades e possíveis desafios a serem vencidos, por isso temos uma segunda etapa, de análise e síntese que organiza os dados visualmente de modo a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo e a identificação de oportunidades e desafios”, informa o autor.

“A análise e síntese, assim como as demais etapas, não devem ser encaradas como um passo linear de um processo, mas sim como um pedaço de um todo emaranhado onde cada etapa permeia outra”, afirma, exemplificando que a fase de imersão serve de apoio à fase de ideação. Segundo o autor, nesta terceira fase, busca-se gerar ideias inovadoras por meio de atividades colaborativas que estimulem a criatividade.

O autor diz que as ideias são criadas e selecionadas em função dos objetivos do negócio, da viabilidade tecnológica e das necessidades humanas atendidas – para serem validadas na última etapa: prototipação, que tem como função auxiliar na tangibilização das ideias, a fim de propiciar o aprendizado contínuo e a eventual validação da solução.



Empreendedor Ricardo Veríssimo

Empreendedorismo

20 regras de sucesso do pequeno empreendedor – dicas, casos e histórias de empreendedor, é o título do livro que Ricardo Veríssimo levou para o projeto do CRA/RJ, Estudando com o Autor.

O livro conta os problemas práticos que o autor vivenciou em sua trajetória empreendedora, até chegar a sua atual empresa R. Veríssimo Suporte e Tecnologia Ltda., como: crise no caixa, seleção de profissionais, retenção de talentos etc. Para o autor, o empreendedor é aquela pessoa que pega um sonho, o organiza por meio de um planejamento e consegue realizá-lo. Além disso, ele acredita que todo problema pode ser uma boa oportunidade.

Durante a palestra o empreendedor Ricardo Veríssimo destacou algumas regras de sucesso entre as 20 apresentadas no livro: ter senso de urgência, ser confiável, ser diferente, saber aonde quer chegar.

Por meio de uma linguagem simples e de maneira concisa, Veríssimo proporciona ao leitor, rumos bem definidos que conduzem aqueles que querem empreender ao conhecimento.

Ao final do evento, o autor sorteou um livro entre os participantes e agradeceu ao Presidente do Conselho, Adm. Wagner Siqueira, que escreveu o prefácio do seu livro.

Negociação

José Augusto Wanderley, autor, consultor e palestrante em negociação, excelência de desempenho e liderança, apresentou o livro



Consultor José Augusto Wanderley

Negociação total – encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados que transmite toda a sua experiência de capacitação repassada para mais de 20 mil pessoas.

Segundo José Augusto, o livro – que está na 17ª edição – adota a abordagem holística que parte de uma pergunta-chave: “Quais são todas as condições necessárias e suficientes para o sucesso?”

Para o consultor, existem cinco parâmetros que devem ser considerados em qualquer negociação: o conhecimento do assunto, o processo de negociação, o relacionamento interpessoal, a realidade interna dos negociadores e os cenários em que ocorre a negociação.

“Tenham sempre presente que negociação é uma das competências mais importantes para o sucesso, seja na vida profissional, seja na vida pessoal”, finaliza o autor que aconselha aos Administradores saberem muito bem o que querem e seguir as sete etapas de negociação: preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação, acordo e cumprimento do acordo.

José Augusto diz que existem três formas de negociar. Na barganha suave o negociador usa o jogo de palavras e procura encantar, pois precisa manter o relacionamento para atingir o melhor negócio possível. Na barganha agressiva o negociador visa fazer o melhor negócio e não se preocupa com o relacionamento com a outra parte. Existem situações que nenhum tipo de barganha resolve. Aí é preciso saber negociar na base da solução de problemas.

O dia “D” do profissional de Recursos Humanos



Adm. João Luiz Carvalho



Adm. Luiz Henrique
(Coordenador da Comissão Especial de Recursos Humanos do CRA/RJ) e a Gestora Rachel Martinho



Prof. Ricardo Nascimento Ferreira

Em artigo, publicado no “Espaço Opinião” do site do CRA/RJ (www.cra-rj.org.br), o Presidente do Conselho, Adm. Wagner Siqueira, fala sobre o dia 3 de junho, data comemorativa do profissional de RH em todo o mundo. Ao escrever sobre o assunto, ele faz um grito de alerta contra a deterioração das relações de trabalho no cotidiano das organizações.

Para o Adm. Wagner Siqueira atualmente o empregado é na prática um empregador de si mesmo. Não há que se falar em luta de classes, na contradição entre salário e lucro, em mais-valia, ou nos interesses antagônicos dos patrões e empregados: “A luta de classes se transfere para o interior do indivíduo, invade a individualidade do colaborador, absorve a sua psique. Dilacera o indivíduo como pessoa”, diz o Presidente do CRA/RJ.

Ele explica que antes o conflito social era regulado pelas negociações e acordos coletivos produzidos entre as representações patronais e os sindicatos dos trabalhadores, enquanto agora ele se transfere artificialmente para o interior do indivíduo, cada vez mais submetido às cobranças de desempenho e à execução de metas e de resultados. Para ele, aos que fracassam por não suportarem as estratégias de exploração humana praticadas no mundo do trabalho, algumas vezes só resta o suicídio: “ato derradeiro de libertação”.

Comissão comemora com evento

Também com o intuito de comemorar o Dia do Profissional de RH, a Comissão Especial de Recursos do CRA/RJ realizou no dia 13

de junho o III Encontro de Administradores de Recursos Humanos (III ENCAD RH).

Cerca de 200 Administradores professores e estudantes de Administração compareceram ao auditório da Universidade Estácio de Sá, no Centro do Rio de Janeiro, para assistirem a palestras sobre os temas: ética e integridade na gestão de RH; cultura organizacional como geradora de engajamento e comprometimento; competências que fazem diferença para os Administradores de RH; e gestão de conhecimento no contexto da Administração de RH. Os palestrantes foram: Adm. João Luiz Carvalho Rocha de Oliveira, Prof. Ricardo Nascimento Ferreira, Rachel Martinho e Adm. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, respectivamente.

De acordo com o Adm. Luiz Henrique da Silva, Coordenador da Comissão Especial de Recursos Humanos do CRA/RJ, o evento explorou o inatingível no contexto da gestão de pessoas, abordando temas como capital humano ou intelectual, conhecimento tácito, competências essenciais, clima organizacional, meritocracia, alinhamento estratégico e cultura organizacional, que integram os principais desafios da gestão de Recursos Humanos.

O alinhamento dos temas foi realizado pela Adm. Renata Motta, integrante da Comissão Especial de Recursos Humanos do CRA/RJ. O Adm. Luiz Henrique da Silva foi responsável pela abertura e encerramento do III ENCAD RH, tendo registrado o agradecimento especial ao Adm. Marcelino Tadeu de Assis que foi o responsável pela concepção temática e estrutural do evento.

O Conselho Regional de Administração (CRA/RJ), por meio da parceria com a Direct to Company S/A (Dtcom), oferece programas, palestras e cursos on-line gratuitos, de média e curta duração, visando auxiliar o desenvolvimento profissional dos administradores registrados e quites com o Conselho.

CENTRO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

GILDA NUNES

Veja a seguir a relação de alguns cursos e acesse www.cra-rj.org.br para saber a programação.

Relacionamento interpessoal no trabalho (aulas 1 - 3)

Introdução ao módulo Marketing, melhoria contínua e logística

Funções basilares da administração pública

Entrevista – Redes sociais – Compartilhando e gerando resultados

Negociando com sucesso I (aulas 1 - 2)

Liderança estratégica na área pública

Gerenciador de e-mails (aulas 1-5)

Melhoria contínua (aulas 1-5)

Licitações e contratos (aulas 1-5)

Os estudantes cadastrados no CRA/RJ também podem participar das aulas on-line. Para eles, os cursos valem horas de atividades acadêmicas complementares nas Instituições de Ensino Superior.



O Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA/RJ) oferece aos registrados a transmissão de palestras, cursos e programas por três canais: AD - Autodesenvolvimento, GC - Gestão Corporativa e GP - Gestão Pública. O primeiro auxilia em competências, conhecimentos e atitudes que agregam valor e geram resultados; o segundo fornece recursos em temas como gestão, finanças e marketing; e, finalmente, o terceiro é voltado aos órgãos e instituições de Administração Pública. O administrador que desejar participar deverá se inscrever pelo e-mail treinamento@cra-rj.org.br, indicando a palestra, curso e/ou programa escolhido.

Atendimento Dtcom: 0800 703 3180 | www.dtcom.com.br



XXII ENBRA

Encontro Brasileiro de Administração

*Pacto Global: a contribuição da Administração
para uma sociedade mais justa e sustentável*





5 A 7 DE NOVEMBRO DE 2012 • VIVO RIO / MAM • RIO DE JANEIRO - BRASIL

INSCRIÇÕES

CATEGORIAS	VALORES	
	Até 06/09/12	A partir de 07/09/12
Profissionais Registrados e quites com o CRA	R\$ 480,00	R\$ 580,00
Estudantes de Administração	R\$ 290,00	R\$ 340,00
Membros das Instituições Apoiadoras/ Patrocinadoras	R\$ 550,00	R\$ 650,00
Outros profissionais/ interessados	R\$ 710,00	R\$ 840,00
Autores ou co-autores de artigos selecionados/acompanhantes	R\$ 240,00	

Descontos para grupos a partir de 10 pessoas (Contato: inscricoes@enbra-rio.com).

Pagamento em até 12 vezes pelos cartões   de acordo com as políticas de parcelamento do PagSeguro e do PayPal.

A inscrição inclui ainda a participação no **coquetel de abertura**, nas apresentações de **estudos de casos** e de **artigos**, na dramatização e debate **"Rei Lear"**, obra imortal de William Shakespeare e no show do **Bloco Mulheres de Chico**.

Estudantes de Administração ganham até 50 horas de Atividades Acadêmicas Complementares (AAC)*.

SUBMISSÃO DE ARTIGOS

Os artigos encaminhados ao **XXII ENBRA – Encontro Brasileiro de Administração / VIII Congresso Mundial de Administração** devem versar sobre questões relacionadas ao temário dos eventos e poderão ser aprovados pelo Comitê Científico em duas modalidades: apresentação oral ou exposição de pôster. Cada artigo será submetido a três avaliadores utilizando o sistema "blind review" a fim de assegurar o anonimato e preservar o resultado do processo. Os artigos estarão vinculados ao número de inscrição e os nomes dos autores dos artigos aprovados somente serão divulgados após o término do processo de avaliação.

PRAZOS	
Submissão de artigos	09/04/2012 a 31/08/2012
Aprovação dos trabalhos	28/09/2012
Pagamento inscrição do autor/co-autor	08/10/2012

A programação completa, o regulamento de submissão de artigos e mais informações estão disponíveis no site www.enbra-rio.com

*a critério do regulamento de cada IES.

REALIZAÇÃO:



SIGNATÁRIOS
DO PACTO GLOBAL
DA ONU

PATROCÍNIO:



APOIO:



Pacto Global
Rede Brasileira



CRA-MG / SP / PR / ES



ALAM
Associação de Licenciados
em Administração de Empresas



ANGRAD
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS
DE ADMINISTRAÇÃO



ABRH-RJ
Associação Brasileira de Recursos Humanos
Registada no Ministério da Administração



Associação de
Contadores do Brasil - ACB
Registada no Conselho Federal de Contadores



ADMINISTRADORES
Associação Nacional de Administradores



CIB
Associação Brasileira de Instituições de Ensino Superior



CIB
Associação Brasileira de Instituições de Ensino Superior